



THE MARKETING SCHOOL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING
ESTÁGIO PROFISSIONAL

**CRIAÇÃO DE UM CLUBE DE PRODUTORES DE AZEITONA PARA
A INDAGROP**

AUTORA: Ana Alexandra Couto Reis (6328)

ORIENTADORA: Professora Doutora Teresa Aragonez

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2017

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste mestrado contribuíram felizmente, imensas pessoas. Espero conseguir indicar todos os que, de alguma forma, permitiram que estivesse neste preciso momento a agradecer-vos.

Primeiro, e como não poderia deixar de ser, quero agradecer aos meus pais, que apoiaram o todo o meu percurso académico. À minha irmã, uma pessoa muito especial, importante e presente na minha vida. É sem dúvida, a pessoa que mais acredita no meu sucesso profissional.

Ao meu namorado, que mesmo sem compreender algumas das minhas decisões, esteve ao meu lado de uma maneira muito própria, que o caracteriza. Com ele partilhei angústias, receios e sobretudo gargalhadas.

Quero também, dedicar um especial agradecimento à minha amiga, Sandra Lucas, que numa palavra a descrevo como, “coorientadora”. Obrigada pela disponibilidade, paciência e sobretudo pelo interesse.

À Filipa Alves, por todos os momentos que me chamou para descontraír, para comer sushi e também por querer participar neste projeto, à procura de produtores.

Como não poderia deixar de ser, tenho de referir as amizades que levo deste mestrado, poucas, mas boas. E aqui tenho de destacar três pessoas tão maravilhosas, particulares e inesquecíveis, o Alex, a Filipa e Filipe, que tornaram esta experiência marcante e encantadora, onde “nunca foi tão bom aprender marketing.”

Tenho também de referir Antero Paiva, que proporcionou o estágio na sua empresa, orientou-me e viabilizou desenvolver um projeto que foi extremamente enriquecedor e do qual gostei imenso. Não posso deixar de referir outra pessoa, que foi a que mais assistiu à minha entrega a este projeto, Maria Inês, que durante todos os dias do meu estágio, ouvi-me, incentivou-me, partilhou saberes e tornou todos aqueles dias bastante mais divertidos.

Por fim, e não menos importante, quero deixar um enorme OBRIGADA à minha orientadora, confidente e conselheira, professora Teresa Aragonez.

RESUMO

Nos últimos anos, tem-se assistido a profundas alterações no mundo empresarial, influenciadas por diversos fatores como: a globalização, o aumento da competitividade, escassez dos recursos e crescente exigência dos consumidores. A competitividade pelos mesmos mercados, pressiona as organizações a reformularem estratégias centradas na criação e fortificação de relações a longo prazo e na agregação de valor acrescentado do produto, alcançado através de formação de alianças estratégicas.

A Indagrop, é uma empresa agroindustrial em crescimento, quer a nível nacional como internacional, porém identificou um problema. Este afeta o seu desempenho e condiciona o seu crescimento, que é a dispersão e escassez da produção de azeitona. O objetivo deste projeto é apresentar uma solução para este problema, que passa pela criação de um clube de produtores de azeitona, de modo a concentrar a produção e incentivar os produtores a produzir em maior quantidade e qualidade.

Portanto, o estudo incidiu sobre os *stakeholders* agrícolas, no qual foram analisadas as seguintes categorias: dificuldades do segmento de mercado em questão, as funções das organizações que se relacionam diretamente com produtores agrícolas, posteriormente, passa por uma análise que incidiu na perspetiva dos produtores sobre os critérios de seleção das empresas a quem vendem os seus produtos e sobre os serviços e condições que valorizam e procuram nas instituições de apoio. Para além disso, observou-se a qualidade exigida pelas empresas, as relações entre organização/produtor e por último, as dificuldades dos produtores de azeitona, especificamente da azeitona galega.

Os resultados obtidos contribuem para que a Indagrop e os produtores desenvolvam relações fortes e duradouras, que permita e sustente a criação deste clube produtores, de forma a garantir o alcance dos objetivos de ambas as partes envolvidas sejam alcançados, refletindo-se num melhor desempenho para os envolvidos.

Palavras – Chave: Clube, Produtores de Azeitona, Relação, Agroindústria, Qualidade;

ABSTRACT

Over the last few years, there have been several changes in entrepreneurial world, influenced by several factors, as globalization, increased competitiveness, resource scarcity and increased consumer demand. Competitiveness for the same markets, pressures organizations to reform strategies focused on creating and fortification of long-term relationships and adding value to the product, achieved by forming strategic alliances.

Indagrop is a growing agribusiness company, both nationally and internationally, which has identified a problem that affects its performance: dispersion and shortage of olive production. The aim of this project is to present a solution to this problem, which is based on the creation of an olive producers' club, which allows concentrating the production and encourage producers to produce in greater quantity and quality.

This way, the study focused on agricultural stakeholders, in which the following categories were analysed: difficulties in this market segment, the functions of organizations which are directly related to farmers, and afterwards it went through an analysis that focused on the producers' perspective about the selection criteria of the companies to whom they sell their own products, and the services and conditions they value and look for in a supporting institution. In addition, we took note of the quality demanded by the companies, the relations between organization and producer, and lastly, the difficulties faced by the olive producers, specifically of the Galician olive.

The results obtained contribute in creating strong and lasting relationships between Indagrop and the producers, through the creation of this club producers, so that the objectives of both parties involved are achieved, reflecting a better performance of all members.

Keywords: Club; Olive Producers, Relationship, Agribusiness, Quality;

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Domínio e Foco	11
1.2. Problema de Investigação	11
1.3. Questão de Partida e Objetivos:	12
1.3.1. Questão de Partida	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Pertinência	12
1.5. Campo de Aplicação	13
1.6. Metodologia	14
1.7. Estrutura da Tese	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. Marketing Relacional	16
2.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento	19
2.2.1. O Marketing Relacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento	20
2.2.2. O Marketing Relacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento no Agronegócio	21
2.3. Alianças Estratégicas	23
2.3.1. Redes de Empresas	25
2.3.1.1. Redes de Cooperação.....	27
2.4. Cluster	29
2.4.1. Relação Fornecedor - Comprador	30
3. METODOLOGIA	35
3.1. Introdução	35
3.2. Enquadramento Teórico	35
3.3. O Estudo de Caso	36
3.4. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	36
3.4.1. A Entrevista.....	37
3.4.1.1. Entrevistas semiestruturadas.....	37
3.4.1.2. Entrevistas Não- Estruturadas.....	38

3.4.2. Unidade de Análise.....	39
4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	43
4.1. Apresentação da Organização.....	43
4.2. Missão, Visão e Valores.....	44
4.3. Marketing Mix.....	44
4.3.1. Produto.....	44
4.3.2. Preço.....	49
4.3.3. Distribuição.....	49
4.3.4. Comunicação.....	49
4.4. Recursos Gerais.....	50
4.4.1. Recursos Humanos.....	50
4.4.2. Recursos Tecnológicos.....	51
4.5. Posicionamento.....	51
4.6. Fatores Críticos de Sucesso.....	52
4.6.1. Imagem Reconhecida no Mercado.....	52
4.6.2. Qualidade dos Produtos.....	53
4.6.3. Boa Relação Com Fornecedores.....	53
4.6.4. Variedade dos Produtos.....	53
4.6.5. Capacidade de Inovação dos Produtos.....	54
4.6.6. Seleção do Ponto de Venda.....	54
4.7. Análise Externa.....	54
4.7.1. Caracterização do Sector Agroalimentar.....	54
4.7.1.1. Sector Agroalimentar na Europa.....	55
4.7.1.2. Sector Agroalimentar em Portugal.....	55
4.7.1.3. Exportação do Sector Agroalimentar.....	56
4.7.1.4. Importação do Sector Agroalimentar.....	57
4.7.2. Caracterização da Azeitona de Mesa.....	58
4.7.2.1. Produção de Azeitona de Mesa Mundial, na União Europeia e em Portugal.....	59
4.7.2.2. Produção de Azeitona de Mesa Mundial.....	59

4.7.2.3.	Produção de Azeitona de Mesa na União Europeia.....	60
4.7.2.4.	Produção de Azeitona de Mesa em Portugal.....	61
4.7.3.	Importação/Exportação de Azeitona de Mesa Mundial e na União Europeia.....	62
4.7.3.1.	Importação mundial de azeitona de mesa.....	62
4.7.3.2.	Importação de Azeitona de Mesa na União Europeia.....	63
4.7.3.3.	Exportações de Azeitona de Mesa Mundial.....	64
4.7.3.4.	Exportação de Azeitonas de Mesa na União Europeia.....	65
4.7.3.5.	Consumo a nível Mundial de Azeitona de Mesa.....	66
4.7.3.6.	Consumo de Azeitona de Mesa na União Europeia.....	68
4.7.4.	Produção de Azeite Mundial/União Europeia/Portugal.....	69
4.7.4.1.	Produção de Azeite Mundial.....	69
4.7.4.2.	Produção de Azeite em Portugal.....	70
4.7.4.3.	Exportações Nacionais de Azeite.....	72
4.7.4.4.	Importação de Azeite na União Europeia.....	73
4.7.4.5.	Consumo de Azeite da União Europeia.....	74
4.7.5.	Concorrência.....	75
4.7.1.	Análise SWOT.....	84
5.	TRABALHO DE CAMPO.....	85
5.1.	Introdução.....	85
5.2.	Caracterização das Organizações Analisadas.....	86
5.2.1.	Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC).....	86
5.2.2.	Horpozim (Associação não comercial).....	86
5.2.3.	Agrozim (Comércio de Produtos Agrícolas).....	86
5.2.4.	Clube de Produtores Continente.....	87
5.2.5.	PROSA – Produtos e Serviços Agrícolas S.A. /Fornecedor do Clube de Produtores Continente.....	87
5.3.	Caracterização da Unidade de Análise.....	87
5.4.	Análise e Discussão dos Resultados.....	89
5.4.1.	Dificuldades do Mercado Agroindustrial.....	90
5.4.1.1.	Dispersão e Escassez da Produção.....	90

5.4.1.2.	Parcelamento de Terras.....	91
5.4.1.3.	Desertificação das Regiões.....	91
5.4.2.	A Atuação das Organizações Entrevistadas	92
5.4.2.1.	Principais Funções das Organizações.....	92
5.4.2.2.	Dificuldades dos Produtores Identificadas pelas Organizações.....	94
5.4.2.3.	Contributo.....	94
5.4.3.	Critérios de Seleção da Empresa Compradora	95
5.4.3.1.	Garantia de Escoamento/Liquidez/Melhor Preço.....	96
5.4.3.2.	Assertividade.....	96
5.4.3.3.	Acompanhamento & Feedback do Mercado.....	97
5.4.4.	Principais Serviços Valorizados.....	97
5.4.5.	Qualidade	98
5.4.5.1.	Requisitos de Qualidade.....	99
5.4.5.2.	Certificação.....	100
5.4.5.3.	Valorização dos Produtos Certificados.....	101
5.4.6.	Relação Organizações/Produtores.....	101
5.4.6.1.	Estratégias de Atração e Retenção de Produtores.....	103
5.4.6.2.	Gestão de Fornecedores/Produtores.....	104
5.4.7.	Produtores de Azeitona Galega – Público-Alvo do Clube	105
5.4.7.1.	Dificuldades.....	105
5.4.7.2.	Expetativas/Motivações para a Criação do clube de Produtores.....	106
6.	PROPOSTA DA CRIAÇÃO DO CLUBE DE PRODUTORES DE AZEITONA GALEGA.....	107
7.	CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS.....	109
	BIBLIOGRAFIA.....	119

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Esquematização das ligações entre os participantes da recolha de dados.....	41
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Exportações do Sector Agroalimentar (em milhões de Euros)	57
Gráfico 2 - Evolução das Importações do Sector Agroalimentar (em milhões de Euros).....	58
Gráfico 3 – Local de Provisão da Azeitona (Região Agrária).....	62
Gráfico 4 - Consumo Mundial de Azeitonas de Mesa (em milhares de toneladas).....	67
Gráfico 5 – Consumo de Azeitona de Mesa na União Europeia (em milhares de toneladas)...	68
Gráfico 6 - Produção de Azeite em Portugal (em hectolitros/ hl).....	70
Gráfico 7 - Gráfico 6 -Produção de Azeite (em milhares de toneladas)	71



ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de Azeitona de Mesa Mundial (em milhares de toneladas)	60
Tabela 2 - Produção de Azeitona de Mesa na União Europeia (em milhares de toneladas)	61
Tabela 3 - Importação de Azeitona de Mesa Mundial (em milhares de toneladas)	63
Tabela 4 - Importação de Azeitona de Mesa na União Europeia (em milhares de toneladas) ..	64
Tabela 5 - Exportação de Azeitona de Mesa Mundial (em milhares de toneladas).....	65
Tabela 6 - Exportação de Azeitona de Mesa na União Europeia (em milhares de toneladas)..	66
Tabela 7 - Produção de Azeite na União Europeia (em milhares de toneladas)	69
Tabela 8 - Exportações Nacionais de Azeite Virgem e Azeite, por destino (em toneladas).....	72
Tabela 9 - Importação de Azeite na União Europeia (em milhares de toneladas)	74
Tabela 10 - Consumo de Azeite na União Europeia (em milhares de toneladas)	75

1. INTRODUÇÃO

1.1. Domínio e Foco

O domínio é o Marketing Relacional, mais concretamente o marketing relacional na cadeia de abastecimento do agronegócio. Segundo os autores, Mentzer, Min e Zacharia (2000) a gestão da cadeia de abastecimento consiste na gestão de relacionamentos próximos entre as empresas que, impulsionados pelo marketing relacional, direcionam um conjunto de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor, com o intuito de satisfazer os consumidores e alcançar os objetivos propostos pela empresa (McCarthy, 1964).

Para Tan (2001) a gestão da cadeia de abastecimento envolve todas as atividades que criam valor desde o produtor de matéria-prima até ao cliente final. Para tal, deve-se incluir a agroindústria em todo o processo produtivo, de forma a alcançar a vantagem competitiva. *“Isto só é alcançado através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas”* (Grönroos, 1996, p.11).

O foco deste estudo é a relação entre a empresa e produtores de azeitona, uma vez que, as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, permitindo à empresa implementar estratégias mais competitivas e adequadas aos propósitos da empresa (Brito & Brito, 2012). Neste caso, a vantagem competitiva consegue-se através da formação de alianças entre o produtor e empresa, permitindo o fortalecimento mútuo do mercado em que estão inseridos (Lipnack & Stamps, 1994) permitindo o aumento das vendas, a partilha de riscos e a superação de limitações financeiras (Noletto, 2000).

1.2. Problema de Investigação

O Problema de investigação é sobretudo a dispersão da produção e a qualidade da azeitona produzida. É um desafio para qualquer *stakeholders* manter e reter relacionamentos com produtores uma vez que, se trata maioritariamente de produtores rurais, pouco adversos a inovações e à aposta em novas práticas que

proporcionem melhor qualidade do produto, principalmente quando implica fazer investimentos.

1.3. Questão de Partida e Objetivos:

1.3.1. Questão de Partida

A questão de partida deste projeto é:

- Criar um clube de Produtores de Azeitona;

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Perceber como funcionam as organizações, cuja atividade, assenta no apoio ao desenvolvimento agrícola e, compreender a atuação destas no mercado agroindustrial;
- Identificar os critérios/vantagens da interação com *stakeholders* agrícolas;
- Caracterizar a relação entre organizações e produtores;
- Identificar as necessidades dos produtores de azeitona e suas motivações/expectativas de pertença ao clube.

1.4. Pertinência

O clube que produtores de azeitona é importante para assegurar à empresa concentrar a quantidade e controlar a qualidade da azeitona, prestando melhores condições fornecedores/produtores com quem trabalha.

A alteração do mercado agroalimentar, com consumidores cada vez mais exigentes Lubben (1989) por produtos mais sofisticados, leva a que as empresas se

adaptem e acompanhem estas alterações. Para isso, têm de ser mais rápidas a responder ao mercado, consumidores e concorrência (Stalk, 1988)

O sector agroalimentar, corresponde a 4,1% do PIB nacional, representa 20% da indústria transformadora, é, portanto, determinante para o crescimento da economia. Para além disso, é o maior empregador da indústria na europa e corresponde a 1,9% do Valor Acrescentado Bruto Europeu, desta forma é um sector competitivo e significativo na economia dos países europeus e que deve ser alvo de desenvolvimento contínuo (FIPA, 2015; INE, 2015)

As pequenas e médias empresas são as que sentem mais dificuldades, pois são as têm maiores obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes (Balestrin & Vargas, 2003).

De modo a, criar vantagem competitiva face aos seus concorrentes e de forma a garantir aos seus clientes as azeitonas de maior qualidade, a Indagrop, pretende estabelecer um clube de produtores que satisfaça os objetivos de todos, dos produtores e da empresa. Segundo, Gulati (1995), Hamel e Doz (2000) as empresas, cada vez mais procuram estabelecer relacionamentos mais próximos e de longo prazo, através de parcerias com membros de sua cadeia de suprimentos, com o objetivo de partilha incertezas e custos, ter acesso a tecnologias complementares, possuir novas tecnologias, adquirir novas competências, criar valor sinérgico, reduzir tempo para inovações, monitorizar mudanças ambientais, entrar em mercados estrangeiros e expandir a gama de produtos.

Portanto, uma empresa que possui vantagem comparativa em recursos comparativamente aos seus aos concorrentes, obtém vantagem competitiva no mercado (Hunt & Davis, 2008), sendo este o objetivo da empresa.

1.5. Campo de Aplicação

As unidades de observação são *stakeholders* agrícolas, ou seja, organizações cuja atividade resulta do contacto direto com produtores agrícolas.

O campo de aplicação é Castelo Branco, localização da instalação física do clube e onde ocorre a produção de azeitona Galega.

1.6. Metodologia

A metodologia presente neste estudo assenta na abordagem qualitativa para responder a alguns dos objetivos definidos neste trabalho.

Para tal, serão realizadas entrevistas, semiestruturadas às instituições agrícolas e entrevistas não-estruturadas aos produtores, uma vez que esta tipologia de entrevistas permite adaptar o vocabulário ao entrevistado, sem ter um guião rigoroso de questões.

1.7. Estrutura da Tese

O capítulo 1, apresenta o tema e a sua contextualização, os objetivos do projeto, a pertinência e justificação do problema que levou à elaboração do mesmo. Para além disso, é também mencionado, o domínio e o foco do problema, o campo de aplicação, a justificação, as opções metodológicas e a estrutura e organização geral do trabalho.

O capítulo 2, enquadra o nível teórico, ou seja, a revisão da literatura do tema a analisar, que abrange os seguintes assuntos: marketing relacional, gestão da cadeia de abastecimento no agronegócio, a formação de alianças estratégicas, que origina redes de empresas, que tem por base a cooperação entre os participantes. Posteriormente, analisa-se a relação fornecedor-comprador.

O capítulo 3, expõe o método e plano de pesquisa selecionado, bem como os instrumentos associados à abordagem em questão, a qualitativa.

O capítulo 4, assenta na análise interna da Indagrop e análise externa do sector em questão, abordando os seguintes temas: caracterização do sector, análise de dados estatísticos que demonstram as importações, exportações e consumo da azeitona de mesa e do azeite. Para além disso, conta com a análise da concorrência da empresa e a análise SWOT.



O capítulo 5, incide na análise e interpretação dos resultados obtidos com a categorização dos principais temas e os seus subtemas.

O último capítulo, o 6, apresenta-se as principais conclusões, as limitações e considerações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nas últimas décadas, têm ocorrido rápidas mudanças no mundo dos negócios, influenciadas por fatores como: globalização, crescente competição e aumento do grau de exigência dos consumidores. Esta evolução do mercado faz com que as empresas percebam que ao reforçar relacionamentos e unir esforços conseguem um retorno competitivamente mais elevado e que, a eficiente gestão da cadeia de abastecimento é um passo decisivo para o aumento dos lucros (Simchi-Levi, Simchi-Levi & Kaminsky, 2000)

A competitividade de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui (Rumelt, 1984). O custo de desenvolver parcerias é elevado e só, se justifica se o retorno potencial for muito superior ao que seria obtido na sua ausência. Portanto, cada empresa deve definir de que forma se relacionará com cada um dos seus fornecedores (Lambert, Knemeyer & Gardner, 2004).

Considerando que a prioridade de qualquer empresa é realizar a sua missão com o melhor desempenho possível, a participação em redes colaborativas, propicia ganhos de benefícios para as empresas envolvidas, tornando possível superar necessidades e obter vantagens competitivas como: redução dos ciclos de encomenda, obtenção de economias de escala, consolidação do poder de negociação e de compra (massa crítica), aumento da competitividade, maior acesso e maior facilidade na implantação de conhecimento, aumento da quota de mercado e melhoria da imagem da empresa, (Stank, Keller & Daugherty, 2001; Bititci, Martinez, Albores & Parung, 2004; Chan, Hilgraf, Sharpless & Fokin 2004; Stock & Boyer, 2009).

2.1. Marketing Relacional

A preocupação das empresas incidiu, durante muito tempo, na atração de novos clientes, negligenciando a importância da retenção de clientes. Contudo, o crescimento da concorrência fez com que, a dificuldade e custos de aquisição de novos clientes aumentasse, originando a reformulação de estratégias. As empresas passam a

concentrarem-se na retenção e na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes (Grönroos, 1994).

McCarthy (1994) define marketing como: o resultado da atividade de empresas que dirigem um fluxo de bens e serviços desde o produtor até ao consumidor, com o objetivo de satisfazer os consumidores e assim alcançar os objetivos propostos pelas empresas. Nesta definição pode-se observar sinais característicos de marketing relacional, a satisfação das necessidades dos clientes. Anos mais tarde, a abordagem de marketing relacional é reforçada com Drucker (1973) ao defender que, a razão de ser da empresa é criar manter clientes.

O conceito de marketing relacional surgiu em 1983 e, segundo Brito (2001), foi apresentado por Leonard Berry, na literatura sobre marketing de serviços e, desde então, o conceito ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores (Harker & Egan, 2006).

Esta abordagem relacional foca-se numa relação mais individualizada e de aprendizagem com cada cliente, que são únicos, de modo a conseguir adquirir informação necessária para oferecer um produto/serviço personalizado e orientado às necessidades específicas de cada um (Antunes & Rita, 2008).

Só a partir do início dos anos 80, é que o conceito de marketing relacional assume um novo foco e alcança a independência do marketing tradicional e transacional (Cobra & Brezzo, 2009). As duas grandes linhas impulsionadoras do conceito de marketing relacional foram desenvolvidas na Escandinávia e no Norte da Europa, realizadas pela Escola Nórdica de Serviços e pelo IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) (Marques, 2012).

Segundo Gummesson (1998) o conceito de marketing recebeu contributos de três áreas: do marketing tradicional, orientada para a transação e para o produto, da teoria do marketing-mix, que assenta nos 4P's (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), do marketing de serviços e do marketing industrial. O autor afirma que o marketing tradicional já não consegue responder ao meio envolvente.

Para solucionar essa lacuna Gummesson (1998) propôs uma nova abordagem multidisciplinar, que assenta nos seguintes pilares: a relação, no qual o marketing deve ser orientado para criar, manter e desenvolver relações com os clientes. O segundo pilar baseia-se na interatividade das partes, em que as relações entre vendedores e clientes devem ser guiadas para a criação e entrega mútua de valor, ao qual exigem um estreito e intenso processo de comunicação. Por último o seu carácter duradouro, para as relações serem fortes, requerem tempo. Portanto, o foco na gestão de qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno são contributos para a evolução desta nova abordagem de marketing (Antunes & Rita, 2008).

As empresas para realizarem de forma normal, contínua a sua atividade e de forma competitiva têm de estabelecer relações estratégicas e duradouras não só com fornecedores e clientes, mas também com concorrentes, *“o objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros intervenientes, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas”* (Grönroos, 1996, p. 11).

De acordo com Gummesson (2005), o marketing relacional assenta em três princípios: o relacionamento, a rede e a interação, ao qual, Ferreira e Sganzerlla (2000) acrescentam que, o grau de interação com o cliente, assenta na entrega de valor mútuo, na relação de confiança, comprometimento e cooperação.

Já os autores Hunt e Madhavaram (2006) estabelecem uma definição mais direcionada para a vertente empresarial, defendendo que o marketing relacional visa compreender e gerir de forma continuada, relações de negócios colaborativos entre fornecedores e clientes.

Deste modo, o marketing relacional tem vindo a ser definido, de forma basicamente consensual, como: o desenvolvimento e manutenção de na relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória, tanto com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização, como também uma relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, acionistas e investidores (Gummesson, 1998; Marques, 2012).

2.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento

O conceito de gestão cadeia de abastecimento foi introduzido pela primeira vez numa publicação do jornal *Financial Times*, em 1982, segundo (Hamilton, 2003). De acordo com Coase (1937), para compreender a atividade de uma empresa, primeiro deve-se entender porque ela existe.

Segundo Magalhães (2015) a gestão da cadeia de abastecimento surgiu em função da necessidade do mercado, em responder rapidamente à procura dos clientes, impulsionando a que as empresas procurassem formas mais flexíveis, eficientes e eficazes de tornar o seu produto disponível ao cliente, esteja onde estiver, no momento que quiser.

Portanto, a gestão da cadeia de abastecimento é responsável pelo planeamento, implementação, controlo do transporte, armazenamento de produtos, bem como os serviços e informações associadas. Esta é definida como: “*todas as atividades envolvidas, desde a transformação de matéria-prima em produto acabado até à entrega deste ao cliente*” (Magalhães, 2015; Flaherty, 1996; Monczka, Petersen, Handfield & Ragatz, 1998).

Tan (2001), acrescenta um ponto importante na definição deste conceito, o de valor acrescentado. Segundo o autor, o conceito de “gestão da cadeia de abastecimento” pode ser usado para caracterizar as atividades de compra e de fornecimento de empresas de manufatura. Para além disso, também é utilizado para descrever as funções de transporte e logística, de distribuidores e grossista, bem como, todas as atividades que criam valor desde o produtor de matéria-prima até ao cliente final, incluindo reciclagem. Para o autor, deve-se incluir a agroindústria em todo o processo produtivo, para a agregação de valor acrescentado do produto, uma vez que desta forma, permite alcançar vantagem competitiva no mercado. Esta dinâmica ocorre, através do contacto direto com o sector da produção rural, de modo a apoiar os produtores com novas pesquisas e com o fluxo de informações, impulsionando a adaptação dos produtos ao meio em constante modificação e à criação de novos produtos, que correspondam às tendências alimentares presentes e futuras.

O ambiente externo e o contexto do agronegócio conta com um conjunto de instituições de apoio, composto de organizações de crédito, pesquisa, assistência técnica, formação, entre outras, exercendo forte influência no seu desempenho. Para Davis e Goldberg a agricultura não pode ser abordada separadamente dos outros agentes responsáveis pelas atividades que garantam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. As atividades agrícolas fazem parte de uma extensa rede de agentes económicos que vão desde a produção de matérias-primas, transformação industrial até ao armazenamento e distribuição de produtos agrícolas (Davis & Goldberg, 1957; Araújo, Wedekin & Pinazza, 1990).

2.2.1. O Marketing Relacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento

Para todas as organizações, o marketing relacional estimula e facilita as negociações, tornando as relações mais próximas e de longo prazo. Segundo os autores Evans e Laskin (1994 p. 440) *“marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. O Marketing de relacionamento efectivo leva aos seguintes resultados positivos: maior percentual de clientes satisfeitos, maior lealdade dos consumidores, percepção do mercado de que a empresa oferece produtos de melhor qualidade, mais lucro para o vendedor.”*

Os autores defendem também que, este conceito assenta num processo contínuo, exigindo à empresa um contacto permanente com os consumidores de modo, a assegurar que os objetivos sejam atingidos. Para além disso, espera-se que a empresa integre o processo de marketing relacional no planeamento estratégico, permitindo gerir os seus recursos e atender a necessidades futuras dos clientes (Evans & Laskin, 1994).

O crescente interesse pela gestão de relacionamentos na cadeia de abastecimento ocorre das alterações que o mundo empresarial tem sentindo, tais

como: desintegração vertical, redução da base de fornecedores, focalização, terceirização, parcerias e “just in time” (Harland, 1996).

Estas alterações, segundo Humphries e Wilding (2001), foram originadas por fatores como: escassez de recursos, crescente competição, globalização dos mercados, mudanças rápidas e alta expectativa dos clientes. Estas mudanças podem ser encaradas como uma oportunidade caso, *“as empresas percebam que reforçar relacionamentos e unindo esforços conseguem um retorno competitivamente mais alto e descobrem que a gestão eficiente da cadeia de abastecimento é um passo decisivo para o aumento dos lucros”* (Simchi-Levi, et al, 2000 p.5).

O marketing relacional estabelece relações mais próximas e de longo prazo através de parcerias com membros de sua cadeia de abastecimento, pretendendo assim: partilhar incertezas e custos, ter acesso a tecnologias complementares, adquirir novas tecnologias e competências, criar valor sinérgico, reduzir tempo para inovações, monitorizar mudanças ambientais, entrar em mercados estrangeiros e expandir a gama de produtos (Gulati, 1995; Hamel & Doz, 2000).

2.2.2. O Marketing Relacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento no Agronegócio

O termo surgiu em 1957, com o trabalho científico dos investigadores da Universidade de Havard, John Davis e Ray Goldberg que o intitularam como sendo, o conjunto de atores e transações envolvidos na produção, no processamento e na distribuição de produtos de origem agropecuária, incluindo o sector de insumos, a produção rural, os mecanismos, a comercialização e armazenamento, as indústrias processadoras, os grossistas e os retalhistas. Inclui inclusive, serviços de apoio e tem como objetivo suprir o consumidor final de produtos. Os autores, Lazzarini e Machado Filho (1995) comentam que a abordagem sistémica do agronegócio visa que agentes de um determinado sistema se organizem na procura de objetivos comuns (Castro, Paez, Gomes & Cabral, 1996 b); 1996 c).

Na perspectiva defendida por Goldberg (1968) a cadeia e sistemas no agronegócio confluem em um ponto: os atores precisam de cooperar para agregar valor e governar mecanismos complexos de produção e comércio. A organização do agronegócio tem possibilitado a procura da redução de custos que é fundamental, pois estas requerem amplo volume de operação para a obtenção de ganhos nas economias de escala, e assim, diminuir os custos unitários de produção e distribuição. Além desse esforço, a estratégia adotada de diferenciação de produtos e de serviços, tem-se mostrado decisiva na competitividade do agronegócio. Neste caso, procura-se oferecer novos produtos de valor acrescentado, por meio da qualidade e da incorporação de novos atributos (Wedekin, 2002).

Em relação ao aspeto financeiro, as alterações acontecem por meio de novas formas de alavancagem de negócios, onde são criados novos instrumentos financeiros, permitindo uma ampliação do investimento original. Podemos destacar o grande volume de fusões, através de acordos operacionais, parcerias ou *joint ventures*, que definem um processo de centralização de capital. O autor Belik (1998) destaca ainda, o aspeto organizacional como o de maior incidência de mudanças na indústria de alimentos, não só no país como em nível mundial.

A produção está a encaminhar-se para um sistema de produção flexível, com estratégias de terceirização que possibilitam agilizar e reduzir custos, fornecer matéria-prima para o mercado global e segmentar o produto de acordo com as preferências do consumidor. Desta forma tem-se em conta elementos como: a) perecibilidade; b) elevada participação no custo dos produtos; c) importância da qualidade e regularidade dos insumos, que levam a uma relação de dependência entre os diferentes elos de um sistema agroindustrial. Outra estratégia das grandes empresas é a oferta de produtos a preços baixos e a manutenção de uma relação bem próxima com seus fornecedores, associada à redução no número desses fornecedores (Souza & Neto, 2006).

Portanto, neste contexto, a gestão da cadeia de abastecimento assenta em quatro pilares: na integração das funções de negócio, que estão envolvidas no fluxo de materiais e informação através da cadeia de abastecimento interna, na gestão de

relações bilateral da empresa com seus fornecedores atuais, na gestão de uma cadeia de negócios incluindo os *stakeholders* de todos os níveis, e na gestão de uma rede de negócios interconectados envolvidos na entrega do conjunto de valor requerido pelo cliente final (Harland, 1996).

2.3. Alianças Estratégicas

A competitividade pelos mesmos mercados, juntamente com as contantes necessidades de adaptação das empresas ao mercado são atualmente uma das maiores exigências para as organizações, motivando profundas alterações nas suas estratégias competitivas, principalmente às empresas presentes no sector do agronegócio, (Rossetto, 2000).

Segundo o autor Teece (1992) alianças estratégicas são, acordos no qual dois ou mais parceiros partilham o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades, e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Através destas alianças as empresas podem superar barreiras de entrada em novos mercados, onde individualmente não seria possível entrar.

Os autores Lipnack e Stamps (1994) acrescentam que, é a união de empresas que permite alcançar o objetivo comum: o fortalecimento mútuo dentro do mercado no qual estão inseridas, sejam concorrentes ou não porque, para além de, possuir as características anteriormente mencionadas pelo autor Teece, as alianças estratégicas também permitem a possibilidade do aumento das vendas, a partilha de riscos e a superação de limitações financeiras (Noletto, 2000).

A tendência para o processo de formação de uma aliança é maior quando, ocorre uma das duas seguintes situações: os potenciais parceiros encontram-se em posições estratégicas vulneráveis (isto é, necessitam de recursos) ou quando, eles

detêm uma forte posição no mercado (isto é, possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas) (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

No entanto, os autores Stank, Crum e Arango (1999) afirmam que um dos principais objetivos das alianças e do qual depende o seu sucesso é a agregação de valor do produto, que pode acontecer de várias maneiras, através de: melhorias na qualidade, redução do tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento de produtos e de matérias-primas. Deste modo, a gestão da cadeia de abastecimento criada, a partir de alianças entre as empresas, têm sido importantes para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado ao consumidor (Ziggers & Trienekens, 1999).

No caso dos produtos alimentares, assistiu-se a uma tendência de processos de diferenciação, através de parcerias nas cadeias de produção que têm possibilitado a agregação de valor às matérias-primas por parte dos produtores primários (Hobbs & Young, 2000). Apesar dos problemas existentes, as oportunidades de relações mais próximas entre os agentes das cadeias agroindustriais são crescentes, que é uma consequência da crescente procura por parte dos consumidores por produtos cada vez mais sofisticados e adaptados às suas necessidades (Jongen & Meulenberg, 1998; Ziggers & Trienekens, 1999).

O aumento da rentabilidade é um dos objetivos principais das empresas, que pode ser alcançado através de relacionamentos mais próximos entre empresas de uma cadeia de produção e de distribuição (Ellram & Cooper, 1990).

As alianças estratégicas procuram integrar várias redes pragmáticas dentro e fora da corporação promovendo a integração ou transformação do conhecimento, de forma a criar vantagem competitiva para a empresa, como uma nova posição no mercado. Atualmente negociar com fornecedores, fazer concessões para compradores, utilizar sacrifícios para trazer benefícios em longo prazo, obter e compartilhar informações conjuntas, participar em parcerias antes vistas como concorrência, são estratégias que produzem resultados positivos para as organizações (Kodama, 2007).

As principais condições para o sucesso das iniciativas de parceria ocorrem com a compatibilidade de objetivos estratégicos entre as empresas (Cooper & Ellram, 1993) e o (Ferreira & Barcellos, 2004) equilíbrio entre contribuições e benefícios. Estes elementos devem ser considerados justos pelos parceiros (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2003; Ziggers & Trienekens, 1999), é importante que ambas as partes obtenham benefícios que considerem relevantes para seus negócios, de forma a terem uma expectativa realista do potencial da parceria (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1996).

2.3.1. Redes de Empresas

O mercado, influenciado pela globalização e pelo conseqüente aumento da concorrência, impulsionou o processo de reestruturação industrial, quanto à formação de relações intra e interempresas, particularmente no caso das pequenas organizações (Neto, 2000). É exigido às empresas, uma resposta mais rápida ao mercado, em conseqüência da maior complexidade das funções desempenhadas, essenciais à sua sobrevivência. Assiste-se cada vez mais, ao trabalho realizado de forma associada ou cooperativada com outras empresas que, tem contribuído para a diminuição de riscos e para o aumento de sinergias, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas (Cassaroto Filho & Pires, 1998).

Os conceitos relacionados a redes aparecem a partir dos anos de 1950, utilizados nos campos de estudo da antropologia, psicologia e biologia molecular (Nohria & Eccles, 1992). No entanto, as redes interorganizacionais apenas se desenvolvem, a partir dos anos de 1980, destinadas às necessidades das empresas que enfrentam um aumento da competição do mercado (Verschoore & Balestrin, 2008). A revista Forbes (2007) reconheceu, no final de 2007, a relevância das redes na economia contemporânea, ao publicar uma edição especial para aprofundar o tema, enquanto o Fórum Económico Mundial definiu o poder da inovação colaborativa como tema central do encontro de 2008.

A formação de redes de empresas ganha especial atenção nas abordagens neoschumpeteriana, uma vez que para estas, as firmas são consideradas organizações

heterogêneas que aprendem, inovam e evoluem, e em que, os conhecimentos externos e os fluxos de informação assumem grande importância (Freeman, 1994).

De acordo com Nohria e Eccles (1992), o interesse pelos estudos das redes nas organizações deve-se basicamente à emergência da nova competição empresarial, à constante necessidade de adaptação, que estão focadas nas relações entre as empresas envolvidas. Além disso, no surgimento e expansão das tecnologias de informação e de comunicação, e na ampliação da disciplina “Redes” no conteúdo acadêmico, promovendo uma interação nos estudos organizacionais. As redes organizacionais são baseadas em propósitos bem definidos, entre empresas distintas, que podem pertencer ao mesmo sector de atividade ou, estar presentes na mesma cadeia produtiva que, permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva face às empresas fora da rede ((Jarillo, 1988; Balestro, Claudon, Pekola & Buisson, 2003).

Estas assentam num formato organizacional, que possuem características inovadoras de alianças, que possibilitam conjugar a eficácia, informalidade e espontaneidade, acabando desta forma com modelos ortodoxos de organização. Portanto, em virtude das muitas conexões e interações, as relações que ocorrem dentro de uma rede, são dinâmicas e complexas, característica essencial da estratégia, pois permite o acesso a recursos e competências, sobretudo intangíveis, aos quais, de outra forma, não estariam disponíveis para as empresas (Carrão, 2004; Costa, 2005).

Para Ring e Van de Ven, o processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais, possui três etapas: o estágio de negociações, o do comprometimento e o de, execução das relações de cooperação. No primeiro estágio, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de duas motivações, as de possíveis investimentos e de incertezas percebidas no projeto que ambos vão explorar. No segundo estágio, as partes chegam a um acordo quanto as obrigações e as regras para ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de gestão da relação são estabelecidas. Por fim, o último estágio, em que os compromissos e as regras são executadas. Durante o estágio das execuções, as interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua

vez, contribuem para a criação de relações interorganizacionais (Ring & Van de Ven, 1994)

2.3.1.1. Redes de Cooperação

Para além da contribuição que, o grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) deu para o desenvolvimento do conceito de marketing relacional, também o mesmo, contribui para o desenvolvimento do conceito de marketing industrial. Foi nos anos de 1970, que o grupo se baseou numa perspetiva de “interação” e de “redes” para fundamentar a gestão de relações empresariais, em que a complexidade de uma rede de empresas vem da necessidade de facilitar a comunicação entre os membros e da tentativa, originada pela necessidade de tornar coerentes os objetivos da rede com os objetivos de seus componentes (Carrão, 2004).

Estudos como o de Jarillo (1993) comprovam que, os acontecimentos competitivos presentes pretendem, elevados níveis de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar.

Segundo, Laniado e Baiardi (2003), a cooperação é compreendida como conjunto de recursos organizados através de redes. As redes de cooperação são alvo de crescente interesse de pesquisas, em áreas como economia, sociologia, ciências políticas e administração. Isto deve-se ao facto de que, as redes de cooperação permitem ultrapassar os obstáculos causados por restrições financeiras às quais estão normalmente submetidas às pequenas empresas (Wittmann, Negrini & Venturini, 2003).

O conceito de “redes de cooperação” é um tema bastante recente. Os autores Lukianocenko (2004), Wittmann, Negrini e Venturini, (2003), Olave e Neto (2001) referem os benefícios das pequenas empresas ao pertencerem a uma “rede de cooperação”. No ano de 2000, as relações de cooperação ou alianças estratégicas entre empresas eram vistas como uma opção estratégica e não, como a última alternativa disponível.

Ao integrar uma rede, as empresas passam a ser entendidas com distinção na sua área de atuação, para além de, receberem maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa na sua conjuntura institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Além disso, ocorrem possibilidades para a criação de relacionamentos com “[...] universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais que as pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer” (Human & Provan, 1997, p. 383).

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) indicam que as motivações para a formação de uma rede podem ser diversas, como estas: complexidade de produtos, troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação, procura por rapidez de resposta, confiança e cooperação e defesa contra a incerteza.

Os trabalhos de Wilkinson (2008) passaram a ser uma referência importante no estudo dos mercados na agricultura familiar na perspectiva da nova sociologia económica e da teoria das convenções, que assenta na ideia de que, os mercados são construções sociais alicerçados em relações de proximidade e interconhecimento.

Os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação permitem: economias de escala devido à ação coletiva, poder de negociação junto de fornecedores, clientes e demais instituições, acesso a novos mercados, clientes e representantes, aumento do portfólio de produtos e economias de especialização, redução dos custos de transação. Também, o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações, aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas, colaboração no processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional, credibilidade organizacional, definição de marcas de qualidade e ações de marketing (Oliveira & Guerrini, 2003).

Para além disso, permitem oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, exercer maior pressão sobre o mercado, compartilhar recursos, fortalecer o poder de compra e ter força para atuar em mercados internacionais (Oliveira & Neto, 2001).

2.4. Cluster

O conceito de cluster abrange todo tipo de agrupamento de atividades, independentemente do tamanho das unidades produtivas, quer sejam de empresas, indústrias, cadeias produtivas, sectores ou atividades económicas, que agreguem conhecimento, capital físico ou capital humano, são genericamente, denominados na literatura de agrupamentos, ou do seu equivalente de origem anglo-saxônica, clusters. A sua sustentabilidade é obtida através da consolidação das inter-relações entre os intermediários de um sector e sua capacidade de desenvolver internamente inovações tecnológicas (Silva, Schroeder & Hoffmann, 2004).

Segundo Tristão (2000), trata-se de um tema pouco abordado na literatura que surgiu para denominar alguns setores bem-sucedido da economia mundial que, alcançaram um dinamismo competitivo e tecnológico através da concentração geográfica de indústrias pertencentes à mesma cadeia produtiva e da participação em ações conjuntas de interesses comuns.

As concentrações geográficas (cluster) fazem surgir revelações económicas como o aparecimento de fornecedores especializados de matéria-prima e componentes ou o crescimento do conhecimento tácito específico ao sector (Ceglie & Dini, 1999). Para Porter (1990) as ligações e interações entre as empresas podem ocorrer verticalmente – como fragmentos ou cadeia produtivas completas - baseadas na relação comprador/fornecedor ou horizontalmente entre concorrentes, mesmos clientes, tecnologias e canais de comercialização.

Schmitz (1997) definiu quatro tipos de ações conjuntas, divididas em duas dimensões (número de envolvidos no processo e direção da cooperação). Sob a dimensão da quantidade de atores envolvidos na ação conjunta, esta pode ser bilateral, onde duas empresas trabalham juntas, ou multilateral, onde grupos de empresas trabalham em conjunto. No que se refere à direção das ações, o autor destaca que esta pode se dar em caráter horizontal (entre os competidores) ou vertical (nos diversos estágios da cadeia de produção/ distribuição).

A aglomeração de empresas e o benefício das sinergias coletivas criadas pelas interações, tanto destas como, com o ambiente onde se localizam, têm efetivamente fortalecido as oportunidades de sobrevivência e crescimento das empresas, constituindo uma importante fonte, geradora de vantagens competitivas duradouras. A participação nestes formatos organizacionais é uma estratégia determinante para as empresas de todos os tamanhos, mas especialmente, para pequenas e médias empresas, ajudando-as a superar barreiras que permitam o seu crescimento, a produzir e comercializar os produtos em mercados nacionais e até internacionais (Santos & Silveira, 2001).

2.4.1. Relação Fornecedor - Comprador

As empresas podem ter relações consideradas fortes ou fracas, isto é, com muita ou pouca cooperação e integração entre elas. Brito e Brito (2012), afirmam que as empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. A superioridade na criação de valor proporciona uma maior capacidade de manobra e implementação de estratégias competitivas alinhadas com a proposição de valor da empresa. Assim, os recursos e competências podem desempenhar um papel-chave na criação de valor superior.

As relações empresa-fornecedor, no contexto atual, desenrolam-se num ambiente mais complexo, envolvendo aspetos relacionados com o compromisso, coordenação e confiança (Mohr & Spekman, 1994; Dwyer & Schurr, 1987). Embora, estas relações envolvam riscos adicionais, os benefícios passíveis de serem auferidos indicam uma tendência de um maior envolvimento entre as empresas consumidoras industriais e seus fornecedores (Lyons, Krachenberg & Henke, 1990).

Distinguir a forma de tratamento de um fornecedores e de um cliente é um grave erro, é não reconhecer que ambos são sócios iguais na criação de valor, sendo portanto, recomendável que ambos, sejam tratados do mesmo modo, sobretudo quando se trata de plano de interesse estratégico, (Nalebuff & Brandenburger, 1996). O contínuo processo de compra faz normalmente parte de um crescente compromisso

com determinado fornecedor, que resulta de um relacionamento de longa duração entre as partes.

Para Hakansson (1982), o desenvolvimento e reforço de laços favorecem a inovação nas relações entre as organizações, no sentido em que, proporciona uma maior confiança entre parceiros (Anderson & Weitz, 1989; Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000; Rindfleisch & Moorman, 2001). No entanto, Campos (1992), defende que a relação fornecedor-comprador deve assentar na adoção de modelos de gestão baseados na Qualidade Total.

O autor defende a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram uma determinada cadeia, de modo a que sejam alcançados maiores níveis de competitividade da cadeia como um todo. A adoção de mecanismos de controlo além da interface de entrada das empresas, como meio indispensável do crescimento, não apenas pela garantia da adequada margem de lucro, mas sobretudo, como forma de garantir a qualidade dos produtos finais (Campos, 1992).

Neste sentido, Ishikawa (1985) e Campos (1992), estabeleceram dez princípios que segundo eles deverão reger os relacionamentos entre empresas fornecedoras e compradoras, sob a ótica do controlo da qualidade. Segundo Campos, a relação fornecedor – comprador deve ser pautada pela confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência.

Assim, Campos (1992 p.138), afirma que ambas as partes devem sinceramente praticar estes "Dez Princípios":

- ✓ Ambos, fornecedor e comprador, são totalmente responsáveis pela aplicação do controlo da qualidade, com entendimento e cooperação entre os seus sistemas de controlo da qualidade.
- ✓ Ambos, fornecedor e comprador, devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro.
- ✓ O comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que, o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, antes de entrarem em negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, condições e prazos de entrega e condições de pagamento.

✓ O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, devem decidir com antecedência sobre método de avaliação, dos vários itens, considerados como satisfatórios para ambas as partes.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir o acordo amigável de disputas, sempre que, ocorra qualquer problema.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, levando em consideração a posição um do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controlo de qualidade.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controlo dos negócios tais como pedido, planeamento de produção e *stock*, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.

✓ Ambos, fornecedor e comprador, quando estiverem a tratar dos seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor.

A ideia de cooperação explícita na visão de Ishikawa, aliada aos princípios do Controlo da Qualidade Total citados por Campos (1992), pretendem claramente substituir, de forma inequívoca, a abordagem da disputa pelo poder entre empresa e fornecedor, aliando conceitos de competitividade e integração da cadeia produtiva, relação benéfica em prol da satisfação dos consumidores finais, e consequentemente o crescimento de todas as empresa integradas à cadeia.

A relação entre fornecedor-comprador requer uma base sólida para que seja positiva e duradoura. A construção e manutenção dessa relação é determinante para o sucesso de qualquer rede de interação e parceria. Para os autores Balestrin e Vargas (2003) lembram ainda que, a dimensão da confiança e da cooperação representa um papel fundamental no sucesso das redes de PME, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas, e muito menos pelas grandes empresas integradas.

Gold, Seuring e Beske (2010), consideram a confiança um recurso relacional valioso, que não pode ser comercializado no mercado e é difícil de imitação por parte dos concorrentes, contribuindo para a vantagem competitiva e constituindo um pré-requisito para que os membros de uma cadeia de suprimento envolvam-se em práticas colaborativas. A confiança facilita o comprometimento de todos os atores da cadeia de abastecimento.

Para que as empresas possam estabelecer relações de cooperação dentro de uma rede, é essencial que exista confiança entre os membros. Segundo Perrow (1992) e Vargas (2003) existem algumas características no contexto das PME que possibilitam o desenvolvimento da confiança entre as organizações, como: as empresas partilham e discutem informação sobre mercados, sobre tecnologias e lucratividade, existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das empresas, possibilitando maior compreensão do seu comportamento, as relações são estabelecidas a longo prazo, existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica, ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de empresas, ocorre similar recompensa financeira para as empresas e seus funcionários dentro delas e, a conquista de vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Confiança é considerada a característica mais crítica e o indicador principal de atitudes que conduzem à formação de relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor, sendo uma variável fundamental (Wilson, 1995; Mirgan & Hunt, 1994).

Outra condição de sucesso que tem ganho importância na análise de alianças é a confiança, que pode ser um mecanismo eficaz de coordenação das transações



económicas. Se existe confiança, a aliança é orientada de forma a maximizar os retornos para todos os parceiros (Simchi-Levi et al., 2003). Quando não existe confiança os parceiros têm que alocar mais recursos e esforços para monitorar as atividades na cadeia (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). Neste sentido a confiança é um cativo importante, visto que é difícil conseguir especificar todos os aspetos de uma relação em um contrato (Simon, 1961; Williamson, 1985)

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

A investigação científica solicita uma estrutura metodológica adequada para a resolução do problema envolvido na pesquisa, indicando o modo mais apropriado de responder aos objetivos propostos. Para Sousa & Baptista (2011, p. 52), “a *metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação*”. Segundo Fortin (1999), a investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real em que vivemos.

O presente capítulo está subdividido em três secções: na primeira indica-se a delimitação do problema, na segunda apresenta-se o enquadramento teórico que justifica a metodologia e por último, a técnica de recolha e análise de dados.

3.2. Enquadramento Teórico

Segundo Reis (2010 p. 57), metodologia é “*um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões*”. Neste caso, trata-se de um estudo exploratório que procura a compreensão e interpretação dos fenómenos do mundo real, trata-se de uma metodologia qualitativa que assenta num estudo de caso com diversas fontes de informação, recolhidas através de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas.

A abordagem qualitativa, é de origem construtiva, uma vez que esta defende que os fenómenos são melhor compreendidos quando enquadrados no contexto em que ocorrem. É uma abordagem interpretativa e subjetiva, que distingue a indução, ou seja, a explicação dos fenómenos particulares como forma de perceber o geral (de Oliveira & Ferreira, 2014)

3.3. O Estudo de Caso

O Estudo de caso enquadra-se numa abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado na obtenção de dados na área dos estudos organizacionais, apesar de muitos não o considerarem um método com objetividade e rigor (Vilelas, 2009).

Segundo Yin (2013), as questões de partida do estudo baseiam-se em saber o “como” e o “porquê”, o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e o foco assenta num fenómeno do contexto real.

Chetty (1996) refere que o método de estudos de casos é rigoroso e indicado para estudar um determinado tema, é ideal para o estudo de problemas de investigação, em que as teorias inexistentes são inadequadas. Este método proporciona estudar os fenómenos a partir de diversas perspetivas, explora mais profundamente os fenómenos, obtendo um amplo conhecimento de cada fenómeno, o que gera novas respostas aos temas investigados. A maioria dos investigadores utiliza este método de estudo de casos por possuir maior adequação ao estudo. É justificado por ser realizado sem que o investigador detenha elevado nível de conhecimento dos fenómenos (Eisenhardt, 1989; Easton, 1995).

É indicado para a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de valiosa informação no contexto (Creswell, 1994, p.61, in Coutinho, 2002, p.224).

Neste contexto, a utilização de um estudo de caso é determinante para a resolução do problema de estudo, nomeadamente, através da pesquisa em profundidade e exploratória do tema.

3.4. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

O conhecimento científico constrói-se com base na realidade, nos factos. Qualquer problema é identificado e formulado tendo por referência a realidade. Do mesmo modo, qualquer solução deve ser testada e verificada na realidade pelos factos.

No entanto, o tipo de dados a recolher depende, sobretudo, dos métodos de pesquisa selecionados (de Oliveira & Ferreira, 2014)

A recolha de dados deste estudo será efetuada através de entrevistas com questões semiestruturadas aos responsáveis das organizações e entrevistas não-estruturadas aos produtores agrícolas.

O instrumento de recolha de dados desta investigação são dados primários, pois são aqueles que são recolhidos pelo investigador do presente estudo obtidos diretamente da realidade. Nesta investigação, o processo de recolha de dados primários é feito através de entrevistas, na interação entre o investigador, que formula as perguntas relativas ao tema e o entrevistado que, proporciona neste caso concreto, verbalmente a informação que lhe é solicitada (Vilelas, 2009).

3.4.1. A Entrevista

A entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação científica, é do ponto de vista do método, uma forma específica de interação social entre o entrevistador e o entrevistado (de Oliveira & Ferreira, 2014)

O investigador faz perguntas às pessoas capazes de apresentar dados de interesse, são os próprios atores sociais quem proporcionam os dados relativos às suas condutas, opiniões, desejos, atitudes e expectativas (Vilelas, 2009).

3.4.1.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas desenrolam-se a partir de um guião, são questões mais estruturadas, são aquelas que pré-determinam uma maior quantidade de respostas a obter, que fixam previamente os seus elementos com mais rigidez. É aquela, em que o entrevistador segue um padrão previamente selecionado de perguntas feitas ao indivíduo. Estas realizam-se como um formulário e são efetuadas preferencialmente, com pessoas selecionadas que vão ao encontro do interesse do estudo. O objetivo da padronização é obter dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo

que elas sejam comparadas. Esta tipologia de entrevista permite obter informação mais pormenorizada, direciona o pensamento e facilita a resposta (Vilelas, 2009).

3.4.1.2. Entrevistas Não- Estruturadas

As entrevistas não estruturadas são aquelas em que existe liberdade para formular as perguntas. Não se orientam, por nenhum questionário ou guião (de Oliveira, 2014). A interação verbal entre o entrevistador e o entrevistado desenvolve-se em torno de temas ou grandes questões organizadoras do discurso, sem perguntas específicas e respostas codificadas (de Oliveira & Ferreira, 2014).

Neste contexto, as entrevistas não-estruturadas serão feitas aos produtores agrícolas, uma vez que se trata de um público que não está familiarizado com entrevistas e receiam falar, não ter um guião com perguntas pré-definidas, permite criar empatia com os produtores e alcançar as respostas aos temas questionados.

As vantagens da entrevista não-estruturada é que pode ser utilizada com todos os segmentos da população: alfabetizados ou não alfabetizados, permite uma maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, até ter a garantia de estar a ser compreendido (Marconi & Lakatos, 2003). No entanto, as respostas são muitas vezes de difícil compreensão (Vilelas, 2009)

Esta modalidade de entrevista enquadra-se na categoria menos estruturada da entrevista, e é definida como uma simples conversa acerca do tema em estudo, o importante não é definir limites, mas incentivar o entrevistado a falar. É de grande utilidade nos estudos exploratórios e descritivos e recomendável quando se aborda realidades pouco conhecidas do investigador. Consiste sobretudo, em transmitir a sensação clara e definitiva ao entrevistado, de que pode falar livremente. O contacto direto com os atores locais permite fornecer uma perspetiva mais rica e completa da realidade.

O instrumento de recolha de dados desta investigação são dados primários, pois são aqueles que o investigador obtém diretamente da realidade. Neste caso, o processo de recolha de dados primários é conseguido através de entrevistas, na

interação entre o investigador, que formula as perguntas relativas ao tema e o entrevistado, que proporciona neste caso concreto, verbalmente a informação que lhe é solicitada (Vilelas, 2009).

3.4.2. Unidade de Análise

Nesta investigação, estes entrevistados foram os escolhidos, por entender-se que, são os que possuem as informações capazes de responder aos objetivos da pesquisa, que consiste em perceber quais as organizações agrícolas que trabalham proximamente com os produtores agrícolas e, compreender o seu papel e identificar as estratégias de retenção utilizadas, a relação que estas detêm com os produtores. Por último, perceber o mercado agroindustrial e as necessidades/expectativas dos produtores de azeitona.

Para entender alguns destes temas, recorre-se à técnica denominada por *benchmarking*, que consiste no desenvolvimento de estudos que comparam o desempenho de uma empresa com o de outra com referenciais de excelência, com o intuito de atingir uma posição de liderança em qualidade. Trata-se de comparações dos produtos e práticas da empresa com os de organizações diferentes, com o propósito do melhoramento organizacional e do alcance da vantagem competitiva (Roma & Pereira, 2007).

A técnica de *benchmarking* utilizada neste estudo é o de funcional, que tem como centro de investigação o desempenho de uma função específica numa aplicação dentro da indústria, implica fazer comparações com organizações não competitivas, que desenvolvem a mesma atividade funcional (Bendell, Boulter & Kelly, 1993).

Neste tipo de abordagem metodológica, como é o estudo de caso, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo (Ventura, 2007).

Para as entrevistas exploratórias foi necessário selecionar *stakeholders* que estejam presentes na cadeia de abastecimento e que trabalham diretamente com

produtores agrícolas. Neste sentido foram selecionadas as seguintes instituições: uma cooperativa, a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, (CAVC), uma associação não comercial, a Horpozim e uma empresa de comércio por grosso de produtos químicos e de compra de produtos agrícolas, a Agrozim.

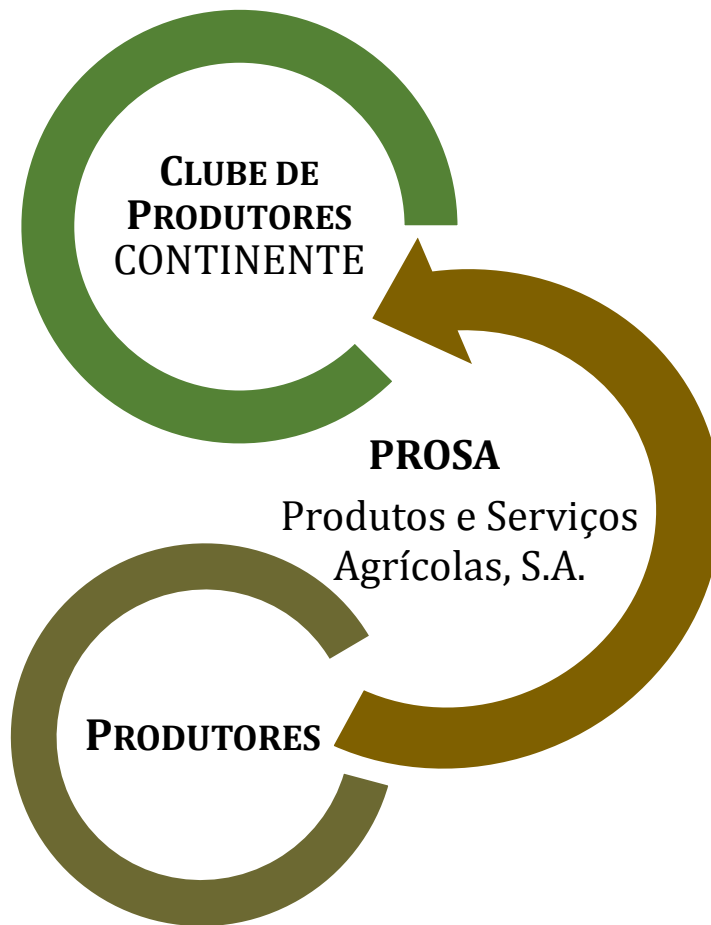
Para além dessas entidades, também foram selecionados o Clube de Produtores Continente, uma entrevista de maior profundidade, pois é o exemplo, que se pretende seguir, mas adaptado ao contexto e sector do estudo. Para além disso, o estudo conta também com a entrevista de profundidade ao responsável da Prosa, empresa fornecedora do Clube de Produtores Continente, e a dois dos produtores de Kiwi que fornecem a Prosa, para desta forma, ver as perspetivas de todos os intervenientes da cadeia de abastecimento da Sonae, desde o fornecedor da matéria-prima da cadeia, o produtor, ao intermediário/grossista, a Prosa, até ao Clube de Produtores Continente.

Também fazem parte deste estudo 10 produtores agrícolas, 7 com relações às entidades anteriormente referidas, com o intuito de analisar a sua perspetiva e de averiguar o que mais valorizam em cada uma das organizações e os restantes 3 são produtores de azeitona galega, o público-alvo deste estudo, com o intuito de perceber as suas dificuldades e motivação para participar no clube de produtores de azeitona que se pretende criar.

Assim, no total foram realizadas 15 entrevistas, sendo que 5 delas a organizações e 10 a produtores agrícolas.

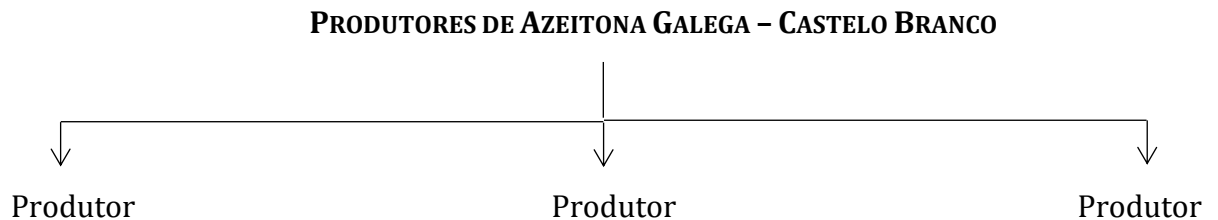
É de referir que, um dos critérios de seleção das entidades e produtores, quando possível, foi a localização, sendo preferencialmente, as instituições localizadas próximo do local de residência da autora, para possibilitar que as entrevistas sejam presencialmente.

De seguida, encontra-se um esquema que demonstra a relação entre os entrevistados, de forma a compreender a seleção de todos os participantes do estudo (esquema 1).



Exemplo de um circuito que compõe a cadeia de distribuição Clube de Produtores Continente. O produtor fornece matéria – prima para a Prosa/Fornecedor do Clube de Produtores Continente, e este por sua vez, abastece os supermercados, Modelo Continente da Sonae.

Público-alvo:



Fonte: Elaboração Própria

4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1. Apresentação da Organização

A INDAGROP foi fundada em 2009, é uma empresa do sector agroindustrial, que transforma, prepara, distribui, importa e exporta produtos, como: Azeitonas, Azeite, Tremoços e Pickles.

O foco principal desta empresa agro portuguesa encontra-se na rigorosa seleção das matérias-primas que comercializa, com o intuito de proporcionar aos seus clientes produtos com elevados padrões de qualidade. Os seus produtos estão presentes tanto no mercado nacional como no internacional, através de parceiros locais.

Neste momento, o público-alvo da INDAGROP são armazenistas e grossistas, estando orientado, portanto, para o segmento de mercado B2B, assenta principalmente em vendas em grandes quantidades. A empresa transforma a matéria-prima, embala os produtos e comercializam-no para revenda tanto com a marca própria, como também com outras marcas, as dos seus clientes.

Relativamente, ao fluxo de clientes, o mercado nacional corresponde a 82%, (738.042,29€), do número de clientes totais, sendo que os restantes 18% (152.565,00€) dos clientes representam o mercado internacional. Houve um decréscimo de exportação de vendas neste último ano. O perfil dos clientes de ambos os mercados é o armazenista/grossista.

Assistiu-se em 2016 a um crescimento total de vendas, registando 890.607,29€. O nível de exportação é mais elevado nos mercados do Brasil e Canadá, apesar de que, no ano 2016 a empresa perdeu algum mercado nestes dois países. Está presente com menor expressão, em Inglaterra, Suíça e França. O seu principal objetivo é que, as vendas para o mercado externo representem 60% a 70% das vendas totais.

O produto mais vendido no ano de 2016 foi a azeitona, correspondendo a 78% das vendas totais, sendo que, dessa percentagem, 60% é referente ao mercado nacional e 40% ao mercado internacional.

A INDAGROP apresenta-se no mercado com marca própria a “Lusa Monte” e a sua pretensão é entrar no mercado B2C, com os produtos que já comercializa e com outros novos produtos. Estes novos produtos estão também ligados ao sector agroalimentar, mas com uma vertente mais saudável, seguindo as tendências alimentares.

4.2. Missão, Visão e Valores

A INDAGROP não tem definida a missão, visão e valores.

4.3. Marketing Mix

4.3.1. Produto

AZEITONAS

NATURAIS:

- GALEGA

Origem → Beira Baixa – Portugal

Calibre → 400 – 450 Frutos/Kg



A azeitona Galega é uma variedade exclusivamente Portuguesa, conhecida por ser pequena e bicuda. É uma azeitona natural preta, com sabor muito característico e único. Uma das suas

características é a maturação do fruto ocorrer muito cedo e a apanha ocorrer num estado de maturação avançado. O seu processo de cura é totalmente natural, permitindo que esta azeitona mantenha variações originais na sua coloração, que podem ir do castanho até ao preto passando pelo sépia. A azeitona Galega é a variedade mais vendida pela empresa e muito apreciada nos mercados internacionais.

- NEGRINHA DO DOURO



Origem → Trás-os-Montes – Região Douro – Portugal

Calibre → 180/200; 240/260; 320/340; 340/360

A azeitona Negrinha do Douro possui uma forma esférica, que termina num bico pouco acentuado. Com dupla aptidão para a produção de azeite e para azeitona em conserva. Esta variedade de azeitona pode ser colhida mais verde ou durante a mudança da cor e maturação completa, podendo ser de cor rosada e/ou acastanhada. Contém uma elevada relação polpa/caroço, sendo que se consegue uma separação perfeita do caroço da polpa. Esta Azeitona é curada em Cura Natural e devido a sua textura e rigidez e o seu paladar é excelente. A Negrinha de Freixo tem denominação DOP (Denominação de Origem Protegida).

- CORDOVIL



Origem → Beira Baixa – Castelo Branco - Portugal

Calibre → 180/200; 240/260; 320/340

A azeitona do tipo Cordovil apresenta uma forma esférica e ligeiramente assimétrica. São colhidas mais verdes antes da maturação completa e a sua cor é o verde amarelo pardo. O rendimento em azeite é médio, é apreciado pela sua elevada qualidade e pela abundância de ácido oleico e também é muito apreciada para produção de azeitona de mesa verde. Tem um caroço mais saliente, mas a polpa é bastante consistente. Esta

Azeitona é de Cura Natural e, é normalmente vendida retalhada com alho e orégãos que lhe confere um gosto especial e tradicional.

VERDES:

- HOJIBLANCA



Origem → Portugal

**Calibre → 140/160; 180/200; 240/260; 280/320;
320/340; 340/360**

A azeitona verde Hojiblanca apresenta uma esfera quase perfeita com uma relação polpa/caroço elevada. Este fruto é colhido quando tiver alcançado uma cor verde – amarelo pardo com textura firme, são e resistentes a uma suave pressão dos dedos. Este tipo de cura dá-lhe um agradável sabor e uma textura bastante fibrosa, é bastante utilizada na culinária em diversas culturas como a portuguesa, espanhola, italiana e brasileira por ser muito versátil, ajustável com diferentes tipos de alimentos. Esta variedade está disponível em laminadas, descaroadas ou recheadas com pimento vermelho.

- GORDAL

Origem → Andaluzia - Espanha

Calibre → 80/100; 100/120; 120/140; 140/160



Este tipo de azeitona apresenta um aspeto robusto, uma cor intensamente verde, marcada por linhas finas, sardas brancas e possuem um sabor suave e muito agradável.

Este fruto de uma esfera quase perfeita com uma relação polpa/caroço elevada. As azeitonas destinadas à preparação estilo espanhol ou sevilhano, recolhem-se quando o fruto tiver alcançado uma cor verde – amarelo pardo com textura firme, são e resistente a uma suave pressão dos dedos. Este tipo de cura dá-lhe um agradável sabor e uma textura bastante fibrosa. Estas azeitonas podem ser laminadas, descaroadas ou recheadas c/ pimento vermelho.

PRETAS:

- HOJIBLANCA



Origem → Alentejo – Portugal ou Região da Andaluzia – Espanha

**Calibre → 140/160; 180/200; 240/260; 280/320;
320/340; 340/360**

A azeitona preta Hojiblanca, embora com muitas oscilações, costuma ser de tamanho grande e grosso, alcançando em média 4,3 gramas. A sua floração ocorre nas duas primeiras semanas de maio, tendo a sua plenitude no início da segunda semana. A maturação é ligeiramente tardia, desde fins de novembro até fins de dezembro. Esta variedade é obtida através da oxidação, que lhe torna um fruto menos amargo perante outras qualidades, também é uma das variedades que amadurecem mais rápido em 28 dias. Está disponível em laminada e descaroadas.

TREMOÇO

- “LUPINUS ALBUS”

Origem → Austrália - Chile - Portugal

Calibre → 9-11; 11-12; 12-13; 13/15; 15/17



O Tremoço é uma leguminosa, pertence à família da ervilha e da fava. Possui um elevado teor de proteínas e de fibras alimentares. Apresenta baixos níveis de calorias, podendo, por isso, ser associado a uma alimentação saudável. O seu consumo proporciona inúmeros benefícios nutricionais, pode ser um bom substituto do ovo e do leite. Ideal para vegetarianos, desportistas e intolerantes ao glúten.

AZEITE

- EXTRA - VIRGEM

Origem → Portugal

Acidez máxima → 0,2%



Este azeite é de cor verde amarelado, de qualidade superior, proveniente maioritariamente de azeitonas da variedade Galega. É um produto natural, de baixa acidez que se caracteriza como um azeite frutado e aromático, caracterizado pela suavidade no paladar. É destinado ao consumidor exigente.

PICKLES

Origem → Portugal



Os pickles são preparados em salmoura e vinagre e contém couve-flor, cenoura, pimento e pepino.

4.3.2. Preço

O preço dos produtos comercializados pela a empresa Indagrop variam consoante o tipo do produto, variedade, calibre e quantidades do produto. O país de destino para onde são distribuídos os produtos também influencia o preço.

4.3.3. Distribuição

Atualmente, os produtos da Indagrop são principalmente distribuídos para grossistas e armazenistas, no mercado nacional e internacional, através de parceiros locais. Dos atuais clientes da empresa, 82% são nacionais e 18% são internacionais.

A INDAGROP importa produtos de Espanha e do Chile. O tipo de cliente atual concentra-se sobretudo no comércio grossista e no mercado nacional, sendo que o pequeno comércio representa apenas, 10% da sua faturação.

4.3.4. Comunicação

A empresa divulga os seus produtos, essencialmente através do seu *website*. No *site* da empresa constam uma descrição completa das características de cada um dos produtos que a empresa comercializa, bem como o *packing* disponível, quer o formato, bem como as quantidades disponíveis. Nesta plataforma não é permitindo

fazer encomendas *online*, contudo indica os contactos da empresa para quem pretenda obter mais informações e/ou eventualmente efetuar encomendas.

O público-alvo da empresa é o segmento de mercado B2B, portanto não vende diretamente ao cliente final, o que justifica a não aposta em campanhas de publicidade nem em peças de comunicação, refletindo-se a inexistência de notícias físicas e *online* sobre a marca e empresa.

A marca “Lusamonte” não está presente nas redes sociais, como no Facebook, YouTube, Twitter, nem em nenhuma outra rede social. A empresa quando alargar o público-alvo para o mercado B2C, terá de repensar certamente nesta opção, uma vez que as plataformas digitais são ferramentas fundamentais de comunicação, principalmente na fase inicial de apresentação e divulgação de uma marca. A Indagrop tem uma página no LinkedIn, uma boa opção uma vez que permite criar e intensificar relações com grossistas e armazenistas, que neste momento, são o seu *target*.

4.4. Recursos Gerais

4.4.1. Recursos Humanos

A Indagrop é uma pequena média empresa, com cinco colaboradores presentes no quadro da empresa e colaboradores esporádicos, para a altura da apanha da azeitona ou para quando o volume de encomendas o exige. A empresa é constituída por cinco pessoas, o Diretor *Managing* e responsável pela gestão da empresa, que exerce várias funções que são, nomeadamente, seleção, compra e venda da matéria-prima e verificação da qualidade da mesma. Para além disso, a empresa conta com três operários fabris permanentes, sendo um deles, o responsável de armazém e uma colaboradora que exerce as funções administrativas e apoio às funções comerciais. A Indagrop conta com a colaboração de dois comerciais, um responsável pelo mercado interno e outro pelo mercado externo.

A Indagrop colabora com mais de 200 fornecedores, dos quais 150 são fornecedores de azeitona. A empresa possui uma relação forte com os produtores que

fornecem a matéria-prima, e devido à empresa já estar presente neste sector há alguns anos proporcionou a consolidação da presença junto dos mesmos, criando uma relação duradoura e de confiança. A isto junta-se, o facto de a Indagrop, pagar a “pronto pagamento” também reforça esses vínculos.

4.4.2. Recursos Tecnológicos

O armazém da empresa conta com várias máquinas essenciais para o desenvolvimento da atividade transformadora que a empresa executa. A presente maquinaria visa a transformação e tratamento de matéria-prima e é composta por: um tapete de escolha, um calibrador, uma desgabadora (tira as folhas e os pés do fruto), tolva (onde fica a azeitona), máquina de enchimento com balança certificada, uma máquina de retalhar (golpear a azeitona), máquina de britar azeitona (bater na azeitona para que esta se separe do caroço e que quando colocada na água perca mais rápido o seu amargor), funil para embalar manualmente, máquina de tirar azeitona dos depósitos, máquina de embalar (embalagens de 100 gramas), compressor de ar (para a balança abrir e fechar) e 3 motores de circulação de água.

Relativamente a equipamento, a empresa agroindustrial, tem 20 depósitos grandes, 6 depósitos pequenos, 2 empilhadores e um porta paletes.

No sector olivícola as explorações são maioritariamente pequenas, o que torna necessário ter um armazém próximo das áreas de produção de azeitona. A criação dessa instalação física, neste caso, será em Castelo Branco, onde ocorre a plantação de azeitona galega, e será potencializado, aquando da criação do clube de produtores.

4.5. Posicionamento

O Posicionamento da empresa ainda não está devidamente definido, nem diferenciado dos restantes concorrentes. No sector de azeitonas de mesa não existe ainda, um líder de mercado definido, apesar de já ser um mercado maduro, e muito difícil de se diferenciar. É, portanto, o fator preço, um elemento decisivo no momento da escolha da marca e dos produtos. Mesmo assim, é possível, identificar os traços mais marcantes da identidade da Indagrop: Tradição, Origem e Qualidade.

Com a introdução de novos produtos no mercado pela empresa, num futuro próximo, permitirá acrescentar à identidade da marca duas características que irão diferenciar e consolidar a marca no mercado agroalimentar. Essas duas características são: Natural e Saudável. A Indagrop está a desenvolver uma estratégia de marketing muito interessante, pois ao identificar a dificuldade a entrar no retalho e na grande distribuição, apenas com os produtos que já comercializa, a Indagrop aposta em novos produtos ligados também ao sector alimentar, mas para um público-alvo que defende uma alimentação saudável e que opta por consumir produtos naturais, seguindo a atual tendência alimentar.

A empresa foi perspicaz e percebeu que seria fundamental adaptar-se e acompanhar as tendências de mercado para continuar a ser competitiva. Portanto, produtos inovadores, aliado a um serviço cuidado, preços competitivos, elevados padrões de qualidade da matéria-prima e crescimento sustentado fazem com que a empresa seja a escolha do consumidor no momento da compra.

4.6. Fatores Críticos de Sucesso

4.6.1. Imagem Reconhecida no Mercado

Uma imagem de marca reconhecida no mercado é preponderante para o crescimento de qualquer empresa. A Indagrop por atuar num mercado em que a sua concorrência direta é mais desenvolvida e mais reconhecida tanto no mercado B2B como no B2C, é determinante que reforce a sua comunicação e realce as suas características diferenciadoras junto do seu mercado alvo, no sentido de angariar novos clientes, pois os já angariados a empresa consegue reter. O mais importante é que a empresa tem a perceção da importância e dos benefícios de possuir uma marca forte e já se encontra a desenvolver estratégias nesse sentido.

Neste momento, presente no mercado B2B a Indagrop, dispõe de uma imagem relativamente consolidada e de elevada reputação junto dos seus clientes armazenistas/grossista que se deve à rápida resposta de encomendas, à disponibilidade da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, à

variedade de produtos que dispõe, à disponibilidade e cordialidade do próprio diretor da empresa e dos colaboradores, e sobretudo à qualidade do produto que oferece.

4.6.2. Qualidade dos Produtos

Os produtos comercializados pela Indagrop são reconhecidos pela característica mais valorizada pelos consumidores finais, a qualidade. Assim, permite à empresa deter uma relação de confiança com os seus todos os seus clientes, presentes na cadeia de distribuição. Essa qualidade é conseguida através da escolha criteriosa da matéria-prima, um apertado processo de controlo de qualidade que são assegurados para que o sabor desejado, a textura ou mesmo a cor a ser obtida vão ao encontro ou até mesmo, superem a expectativa do consumidor.

Para além disso, a empresa vende elevadas quantidades de azeitona a marcas prestigiadas e que ao mesmo tempo são seus concorrentes, devido ao reconhecimento da qualidade dos produtos comercializados pela empresa.

4.6.3. Boa Relação Com Fornecedores

Apostar numa relação forte e duradoura com os seus fornecedores são um dos requisitos basilares da empresa, permitindo à empresa obter os melhores produtos aos melhores preços. Esta relação baseia-se na confiança e compromisso, tornando os produtores muito mais do que fornecedores, mas parceiros.

4.6.4. Variedade dos Produtos

A variedade de produtos comercializados pela Indagrop é extensa, para além da azeitona tradicional, a preta e verde, a empresa aposta e centra-se na azeitona natural, a galega, a negrinha do douro e a cordovil. Para além disso, também disponibiliza essas variedades nos mais diversos formatos: laminadas, descaroçadas, com temperos, retalhada e britada, produtos sempre com qualidade, característica indispensável para a empresa.

4.6.5. Capacidade de Inovação dos Produtos

A capacidade de inovação dos produtos é determinante para a diferenciação e consolidação da marca perante um ambiente competitivo como o é o sector em questão. A empresa enquadra-se nesta vertente inovadora, porque, para além de pretender apostar num novo *packaging* para os produtos que já comercializa, inova no lançamento de novos produtos, inova nas quantidades e no *packaging* desses mesmos produtos que, são bastante mais versáteis e adaptados às novas tendências alimentares e inova na estratégia diferenciadora de colocar esses produtos no mercado. Estes novos produtos ainda não estão disponíveis no mercado agroalimentar, mas irão estar brevemente e possuem um elevado potencial.

4.6.6. Seleção do Ponto de Venda

Selecionar o ponto de venda é fundamental para que a comunicação atinja o público-alvo pretendido. Neste momento, a Indagrop vende para armazenistas e grossistas e, portanto, a comunicação é muito pessoal e orientada de forma específica a cada um dos seus clientes. Contudo, a pretensão da empresa é expandir os seus produtos para o mercado B2C com um conceito inovador e mais saudável e nesse caso a venda será para o retalho e em lojas específicas de alimentação saudável e de produtos naturais.

4.7. Análise Externa

4.7.1. Caracterização do Sector Agroalimentar

O sector agroalimentar sofreu nos últimos anos uma evolução significativa, o mercado vai adaptando os produtos ao consumidor, processando-os de forma mais saudável, tornando-os desta forma, mais competitivos.

Segundo os dados da Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENI), estratégia criada conjuntamente entre Ministério da Economia e Ministério da Educação e Ciência que posteriormente se alargou a outros

ministérios, definem a abrangência do sector agroalimentar como: inclui o conjunto de atividades relacionadas com a transformação de matérias-primas em bens alimentares ou bebidas e a sua disponibilização ao consumidor final, abrangendo atividades tão distintas como a agricultura, a silvicultura, a indústria de alimentos e bebidas e a distribuição. É um sector altamente competitivo, onde o efeito de escala é importante, o que se comprova pela existência de algumas e conhecidas grandes multinacionais na área, apesar de as empresas de menor dimensão serem predominantes (ENEI, 2014).

4.7.1.1. Sector Agroalimentar na Europa

Segundo a mesma fonte (ENEI, 2014), dados relativos a 2010, na Europa a indústria alimentar e das bebidas:

- É o maior empregador, ocupando 15% do emprego na indústria, num total de 4,2 milhões de pessoas;
- Integra 287 mil empresas;
- Exporta 76,2 mil milhões de euros, o que representa 16,5% da quota de mercado mundial;
- Importa 63 milhões de euros;
- Contribui com 1,9% do Valor Acrescentado Bruto Europeu.

4.7.1.2. Sector Agroalimentar em Portugal

Em Portugal o sector agroalimentar, define-se por uma grande diversidade e pulverização sub-sectorial e empresarial (ENEI, 2014).

Segundo as últimas estimativas do Gabinete de Planeamento, Políticas e de Administração Geral (GPP), 2013, com base nas Contas Nacionais do INE, o peso do complexo agroalimentar na economia corresponde:

- No PIB a 4,1% (2012);
- No emprego a 12% (2011);

- Nas exportações a 8,4% (2012);
- Nas importações a 14,4% (2012);

De acordo com o VI Congresso de Estudos Rurais, o sector agroalimentar em Portugal representa 20% (aproximadamente 14 mil milhões) da indústria transformadora, é composto por 10.500 empresas, maioritariamente de pequenas e médias empresas, emprega 104.00 trabalhadores e representa um volume de negócios de 14.600 milhões de euros (in FIPA, 2015; INE, 2015).

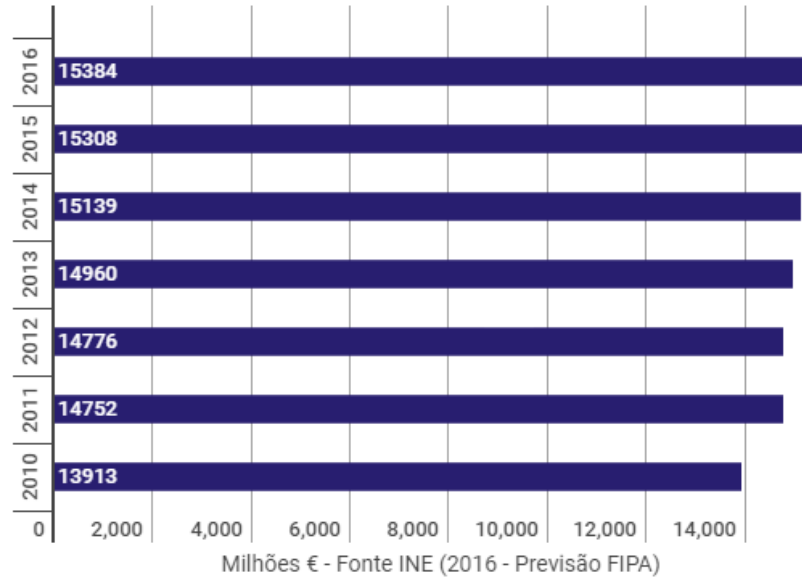
Portanto, trata-se de um sector que contribui para a internacionalização da economia portuguesa. O crescimento médio das explorações do sector agroalimentar foi de 7,9%, definitivamente superior à taxa de crescimento médio anual das exportações de bens, em 3,4%. Estes valores demonstram, claramente, a importância do sector agroalimentar na economia portuguesa (Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral, GPP, 2013).

A Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares (FIPA), 2015, refere que, 80.43% das empresas do sector tem menos de 10 empregados, ao invés das empresas com mais de 250 empregados, que representam apenas 0.32% das empresas. Quanto à distribuição do emprego, verifica-se que 21.36% dos ativos estão em empresas de menor dimensão, empresas que contribuem com 9.99% para o VAB e constituem 8.45% do volume de negócios.

4.7.1.3. Exportação do Sector Agroalimentar

A evolução das exportações em Portugal, tem crescido exponencialmente. Pode-se observar no gráfico abaixo que, nos últimos 6 anos a evolução das exportações passa de 13913 milhões para 15384 milhões, num curto espaço de tempo. Estes dados permitem-nos inferir que o setor agroalimentar está de facto a melhorar.

Gráfico 1 - Evolução das Exportações do Sector Agroalimentar
(em milhões de Euros)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (INE), dados de 2017.

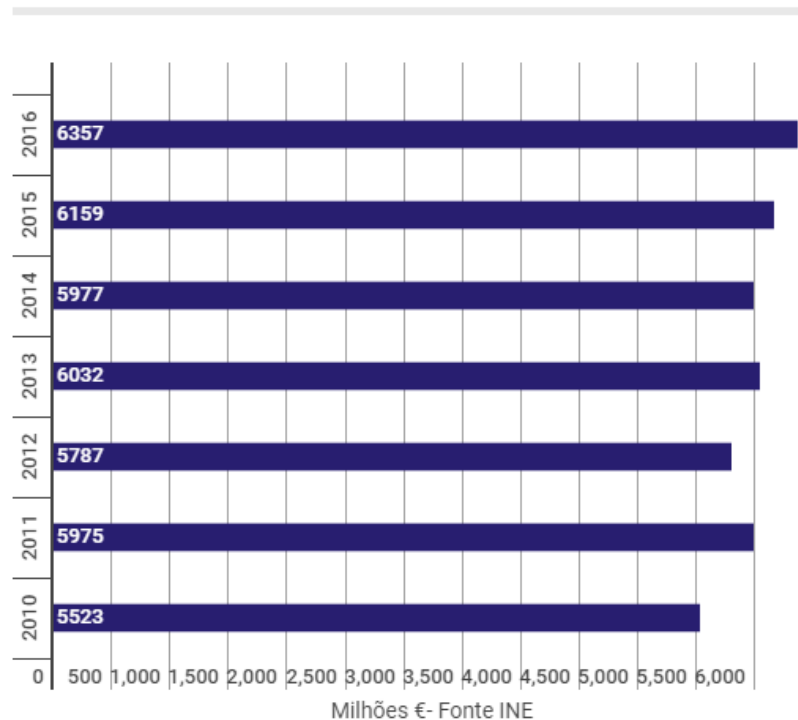
4.7.1.4. Importação do Sector Agroalimentar

Portugal, em 2013, ficou em 25º lugar, de todos os países que maior valor importou de produtos alimentares e animais, de acordo com a UNComtrade.

O Secretário de Estado da Alimentação e da Investigação Agroalimentar, Nuno Vieira e Brito, afirmou em março de 2015 que, enquanto as exportações atingiram o total de “seis mil milhões de euros”, as importações neste sector “cresceram 2,5% em 2014” (Silva, 2015).

Pode-se observar no gráfico 2, que nos últimos 6 anos assistiu-se a um crescimento considerável, sendo que em 2010 as importações registavam 5523 milhões de euros para 6357 milhões de euros em 2016.

**Gráfico 2 - Evolução das Importações do Sector Agroalimentar
(em milhões de Euros)**



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (INE), dados de 2017.

4.7.2. Caracterização da Azeitona de Mesa

A azeitona é um fruto que deriva da Oliveira (*Olea europea L.*), uma das árvores características da região mediterrânea. Este fruto é utilizado para dois fins: produção de azeite e para azeitona de conserva. Segundo Hutkins (2006), a maior parcela é destinada a produção de azeite, uma vez que, apenas 7% a 10% da produção mundial é para azeitona de mesa.

O fruto da azeitona possui um componente amargo (oleuropeína), um baixo teor de açúcares (2,6-6%) em comparação com outros frutos (12% ou mais) e um alto teor de óleo (12-30%), dependendo da época do ano e da variedade, de acordo com o Internacional Olive Council (COI, 2016).

A azeitona, não pode ser consumida no seu estado natural, devido ao seu amargor, e portanto, tem de passar por uma série de processos que alteram consideravelmente de região para região e consoante a variedade.

Relativamente à azeitona de mesa, existem alguns métodos para retirar o seu amargor, a oleuropeína, característica distintiva da azeitona. Os procedimentos mais comuns de preparação de azeitona de mesa são: azeitonas verdes, azeitonas pretas oxidadas e azeitonas pretas ao natural.

O processamento por fermentação natural é o método mais comum em Portugal, sendo a azeitona verde de Estilo Sevilhano, com maior importância a nível mundial, (Bautista-Gallego et al., 2011; Tofalo et al., 2012b).

Os subprodutos resultantes das da sua produção, como por exemplo, o bagaço de azeitona, o caroço de azeitona, águas de fermentação e as águas de vegetação entre outros, podem ser reutilizados, para a obtenção de outros produtos.

As azeitonas de mesa, são dos produtos mais processados e com elevada importância económica mundial (Romeo, 2012), sendo a sua preparação uma tradição de longa data especialmente nos países mediterrânicos no qual, Portugal se encontra.

4.7.2.1. Produção de Azeitona de Mesa Mundial, na União Europeia e em Portugal

4.7.2.2. Produção de Azeitona de Mesa Mundial

Segundo o COI, em 2016, o primeiro produtor de azeitona de mesa no mundo é a União Europeia, e dentro da UE, o país que mais produz é Espanha, que se pode constatar na tabela 1. Outros países como o Egipto, Turquia, Argélia, Síria, Marrocos e Perú também produzem percentagens significativas de azeitona de mesa, como se pode constatar na tabela 1.

A produção de azeitona de mesa atingiu um elevado volume e representa uma parte substancial da economia de vários países.

As tabelas que se seguem indicam valores em toneladas.

Tabela 1 - Produção de Azeitona de Mesa Mundial (em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>União Europeia</i>	828.5	741.0	780.5	794.0	868.0	860.0	770.5
<i>Egipto</i>	350.0	384.5	453.0	400.0	450.5	470.0	500.0
<i>Turquia</i>	330.0	400.0	410.0	430.0	390.0	397.0	433.0
<i>Argélia</i>	192.5	145.5	175.0	208.0	233.5	233.0	234.0
<i>Síria</i>	147.0	172.0	134.0	120.0	75.0	150.0	190.0
<i>Marrocos</i>	110.0	100.0	100.0	120.0	100.0	120.0	100.0
<i>Perú</i>	72.5	81.0	57.5	110.0	40.5	52.0	80.0

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.2.3. Produção de Azeitona de Mesa na União Europeia

Quanto à produção de azeitona de mesa na União Europeia, a Espanha é o país líder na produção deste fruto, com 601,8 mil toneladas, relativamente à campanha de 2015/2016. Segundo a tabela 2, com dados do Internacional Olive Council (COI), Portugal é o quarto país com maior produção de azeitona de mesa *ranking* europeu, estando em posição inferior à Grécia com 166,5 mil toneladas e à Itália com 66 mil toneladas.

Tabela 2 - Produção de Azeitona de Mesa na União Europeia
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>Espanha</i>	608.6	521.5	491.0	572.2	555.6	601.8	490.8
<i>Grécia</i>	135.0	130.0	197.0	130.0	249.0	166.5	204.0
<i>Itália</i>	69.7	75.7	76.0	69.3	42.0	66.0	50.5
<i>Portugal</i>	10.3	9.0	12.5	17.5	17.4	20.8	20.7
<i>Chipre</i>	3.5	3.6	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
<i>França</i>	1.4	1.1	1.4	1.1	1.1	1.1	1.1
<i>Croácia</i>	-	-	-	1.0	0.2	0.8	0.7

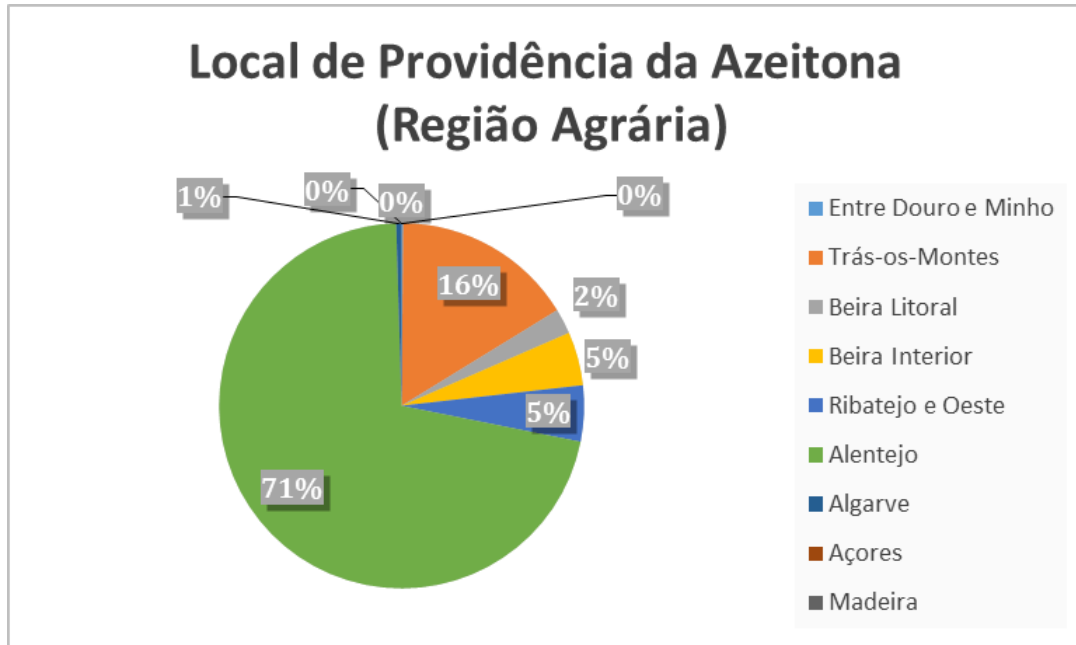
Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.2.4. Produção de Azeitona de Mesa em Portugal

No gráfico 3, pode-se verificar as regiões agrárias de Portugal detentoras de Olivais, o Alentejo e Trás-os-Montes destacam-se como as principais regiões produtoras. As regiões do Ribatejo e Oeste, Beira Litoral e Beira Interior posicionam-se na segunda linha do ranking da produção nacional (COI, 2012).

Em Portugal, são maioritariamente utilizadas 22 cultivares para a produção de azeite e azeitona de mesa. As principais cultivares portuguesas são: Galega/Bical, Negrinha do Douro de Trás-os-Montes, Cobrançosa, Cordovil de Castelo Branco, Cordovil de Serpa, Madural e Verdeal Transmontana (Leitão, 1986).

Gráfico 3 – Local de Provisão da Azeitona (Região Agrária)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (INE), dados de 2017.

4.7.3. Importação/Exportação de Azeitona de Mesa Mundial e na União Europeia

4.7.3.1. Importação mundial de azeitona de mesa

O maior importador mundial de azeitona de mesa é os Estados Unidos, com 154 mil toneladas em 2016. O COI (2016), prevê que este país importe no ano de 2017, alcance as 150 mil toneladas.

Em 2015 registou-se uma alteração no *ranking*, o Brasil que até à campanha 2014/2015 ocupava o segundo lugar do país com maior volume de importações, em 2016 perde esse lugar para a União Europeia, que nesse ano importou 114 mil toneladas, como se pode observável na tabela 3.

Tabela 3 - Importação de Azeitona de Mesa Mundial
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>USA</i>	138.0	132.0	143.0	135.5	152.0	154.0	150.0
<i>União Europeia</i>	114.0	98.5	82.0	93.0	93.0	114.0	113.0
<i>Brasil</i>	87.0	101.5	109.0	114.0	103.0	102.0	101.0
<i>Arábia Saudita</i>	27.5	36.5	36.5	38.5	30.0	30.0	30.0
<i>Canadá</i>	27.5	27.5	29.0	29.0	29.0	30.0	30.0
<i>Rússia</i>	71.5	68.0	75.0	72.5	23.0	22.0	22.0
<i>Austrália</i>	17.5	17.5	17.5	18.0	15.5	17.0	17.0

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.3.2. Importação de Azeitona de Mesa na União Europeia

Na Europa, o país que mais importa azeitonas de mesa é a França, volume que tem vindo a aumentar gradualmente nos últimos 6 anos. Contudo, foi na Campanha de 2010/2011 que a França registou o maior volume de importações. Em segundo lugar encontra-se a Roménia e em terceiro e quarto lugar a Bélgica e Itália, segundo a estimativa do COI, para a campanha de 2016/2017.

Tabela 4 - Importação de Azeitona de Mesa na União Europeia
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>França</i>	44.0	26.8	27.3	28.9	28.6	39.2	39.2
<i>Roméia</i>	18.2	16.9	8.3	11.4	9.3	16.9	16.9
<i>Bélgica</i>	8.3	14.3	9.2	10.1	9.9	9.5	10.4
<i>Itália</i>	6.5	6.9	5.5	7.9	6.8	9.0	10.4
<i>Alemanha</i>	13.2	9.4	7.1	7.8	7.7	9.2	9.2
<i>Bulgária</i>	9.5	9.9	8.5	8.0	7.5	8.0	8.0
<i>Espanha</i>	2.5	1.5	5.3	7.8	11.8	7.3	7.2

Fonte: Internacional Olive Council (COI), dados de 2016.

4.7.3.3. Exportações de Azeitona de Mesa Mundial

O líder do ranking mundial de exportação é a União Europeia, que se destaca dos restantes países. Este resultado deve-se sobretudo, ao clima propício à produção de azeitona que os principais países produtores da União Europeia disfrutam. É possível observar na tabela exposta a seguir, a diferença significativa entre o volume de exportações realizada pela Europa, com 263.5 mil toneladas, na campanha de 2015/2016, comparativamente com o país seguinte mais exportador, o Egipto, com 90 mil toneladas.

A diferença entre o Egipto e os restantes países do mundo exportadores de azeitona não é significativa, principalmente no que toca aos 3 países seguintes ao Egipto, em que a diferença de valores é cerca de, 10 mil toneladas.

Tabela 5 - Exportação de Azeitona de Mesa Mundial (em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>União Europeia</i>	290.5	298.0	270.0	283.5	315.0	263.5	286.5
<i>Egipto</i>	78.0	93.5	127.5	65.0	46.5	90.0	100.0
<i>Turquia</i>	72.0	60.0	70.0	70.5	63.5	73.0	80.0
<i>Marrocos</i>	77.0	68.0	72.5	87.0	78.0	85.0	70.0
<i>Argentina</i>	72.0	89.5	68.0	72.0	46.5	48.0	60.0
<i>Perú</i>	21.5	32.0	23.0	32.0	31.5	25.0	32.0
<i>Estados- Unidos</i>	4.0	4.0	3.5	8.0	6.0	5.5	6.0

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.3.4. Exportação de Azeitonas de Mesa na União Europeia

No que respeita à exportação de azeitona de mesa, segundo os dados do Conselho Oleícola Internacional, Portugal é o terceiro país da União Europeia que mais exporta, seguido da Espanha e Grécia, tabela 6. A produção de Portugal no último ano foi de 16.9 mil toneladas e estima-se que na próxima campanha seja 16.8 mil toneladas.

Tabela 6 - Exportação de Azeitona de Mesa na União Europeia
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>Espanha</i>	211.3	209.1	179.3	195.2	218.4	164.9	177.5
<i>Grécia</i>	53.0	57.5	61.5	55.5	66.2	62.5	73.6
<i>Portugal</i>	15.6	16.5	10.3	12.6	12.4	16.9	16.8
<i>Itália</i>	4.7	5.0	6.2	7.5	7.9	10.0	10.0
<i>Polónia</i>	0.7	2.9	3.4	2.8	0.3	2.9	2.9
<i>França</i>	1.6	1.7	1.7	1.7	1.5	1.7	1.7
<i>Países Baixos</i>	0.5	1.0	5.3	5.3	5.1	1.0	1.0

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

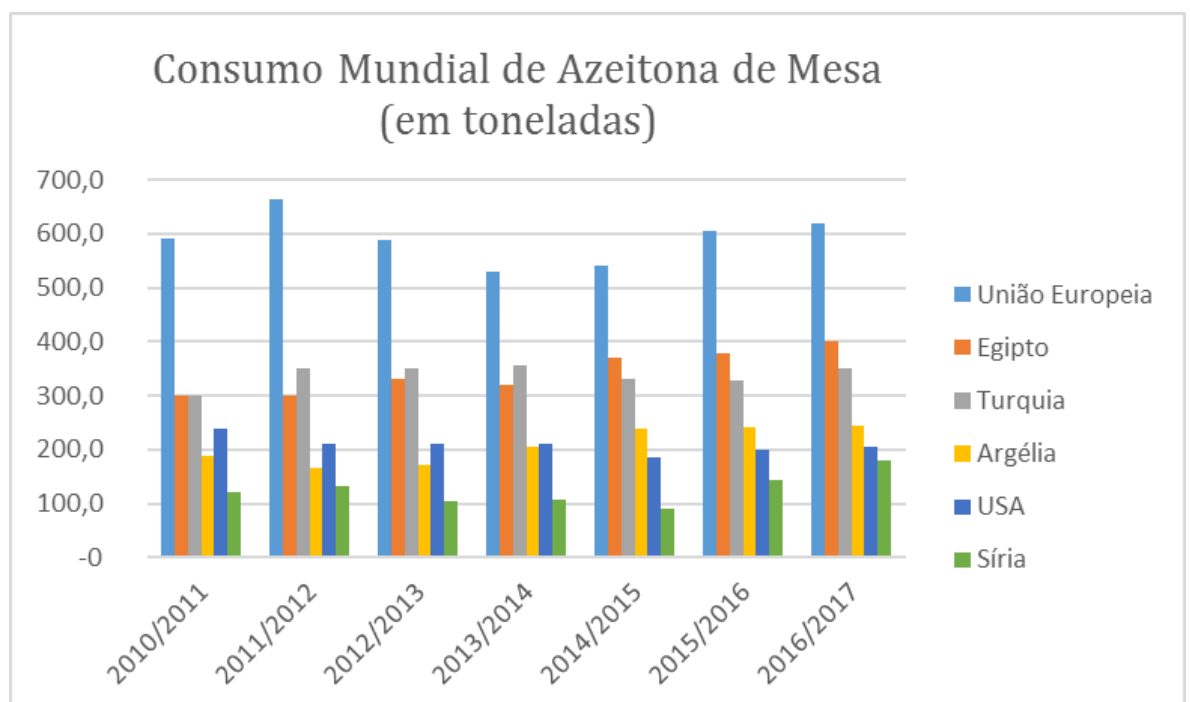
4.7.3.5. Consumo a nível Mundial de Azeitona de Mesa

Segundo, a ASEMESA, o consumo mundial de azeitona de mesa multiplicou por 2,8 nos últimos 25 anos, aumentando 173% durante o período compreendido entre 1990/1991 e 2015/2016. O Egipto passa de 11 mil toneladas em 1990/1991 para 360 mil toneladas em 2015/2016, a Turquia de 110 mil a 327.500 toneladas e a Argélia de 14 mil a 231.500 toneladas, com os restantes países a registarem aumentos menos significativos, COI, (2016).

Os países membros da União Europeia são os principais produtores deste produto e como tal, são também os que mais consomem. Denota-se no gráfico abaixo, que o Egipto é um grande adepto deste fruto, consumindo elevadas quantidades. Posteriormente aparece a Turquia e a Argélia, que em 2014 consegue ultrapassar os Estados- Unidos, expressando um aumento do consumo por quilo, de azeitonas de mesa por habitantes.

De acordo com os dados do Internacional Olive Council, COI, o consumo anual de azeitonas de mesa por habitante, nos países membros do COI durante a campanha 2013/2014, a Albânia está em primeiro lugar com, um consumo de 10 quilos por habitantes ao ano, registando, um consumo total de 29 mil toneladas e uma população que não ultrapassa os 2.895.000 habitantes. Seguido pela Argélia, com muita distância, a qual supera os cinco quilos por habitantes, a Turquia, Síria e o Líbano movem-se entre os 4,7 e os 4,4 quilos, o Egito, com 3,8 quilos, a Jordânia, Israel e Líbia estão entre os 2,6 e 2,2 quilos por habitante e a Tunísia, Uruguai e Marrocos partilham um consumo entre 1,9 e 1,0 quilos.

Gráfico 4 - Consumo Mundial de Azeitonas de Mesa
(em milhares de toneladas)



Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

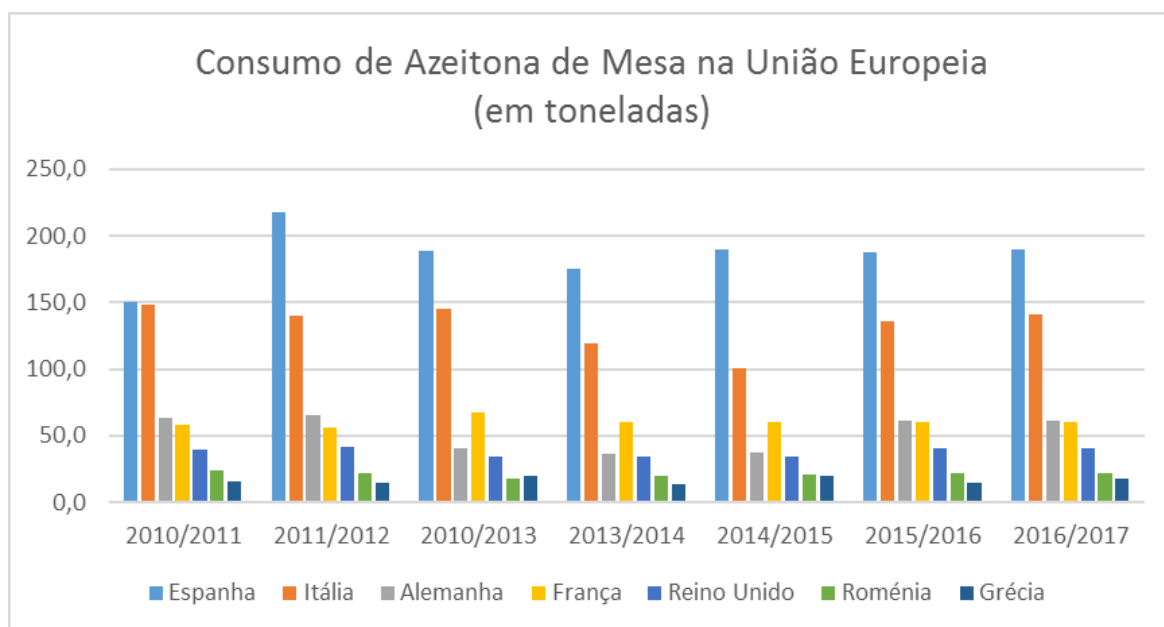
4.7.3.6. Consumo de Azeitona de Mesa na União Europeia

Segundo a ASEMESA (2014), do consumo total, 80% é realizado em casa do consumidor e 20% em bares e restaurantes. O consumo nos países-membros da União Europeia aumenta em 70,6%, crescendo de 346.400 toneladas em 1990/1991 para 591 mil toneladas em 2015/2016.

A Espanha é o país da União Europeia que mais produz, mais exporta e também o maior consumidor de azeitona de mesa com 2,5 quilos por habitante.

Outros países como Portugal, França, Suécia, Bélgica, Reino Unido, Áustria, Croácia, Dinamarca e a Alemanha consomem entre 0,9 e 0,5 quilos, sendo que, a Lituânia, Finlândia, Eslovénia, Irlanda, Eslováquia, Letónia, Polónia, Estónia, República Checa, Hungria e Países Baixos não superam os 0,4 quilos.

Gráfico 5 – Consumo de Azeitona de Mesa na União Europeia
(em milhares de toneladas)



Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.4. Produção de Azeite Mundial/União Europeia/Portugal

4.7.4.1. Produção de Azeite Mundial

A produção de azeite a nível mundial está limitada devido a questões climáticas. Atualmente, cerca de 95% da superfície oleícola mundial está concentrada na Bacia Mediterrânica, sendo que os países produtores da União Europeia (Espanha, Itália, França, Grécia, Portugal, Chipre, Croácia e Eslovénia) são responsáveis por 64% da produção a nível mundial, tabela 7, (Monteiro, 2016).

Segundo a mesma fonte, outros países como a Tunísia (11%), a Turquia (8%), a Síria (2%), Marrocos (5%) e a Argélia (2%).

No que toca à União Europeia, a produção de azeite tem crescido significativamente nos últimos anos. A Espanha como já é recorrente ocupa a primeira posição, com um avultado volume de produção de azeite.

Tabela 7 - Produção de Azeite na União Europeia (em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>Espanha</i>	1,391.9	1,615.0	618.2	1,781.5	842.2	1,401.6	1,311.3
<i>Grécia</i>	301.0	294.6	357.9	132.0	300.0	320.0	260.0
<i>Itália</i>	440.0	399.2	415.5	463.7	222.0	474.6	243.0
<i>Portugal</i>	62.9	76.2	59.2	91.6	61.0	109.1	93.6
<i>Chipre</i>	6.5	6.5	5.6	3.8	6.2	6.0	6.0
<i>França</i>	6.1	3.2	5.1	4.8	1.7	5.0	5.0
<i>Croácia</i>	-	-	-	4.6	1.1	5.5	4.0

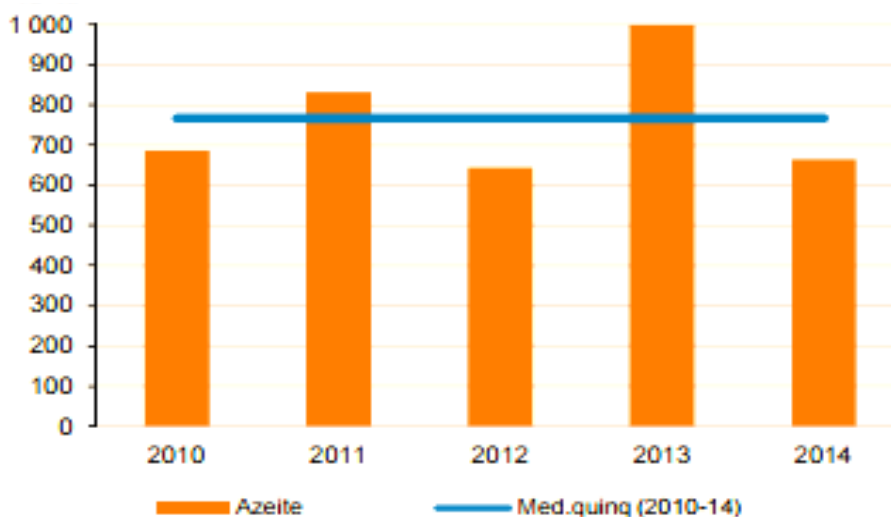
Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.4.2. Produção de Azeite em Portugal

Portugal, de acordo com o referido pela Casa do Azeite, tem vindo de certa forma a recuperar a produção de azeite, depois do acentuado decréscimo, ocorrido a partir da década de 60 até finais da década de 80, em que passou de 90 mil toneladas nos anos 50, para um valor aproximado de 35 mil toneladas, nos anos 80.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a produção de azeite caiu em 2014. Nos olivais tradicionais, que são compostos maioritariamente por azeitona da variedade Galega vulgar (fruto suscetível à mosca da azeitona), a precipitação e as temperaturas elevadas de setembro e princípio de outubro causaram fortes ataques, o que originou nesse ano, à queda de produção, que por apresentar condições sanitárias muito deficientes, não foi colhida. De forma geral, assistiu-se a uma diminuição de 33,5% na produção de azeitona destinada à produção de azeite. O peso do azeite com acidez igual ou inferior a 0,8° desceu substancialmente, observado no gráfico abaixo.

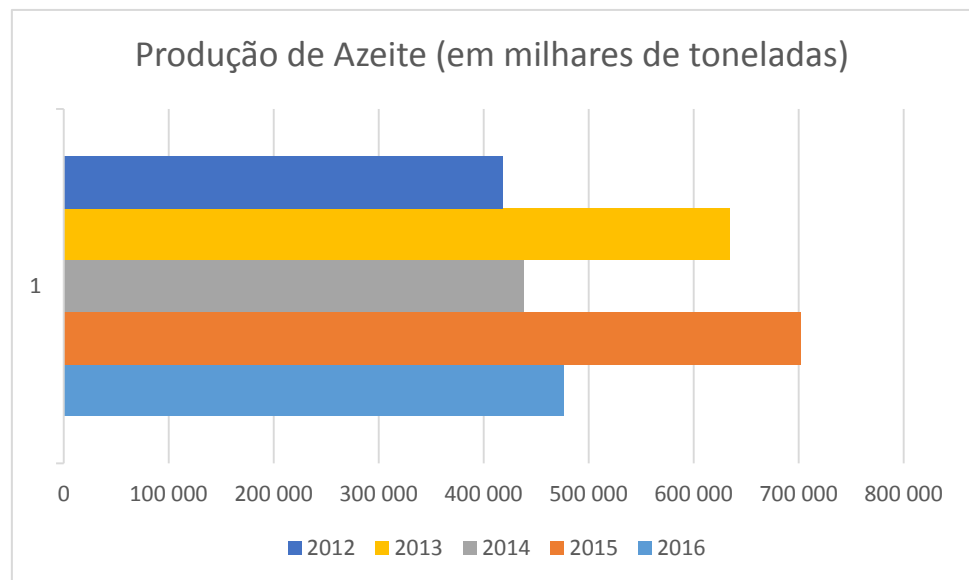
Gráfico 6 - Produção de Azeite em Portugal (em hectolitros/ hl)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (INE), dados de 2015.

Segundo Mariana Vilhena de Matos, secretária geral da Casa do Azeite (Associação do azeite que representa os produtores e embaladores em Portugal), a produção de azeite em Portugal atingiu, em 2015, o terceiro maior volume dos últimos 100 anos. Assim, confirma-se as previsões do INE, de uma produção recorde de azeite, exposto no gráfico abaixo. Para encontrar valores semelhantes é preciso recuar a 1953 e 1961, anos de elevada produção.

Gráfico 7 - Gráfico 6 -Produção de Azeite (em milhares de toneladas)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (INE), dados de 2017.

De acordo com a mesma fonte, Mariana Matos avança que, a previsão inicial era chegar às 100 mil toneladas em 2020, mas os bons resultados alcançados na última campanha agrícola levaram a associação antecipar uma produção de 120 a 130 mil toneladas para os próximos quatro anos. Este facto deve-se aos investimentos que têm sido efetuados, ou seja, a plantação de muito olival (Silva, 2016).

4.7.4.3. Exportações Nacionais de Azeite

Portugal encontra-se no TOP 5 dos países que mais exporta a nível mundial. Nos últimos anos, as exportações nacionais têm aumentando a um ritmo muito acentuado e estima-se que este crescimento continue nos próximos anos (Casa do Azeite, 2015).

Portugal exportou em 2014 cerca de 135 mil toneladas de azeite, portanto, mais que quadruplicou as suas exportações em relação ao ano de 2008 (30,6 mil toneladas).

Portugal é atualmente o 4º exportador mundial, estima-se que que a produção de azeite passe em 2020, a ser 120 mil toneladas. Segundo Luís Vieira, o secretário de Estado da Agricultura, “o valor global da exportação de azeite em 2016 atingiu os 434 milhões de euros”.

Na tabela seguinte, pode-se constatar que os principais mercados de destino do azeite nacional são a Espanha, Brasil, Itália e Angola. Espanha e Itália são exportações maioritariamente a granel (Monteiro, 2015).

Tabela 8 - Exportações Nacionais de Azeite Virgem e Azeite, por destino
(em toneladas)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Brasil</i>	21,885,5	24,655,2	32,600,2	34,086,4	42,385,1	41,702,0	44,818,7
<i>Angola</i>	1,687,6	2,251,9	2,173,0	3,407,4	4,276,5	4,339,7	5,367,3
<i>EUA</i>	1,493,8	1,500,6	1,813,0	1,957,9	1,540,1	1,122,0	1,093,5
<i>Venezuela</i>	1,068,2	830,0	1,037,6	1,225,3	1,116,3	631,0	755,8
<i>França</i>	131,8	276,0	793,4	833,6	1,986,2	5,782,7	4,284,5
<i>Cabo Verde</i>	386,1	690,7	733,1	833,9	722,9	842,9	896,2

<i>Reino Unido</i>	386,8	290,2	305,5	194,3	81,1	112,8	216,2
<i>Países Baixos</i>	-----	39,7	391,6	74,1	71,7	190,9	295,2
<i>Coreia do Sul</i>	419,2	696,0	100,5	183,5	3,3	42,2	20,3
<i>Espanha</i>	1,536,9	18,501,1	19,852,6	32,611,6	38,167,9	42,570,6	55,897,2
<i>Itália</i>	-----	1,279,8	901,4	5,881,0	6,865,2	5,503,6	15,565,7
<i>Outros</i>	1,510,2	2,383,3	2,767,9	4,225,3	4,497,0	4,162,2	6,142,1
TOTAL:	30,658,9	53,394,5	63,469,8	85,514,3	101,713,3	108,792,9	135,352,7

Fonte: *Eurostat* (Dados relativos a exportações de Azeite embalado + Azeite a granel, em toneladas)

4.7.4.4. Importação de Azeite na União Europeia

Segundo Monteiro, (2015) Portugal, entre janeiro e agosto, gastou mais de 91 milhões de euros em azeite importado, o que representa um aumento de 70% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Após a produção insuficiente para fornecer o mercado interno, e sem conseguir assegurar todas as exportações com matéria-prima nacional, a quebra da produção realizada em 2014/2015 foi geral, na maioria dos países produtores (Silva, 2015).

Os dados do INE correspondentes aos primeiros oito meses do ano não refletem apenas um crescimento considerável nos gastos e na quantidade de azeitona importada. Mas também, as empresas exportaram menos quantidade (-6%), mas conseguiram cobrar um preço por quilo superior ao do azeite que importam (Silva, 2015).

Relativamente aos países-membros mais exportadores, a Itália ocupa o primeiro lugar, a Espanha ocupa a segunda posição e a França na terceira posição, ver tabela 9.

Tabela 9 - Importação de Azeite na União Europeia
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>Itália</i>	58.0	73.9	79.2	26.8	96.0	66.0	70.0
<i>Espanha</i>	14.7	14.2	54.7	14.4	104.7	45.8	35.6
<i>França</i>	6.3	6.7	8.9	7.3	10.9	4.0	9.1
<i>Bélgica</i>	1.4	0.7	0.9	0.7	1.6	1.1	1.8
<i>Países Baixos</i>	0.8	0.0	0.7	0.7	0.8	0.0	1.0
<i>Reino Unido</i>	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.7	0.7
<i>Alemanha</i>	0.8	0.6	0.4	0.7	0.6	0.3	0.7

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.4.5. Consumo de Azeite da União Europeia

No que toca ao volume do consumo europeu de azeite, assistiu-se a um aumento médio nos últimos 15 anos, a nível mundial, por volta de 0,6%. Isto deve-se sobretudo à difusão dos resultados da investigação científica dos benefícios do consumo do azeite para a saúde, segundo dados a Associação de Azeite em Portugal (Casa do Azeite, 2015).

O consumo de azeite na União Europeia representa cerca de 56% do consumo mundial. Em relação a Portugal, o consumo de azeite mantém-se relativamente estável ao longo dos últimos anos. Segundo dados do INE, fixa-se em cerca de 78 mil toneladas, ou seja, cerca de 7,8 per capita. Contudo e segundo a A. C. Nielson- representante do consumo na distribuição moderna, o consumo do azeite está em decréscimo tendo sofrido uma quebra em 2014 de cerca de 5% em volume e um decréscimo de quase 20% em valor (Monteiro, 2015).

Tabela 10 - Consumo de Azeite na União Europeia
(em milhares de toneladas)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<i>Itália</i>	660.0	610.0	550.0	641.1	571.7	583.1	562.0
<i>Espanha</i>	554.2	574.0	486.9	524.8	492.2	502.5	505.0
<i>Grécia</i>	227.5	200.0	180.0	140.0	130.0	140.0	140.0
<i>França</i>	112.8	112.0	113.1	110.6	106.0	102.0	107.0
<i>Portugal</i>	82.0	78.0	74.0	75.0	70.0	70.0	70.0
<i>Reino Unido</i>	69.5	59.2	62.0	61.3	62.9	58.7	60.0
<i>Alemanha</i>	58.8	61.0	60.5	66.0	64.2	58.2	59.7

Fonte: Internacional Olive Council, (COI), dados de 2016.

4.7.5. Concorrência

A Indagrop tem como principais concorrentes diretos empresas comercializadoras de produtos agroalimentares, particularmente de azeitonas, tremoços, azeite e pickles, presentes no mercado B2B. As empresas com maior expressão no mercado são: a Maçarico, a Cantoliva e a Tremoceira.

No que toca à venda B2B, esta empresa possui elevado conhecimento ao nível da avaliação da qualidade do produto antes da apanha do mesmo, o que faz com que se diferencie neste sector face à restante concorrência.

Quanto ao grau de atratividade, esta empresa destaca-se por negociar nos locais de produção das matérias-primas, e portanto, diretamente com os produtores, permitindo à empresa conseguir agrupar as quantidades que pretende, de modo a evitar ruturas de stock e grandes flutuações de preços.

Outros concorrentes, embora de menor peso, são Alcimar, Oliveiras e Castanheira & Costa. São empresas direcionadas para o segmento B2B. A empresa Alcimar está orientado sobretudo, para vendas a granel, e os outros dois dispõe de uma ligeira maior variedade de produtos.

Neste seguimento, a seguir está presente uma tabela comparativa dos principais concorrentes da Indagrop, examinando exaustivamente: a gama dos produtos, o formato do *packaging* e as quais quantidades disponíveis.

	INDAGROP	MAÇARICO	CANTOLIVA	TREMOCEIRA	ALCIMAR	OLIBEIRAS	CASTANHEIRA & COSTA
AZEITONA INTEIRA GALEGA	-Frasco Vidro 220/400g -PET- 500/800g -Embalagem Plástica 2/3/5/10/20/15 4kg	- Frasco Vidro 210g - Doypack 100g - Embalagem Plástica 2/5kg	- Frasco Vidro 360g - PET -1,33 Kg - Embalagem Plástica- 500g 3,5/5/ 7,5/15 Kg	- Frasco Vidro 200/350/420/ 500g - PET- 800g -Balde Plástico 3/5/10 Kg	-Balde Plástico 3/5/10/20 Kg	-Bolsa Plástica- 100g -Frasco Vidro 283g -Balde Plástico 3 Kg/10Kg	-Embalagem Plástica 300/500/90 0g -Balde Plástico 3/5/10 Kg -Barrica - 20 Kg
Azeitona Inteira Galega C/Azeite Virgem Extra & Alho		- Embalagem Plástica - 150g					
Azeitona Inteira Galega C/Laranja, Mel & Canela		-Embalagem Plástica - 150g					
AZEITONA INTEIRA MISTA	-Frasco Vidro 220/400g - PET-500/800g -Embalagem Plástica 2/3/5/10/20/15 4 Kg	-Frasco Vidro 210g -Doypack 100g -Embalagem Plástica 2/5kg	- Embalagem Plástica- 500g -Frasco Vidro 370g -PET 1,34/1,35 Kg -Embalagem Plástica- 5/ 7,5/ 15 Kg -Saco- 500g	-Frasco Vidro 200/350/420/ 500g -PET- 800g -Balde Plástico 3/5/10 Kg - Frasco Ânfora 330g -Frasco Cubo 160g	- Balde Plástico 3/5/10/20 Kg	-Frasco Vidro 283g -Balde Plástico 3 Kg/10Kg	- Embalagem Plástica 300/500/900g -Balde Plástico 3/5/10 Kg -Barrica -20 Kg
Azeitona Inteira Mista C/Azeite Virgem Extra, Alho & Orégãos		- Embalagem Plástica - 150g					
RETALHADA							
Retalhada C/Alho & Orégãos	- PET-500/800g - Embalagem Plástica 2/3/5/10Kg						

Retalhada C/ Alho & Ervas Aromáticas		- <u>Frasco Vidro</u> 210g		- <u>Frasco Ânfora</u> 330g - <u>Frasco Cubo</u> 160g			
Retalhada C/ Ervas Aromáticas & Piripiri		- <u>Frasco Vidro</u> 210g					
Retalhada C/ Ervas Aromáticas		- <u>Balde Plástico</u> 2kg					
Retalhada C/Orégãos							A Castanheira & Costa comercializa, esta variedade de produto, mas não menciona o tipo de embalagem disponível.
TEMPERADAS							
Cocktail Algarvio			- <u>Embalagem Plástico</u> - 500g - <u>Frasco Vidro</u> 370g - <u>Balde Plástico</u> 7,5 Kg				
Temperadas C/ Orégãos			- <u>Embalagem Plástico</u> - 500g - <u>Atmosfera Controlada</u> - 190g				
Á Alentejana			- <u>Embalagem Plástico</u> - 500g - <u>Balde Plástico</u> 7,5 Kg				
Azeitona Cordovil	- <u>Frasco Vidro</u> 220g - <u>PET</u> -500/800g - <u>Embalagem Plástica</u> 3/5/10/20/154 kg						

Temperada C/ Alho & Orégãos	- <u>PET</u> - 500/800g - <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> 2/3/5/10Kg		- <u>Balde Plástico</u> 7,5 Kg				
AZEITONA INTEIRA VERDE	- <u>Frasco Vidro</u> 220g - <u>PET</u> - 500/800g - <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> 3/5/10/20/154 kg	- <u>Frasco Vidro</u> 210gr/ 520g - <u>Lata</u> 150/200/ 450g/ 1,75 kg/ 2,75Kg /5 Kg - <u>Doypack</u> 100g - <u>Saco</u> - 1,1 Kg - <u>Embalagem</u> Plástica- 3 kg	- <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> -540 g - <u>Frasco Vidro</u> - 360 g - <u>PET</u> - 1,33 Kg - <u>Balde</u> <u>Plástico</u> - 5/7,5/15 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 200/350/420/ 500g - <u>PET</u> - 800g - <u>Balde Plástico</u> 3/5/10 Kg	- <u>Balde</u> <u>Plástico</u> 3/5/10/20 Kg	- <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> -100g - <u>Frasco Vidro</u> 283g - <u>Balde Plástico</u> 3/10 Kg	- <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> - 300/500/900g - <u>Balde</u> <u>Plástico</u> 3/5/10 Kg
Laminada	- <u>Frasco Vidro</u> 220g - <u>Balde Plástico</u> 4,5/9Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 165 g - <u>Lata</u> -375g / 1,56Kg / 4 Kg - <u>Saco</u> - 936g		- <u>Frasco Vidro</u> 180/320/400/ 500g - <u>PET</u> - 800g - <u>Balde Plástico</u> 3/5/10 Kg		- <u>Frasco Vidro</u> - 283g - <u>Balde Plástico</u> - 3/10 Kg	A Castanheira & Costa comercializa, esta variedade de produto, mas não menciona o tipo de embalagem disponível.
Descaroçada	- <u>Frasco Vidro</u> 220g - <u>Balde Plástico</u> 4/8Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 165 g - <u>Lata</u> -115/150/ 375g/1,45Kg/ 4Kg - <u>Saco</u> - 900g		- <u>Frasco Vidro</u> 160/300/ 380/470g - <u>PET</u> -800g - <u>Balde Plástico</u> 3/5/10 Kg			A Castanheira & Costa comercializa, esta variedade de produto, mas não menciona o tipo de embalagem disponível
Descaroçada C/Azeite Virgem Extra, Alho & Louro		- <u>Embalagem</u> <u>Plástica</u> - 120g					

RECHEADA							
Recheadas C/Pimento	- <u>Frasco Vidro</u> - 220g - <u>Balde Plástico</u> - 5/10Kg			- <u>Frasco Vidro</u> - 200/350/420/ 500g - <u>PET</u> - 800g - <u>Balde Plástico</u> 3/5 / 10 Kg	- <u>Embalagem Plástica</u> - 100g - <u>Frasco Vidro</u> - 283g - <u>Balde Plástico</u> 3/10 Kg		A Castanheira & Costa comercializa, esta variedade de produto, mas não menciona o tipo de embalagem disponível.
Recheada C/Pasta de Pimento		- <u>Frasco Vidro</u> 200g - <u>Balde Plástico</u> - 3Kg	- <u>Embalagem Plástica</u> - 540g <u>Frasco Vidro</u> 370g - <u>PET</u> - 700g				
Recheada C/Pasta de Anchova		- <u>Frasco Vidro</u> 180g	- <u>Frasco Vidro</u> 360g				
Recheada C/Amêndoa		- <u>Frasco Vidro</u> 200g	- <u>Frasco Vidro</u> 360 g				
Recheada C/Piripiri		- <u>Frasco Vidro</u> 200 g					
AZEITONA							
INTEIRA GORDAL			- <u>Embalagem Plástica</u> - 540g - <u>Frasco Vidro</u> 370g	- <u>Frasco Ânfora</u> 330g - <u>Frasco Cubo</u> 160g			
Descaroçada			- <u>Frasco Vidro</u> 360g - <u>Lata</u> - 3Kg - <u>Saco</u> - 500g				
Laminada			- <u>Frasco Vidro</u> 370g - <u>Lata</u> - 3Kg				
AZEITONA TEMPERADA GORDAL							
Azeitona Descaroçada			- <u>Atmosfera Protetora</u> -150g				

Temperada C/ Orégãos							
Á Mexicana			- <u>Atmosfera Protetora</u> 200g				
Temperada C/Alho			- <u>Atmosfera Protetora</u> 200g - <u>Balde Plástico</u> - 7,5Kg				
Temperada C/ Malagueta e Limão				- <u>Frasco Ânfora</u> 330g - <u>Frasco Cubo</u> - 160g			
AZEITONA INTEIRA PRETA	- <u>Frasco Vidro</u> -220g - <u>PET</u> - 500/800g - <u>Embalagem Plástica</u> 3/5/10kg	- <u>Frasco Vidro</u> 210/520g - <u>Lata</u> - 150/200/450/ 1,75/2,75/5 Kg - <u>Saco</u> - 1,1 Kg - <u>Saco</u> - 300g	- <u>Frasco Vidro</u> 360/720 - <u>Lata</u> - 360g/4,5Kg/ 5Kg/ 8,5Kg/16 Kg - <u>Saco Vácuo</u> -500g	- <u>Frasco Vidro</u> 200/350/420/ 500g - <u>Frasco Ânfora</u> 330g - <u>Frasco Cubo</u> - 160g - <u>Doypack</u> - 150g - <u>Balde Metálico</u> 450g /3/5/10 Kg	- <u>Lata</u> - 5/10 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 283g - <u>Lata</u> - 5/10Kg	- <u>Baldes Metálicos</u> 3/5/10 Kg
Laminada	- <u>Frasco Vidro</u> 180/200/400g - <u>Lata</u> - 1,56 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 165g - <u>Lata</u> - 375g/ 1,56/4 Kg - <u>Saco</u> - 936g	- <u>Frasco Vidro</u> 360g - <u>Lata</u> - 3 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 180/350/420/ 500g - <u>Lata</u> - 1,56 Kg			
Descaroçadas	- <u>Frasco Vidro</u> 180/200/400g - <u>Lata</u> - 4,5Kg	- <u>Embalagem Plástica</u> -120g - <u>Frasco Vidro</u> 165g - <u>Lata</u> - 115/150/ 375g/1,45/4 Kg - <u>Saco</u> - 900 g	- <u>Frasco Vidro</u> 360g - <u>Lata</u> - 3 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 180/350/420/ 500g - <u>Lata</u> - 1,5 Kg			
Temperada C/Malagueta & Limão				- <u>Frasco Ânfora</u> 330g - <u>Frasco Cubo</u> - 160g			
TREMOÇO	- <u>Frasco Vidro</u> 220/400g - <u>PET</u> - 500/800g	- <u>Frasco Vidro</u> 550g	- <u>Embalagem Plástica</u> -500g	- <u>Frasco Vidro</u> 200/350/420/ 500g	- <u>Balde Plástico</u> 3/10 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 290g	- <u>Embalagem Plástica</u> 300/500/900g

	- <u>Balde Plástico</u> 2/3/5/10/20/154 kg	- <u>Saco a Vácuo</u> 500g/2,5 Kg - <u>Embalagem Plástico</u> - 320g - <u>Balde Plástico</u> - 3Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 370/720g - <u>PET</u> - 745g/ 1,36Kg - <u>Balde Plástico</u> 5/7,5/15 Kg - <u>Saco</u> - 300g/ 1/2,5Kg	- <u>PET</u> - 800g - <u>Doypack</u> - 150g - <u>Saco Vácuo</u> - 500g/ 1/ 2,5 Kg - <u>Balde Plástico</u> 3/5/10 Kg		- <u>Balde Plástico</u> 3/10 Kg	- <u>Balde Plástico</u> 3/5/10 Kg
TEMPERADOS							
C/ Orégãos			- <u>Atmosfera Controlada</u> 160g				
C/Alho			- <u>Atmosfera Controlada</u> 160g				
C/Picante	- <u>PET</u> - 500/800g		- <u>Atmosfera Controlada</u> 190g	- <u>Frasco Vidro</u> 200/350/420/ 500g - <u>PET</u> - 800g - <u>Frasco Ânfora</u> 350g - <u>Frasco Cubo</u> 160g			
C/Alecrim & Alho	- <u>PET</u> - 500/800g						
Receita Mediterrânea , C/Azeite Virgem Extra, Alho e Orégãos		- <u>Embalagem Plástica</u> - 150g					
PICKLES	- <u>Frasco Vidro</u> 180/380g - <u>Embalagem Plástico</u> -2,3Kg - <u>PET</u> - 500/800g	- <u>Frasco Vidro</u> 210/500g - <u>Balde Plástico</u> 2,5Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 360/670g - <u>PET</u> - 720g/ 1,33Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 200/400/ 500g - <u>PET</u> - 700g - <u>Balde Plástico</u> - 2,3 Kg	- <u>Balde Plástico</u> 2,6 Kg	- <u>Frasco Vidro</u> 270g - <u>Balde Plástico</u> 3Kg	- <u>Embalagem Plástica</u> 300/400/600g - <u>Balde Plástico</u> 2/3Kg
AZEITE							
Tradicional		- <u>Garrafa</u> - 250/500 75ml/ 1Lt - <u>Embalagem Metálica</u> 200/500ml/ 1Lt		- <u>PET</u> - 500ml/ 1/2/ 5 Lt - <u>Frasco</u> - 250/500/ 75ml/ 1 Lt		- <u>Garrafa Vidro</u> 500/750 ml - <u>Garrafa Plástica</u> - 2/5Lt	

				- <u>Lata</u> 200/500ml/ 1/5Lt			
Extra- Virgem	- <u>Garrafa Vidro</u> 500ml - <u>Garrafão Plástico</u> - 3/5Lt	- <u>Garrafa Plástica</u> 250/500/750ml/ 1Lt - <u>Garrafa Vidro</u> 500/750ml - <u>Embalagem</u> <u>Metálica</u> 200/500ml/ 1Lt		- <u>PET</u> - 500ml/ 1/2/ 5 Lt - <u>Frasco</u> 250/500/ 75ml/ 1 Lt - <u>Embalagem</u> <u>Metálica</u> 200/500ml/ 1/5Lt		- <u>Garrafa Vidro</u> 250/500/750ml - <u>Garrafa Plástica</u> 2Lt	

Pode constatar-se, através da análise da tabela exposta acima que, a Indagrop possui as principais variedades de produtos, principalmente no que toca a azeitona. Contudo, quando comparada com os seus principais concorrentes a Maçarico e a Cantoliva, a sua oferta é reduzida, uma vez que sua concorrência dispõe de uma vasta gama de azeitonas, nos mais diversos formatos e sabores (inteiras, descaroçadas, laminadas, temperadas e recheadas).

Uma vez que o foco da empresa assenta na comercialização da azeitona, particularmente na variedade de Cura Natural. A Indagrop encontra-se limitada pela reduzida oferta (unicamente galega inteira, mista inteira e Mista Retalhada com Alho e Orégãos). Por exemplo, a Maçarico é claramente uma marca forte presente no sector agroalimentar, uma vez que a marca diferencia-se através de azeitonas denominadas de “especialidades” com diversos sabores, como azeitonas pretas com laranja, mel e canela, azeitonas com orégãos, alho, louro, entre outras variedades de paladares.

Por outro lado, a Cantoliva dispõe da gama mais diversificada do mercado de azeitonas de mesa, como é possível observar na tabela anterior.

Quanto à comercialização de azeite, a empresa é a que dispõe do azeite extra-virgem com menos acidez, (0,2%), comparativamente com os concorrentes analisados na tabela, que vendem este produto.

4.7.1. Análise SWOT

- Produtos com elevados padrões de qualidade;
- Aposta em novos produtos;
- Inovação na implementação de produtos no mercado;
- Rigor na seleção dos produtores no momento da compra do produto;
- Elevado potencial na produção de produtos com qualidade diferenciada, dos produtos nacionais agrícolas;
- Vasto leque de variedade de produtos;
- Versatilidade e diversidade no *packaging*;
- Aposta na exportação;
- Boa Relação com fornecedores;
- Website Apelativo;

- Falta de reconhecimento do público-alvo;
- Pequena dimensão da empresa;
- Falta planeamento de marketing;
- Dificuldade na aquisição de produtos de qualidade;
- Exportação pouco significativa;
- Dependência de fornecedores;
 - Marca com pouca projeção, pouco consolidada no mercado;

FORÇAS

FRAQUEZAS

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

- Indústria agroalimentar dinâmica, com elevada penetração em mercados externos;
- Sector agroalimentar em crescimento;
- Maior preocupação por parte dos consumidores com o bem-estar, qualidade de vida;
- Inexistência de um líder de mercado inquestionável;
- Baixos níveis de inovação;
- Procura do Continente Asiático e Africano destes produtos;

- Forte concorrência no mercado Interno e Externo;
- Cerca de 70% a 80% são explorações agrícolas de produção agrícola pequenas e com pouco aproveitamento;
- Instabilidade dos preços agrícolas;
- Produção de azeitona de mesa insuficiente e deficiente organização (está fragmentada – falta de concentração de produção);
- Envelhecimento dos produtores Agrícolas;
- Mão-de-obra praticamente inexistente, principalmente no Interior do país;
- Entrada de novos *players*;

5. TRABALHO DE CAMPO

5.1. Introdução

Após a definição e justificação das opções metodológicas escolhidas para esta investigação, o presente capítulo tem como objetivos expor e analisar os resultados obtidos no trabalho de campo.

Este trabalho encontra-se dividido e organizado por secções. A primeira apresenta as dificuldades do mercado agroindustrial relatadas pelos participantes das entrevistas, posteriormente, encontram-se descritas a atuação que as organizações estudadas afirmam ter.

A terceira e quarta secção consistem nas perspetivas dos produtores agrícolas, analisando os critérios de seleção das empresas a quem vendem os seus produtos e depois os critérios/vantagens de pertencerem a associações/organizações/cooperativas, realçando os principais serviços que valorizam. O ponto número cinco aborda a qualidade, desde requisitos, a certificação efetuada e as razões dessa escolha e de que forma o mercado valoriza produtos certificados.

A secção a seguir relata e define a relação entre organizações/produtores, as estratégias de atração e retenção de produtores e alguns procedimentos para a gestão dos mesmos.

Na última secção, aborda-se as dificuldades dos produtores que o clube que se pretende criar quer abranger, e as expectativas/motivações dos produtores para pertencerem a este clube de produtores de azeitona. Posteriormente, encontram-se subsecções que correspondem à categorização conseguida através das 15 entrevistas efetuadas.

Existe um estudo com maior profundidade sobre o clube de produtores continente e da prosa seu fornecedor, por serem as estruturas mais semelhantes ao que se pretende criar.

De seguida, encontra -se a caracterização das organizações analisadas.

5.2. Caracterização das Organizações Analisadas

Na presente secção encontra-se uma breve descrição da atividade de cada organização estudada.

5.2.1. Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC)

A Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC), foi constituída em 25 de setembro de 1948, tem por objeto social a realização de operações de compra, venda e prestação de serviços aos seus cooperadores, contribuindo para a satisfação das suas necessidades económicas, sociais e culturais.

Esta promove a colocação nos mercados de consumo, todos os produtos provenientes das explorações agrícolas dos cooperadores, de modo a obter a sua máxima valorização e rendimento.

5.2.2. Horpozim (Associação não comercial)

É uma associação não comercial, a única estrutura associativa da região, promove a horticultura local e defende os interesses dos horticultores desta região. É uma associação que presta serviços que atentam aos problemas, necessidades e direitos dos horticultores, visando a qualidade e a modernização dos métodos e culturas.

5.2.3. Agrozim (Comércio de Produtos Agrícolas)

A Agrozim tem duas vertentes, tem a venda ao público e também tem a componente comercial, estivadores de fitofármacos, fertilizantes, de qualquer tipo de matérias que seja interessante para o negócio. Para além disso, também presta serviço técnico ao balcão, como aos agricultores no campo.

5.2.4. Clube de Produtores Continente

O Clube de Produtores é uma estrutura interna da Sonae Modelo Continente, estrutura informal, 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.

Está responsável pelo pelouro dos frescos, legumes, frutas e talho.

5.2.5. PROSA - Produtos e Serviços Agrícolas S.A. /Fornecedor do Clube de Produtores Continente

Existe para criar valor económico e social, oferecendo produtos frutícolas e serviços de qualidade, com base em Know-How inovador. Os serviços que fazem é receção da fruta, calibragem, armazenamento/serviços de frio, embalagem e distribuição da fruta. Fornece o Clube de Produtores Continente, sendo este o seu maior cliente que no mercado nacional.

5.3. Caracterização da Unidade de Análise

Nesta secção, está uma breve apresentação de cada um dos entrevistados que participam no estudo.

ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADO
Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC)	A entrevista feita à Responsável de Recursos Humanos da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde
Horpozim	A entrevista feita à Engenheira Agrícola da Horpozim.

Agrozim	A entrevista feita ao Gerente da Agrozim.
Clube de Produtores Continente	A entrevista feita à Presidente do Clube de Produtores Continente
Prosa - Produtos e Serviços Agrícolas, S.A.	A entrevista feita ao Gerente da Prosa
	PRODUTORES AGRÍCOLAS
ATIVIDADE AGRÍCOLAS	CARACTERIZAÇÃO
Produtor de Gado	Tem uma produção de gado muito pequena; já foi produtor de leite; é sócio da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde; vende o gado para um talhante; não certifica os seus produtos;
Produtor de Leite	Produtor de Leite, desde sempre, de grandes quantidades e consequentemente sócio da Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, vende o leite à Agros, que é quem certifica o leite.
Produtor Hortícola	Produtor de alfaces, produção de tamanho muito reduzido, pertence à Horpozim, vende os seus produtos no mercado da região e para consumo próprio; compra os produtos para a agricultura na Agrozim; não certifica os seus produtos;
Produtor Hortícola	Produtor sobretudo de cebola e alface, produção muito reduzida, ex-sócio da Cooperativa Agrícola Leiteira do Concelho de Póvoa de Varzim; vende para o mercado abastecedor do Porto, não certifica os seus produtos; é sobretudo “ <i>para entretermo-nos</i> ”.
Produtor Hortícola	Produtor de Cebola e Batata, tem média dúzia de metros de terreno; vende os seus produtos no mercado da região, para consumo próprio e

	para dar à família e amigos, compra os produtos agrícolas na Agrozim; não certifica os seus produtos.
Produtor de Kiwi	Produtor de Kiwi, tem 4 hectares de terreno, vende para a Prosa, pertence a organizações agrícolas específicas para o Kiwi, certifica os seus produtos com a Produção Integrada, pretende aumentar à área de produção;
Produtor de Kiwi	Produtor de Kiwi, com alguma dimensão já relevante, vende para a Prosa, pertence a organizações agrícolas específicas para o Kiwi, certifica os seus produtos com a Produção Integrada, pretende aumentar à área de produção, mas para outras áreas de cultivo.
Produtor de Azeitona	Produtor de Azeitona Galega; com 50 hectares de terreno, vende para a Indagrop, pertence a organizações agrícolas ligadas ao sector da azeitona; certifica os produtos com Produção Integrada; pretende aumentar à área de cultivo.
Produtor de Azeitona	Produtor de Azeitona Galega; com 80 hectares de terreno, vende para a Indagrop, pertence a organizações agrícolas ligadas ao sector da azeitona; certifica os produtos com Produção Integrada; pretende aumentar à área de cultivo
Produtor de Azeitona	Produtor de Azeitona Galega; 100 hectares de terreno, vende para a Indagrop, pertence a organizações agrícolas ligadas ao sector da azeitona; certifica os produtos com Produção Integrada; pretende aumentar à área de cultivo.

5.4. Análise e Discussão dos Resultados

Feita a análise e interpretação dos conteúdos recolhidos através da leitura, transcrição, resumo das entrevistas realizadas, identifica-se nesta secção os pontos tidos como fundamentais para o contributo prático deste relatório.

Realça-se que em algumas entrevistas, e sendo que falamos de produtores agrícolas que habitualmente, não estão familiarizados com entrevistas, não se seguiu de forma muito rigorosa o guião previamente elaborado, levando assim a que essas entrevistas fossem não estruturadas.

Para uma não-identificação direta dos participantes, optou-se como método de designação dos entrevistados, a seguinte sigla/numeração: E1 a E15.

No primeiro capítulo inicia com a enumeração das dificuldades do mercado agroindustrial em Portugal, relatadas pela unidade de análise.

5.4.1. Dificuldades do Mercado Agroindustrial

O mercado agroalimentar/agroindustrial tem assistido a grandes evoluções, verificadas sobretudo, no comportamento dos consumidores. Nesta secção apresenta-se as dificuldades que, segundo os produtores agrícolas, impendem o crescimento deste sector.

As cadeias distribuição deparam-se com grandes dificuldades em concentrar a produção e ter um conjunto de fornecedores capazes de suprimir nas quantidades e qualidades pretendidas. As principais dificuldades apontadas são: dispersão e escassez da produção, parcelamento de terras, desertificação das regiões e principalmente, como afirma o entrevistado **E3** “*O problema também é que os produtores são muito individualistas, podiam unir-se mais, mas não, tenho de fazer melhor do que ele.*”

5.4.1.1. Dispersão e Escassez da Produção

As perspetivas dos entrevistados sobre o mercado foram bastante congruentes, defendendo que a produção se encontra muito dispersa, com um reduzido número de produtores organizados, e que, as explorações são sobretudo de pequena dimensão, e que “*(...) é um mercado muito difícil (...)*” - **E3** pelos, “*os elevados custos de produção*” - **E10**, que acarretam.

“*Agricultura portuguesa estava muito dispersa em termos de capacidade de aprovisionar uma grande cadeia de distribuição, porque havia muitas iniciativas pequeninhas, (...) não havia capacidade de abastecer nos volumes necessários, com a qualidade necessária e constante*” - **E4**

“O predominante são minifúndios, áreas muito pequenas, os custos de produção acabam por ser muito elevados” – E3

“Neste momento, há mais procura porque não existe produção suficiente, 80% dos olivais não são tratados” - E14

5.4.1.2. Parcelamento de Terras

Quando questionados, 4 dos 5 produtores que mostraram intenções de alargar a sua área de cultivo, afirmam ter dificuldade de acesso a terrenos, devido ao excessivo parcelamento de terras, no qual ou não conseguem comprar um terreno, ou têm de comprar várias parcelas a vários produtores para conseguir uma área considerável. No entanto, ainda existe o problema dos elevados preços cobrados pelas terras que, caso não acontecesse, haveria um aumento de produção, se *“houvesse mais disponibilidade de terra”* – E15

“Os terrenos são maioritariamente minifúndios, ou seja, estão bastante parcelados, é difícil encontrar terrenos grandes para comprar, e está quase tudo abandonado” – E14

“Haver mais terra para plantar olivais, ou seja, mais disponibilidade de terra, encontra-se muito parcelada e, que cobrem preço de terra e não de louco.” - E13

“No meio do meu terreno tenho lá seis mil metros que tem 10 proprietários diferentes” – E15

5.4.1.3. Desertificação das Regiões

Este problema afeta sobretudo as regiões do interior do país, e é sentida em particular, em Castelo Branco, região do estudo. Os três produtores de azeitona referiram, a desertificação da região, quando questionados sobre as suas maiores dificuldades sentidas, pois esta, afeta diretamente as suas produções, uma vez que não têm mão-de-obra para a colheita, nem para o tratamento e acompanhamento de olivais durante a produção e campanha da azeitona galega.

Para além disso, o abandono da região, reflete-se no envelhecimento da população, na falta de inovação dos produtos em novas práticas de cultivo e na falta de produção desta cultura.

“A desertificação da região é uma dificuldade (...) a falta de mão-de-obra está cada vez pior” - E15

“Falta de mão-de-obra para colheita” - E14

“Os olivais ainda são uma cultura marginal, ainda são poucos os produtores que encaram como uma atividade principal, a maioria tem olivais e ovelhas a pastarem pelos olivais e o que colhem é para consumo próprio, não tratam a terra” - E14

Após identificar as dificuldades do mercado agroindustrial, a fase seguinte passa por compreender a atuação das organizações selecionadas para o estudo e de que forma estas contribuem para a evolução do mercado dos *Stakeholders* com quem se relacionam.

Portanto, esta secção será subdividida em três pontos importantes: primeiro analisar as suas principais funções exercidas, posteriormente, as dificuldades dos produtores observadas por estas, e por último, o contributo que estas conferem a este sector.

No ponto de análise das organizações agrícolas, foi necessário proceder a outra subsecção, a fim de verificar e analisar com maior profundidade as funções exercidas pelo Clube de Produtores Continente, sendo a unidade de análise mais enumerada na análise de conteúdo, uma vez que é, o modelo de inspiração para este projeto.

5.4.2.1. Principais Funções das Organizações

As principais funções destas organizações são: escoar produtos, prestar serviços imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades agrícolas, divulgação de informações sobre o mercado e sobre aspetos legislativos.

Para além disso, assenta na concentração da produção e dinamização do mercado da distribuição. Os serviços prestados vão variando de acordo com a área de

atividade de cada organização e com as especificidades das áreas produtivas que desenvolvem.

“Possibilitamos o acesso ao mercado, serviços e produtos” - E1

“Damos formação, tiramos dúvidas, indicamos onde se devem dirigir para que possam ter os serviços que não prestamos, por exemplo, seguros, ajudamos nas licenças dos poços, subsídios, isenção de taxas.” - E2

“Ao juntar os produtos tentamos fazer pressão para mexer no mercado, que individualmente não conseguem (...) as empresas distribuidoras são as que no fundo mantêm este mercado ativo, são os bancos deste negócio “ - E3

“Todos os anos à uma reunião para divulgação e fechos de contas de campanhas, sobre perspetivas de futuro, do mercado, do preço” - E5

Atuação do Clube de Produtores Continente

A criação desta subsecção é imprescindível para compreender o modo operando do Clube de Produtores Continente. Primeiramente, consta uma breve descrição do que faz o clube sob o ponto de vista da sua coordenadora máxima, a presidente do clube e posteriormente, a perspetiva de um fornecedor, a Prosa.

É interessante, observar que a Prosa quando define o clube de produtores refere as mesmas características que as mencionadas pela presidente, a gestão de relacionamento e o seu carácter certificador.

“O básico é cuidar de (...) um conjunto de produtores portugueses que são nossos fornecedores e de uma maneira especial. (...). É estimular para que criassem organizações de produtores, que ganhassem dimensão, para tal, começamos a pedir quantidades (...) o que levou a instituir uma certificação nossa.” - E4

“O que aconteceu foi que, são exportadores porque têm qualidade e conseguem responder a outros referenciais, outras cadeias de hipermercados estrangeiros que lhes pede exatamente a mesma coisa ou adequado ao mercado em questão e, portanto, eles conseguem ser grandes exportadores, o que isso é excelente.” - E4

“O Clube de Produtores gere a relação entre os fornecedores de frutas e legumes e a qualidade desses produtos nas lojas. É ter os melhores preços nas suas lojas (...) e, standardização das normas de qualidade necessárias para fornecer a SONAE.” – E5

“O Clube de Produtores Continente acaba por ser um organizador de encontros e debates entre os produtores (...) a forma mais simples de haver a aquisição de novos conhecimentos” – E5

5.4.2.2. Dificuldades dos Produtores Identificadas pelas Organizações

As maiores dificuldades expressas pelos produtores são sobretudo escoar o produto e deter poder negocial capaz de pressionar o mercado. Além disso, têm falta de informação sobre a legislação em vigor, burocracias, dúvidas, entre outros.

“Falta de informação, dúvidas do que a lei obriga ou não, sobre seguros agrícolas, protocolos com seguros, licenças, projetos agrícolas e de exploração.” – E2

“Os produtores acabam por não ter força para fazer mexer o mercado de preços, como são muito pequenos não conseguem fazer mexer o preço.” – E3

“Os Produtores têm dificuldades em escoar o produto individualmente” – E3

5.4.2.3. Contributo

O último ponto desta secção enumera precisamente, o contributo que estas entidades prestam a todos os seus *stakeholders*. Apesar de, todas as organizações contribuírem com a sua atividade, para o desenvolvimento do mercado, proporcionado *“um elo ligação entre a produção, a autarquia, ministério da Agricultura, ao articular a relação” – E2*, ainda assim, a participação do clube de produtores evidencia-se de forma muito expressiva neste ponto, tanto na melhoria da qualidade dos produtos agrícolas como no desenvolvimento da cadeia de distribuição do sector agroalimentar, que segundo a presidente do clube foi o seguinte.

“O impacto é que, a exigência de qualidade foi de tal ordem que, os produtores também começaram a ganhar capacidade e, neste momento muitos são exportadores, porque têm qualidade e conseguem responder a outros referenciais. Também houve e continua a haver um trabalho de inovação, porque nós estamos sempre a desafiá-los para surpreender o cliente e para termos produtos convenientes ou produtos adaptados a uma tendência de saúde, conforme as tendências (...) portanto, acho que tem um impacto fortíssimo, quer ao nível da qualidade, quer ao nível da inovação. São estes os seus dois grandes pilares”. - E4

“O Clube de produtores posiciona a Sonae como um grande agente de dinamização da economia nacional”. - E4

Depois da análise às competências das organizações estudadas, verifica-se que a existências destas e das demais organizações semelhantes, elaboram um importantíssimo trabalho para a evolução do mercado agroindustrial/agroalimentar, principalmente quando se trata de produtores agrícolas. O próximo capítulo assentará no estudo dos critérios da escolha das empresas a quem vendem, os produtores a produção, e as condições e vantagens que estes valorizam quando procuram participar em associações/organizações entre outras instituições.

5.4.3. Critérios de Seleção da Empresa Compradora

Este capítulo incide na perspetiva do agricultor, que diante das diversas entidades organizacionais, tem de optar pela que lhe presta melhores condições. Como afirma o entrevistado 9 *“é preciso que os produtores façam uma espécie de simulação, para verem onde vão ter mais vantagens”*.

A escolha dos agentes a quem os produtores vendem a sua matéria-prima é rigorosa e, segundo os entrevistados, assenta em quatro pontos determinantes: aquela empresa que, assegura a garantia de escoamento e liquidez, a que proporciona melhores preços, a que é assertiva e a que acompanha de perto o produtor.

A credibilidade e a dimensão são parâmetros tidos em consideração, pois incrementam, a garantia de liquidez.

5.4.3.1. Garantia de Escoamento/Liquidez/Melhor Preço

No meio agrícola, a credibilidade e dimensão da empresa que compra, repercutem-se em garantia de escoamento, liquidez e pagamento, pois se tem dimensão conseguem escoar grandes quantidades de produtos, e conseqüentemente, conseguem pagar melhores preços aos produtores.

“Vendo porque é grande empresa de distribuição” – E12

“Sabe-se que se recebe, que é o mais importante” - E7

“As maiores dificuldades é a liquidez, porque há mais oferta do que procura, não temos mercado (...) nós produzimos com qualidade nesta zona, o problema é vender” - E9

*“É o que paga melhor e que oferece melhores condições, garante a liquidez e o escoamento é garantido”
- E7*

“O mais importante é o fator preço porque em principio todos pagam”. O preço e a dimensão são fatores importantes (...) é uma empresa que exporta (...) e parece ter uma dimensão razoável.” - E13

5.4.3.2. Assertividade

As entrevistas revelam que a assertividade é também um dos parâmetros mencionados pelos produtores, é determinante que as promessas feitas pelas empresas sejam cumpridas, a transparência e a confiança no outro é decisivo no meio agrícola, em que predominam relações de proximidade e que o boca-a-boca é o meio de comunicação mais privilegiado. Sendo que, se trata de um “meio pequeno”, a reputação positiva e negativa é facilmente do conhecimento público.

“tem corrido bem, tudo certinho, direitinho, as calibrações têm sido boas (...) já fui assistir e é tudo muito direitinho (...) cumprem tudo o que dizem” – E11

“é composto por pessoas de palavra, tudo o que prometem cumprem, são corretos (...) nunca falham” – E11

5.4.3.3. Acompanhamento & Feedback do Mercado

Para os agricultores, as informações recebidas sobre o mercado são extremamente importantes porque permite: ajustes à produção, melhorar o produto, acompanhar as tendências alimentares, ir ao encontro e superar as expectativas dos clientes finais e inovar tanto no produto final, como na implementação do produto no mercado.

“Encontros no campo, convívio, almoço com o dono da empresa que faz questão de estar presente” –

E12

“Falei com o responsável da (..) há pouco e ele disse que as vendas estão a correr muito bem, que está a haver muita procura e um bom preço, portanto este ano vai ser bem pago.” – E11

“Quando o técnico de campo vem aqui, diz-nos como está a correr as vendas, como está o mercado, às vezes até traz panfletos, avisos de lá” – E11

5.4.4. Principais Serviços Valorizados

Quando questionados sobre os serviços que procuram nas organizações que prestam serviços de apoio aos agricultores, todos estão de acordo, afirmando, a formação e o apoio técnico como os principais serviços procurados. Ambos contribuem e influenciam a qualidade e quantidade da produção.

A formação permite estar atualizado sobre as práticas e produtos mais adequados a cada área de cultivo e o apoio técnico *“é a ponte entre a empresa e o produtor” - E5*. Para além destes, candidatura a subsídios, projetos agrícolas e análises à terra, à folha e à água, são também serviços solicitados.

Existem um conjunto de elementos a considerar, quando se participa numa organização de apoio agrícola, para além dos serviços oferecidos, têm-se também em conta, as condições prestadas, *“era a que fazia melhores condições para a agricultura, faziam melhores preços, tinha mais descontos e mais facilidades de pagamento” – E6*

Portanto, desta forma, a interpretação dos resultados permitiu perceber qual a resposta dos produtores quando questionados sobre o porquê de pertencer a determinada organização, ou qual a ajuda que essas organizações lhes prestam para o desenvolvimento da sua atividade ou eventualmente, e dependendo do produtor, adaptando o vocabulário ao seu destinatário, porquê que vai a essa organização, o que vai lá fazer ou como lhe ajuda, foi possível compreender o que valorizam e usufruem.

“Formação, ajudam nas candidaturas a subsídios, apoio técnico - E7

“Pertença a três associações, uma é a cooperativa porque me interessa os adubos que lá tem... a AJAP, para candidatar-me a subsídios, eles fazem tudo só assino (...) e a APK, que é para ter formação... o apoio técnico é pela (...) e por conta própria” - E11

Eu já sou lavrador (...) desde pequeno, nunca precisei de formação. Mas no ano passado tivemos de tirar um curso para aplicar químicos e nós fomos obrigados a fazer (...) foi útil porque assim sabe-se como se faz (...) só vou a formação obrigatórias” - E6

“Eu tirei agora formação, mas foi por causa dos fitofármacos, para poder colocar pesticidas” - E8

“Apoio Técnico, Formação, análises químicas, apoio a candidaturas e a projetos agrícolas - E13

“O apoio técnico, é prestado pela (...), o técnico vai ao campo todas as semanas. A análise às folhas, água e terra também é feita por esta associação” - E13

Fiz formação de fitofármacos, máquinas agrícolas curso de tratorista e de produção Integrada” - E15

“É muito importante ter formação porque basta cortar a vara errada, que já põe em risco toda a produção” - E11

5.4.5. Qualidade

As entrevistas relatam que *“ existe há muitos anos uma luta para apostar na qualidade” - E3*. Quando os produtos têm qualidade *“ todos ganham” - E5*, há uma valorização do mercado e uma maior remuneração para os produtores e para os intervenientes da cadeia de abastecimento.

A qualidade para além de diferenciar, é das únicas formas de manter uma cadeia de distribuição competitiva, procurando a satisfação do cliente, o que se repercute no aumento da rentabilidade da empresa, proporcionando melhores condições aos seus fornecedores.

Este capítulo encontra-se subdividido em quatro subcapítulos, que são: requisitos da qualidade, certificação, certificação realizada pelo clube de produtores, a certificação de produção integrada e a valorização dos produtos certificados.

“Quero que os produtores tenham qualidade porque, quanto mais receberem mais gastam na compra de produtos necessários para o desenvolvimento da sua atividade.” - E1

“Existem alguns requisitos qualitativos, por um lado, a produção como um todo, não individualizada por produtores, quanto melhor a qualidade, melhor a performance da entidade, melhor poderá pagar aos produtores” – E5

5.4.5.1. Requisitos de Qualidade

Os requisitos de qualidade variam de empresa para empresa. Existem empresas que por possuir um acompanhamento técnico junto do produtor não exigem critérios rigorosos da qualidade da produção, uma vez que têm conhecimento de como o produtor está a produzir o produto e porque, fazem recolhas de amostras de frutos para analisar e avaliar se estes cumprem com os requisitos exigidos pela empresa. Também é do interesse do produtor que o produto esteja conforme o solicitado pela empresa que fornece.

Contudo, sem qualidade o produto não se vende e não é do interesse de ninguém que isso aconteça, portanto, a qualidade é o pilar basilar de qualquer atividade independentemente de ser agrícola ou não.

“A (...) é muito pouco exigente, pretende-se que o produtor tenha o mínimo de qualidade, requisitos que estão específicos nas fichas técnicas da fruta e que obedeça às certificações que são transmitidas pelo técnico de campo e que, o fruto esteja conforme, para tal, recolhemos algumas amostras no campo, antes da colheita, para serem analisados” - E5

“O requisito para pertencer é primeiro, passar primeira fase, a de auditoria de qualidade, é o interesse do produto, é a base para poder pertencer aqui” – E4

5.4.5.2. Certificação

A certificação é composta por um conjunto de regras, é um referencial de qualidade, um exemplo de certificação é a, realizada pelo Clube de Produtores Continente, que se define, por ser, um certificador regido por um conjunto de critérios rigorosos, atribuindo uma classificação á qualidade dos produtos, de forma a distinguir e destacar-los.

Clube de Produtores Continente – Certificador

“É uma certificação que tem um conjunto de regras, um referencial de qualidade desenvolvido pelo Clube de produtores e, que esses produtores são auditados uma vez por ano e que têm de cumprir, acima de um valor de 75%. Se tiverem 90% têm um certificado de ouro, se tiverem abaixo têm o certificado de bronze, depois prata, ou seja, conforme as percentagens, mas tem de estar sempre acima dos 75%, se tiverem abaixo pára-se logo as encomendas e vai-se a uma segunda auditoria para tentar perceber o que está a acontecer”. – E4

Produção Integrada – Certificação Eleita dos Produtores

As entrevistas aos produtores relatam que estes optam pela certificação de Produção Integrada, quando se trata de certificar os seus produtos. Os produtores selecionam esta certificação por ser a mais básica, a que exige menos requisitos e também por esta, ser comparticipada pelo Estado, através de um subsídio.

“Existe uma certificação que é a mais básica de todos que é a Produção Integrada, e essa é de certa forma, obrigatória, pois, obriga ao preenchimento do caderno de campo, que é basicamente um registo feito pelo produtor, onde consta a quantidade de produto foi feito, quando foi regado, ou seja, todas as tarefas que foram realizadas.” – E11

“Certifico os meus produtos pela certificação pela Produção Integrada, porque é a certificação mais fácil (...) as empresas não obrigam, mas aconselham”. - E12

“Os meus produtos são certificados pela PRODI, e depois recebemos um subsidio do Estado” - E11

5.4.5.3. Valorização dos Produtos Certificados

De forma a incentivar junto dos produtores a importância da certificação, uma vez que, o desempenho da organização está invariavelmente relacionado com a qualidade dos produtos produzidos, as organizações delineiam estratégias para que os produtores, optem pela qualidade e naturalidade do produto, ou seja, sem adição de químicos prejudiciais à saúde.

Uma das entrevistas realizadas relata que a certificação dos produtos é uma mais-valia, e que as organizações selecionam, preferencialmente, produtores que optem por certificar os seus produtos. A certificação transmite segurança, é quase como um selo de garantia.

Para além do mais, a qualidade dos produtos, proporciona trunfos às cadeias de distribuição, principalmente aos armazenistas/grossistas que vendem os produtos fora da época, ou seja, ou antes ou depois dos concorrentes venderem os seus produtos.

“É uma mais – valia ter produtos certificados, e à partida, os produtores que o fizerem, terão acesso a condições melhores se forem certificados, mas não é imperativo que seja”. - E5

“Prevê-se uma bonificação, do foro financeiro para os produtores, que cumpram os requisitos de qualidade”. - E5

“Para além disso, a qualidade também é premiada pelo mercado que atribui uma maior valorização a frutos de qualidade, mais estímulos na produção de produtos de maior qualidade. -E5

5.4.6. Relação Organizações/Produtores

A este respeito, a perspetiva dos participantes é partilhada, quanto à caracterização da díade relacional organização/produtor. Ambos se consideram

parceiros, é uma relação de interdependência, em que o sucesso de um, contribui e influencia para o sucesso do outro e ambos, contribuem para o desenvolvimento do mercado.

“Hoje, o (...) é um verdadeiro caso de sucesso da distribuição em Portugal, uma experiência exemplar de cooperação entre agentes económicos – E4

“A ideia é sempre essa, é eles sentirem que são parceiros, que são estimados, sempre a ideia de parceria, nunca a ideia de fidelização, mas a de sentirem que têm crescido connosco - E4

Tenho um bom relacionamento com eles, uma relação de confiança” – E11

“Já vendo há 2 anos à (...) ele diz-me o preço e eu confio nele, vendo” – E13

“É uma relação de cooperação, os interesses são comuns, é sobretudo uma relação de confiança” – E2

“O (...) conta com cerca de 100 produtores, são produtores que não são fidelizados, mas que vêm a trabalhar connosco há uns anos para cá.” – E5

Contrato Por Campanha

Quando inquiridos sobre se tinham contrato, alguns dos produtores afirmam vender sempre ao mesmo comprador, mas por norma, é um contrato informal, definido por boca-a-boca, como é o caso dos produtores da Indagrop, ou é, um contrato anual, por campanha.

“Em 99% dos casos, utiliza-se o acordo bilateral de fornecimento, que é por campanha. Existe 1 ou 2 casos muito específicos que, por já possuírem uma determinada área, têm um contrato de fidelização, que dura entre 5 a 10 anos. Portanto, sendo por campanha, não pode ser fidelização que obriga a um vínculo maior. São parceiros” - E5

“Existem contratos - programa, que é por campanha. Uma das vantagens de fazer parte (...) é que eles sabem que a quantidade que é estimada antes da campanha é a quantidade que nós compramos a não ser que eles falhem, portanto eles têm aqui uma garantia de escoamento” – E4

O contrato é por campanha” – E6

5.4.6.1. Estratégias de Atração e Retenção de Produtores

Nos pontos anteriores, observa-se que é necessário as empresas oferecem aos seus fornecedores/produtores condições que lhes sejam vantajosas, pois *“muitos produtores entregam a fruta ao (...) que melhores condições, de certa forma promete”*, principalmente nos casos em que a procura é superior à oferta.

Das estratégias referidas pelas entidades, para além de escoar o produto, ressaltam as seguintes: *“indicação do preço a pagar pela fruta (argumento mais forte)”* – E5, a divulgação e promoção dos produtores junto dos consumidores finais, e a promoção de encontros e a gestão de fornecedores/produtores. Portanto, é com ações de proximidade, que estimulam relações benéficas para ambos, *“A única maneira de (...) se afirmar no mercado é dar melhores condições para produzirem e para optarem por este, para venderem o seu produto”.* – E5

5.4.6.1.1. Divulgar e Promover os Produtores

A divulgação e promoção dos produtores, consistem sobretudo “em mostrar os produtores”, criar um vínculo entre o produtor e o consumidor final, humanizar os produtos, é saber que aquele produto foi produzido por aquele produtor, é reconhecimento pela qualidade da produção, é tudo isto, que evidencia e premia a qualidade e o mérito dos produtores.

“É estarem nas lojas a venderem os seus próprios produtos, serem eles mesmos a mostrarem aos clientes que são eles mesmo que fazem, nas festas do continente eles têm um espaço próprio para eles venderem.” – E4

“Estar presentes em vários meios de comunicação, por exemplo, nos nossos folhetos tentamos sempre destacar que é este produtor que faz este pão, sempre que, podemos seja a nível da comunicação, seja a nível comercial, mostramos quem são os produtores, é essa a ideia.” – E4

“Nós vamos tendo ainda que discretas, que é o logótipo do (...) que está nos produtos, (...) em revistas próprias, como se fosse um selo de garantia para que as pessoas quando virem este símbolo saberem o que está por detrás, são produtos portugueses, empresas portuguesas”. – E4

5.4.6.1.2. Criação de Encontros

A promoção de encontros, propícia a aquisição de novos conhecimentos, a partilha de experiências, a descoberta de tendências, informações e acesso ao mercado, estar atualizado, que permitem, criar vantagens competitivas para os produtores.

“Nós ao longo do ano vamos tendo momentos, encontros que nós chamamos encontros com os produtores onde vamos discutindo vários temas, seja a qualidade, parceiras estratégicas para explorarmos, isso também os faz sentir valorizados.” - E4

“O que tem acontecido é nestes encontros, eu tenho um concelho científico que traga para esses encontros e os investigadores partilham os resultados de alguns dos seus trabalhos de investigação é um bocadinho uma formação, ainda que não formal. Contudo há sempre essa preocupação de os ir capacitando e ocorrentes do que está a acontecer.” - E4

5.4.6.2. Gestão de Fornecedores/Produtores

A otimização da gestão de fornecedores permite construir relações fortes, duradouras e vantajosas, pois pode garantir a colocação dos melhores produtos no mercado, em tempo útil com as melhores condições. O entrevistado **E5** relata a forma criteriosa como faz a gestão dos seus fornecedores, e como essa análise permite perceber o que está a correr bem, o que está a correr menos bem e fazer as devidas correções e ajustes.

Para além disso, permite avaliar o desempenho de cada fornecedor e posteriormente transmitir um feedback individualizado, de ajustes na produção, na qualidade, entre outros. Também é possível observar, os que se diferenciam, os que a empresa deve continuar a apostar e principalmente os que, não contribuem para o crescimento da organização.

“Todos os anos, o número de fornecedores tem vindo a aumentar, porque as condições apresentadas também têm vindo a melhorar. A gestão de fornecedores é sempre feita, com muito rigor, para perceber quem é que foram os fornecedores, como é que cada um deles se comportou, que tipo de fruta entregou, quer a nível de qualidade e quantidade, se entregou noutra entreposto ou não, se está a cumprir as regras estabelecidas em termos de produção. É um processo exaustivo porque depende-se dos produtores e dos produtos que produzem.” – E5

5.4.7. Produtores de Azeitona Galega – Público-Alvo do Clube

Após analisar e verificar as características dos produtores agrícolas em geral, no qual se incluem as entrevistas destes produtores de azeitona, neste último capítulo, passa-se somente para um público-alvo muito específico e que são os produtores, que o projeto pretende atingir, os produtores de azeitona. Portanto, pretende-se compreender as dificuldades e expectativas/motivações destes produtores para participarem neste clube. A recolha incidiu sobre os produtores de azeitona galega, a principal variedade da Indagrop.

5.4.7.1. Dificuldades

As entrevistas revelam que as dificuldades dos produtores de azeitona galega são essencialmente duas: a comercialização e valorização da azeitona. Apesar de, todos afirmarem que neste momento, existe maior procura do que oferta. Os produtores não têm dificuldade a vender o produto, mas sim a vender a um bom preço. Além disto, também foram mencionados pelos produtores da variedade galega que, a falta de mão-de-obra e a desertificação da região, um entrave à expansão e aposta na exploração e desta azeitona.

“É a comercialização quer a vender, quer o preço, a valorização de azeitona” - E13

“o problema é a venda, é valorizar o produto, se o produto não for valorizado não é preciso tratar” -

E15

“a valorização da azeitona” – E14

Relação Informal – Indagrop/Produtores

Trata-se de uma relação informal, porque não existe um acordo de fornecimento/contrato, é tudo baseado na palavra que no meio agrícola, vale tanto como um contrato, pelo menos para os produtores em questão.

Para tal, requer-se uma relação de extrema confiança entre as partes, que se pode verificar nas entrevistas efetuadas, “*não tenho contrato, é por palavra*” – **E13**, “*é tudo preparado com 2 meses antes, é por palavra*” – **E14**. Portanto, “*O (...) diz-me o preço e eu confio nele e vendo*” - **E13**

5.4.7.2. Expetativas/Motivações para a Criação do clube de Produtores

As motivações para a participação no clube de produtores de azeitona concentram-se sobretudo na aquisição de maior poder negocial, concentração de produção, possuir um acordo bilateral de fornecimento e instalações físicas (ponto de recolha).

“Caso existisse o clube, cobrava mais dinheiro porque em grupo, teríamos mais força, o clube de produtores tem a vantagem de que, em vez de negociar com A,B,C, negocia com os que tenham grande produções, tem 4/5 produtores que lhe fornecem” - E13

“O clube de produtores poderia ter um contrato ou um acordo, com parceria, que ele sozinho não consegue arranjar pessoas, para produzir 70/80/100 toneladas.” - E13

“O clube de produtores teria de ter instalações físicas, equipamentos e produtores. Os equipamentos básicos seriam: limpador de folhas e paus, um calibrador, tanques de água e prestadores de serviços de recolha do fruto” - E14

6. PROPOSTA DA CRIAÇÃO DO CLUBE DE PRODUTORES DE AZEITONA GALEGA

PONTO DE RECOLHA - CASTELO BRANCO

Conceito: é uma estrutura interna da Indagrop, que consiste em apoiar os produtores de azeitona, nossos fornecedores.

Problemas a resolver: elevada dispersão da produção e falta de capacidade de abastecer em grandes quantidades e com qualidade elevada.



Fonte: Hotel Rural Horta da Moura

Funções a desempenhar:

- ✓ Escoar o Produto.
- ✓ Indicar as quantidades desejadas.
- ✓ Controlo de Qualidade - standardização das normas de qualidade, seleção da matéria-prima e ajustes à produção.
- ✓ Feedback do mercado.

- ✓ Promoção de encontros.
- ✓ Melhores condições que incentivem o aumento de produção e da qualidade: reconhecimento dos produtores com qualidade distinguidas, bonificação para os produtores que entreguem a produção na totalidade.

Serviços: Receção, pesagem e pré-calibragem dos produtos.

Maquinaria: Tolva de Receção (tanque), tapete de transporte, máquina de limpeza, pré-calibrador, balança e depósitos.

Público – Alvo do Clube de Produtores:

Produtores Organizados:

- I. Com sociedade aberta (empresa)
- II. Que pertença a associação/organizações ou outras entidades de apoio aos produtores, que assegurem os serviços, para que possam cumprir os requisitos de qualidade exigidos (assistência técnica, formação, análises, assessoria jurídica).
- III. Certifiquem os produtos.
- IV. Com exploração agrícola com alguma dimensão.

Objetivos da Indagrop:

- Apoiar o Produtor - proporcionar condições para produzir melhor e com mais qualidade.
- Concentrar a produção.
- Afirmar -se no mercado agroalimentar.

Vantagens para os Produtores:

- Garantia de Escoamento (Anexo I).
- Garantia de Liquidez (Anexo I).
- Melhores Preços (Anexo I).
- Acesso a conhecimento;
- Informações sobre o mercado.

+ Qualidade dos Produtos → + Desempenho da Empresa → + Produtor Recebe

“TODOS GANHAM” – E5

7. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

Este capítulo, encerra o projeto e inicia a triangulação entre o enquadramento teórico, a análise de resultados, que respondem aos objetivos específicos definidos, relacionando com o projeto propriamente dito.

Principais Conclusões Empíricas

O objetivo deste trabalho foi solucionar um problema identificado pela empresa Indagrop, a dispersão, escassez e qualidade reduzida do principal produto comercializado, a azeitona galega. Para tal, foi necessário identificar e estabelecer relações fortes e duradouras com os intervenientes da cadeia produtiva, neste caso olivícola, de forma rentável e de modo a satisfazer os objetivos de todas as partes envolvidas. Para Grönroos (1996 p.11), *“isto só se consegue através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas.”*

A competitividade de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui, (Rumel, 1984). A Indagrop a fim de, obter vantagem competitiva e diferenciação do mercado de tão difícil de penetração e crescimento, como o é o sector agroindustrial, principalmente no que toca a azeitona de mesa, definiu que a melhor estratégia para eliminar o problema identificado, seria através criação de um clube de produtores de azeitona.

Através deste clube, a empresa pretende satisfazer os seus clientes/consumidores e satisfazer os seus objetivos, que vão ao encontro dos objetivos dos produtores com quem trabalha, a valorização da azeitona. O objetivo primordial de qualquer empresa é realizar a sua missão com o melhor desempenho possível, envolvendo todas as atividades que criem valor, desde o produtor de matéria-prima até ao cliente final (Tan, 2001).

O clube de produtores só acontecerá se existir uma relação de base sólida e de confiança, no qual dois ou mais parceiros partilham o compromisso de alcançar um

objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos (Teece, 1992). Segundo, a presidente do clube de produtores Continente, a base para um clube é a relação entre os participantes, afirmando que, assenta sobretudo no diálogo.

A empresa e os produtores encontram-se numa relação de interdependência. Por um lado, a Indagrop, precisa da matéria-prima produzida e os produtores escoar o produto, ter informações do mercado e obter o melhor preço possível. Portanto, e segundo Eisenhardt e Schoonhoven (1996) a formação de alianças é maior, quando os potenciais parceiros se encontram em posições vulneráveis.

Também os autores Evans e Laskin (1994, p. 440) reforçam a contribuição do marketing relacional para a criação deste clube, uma vez que, *“é o processo pela qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador trabalham em busca de um conjunto de objetivos comuns”*, no qual o foco na gestão de qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno são contributos desta nova abordagem de marketing (Antunes & Rita, 2008).

A relação Indagrop/produtores de azeitona baseia-se numa cooperação, que é a ação de cooperar, de auxiliar e colaborar (Dicionário Online de Português), e a junção destes *stakeholders*, proporciona, redes de cooperação. Estas redes permitem ultrapassar os obstáculos causados por restrições financeiras às quais estão normalmente submetidas às pequenas empresas (Wittmann, Negrini, & Venturini, 2003).

As redes de cooperação possibilitam às empresas ser distinguidas na sua área de atuação, acesso a novos mercados, a economias de escalas devido à ação coletiva, maior poder negocial junto dos fornecedores, clientes e outras instituições. Para além disso, um aumento do portfólio de produtos, redução dos custos de transação, consequentemente aumento da confiança entre os parceiros, reduz a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações. Também, permite a aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções a problemas operacionais e de produção (Oliveira & Guerrini, 2003).

Este clube de produtores será localizado em Castelo Branco, onde se encontra a produção de azeitona Galega, a principal variedade e a maior aposta da empresa. Esta escolha recai sobre esta variedade porque se trata de uma azeitona de cura natural, ou seja, não é fermentada e atende às tendências alimentares, produtos naturais e opção de estilo de vida saudável.

Desta forma, o clube agrupará produtores concentrados numa determinada zona geográfica, os denominados “clusters” ou concentrações geográficas. A principal característica destes clusters, é que abrange o agrupamento de todas as atividades, independentemente qual sejam unidades produtivas, empresas, indústrias, entre outras. Além disso, impulsiona o benefício das sinergias coletivas, criado a partir das interações, tanto destas, como do ambiente em que se localizam. Portanto, consiste em ganhos de eficiência coletiva que raramente produtor individualmente consegue obter (Santos & Silveira, 2001).

A atividade olivícola está inserida no sector da agroindústria e, portanto, quando se fala sobre relações neste sector, tem de se abordar o tema do agronegócio, que, segundo Davis e Goldberg (1957) assenta no conjunto de atores e transações envolvidos na produção, no processamento e na distribuição de produtos de origem agropecuária, incluindo o sector de insumos, a produção rural, os mecanismos, comercialização e armazenagem, as indústrias processadoras, os grossistas e retalhistas. Inclui serviços de apoio e tem como objetivo o consumidor final de produtos.

A organização do agronegócio permite: partilhar incertezas e custos, uma vez um elevado volume de procedimentos para a obtenção de ganhos de economias de escala e desta forma, diminuir os custos unitários de produção e distribuição (Wedekin, 2002)

Assim, o clube de produtores permitirá agilizar e reduzir custos, fornecer matéria-prima para o mercado global, segmentar o produto de acordo com as preferências do consumidor, ao aumento da qualidade, expandir a gama de produtos, contacto direto com o sector da produção rural, apoiar os produtores e por sua vez,

aumento da competitividade do mercado (Human & Provan, 1997; Tan, 2001, Souza & Neto, 2006).

Este clube será alicerçado sobre os 10 princípios da relação entre fornecedor-comprador, no caso aplicável produtores – Indagrop, dos quais se destacam: a aplicação do controlo de qualidade é responsabilidade de ambos, os dois agentes devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro, o comprador deve prestar o feedback e ajustes da produção e mercado, devem ser regulados por um contrato racional (Anexo I), quanto à quantidade, preço, termos de entregas e condições de pagamento e o fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador (Campos, 1992).

Principais Conclusões de Gestão

A Indagrop pretende como já foi mencionado, colmatar algumas das suas dificuldades provenientes do mercado agroindústria com a criação do clube de produtores. De seguida passa-se a apontar as dificuldades e a explicar como o clube de produtores poderá solucionar e/ou contribuir para diminuir esses problemas.

Os principais problemas identificados pela Indagrop e mencionados nas entrevistas são: a dispersão e escassez dos produtos, o parcelamento de terras, a desertificação da região, que afeta principalmente regiões do interior e são sobretudo sentidas pelos produtores da Beira Baixa, que fornecem a Indagrop.

O Clube de Produtores ao formar uma rede de empresas, a Indagrop e as empresas dos produtores, concentrará a produção e impulsionará o desenvolvimento de melhores condições para os produtores, permitindo aumentar as suas explorações e na contínua procura pela excelência da qualidade. Consequentemente, com a melhoria das condições, impulsionará a aposta na produção olivícola, o envolvimento de outros parceiros da região, o que se repercutirá no desenvolvimento da regional, que promoverá a aposta em infraestruturas e na atração populacional, sendo este um dos benefícios da constituição dos clusters.

De seguida, responde-se aos objetivos específicos que foram o ponto de partida deste relatório.

Perceber como funcionam as organizações agrícolas cuja atividade relaciona-se diretamente com produtores agrícolas.

Para responder a este objetivo foram selecionadas algumas organizações de diferentes formatos, num primeiro momento, analisar a atuação e os contributos que prestam a todos os *stakeholders* que com estas se relacionam.

Portanto, as instituições analisadas foram: uma cooperativa agrícola, uma associação não comercial, uma empresa grossista de produtos agrícolas, que também tem a componente de intermediário na cadeia de distribuição. Posteriormente o Clube de Produtores Continente e um fornecedor deste, a Prosa.

As principais atividades desenvolvidas por estas instituições são: escoar o produto, prestar serviços e disponibilizar infraestruturas de apoio, transmitir novos conhecimentos e competências que permitam ao produtor desempenhar uma eficaz e eficiente produção. Para além disso, exercer maior pressão no mercado, que individualmente os produtores não conseguiriam, impulsionar relações mais próximas entre os *stakeholders* e, assegurar e defender os interesses dos produtores e a rentabilização dos seus produtos.

Apesar de, a análise de todas as organizações se revelarem determinantes para a compressão deste estudo, foi o Clube de Produtores Continente e a Prosa que se destacaram, uma vez que o clube de produtores, é a estrutura que mais se assemelha com o pretendido criar, pois detém os mesmos problemas aquando o momento da sua criação e objetivos similares, mas adaptados à sua dimensão. A Prosa que, é o fornecedor e intermediário entre os produtores e o clube desempenha um papel determinante, é um grossista, ou seja, executa a mesma função da Indagrop.

Portanto, foi necessário fazer uma junção das principais atividades do clube e prosa e adaptá-lo ao sector olivícola e aos objetivos tanto da Indagrop, como dos produtores.

Identificar critérios/vantagens da criação e participação em *stakeholders* agrícolas

Neste objetivo pretende-se apurar quais os critérios dos produtores para a seleção da empresa compradora, ou seja, a empresa que compra os seus produtos. Posteriormente, identificar os critérios e vantagens valorizados pelos produtores e que, as instituições de apoio lhes oferecem.

Enquanto, no objetivo anterior, a perspetiva e visão incidiu sobre as instituições analisadas, este objetivo incide totalmente, na perspetiva dos produtores agrícolas.

Os critérios de seleção da empresa a quem vendem os seus produtos é uma decisão que é tomada com muito cuidado e com critérios rigorosos que dependem de produtor para produtor, consoante os seus interesses. Como afirma o entrevistado 5, *“os produtores vendem a quem apresente as melhores condições”*.

No entanto, a análise dos resultados permitiu observar que existem critérios comuns, como a garantia de escoamento, de liquidez e apresentação dos melhores preços, este sem dúvida o argumento mais forte. Depois, a assertividade no acordado, que na produção rural é muito valorizado e por último, proporcionar um acompanhamento próximo, dando também o feedback sobre o mercado, preços praticados, tendências, aparecimento de novos *players*, exigências dos consumidores, entre outras informações relevantes.

Quanto aos serviços e condições que os produtores agrícolas valorizam nas instituições de apoio, os serviços de apoio mais solicitados e valorizados pelos produtores são aqueles que permitem atingir a produção planeada, na qualidade pretendida e desta forma, que valorizar o produto, junto da empresa comprador e dos consumidores. São, portanto, a formação, o apoio técnico, os serviços que dão ao

produtor o conhecimento necessário para o desenvolvimento da sua atividade. Posteriormente, são as candidaturas aos subsídios e apoios que o Estado atribui, o financiamento da atividade e por último as análises químicas, por exemplo, água, terra, folhas que permitem detetar eventuais doenças do fruto ou debilidades da produção, prevenindo e solucionando problemas. Estas instituições apoiam os produtores de forma a que, estes sejam competitivos no mercado em que estão presentes.

Caracterizar a relação Organização/Produtores

Esta relação é incrementada pelo carácter cooperativo, ou seja, ambos trabalham para o desenvolvimento de ambas as partes, uma vez que o crescimento de um é o crescimento do outro. A relação deve ser forte duradoura, benéfica para ambos e baseada na confiança, uma vez que se existe confiança, a cooperação é orientada de forma a maximizar os retornos para todos os parceiros (Simchi-Levi et al., 2003), quando não existe os parceiros têm que alocar mais recursos e esforços para monitorizar a cadeia (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

Os entrevistados, organizações e produtores referem que existe uma relação de interdependência e que existem inúmeros benefícios desta cooperação.

Esta relação não poderia ser de fidelização, uma vez que a escolha dos produtores da empresa compradora é instável, isso é visível, na duração dos contratos, que são quase sempre, por campanha. São poucos ou quase nenhuns, os produtores que pretendem contratos com uma duração maior, pois possibilita a que todos os anos compararem desempenhos, sobretudo preços pagos. A Indagrop também terá um acordo bilateral de fornecimento, que se encontra no anexo I deste documento, e será também, por campanha.

As empresas compradoras pretendem alterar esta tendência, e para tal procuram delinear estratégias de atração e retenção de fornecedores/produtores, que passam pelo reconhecimento, divulgação e promoção dos produtores, valorizando a sua performance e qualidade dos seus produtos.

Identificar as dificuldades dos produtores de azeitona e as suas motivações/expectativas para pertencer ao clube

Este objetivo recai na análise das dificuldades do público a atingir por este clube, produtores de azeitona galega.

As principais dificuldades detetadas são a comercialização e valorização desta azeitona.

Os três entrevistados afirmam que pretendem a criação e a sua participação neste clube, tema já familiarizados neste meio, e esperam que efetivamente aconteça. Contudo, indicaram que pretendem a existência de um acordo de fornecimento. Este já se encontra elaborado no (anexo I), precisa é de definir quantidades, consoante preços, quantidades, condições de entrega e pagamento, a capacidade produtiva e as necessidades da Indagrop.

Para além disso, tencionam também a concentração de produção e instalações físicas para receber a azeitona, ou seja, o ponto de recolha descrito no ponto 6, na proposta da criação do clube.

Portanto, depois de responder aos objetivos deste projeto, juntamente com os resultados extraídos pode-se concluir que existem dois tipos de produtores, os produtores denominados como “organizados”. Este é um produtor independente da empresa que fornece, tem acompanhamento técnico, procura estar informado e atualizado, através das organizações de apoio a que pertence, certifica os seus produtos, valoriza a qualidade dos produtos e compreende a importância da qualidade e, o que isso, repercute a níveis financeiros. Também, tem uma sociedade aberta e a sua atividade profissional assenta na produção agrícola.

Em contrapartida, existem os produtores denominados de “não organizados”, que são praticamente o oposto dos organizados. Estes não procuram informação, possuem apenas a obrigatória, não têm acompanhamento técnico, não pertencem ou não são assíduos de organizações agrícolas de apoio, os seus produtos não são certificados e destinam-se sobretudo, ao consumo próprio, para venda direta ao consumidor final ou para lojas de rua.

Neste momento, e tendo em consideração que a criação do clube acarretará um elevado investimento, a empresa não consegue assegurar o acompanhamento técnico e sobretudo devido à localização longínqua, não permite um acompanhamento próximo ao produtor.

Deste modo, é do interesse da empresa envolver-se com produtores mais autónomos e capazes de abastecer nas quantidades e qualidade pretendidas e, portanto, o público-alvo serão neste primeiro momento, e enquanto se justificar, produtores organizados.

A criação do clube será benéfica para todos os intervenientes, pois conseguirão atingir um resultado que, individualmente não seria possível, desta forma a relação entre empresa e produtores assentará sobretudo na confiança, como já tem acontecido.

Limitações e Pistas de Investigação Futuras

As principais limitações foram sobretudo a dificuldade de comunicação com os produtores agrícolas, principalmente os produtores de menor dimensão. Para a realização deste estudo foi necessário, criar um vínculo de empatia com os produtores, para conseguir a confiança destes e conseguir estabelecer um diálogo. Após inúmeras tentativas, malsucedidas, compreendi que teria de conhecer uma pessoa com alguma reputação no meio e assim, levar os produtores a quererem participar neste projeto, e assim aconteceu.

Para além disso, o facto de existir poucos ou apenas um clube de produtores no país limitou o estudo, pois incidiu em apenas um clube de produtores, apesar de que este tem inúmeros pontos em comuns com o que se pretende criar e, dando uma enorme contribuição para este relatório.

Outra limitação encontrada é a localização do campo de aplicação deste projeto, Castelo Branco, fez com que a unidade de análise fosse reduzida, devido a distância.

Quanto às pistas de investigação futuras, numa primeira fase, são: divulgar e promover o clube na região de Castelo Branco, apresentar o acordo bilateral criado

para esse efeito (anexo I), aos produtores, fazer os devidos ajustes e começar a negociar as condições, quantidades, calibre, requisitos de qualidade para a próxima campanha e também os direitos e deveres de produtor/empresa.

Num futuro mais longínquo e, quando a empresa possuir uma dimensão maior, maior volume de vendas, maior poder financeiro, angariar os produtores não organizados. Nesse caso, terá de existir parcerias com associações de produtores ou ter um técnico agrícola da empresa, promovendo o desenvolvimento da região e criação de novas infraestruturas ou revitalização das já existentes.

Outra proposta que será interessante e também quando se justificar e existir condições para tal, é a criação de um centro de compras, que através da economia de escala da ação coletiva, os produtores teriam acesso a produtos com menor preço e condições mais vantajosas, que em vez de cada um comprar os seus produtos individualmente, fá-lo-iam através do clube.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Amesa - Asociación Española de Exportadores e Industriales de Aceituna de Mesa. (2014). Retrieved June 9, 2017, from <http://www.asesma.es/search/>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing Relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, (Abril / Junho), 36–46.
- Araújo, N., Wedekin, I., Pinazza, J. (1990). O agronegócio brasileiro. Agrocere, São Paulo.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2003). Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. *XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Atibaia: ANPAD.*
- Balestro, F., Claudon, J., Pekola, J. P., & Buisson, O. (2003). Evidence of two-dimensional macroscopic quantum tunneling of a current-biased dc SQUID. *Physical review letters*, 91(15), 158301
- Bautista-Gallego, J.; Rodríguez-Gómez, F.; Barrio, E.; Querol, A.; Garrido-Fernández, A.; Arroyo-López, F. N. (2011). Exploring the yeast biodiversity of green table olive industrial fermentations for technological applications. *International Journal of Food Microbiology*, 147, 89-96.
- Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). B. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*. London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Belik, W. O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. In: MELLO, Cristina H. P. Reestruturação industrial. São Paulo: Educ, 1998.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 251-268.

- Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39, 11-16.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace. In *Harvard Business School Press*. Boston.
- Brito, C. M. (2001). MARKETING MARKETING RELACIONAL. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26, 15–26.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho—uma abordagem baseada em valor. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 360–380.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: controle da qualidade total*. (F. C. Ottoni, Ed.). Belo Horizonte.
- Cantoliva. (n.d.). Retrieved June 6, 2017, from <http://cantoliva.pt/produtos/>
- Carrão, A. M. R. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. *Revista de Administração*, 186–195.
- Cassaroto Filho, N., & Pires, L. (1998). Redes de PME e desenvolvimento local: estratégia para conquista da competitividade global com base na experiência italiana.
- Castro, A.M.G.; Paez, M.L.A.; Gomes, G.C.; Cabral, 1.R. Priorização de demandas da clientela de P&D em agropecuária. *Revista de Administração*. vol.31. n. 2, abril/junho de 1996(b).
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. Vienna: UNIDO.
- Chan, T. R., Hilgraf, R., Sharpless, K. B., & Fokin, V. V. (2004). Polytriazoles as copper (I)-stabilizing ligands in catalysis. *Organic letters*, 6(17), 2853-2855.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, (16), 386–405.

- Cobra, M., & Brezzo, R. (2009). *O novo marketing*. (Elsevier, Ed.).
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4(2), 13-24.
- Costa, L. S. de V. (2005). Por que, com quem, como, quando, até quando? Estratégias colaborativas: a quantas anda essa “colcha de retalhos”. In: Encontro Científico de Administração. 29, Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- Creswell, J. (2012). W.(1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks.
- de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.
- Davis, J. H.; Goldberg, R. A. (1957). *A concept of agribusiness*. Cambridge: Harvard University Press.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983) ‘The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields’. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. (TRUMAN TALLEY BOOKS, Ed.) (First Edit). New York: Harper & Row.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27.
- Easton, B. (1995). Smoking in New Zealand: a census investigation. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 19(2), 125-129.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.

- Elizabeth Real de Oliveira, P. F. (2014). *Métodos de Investigação da Interrogação à Descoberta Científica*.
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply chain management, partnership, and the shipper-third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- (Enei), E. de I. e I. para uma E. I. (2014). *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENEI)*. Retrieved June 3, 2017, from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34829418/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500330951&Signature=9qXSUHhadbsxhA1%2FjJqbBszcyhs%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3Dsetembro_outubro_O_Estudo_de_Caso_como_M.pdf
- Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). the relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-alimentar. (2015). Retrieved June 2, 2017, from: <http://www.fipa.pt/estatisticas/dados-macroeconomicos-industria-alimentar>.
- Ferreira, G. C., & BARCELLOS, M. D. D. (2004). Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. *Anais da ENANPAD*, Curitiba, PR.
- Ferreira, S., & Sganzerlla, S. (2000). *Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Gente.
- Flaherty, M. T. (1996). *Global operations management*. New York: McGraw- Hill.
- Fortin, M. F., & de Investigação, O. P. (1999). da concepção à realização. *Loures: Lusociência*, 36
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.

- Gabinete de Planeamento, P. e A. G. (2013). Gabinete de Planeamento e Políticas e Administração Geral (GPP). Retrieved June 5, 2017, from <http://www.gpp.pt/index.php/estatisticas-agricolas/estatisticas-agricolas>
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 7(4), 230-245.
- Goldberg, L. R. (1968). Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments. *American Psychologist*, 23(7), 483.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3).
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. (Bookman, Ed.) (2º).
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. (John Wiley and Sons, Ed.).
- Hamel, G., & Doz, Y. L. (2000). *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. (Qualitmark, Ed.) (Tradução:). Rio de Janeiro.
- Hamilton, B. A. (2003). *Supply Chain Management at 21: The hard road to adulthood*.
- Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of marketing management*, 22(1-2), 215-242.

- Harland, C. M. (1996). Supply Chain Management: relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, 7, 63–80.
- Hitt, M., Duane, I., & Hoskisson, R. (2002). *Administração Estratégica*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hit, M. I. D.; Camp, S. & Sexton, D.(2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal-The Special Issue Strategic Entrepreneurship* (22), 479-491.
- Hobbs, J. E., & Young, L. M. (2000). Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 131-143.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(SPE1), 103-127.
- Horta da Moura. (n.d.). Retrieved July 1, 2017, from <http://hortadamoura.pt/caminho-das-oliveiras-milenios-de-historia-contados-sob-os-ramos-de-sete-oliveiras/>
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Humphries, A. S., & Wilding, R. (2001). Partnerships in UK defense procurement. *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), 83–96.
- Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2008). Grounding supply chain management in resource-advantage theory. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 10–22.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72–87.
- Hutkins, R. W. (2006) *Microbiology and Technology of Fermented Foods*. Blackwell Publishing, London. INE (2009). Instituto Nacional de Estatística- Estatísticas de

Produção vegetal

- Instituto Nacional de Estatística. (2015). Retrieved June 3, 2017, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9286&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- Internacional Olive Council. (2016). Retrieved from <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures>
- Ishikawa. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Jarillo, J. C. (1993). Strategic networks-creating the borderless networks.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jongen, W. M. (1998). Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance. M. T. Meulenberg (Ed.). Wageningen: Wageningen Pers.
- Kodama, M., (2007). Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan. **Technovation**, v. 27, n. 3, p. 115-132.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The international Journal of Logistics management*, 7(2), 1-18.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2004). Supply chain partnerships: model validation and implementation. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 21-42.
- Laniado, R. N., & Baiardi, A. (2003). A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, 10(27), 61-74.
- Lazzarini, S. G., Machado Filho, C. A. P., LAZZARINI NETO, S., & AIBE, H. (1995). Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século. Rio de Janeiro: Anais do 19º ENANPAD.

- Leitão, F. A. (1986). Descrição de 22 variedades de oliveira cultivadas em Portugal.
- Casa do Azeite. (2016). Retrieved June 6, 2017, from <http://www.casadoazeite.pt/Profissionais/Dados-sector/Produção>
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). Rede de informações. Makron Books.
- Lubben, R. T. (1989). *Just-in-Time: uma estratégia avançada de produção*. (M.- Hill, Ed.).
- Lukianocenko, M. (2004). Redes de negócios: fortalecimento contínuo. *4 Ranking Abras/SuperHiper de Redes E Associações de Negócios. Revista SuperHiper*.
- Lyons, T. F., Krachenberg, A. R., & Henke Jr, J. W. (1990). Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations. *MIT Sloan Management Review*, 31(3), 29.
- Neto, J. A. (2000). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. Editora Atlas.
- Nohria, N.; ECCLES, R.G.; Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard Business School, 1992.
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). Co-opetition. London: HarperCollinsBusiness.
- Magalhaes, E. (2015). *Gestão da cadeia de suprimentos*. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=XyaHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Reutilizaçao+e+agua+cinza+ou+agua+de+chuva+e+controle+ou+automacao+e+custo&ots=7yhHuWJOyJ&sig=T7JNdaaVly9fCNFNso23bx1GDFQ>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (S. P. Atlas, Ed.) (5ª).
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional–Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (Edições Sí). Lisboa.
- Mccarthy, E. J. Basic Marketing (1964).
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partbering in supllly chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549–568.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of

- partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Purchasing and supply chain management (College Pu). Cincinnati, Ohio: South - Western.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Neto, J. A. (2000). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. Editora Atlas.
- Nohria, N.; Eccles, R.G.; Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard Business School, 1992.
- Noieto, M. J. (2000). Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. Global.
- Olave, M. E. L., & Neto, J. A. (2001). *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*.
- Oliveira, R. D., & Guerrini, F. M. (2003). Estrutura morfológica de redes de empresas. In Simpósio de Engenharia de Produção (Vol. 10). Anais eletrônicos... Bauru: Universidade Estadual Paulista.
- Perrow, C. (1992). Organisational theorists in a society of organisations. *International Sociology*, 7(3), 371-380.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Reis, F. L. D. (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1–18.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2),

1-18.

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Roma, S. & Pereira, A. A. (2007). *Macroplan: Perspetiva, estratégia e gestão*. Editora: Atlas
- Romeo, F.V., 2012. *Microbiological Aspects of Table Olives*. Rende (CS), Italy: Olive Germplasm.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). edundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Santos, M., & Silveira, M. L. (2001). *o Brasil. Território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record.
- Schmitz, H. (1997). Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, 18(2), 164-200.
- Silva, A. R. (16 de Abril de 2016). Casa do Azeite revê em alta previsões para os próximos quatro anos. Alentejo já produz 76% de todo o azeite em Portugal. Obtido de Jornal Público: <https://www.publico.pt/2016/04/16/economia/noticia/producao-de-azeite-e-a-terceira-maior-dos-ultimos-100-anos-1728655>
- Silva, A. R. (19 de Outubro de 2015). Portugal aumenta importações e paga mais 70% pelo azeite estrangeiro. Obtido de Jornal Público: <https://www.publico.pt/2015/10/19/economia/noticia/portugal-aumenta-importacoes-e-paga-mais-70-pelo-azeite-estrangeiro-1711578>
- Silva, C. M. M.; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E.. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. *Anais do I Seminário de Gestão de*

- Negócios da UniFAE. Curitiba, outubro/2004.
- Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E., & Kaminsky, P. (2000). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and cases*. (McGraw-Hi). Boston.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Designing and management the supply chain*. Editorial: McGraw-Hill, Irwin, New York, NY.
- Simon, H. A. (1961). Reply to Dr. Mandelbrot's post scriptum. *Information and Control*, 4(2-3), 305-308.
- Sousa, M. J.; Baptista, C. S. (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Segundo Bolonha, Lisboa: Pactor
- Souza, R. D. C., & Amato, J. (2006). *Exportações brasileiras de frutas certificadas: oportunidades de negócios para o empresário rural*. ZUIN, LFS; QUEIROZ, TR Agronegócio: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva.
- Stalk Jr, G. (1988). The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 41.
- Stank, T., Crum, M., & Arango, M. (1999). Benefits of interfirm coordination in food industry supply chains. *Journal of business logistics*, 20(2), 21.
- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690-711.
- Tan, H. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, (7), 39-48.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of economic behavior & organization*, 18(1), 1-25.
- Tofalo, R.; Schirone, M.; Perpetuini, G.; Angelozzi, G.; Suzzi, G.; Corsetti, A. (2012b). Microbiological and chemical profiles of naturally fermented table olives and brines from different Italian cultivars. *Antonie van Leeuwenhoek*, 102, 121-131.

- Tristão, H. M. (2000). Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca. FACEF.
- Vargas, G. (2003). Uma análise da evolução quantitativa da produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4).
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. (Edições Sf). Lisboa.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Wedekin, I. (2002). Questão de hora e de lugar. *AgroANALYSIS*, 22(5), 41-48.
- Wilkinson, J. (2008). Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar (No. 338.13). UFRGS,.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*", New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wittmann, M. L., Negrini, F., & Venturini, T. (2003). As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. *Encontro de Estudos Em Estratégia*, (1), 1-15.
- Yin, R. K. (1989). Research design issues in using the case study method to study management information systems. *The information systems research challenge: Qualitative research methods*, 1, 1-6.
- Ziggers, G. W., & Trienekens, J. (1999). Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing successful partnerships. *International Journal of Production Economics*, 60, 271-279.

ANEXOS

ACORDO BILATERAL DE FORNECIMENTO DE AZEITONA GALEGA

A **INDAGROP** é proprietária de uma empresa agroindustrial, situada na Zona Industrial da Maia, orientada para a preparação, conservação e comercialização de produtos como: Azeitona, Azeite, Tremoço e Pickles. Esta empresa tem como objetivo ser uma referência de qualidade no sector agroindustrial, garantindo produtos com elevados padrões de qualidade.

Portanto, a **INDAGROP** e o **PRODUTOR** estabelecem o seguinte acordo bilateral de fornecimento de azeitonas, no qual traduzindo um quadro de crescente rigor para ambas as partes e, que deverá por estas ser integral e reciprocamente adotado, sendo regulado pelas seguintes cláusulas:

1. REGULAMENTAÇÃO

O presente acordo bilateral, e em particular as definições apresentadas no Anexo II a este documento, tem como referência o **REGULAMENTO (CE) Nº 865/2004, DE 29 DE ABRIL DE 2004**, que estabelece a norma de organização comum de mercado, no sector do azeite e de azeitona de mesa.

2. PRESSUPOSTOS

- 2.1. O presente acordo bilateral regulará a Campanha Nacional de Azeitona de 2017/2018 e vigorará até 31 de dezembro de 2017.
- 2.2. A quantidade de frutos distribuída pelos respetivos calibres será determinada, em quilogramas (kg), durante a operação de pré-calibragem e de acordo com a tabela do ponto III do Anexo I.
- 2.3. O peso dos frutos rejeitados durante a pré-calibragem (refugo) não será considerado na pesagem para efeitos de pagamento pela **INDAGROP**.
- 2.4. A produção a entregar no posto de receção da **INDAGROP**, deverá ser registada em nome do **PRODUTOR**, que é responsável pela assinatura do presente acordo bilateral.

3. DEVERES DA INDAGROP

Aos **PRODUTORES** que aceitem e cumpram as normas constantes deste Acordo Bilateral, a **INDAGROP** compromete-se a:

- 3.1. Planear com o **PRODUTOR**, o melhor momento para o início da colheita da azeitona, nomeadamente, fazendo o acompanhamento, com análise de estado de maturação, cor, dureza e auxílio na previsão de quantidades a entregar.

- 3.2. Facultar, mediante obrigação de os devolver nas condições descritas ponto 4.2.2., o número de poletes/caixas plásticas consideradas necessárias para a respetiva colheita.
- 3.3. Planear o transporte do fruto do olival para o posto de receção da empresa, sendo os respetivos encargos suportados pelo **PRODUTOR**.
- 3.4. A cláusula anterior não se aplicará, no caso de o **PRODUTOR** não conseguir assegurar o transporte e, nessa situação, poderá solicitar à **INDAGROP** a contratação do transportador, sendo esse custo posteriormente debitado.
- 3.5. Pesar por meio de báscula certificada, todos os camiões de entrega de azeitonas aquando da respetiva entrada na empresa.
- 3.6. Solicitar a uma empresa independente a auditoria aos parâmetros de calibragem adotados em cada campanha.
- 3.7. Efetuar o pagamento total, no momento da compra da matéria-prima, exceto se, outra forma for acordada, por ambas as partes.
- 3.7.1. Quando os **PRODUTORES** escolham outra modalidade diferente da referida no ponto anterior e a produção seja entregue na sua totalidade, na **INDAGROP**, haverá uma bonificação de x cêntimos por quilo.

4. DEVERES DO PRODUTOR

Os **PRODUTORES** deverão implementar práticas culturais em total respeito das normas legais em vigor.

As azeitonas a adquirir pela **INDAGROP** deverão obedecer às Normas de Qualidade da Azeitona e às demais características e orientações técnicas estabelecidas no Anexo I e, em particular às seguintes regras:

4.1. Fase da Produção

- 4.1.1. Cumprir as determinações técnicas indicadas, pela assistência técnica, fornecida por entidades e/ou técnicos reconhecidos pela **INDAGROP**, nomeadamente quanto ao tipo de produtos fitossanitários ou fertilizantes, sua dosagem e momento de aplicação nas operações ou tratamentos julgados necessários.
- 4.1.2. Colher e entregar na **INDAGROP**, apenas as azeitonas que apresentem as características descritas no Anexo I do Acordo Bilateral.
- 4.1.3. Manter atualizado o Caderno de Campo, o qual deve ser apresentado sempre que solicitado.
- 4.1.4. Entregar devidamente preenchida até à data de entrega da fruta na **INDAGROP**, a **“Declaração para efeitos de controlo de segurança alimentar de isenção de produtos nocivos para a saúde”** conforme a minuta presente no Anexo III a este Acordo Bilateral, assim como, os certificados de produção que a exploração agrícola possua, nomeadamente Produção Integrada, Agricultura Biológica, Global Gap e Clube de Produtores Continente.

4.2. Colheita e Entrega na INDAGROP

- 4.2.1.** Entregar na **INDAGROP** a totalidade da sua produção, ou aquela que previamente tenha sido acordada. Sempre que, o **PRODUTOR** tenha acordado com a **INDAGROP** uma entrega de apenas parte da produção terá que na presente data definir a quantidade de fruta a entregar e qual a respetiva parcela, tomando como documento de prova uma cópia do Parcelário (P3 da DRAP/MADRP).
- 4.2.2.** Solicitar à **INDAGROP**, a título de empréstimo, a entrega dos palotes/caixas plásticas necessárias para o acondicionamento e transporte dos frutos para a empresa. Aquando do envio dos palotes/caixas plásticas, a **INDAGROP**, debitará ao **PRODUTOR** o número de palotes/caixas plásticas enviados a €100 (cem euros) /palote/caixa plástica e emitirá o respetivo crédito aquando da receção dos mesmos. Até ao dia 31 de dezembro de 2017 o **PRODUTOR** terá que ter devolvido todos os palotes/caixas plásticas, caso contrário o valor dos mesmos será cobrado.
- 4.2.3.** Solicitar à **INDAGROP**, o serviço de transporte para levantamento prévio do vasilhame (palotes/caixas plásticas) e transporte das azeitonas, caso tenha ficado estipulado que essa seria da responsabilidade da empresa, de acordo, com a calendarização acordada com o planeamento da **INDAGROP**. O calendário inicial proposto será alvo de acompanhamento e (potencialmente) revisão diária, em função das condições climatéricas e de evolução do fruto ou de outros motivos de força maior razoavelmente aceitáveis para a **INDAGROP**. Será acordado com os **PRODUTORES** um reagendamento da respetiva entrega, se as circunstâncias o justificarem, nomeadamente, chuva e riscos de geada.
- 4.2.4.** Respeitar as normas de higiene para a colheita de azeitonas conforme ficha técnica no **Anexo IV**.
- 4.2.5.** Proceder ao registo da data efetiva da colheita da azeitona, indicando a respetiva parcela de acordo com o P3 (caso aplicável), código do **PRODUTOR**, nome do **PRODUTOR** e número de palotes/caixas plásticas entregues, nas etiquetas previamente impressas a fornecer pela **INDAGROP**. Para o efeito a **INDAGROP** fornece aquelas, etiquetas que serão enviadas atempadamente para o **PRODUTOR**. Alerta-se para a importância desta identificação dos palotes/caixas plásticas com as etiquetas pois no mesmo camião poderão ser transportados lotes de diferentes **PRODUTORES**. Recomenda-se que, haja o cuidado de colar as etiquetas numa superfície seca, idealmente, aquando do carregamento dos camiões, para evitar manipulações adicionais dos palotes/caixas plásticas.
- 4.2.6.** Assegurar que os palotes/caixas plásticas com azeitonas, a entregar na **INDAGROP**, estão livres de pedras, terra, lamas, paus, ramos, panos ou outros materiais estranhos, que poderão provocar danos ou avarias nos equipamentos de calibragem.



4.2.8. Aquando da entrega do fruto o **PRODUTOR** já deve ter entregue o caderno de campo, certificado da Produção (Prodl, Global, G.A.P., Bio...) e ter celebrado o presente acordo bilateral.

4.3. Faturação

As emissões das faturas têm que cumprir os seguintes requisitos:

4.3.1. Emissão da fatura em nome do **PRODUTOR** que celebra o acordo bilateral.

4.3.2. Arredondamento de valores ao cêntimo.

4.3.3. A entrada da fruta no armazém da empresa terá de ser registada e faturada pelo **PRODUTOR** que celebra o acordo bilateral.

O presente acordo bilateral poderá ser alterado a qualquer momento por imposição legal, em particular, pela alteração de normas nacionais ou comunitárias que sejam aplicáveis.

Maia, ____ de _____ de 2017

A INDAGROP:

O PRODUTOR:

ANEXO I AO ACORDO BILATERAL**Produto: Azeitona****I – CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS:**

- Variedade: **Galega Vulgar**
- Inteiras, sem pedúnculo.
- Bem formados.
- Firmes (Textura consistente, não enrugados)
- Sãos (isentos de podridões ou sinais indicadores das mesmas).
- Isentos de ataques de parasitas ou danos causados por estes.
- Isentos de lesões provocadas pelo frio, sol ou outros danos como: cortes, golpes, pisadelas ou qualquer outro foco que possa resultar numa porta aberta para a podridão.
- Isentos de humidade exterior anormal, odor e/ou saber estranhos.

II – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS:

- | | |
|-------------|--|
| • Forma | Típica da variedade (forma pontiaguda) |
| • Coloração | Típica da variedade (violácea a negra) |
| • Dureza | Elevada |
| • Caroço | ≤ 2 mm no eixo |

III – CLASSIFICAÇÃO	Peso mínimo (Calibre)	Refugo
<p>• Sobre esta tabela é aplicada uma tolerância média de <u>3%</u> ao peso mínimo por calibre de modo a garantir que o peso de cada fruto cumpre com as tabelas de pesos mínimos por calibre exigidas pelos diferentes operadores de mercado.</p>	Calibre 18	
	Calibre 20	
	Calibre 23	} Categoria II
	Calibre 25	
	Calibre 27	
	Calibre 30	} Categoria I
	Calibre 33	
	Calibre 36	
	Calibre 39	
	Calibre 42	} Refugo
Calibre 46		
		Não comercializáveis

IV – DETERMINAÇÃO DA DATA DE A indicação de colheita aos **PRODUTORES** é dada

COLHEITA

Em função das análises feitas no campo ou pelos técnicos agrícola dos **PRODUTORES**.

Colher as azeitonas sem pedúnculo.

Colocar os frutos nos palotes/caixas plásticas de forma suave para evitar danos.

Não causar fermentos nos frutos.

V – COLHEITA

Não colocar matérias estranhas como terra, folhas e ramos nos palotes/caixas plásticas.

Não encher demasiado os palotes/caixas plásticas para que na sobreposição dos mesmos, os frutos não sejam danificados.

Evitar colheitas em dias de chuva.

VI - EMBALAGEM

A colheita é feita para palotes/caixas plásticas fornecidos pela INDAGROP com 1,2 x 1,2 x 0,61 metros de altura. O PRODUTOR deve levantar na INDAGROP etiquetas autocolantes para colocar nos palotes/caixa plásticas onde deve mencionar.

VII – MARCAÇÃO

Nome
Nº de Associado/Fornecedor
Parcela
Data de Colheita
Pesagem

ANEXO II AO ACORDO BILATERAL

Definições

Categorias - as azeitonas são de boa qualidade, em estado de maturação apropriado e dotadas de características próprias da variedade e preparação comercial. São admissíveis ligeiros defeitos de cor, forma, firmeza da polpa e defeitos da epiderme, desde que não afete o aspeto geral e as características organoléticas do fruto. A Categoria I, representa o calibre mais valorizado e procurado pelo cliente, quando se refere a azeitona galega vulgar.

Assistência Técnica: apoio prestado pela **INDAGROP** o qual consiste na realização de visitas aos pomares tendo como objetivo avaliar o estado de evolução das plantas e dos frutos, aconselhar e acompanhar tipos, momentos e doseamentos dos tratamentos a efetuar, garantindo os intervalos de segurança, conforme plano a fornecer.

Calibre: o número atribuído ao calibre representa a quantidade de frutos contidos em 1 quilos, correspondendo cada calibre a um intervalo de peso, medido em gramas, conforme indica o Anexo I.

Dureza: medida da consistência da polpa do fruto, determinada através da resistência que este oferece à penetração com um penetrómetro.

Refugo: toda a azeitona cujo calibre é superior a 40 ou quando frutos estão danificados.

Defeitos:

Matéria estranha inofensiva: qualquer matéria vegetal, não prejudicial à saúde, nem indesejavelmente inestética, por exemplo folhas e pedúnculos, mas que não inclua qualquer outra substância cuja adição é autorizada na presente norma.

Frutos manchados: Azeitonas com marcas no epicarpo com área superficial maior que 9 mm² e que podem, ou não, penetrar na polpa.

Defeitos de epiderme afetando a polpa: imperfeições ou lesões do mesocarpo que podem ou não ser associados a marcas superficiais.

Frutos rasgados: azeitonas danificadas por lesões no epicarpo cuja extensão torna visível uma porção do mesocarpo.

Frutos engelhados: azeitonas que se encontram anormalmente enrugadas, afetando o seu aspeto. Não devem ser consideradas ligeiras rugas superficiais apresentadas em alguns processos de elaboração.

Textura anormal: azeitonas com textura anormalmente mole ou fibrosa, relativamente ao processo de elaboração em questão, e à média de uma amostra representativa do lote.

Coloração anormal: azeitonas com cor significativamente diferente da coloração característica do processo de elaboração em questão e da média de uma amostra representativa do lote.

Frutos com pedúnculo: azeitonas com pedúnculo agarrado de tamanho superior a 3 mm quando medido a partir da parte mais saliente da azeitona. Não é considerado defeito em azeitonas inteiras apresentadas com pedúnculo ligado.

Recheio defeituoso: azeitonas recheadas com ausência parcial ou total de recheio relativamente ao processo de elaboração em questão, e à média de uma amostra representativa do lote.

Caroço ou fragmentos de caroço: presença de caroço inteiro ou fragmentos de caroço medindo mais de 2 mm no eixo mais longo.



ANEXO III AO ACORDO BILATERAL

Declaração

Para efeitos de controlo de segurança alimentar, Reg. (CE) nº 852/2004 de abril de 2004, detentor do NIF nº declaro para os efeitos que, como produtor de azeitona, produzo segundo as regras de boas práticas agrícolas, cumprindo os princípios e orientações estabelecidas pelo Decreto – Lei nº 256/2009 de 24 de setembro. Este decreto-lei estabelece os princípios e orientações para a prática da Proteção Integrada e Produção Integrada, bem como o regime das normas técnicas aplicáveis à Proteção Integrada, Produção Integrada e modo de Produção Biológico.

_____, _____ de _____ de 20____

(Assinatura do Produtor)

ANEXO IV AO ACORDO BILATERAL

NORMAS DE HIGIENE PARA A COLHEITA DE AZEITONAS

TÉCNICAS DE COLHEITA

Na realização da colheita, devemos ter os seguintes cuidados:

- Utilização de luvas para evitar ferimentos que possam alterar a qualidade do fruto;
- Ter o máximo de cuidado no manuseamento do fruto, evitando feridas e quedas;
- Colher frutos uniformes, inteiros, sãos, suficientemente firmes, bem formados e sem pedúnculo;
- Evitar corpos estranhos (terra, ramos, folhas) e outras impurezas nos contentores de plástico (palotes/caixas plásticas) e de grande capacidade onde é transportado o fruto;
- Os palotes/caixas plásticas deverão manter-se limpos, respeitando a capacidade dos mesmos de forma a, evitar o esmagamento dos frutos e ao posterior uma melhor conservação nas câmaras;
- A colheita deve efetuar-se preferencialmente em dias sem chuva para diminuir o risco de doenças associadas ao armazenamento.

FRUTOS A REJEITAR

Com o objetivo de melhorar a conservação do fruto em frio, devem ser rejeitados os seguintes frutos:

- Com matéria estranha inofensiva;
- Manchados, rasgados, rebentados, enghados;
- Frutos com defeito de epiderme que afete a polpa;
- Frutos com textura e coloração anormal;
- Frutos com calibre superior a 40 (refugo);

ENTREVISTA À RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS DA COOPERATIVA DE VILA DO CONDE

CARACTERIZAÇÃO/ ÁREAS DE NEGÓCIO

1. Em que consiste a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde?

A Cooperativa Agrícola de Vila do Conde (CAVC) foi constituída em 25 de setembro de 1948, tem por objeto social a realização de operações de compra, venda e prestação de serviços aos seus cooperadores, contribuindo para a satisfação das suas necessidades económicas, sociais e culturais.

Esta promove a colocação nos mercados de consumo, de todos os produtos provenientes das explorações agrícolas dos cooperadores, de modo a obter a sua máxima valorização e maior rendimento.

INTEGRAÇÃO NA COOPERATIVA

2. Quais são os procedimentos para fazer parte da CAVC?

Ser sócio, paga-se uma inscrição ao entrar na cooperativa, montante que se pode levantar no momento da saída.

RELAÇÃO COOPERATIVA – PRODUTOR

3. Qual considera ser a base desta cooperativa agrícola? É a relação entre a cooperativa e os seus sócios? Se não o é, o que o considera ser?

Sim.

4. Como define essa relação? Quais são os valores que a sustentam?

É uma relação de obrigatoriedade porque os produtores de leite deste concelho que queiram vender para a Agros têm de passar pela cooperativa, ou seja, não podem vender diretamente à Agros nem podem vender por outra cooperativa, tem de ser pela do seu concelho.

Os produtores não são obrigados a comprar os seus produtos na cooperativa.

VANTAGENS OFERECIDAS

5. Quais as estratégias que utilizam para desenvolver relações duradouras com os seus cooperadores?

Através da formação, apoio técnico de campo, apoio de veterinários, contabilidade, mas é uma empresa a parte, que é a Agrivil, mas é 100% da cooperativa, apoio nas candidaturas aos subsídios, análises aos animais, etc.

6. Quais são as condições exigidas pela cooperativa e que os produtores têm maior dificuldade em cumprir?

Reduzir a produção de leite, com o excesso de leite a circular no mercado, a União Europeia estipulou um limite de leite a produzir.

7. Quais as vantagens para os associados em pertencer à cooperativa agrícola?

Acesso ao mercado, serviços e produtos.

SERVIÇOS PRESTADOS

8. A cooperativa dispõe de algum Centro de Formação ou de alguma Escola Agrícola? Se sim, onde se situa?

Não.

9. A formação é interna, a cooperativa dispõe de técnicos agrícolas internos ou recorre a entidades externas que prestem esse serviço?

Existe uma parceria com uma entidade formadora específica em agricultura, a CONFRAGI.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

10. A cooperativa tem em consideração a qualidade dos produtos no momento da entrada do produtor para a cooperativa?

A cooperativa pretende que os seus produtores tenham qualidade no seu leite porque quanto mais receberem pelo leite mais dinheiro gastam na compra de produtos necessários para o desenvolvimento da sua atividade. Contudo, como o leite não é vendido diretamente à cooperativa, ou seja, esta é um intermediário. Portanto, quer o produtor tenha ou não leite com

qualidade não tem influência direta na cooperativa, uma vez que é a Agros que avalia a qualidade do leite e que paga aos produtores por intermédio desta.

Quais são os requisitos exigidos ao produtor para poder pertencerem à cooperativa? (por exemplo, não usar pesticidas, etc.)

É a Agros que define esses requisitos.

CONCLUSÃO

12. Qual o balanço que faz destes anos de existência?

Bastante positivo.

ENTREVISTA À ENGENHEIRA AGRÍCOLA DA HORPOZIM

CARACTERIZAÇÃO/ ÁREAS DE NEGÓCIO

1. Em que consiste a HORPOZIM?

É uma associação não comercial, a única estrutura associativa da região, que promove a horticultura local e defende os interesses dos horticultores desta região.

2. Quais são as características diferenciadoras desta associação de horticultores?

É uma associação não comercial e presta serviços que atentam aos problemas, necessidades e direitos dos horticultores, visando a qualidade e a modernização dos métodos e culturas.

3. Como a HORPOZIM se financia? Quais são as fontes de rendimento próprias?

Apoio técnico, implementação de certificações, organiza formações, entre outras.

INTEGRAÇÃO NA HORPOZIM

4. Quais são os procedimentos/requisitos para integrar a HORPOZIM?

A ser pessoa singular ou entidades, ser produtor hortícola do concelho de Póvoa de Varzim ou que nele têm a sua sede ou concelhos limítrofes.

5. Há contrato? Existem uma quantidade de produção predefinida?

Existe é um regulamento interno.

RELAÇÃO ASSOCIAÇÃO – PRODUTOR

6. Qual considera ser a base desta associação de horticultores? É a sua relação com os seus cooperadores? Se não o é, o que o considera ser?

Sim.

7. Qual é o modelo relacional que melhor se adequa a este contexto?

Cooperação, é sobretudo uma relação de confiança.

VANTAGENS OFERECIDAS

8. Quais as estratégias que utilizam para atrair horticultores?

São os horticultores que procuram a associação.

9. Quais são as maiores dificuldades que sente por parte dos produtores, antes de entrarem para a associação?

Falta de informação, dúvidas do que a lei obriga ou não, sobre seguros agrícolas, protocolos com seguros, licenças, projetos agrícolas e de exploração.

10. Quais são as soluções para responderem a esses obstáculos?

Temos 700/800 associados. Damos formação, tiramos dúvidas, indicamos onde se devem dirigir para que possam ter os serviços que não prestamos, por exemplo, seguros, ajudamos nas licenças dos poços, subsídios, isenção de taxas.

11. A associação promove encontros entre os associados? Quando e como acontece?

Sim, jornadas técnicas, quando existe a apresentação de produtos, feiras, congressos.

12. Quais as vantagens para os associados em pertencer a esta associação?

A Horpozim ajuda na implementação da Gobar G.A.P.

SERVIÇOS PRESTADOS

13. Quais são os serviços desenvolvidos pela associação?

Organiza feiras, exposições jornadas técnicas, apoio técnico em várias áreas, ensino, formação profissional e assessoria fiscal.

Acesso a contabilidade fiscal, que por imposição legal, é separado da associação.

14. A HORPOZIM dispõe de algum Centro de Formação ou de alguma Escola Agrícola? Se sim, onde se situa?

Não.

15. Que tipo de formação é aí prestada e, com que frequência?

Formação a jovens agricultores, formação de fitofármacos, formação para PME's, que são candidaturas muito específicas e que são poucos os que têm direito.

16. A formação é um fator de atração dos associados?

Sim.

17. A HORPOZIM proporciona apoio técnico? Se sim, tem técnicos agrícolas internos ou recorre a entidades externas que prestem esse serviço?

Sim interno, a própria.

18. Esse apoio tem custos?

Sim.

19. Com que periodicidade, os técnicos visitam as explorações agrícolas?

Uma vez por mês.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

20. A associação tem em consideração a qualidade dos produtos no momento da entrada do associado?

Não porque não comercializa produtos.

CONCLUSÃO

21. Como avalia o contributo da HORPOZIM para o desenvolvimento da região e dos seus associados?

Muito importante, a horpozim é um elo de ligação entre a produção, a autarquia, ministério da Agricultura, articula a relação.

22. Qual o balanço que faz destes anos de existência?

Bastante positivo.

ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DA AGROZIM

CARACTERIZAÇÃO/ ÁREAS DE NEGÓCIO

1. Em que consiste a AGROZIM?

A Agrozim tem duas vertentes, temos a venda ao público e também somos estivadores de fitofármacos, fertilizantes e de qualquer outro tipo de matérias que seja interessante para o negócio. Para além disso também prestamos serviço técnico ao balcão, como aos agricultores no campo, basicamente é isso.

RELAÇÃO ASSOCIAÇÃO - PRODUTOR

2. Como define a relação com os produtores?

É de confiança. As empresas distribuidoras são as que no fundo mantêm este mercado ativo, são os bancos deste negócio.

VANTAGENS OFERECIDAS

3. Escoam sempre os produtos dos produtores?

Nós estamos dependentes de outros mercados. Aqui como são minifúndios, áreas muito pequenas, os custos acabam por ser muito elevados, por causa da mão-de-obra e tudo, é por isso que existe há muitos anos uma luta para apostar na qualidade, a cebola da Póvoa, temos a cenoura, para também vender com qualidade.

4. É também o trabalho da Agrozim representar esses produtores?

Sim, conseguimos puxar um bocado o preço do mercado para cima.

5. Consegue fazer pressão certo?

Assim de forma subtil, mas tentamos fazer isso, depois tem outros fatores como: de quem compra os produtos hortícolas, dos agricultores, se têm dinheiro para pagar aqui ou não e se têm dinheiro para investir em melhores produtos, matérias já com aminoácidos vai beneficiar o início da produção, vai disparar e vai ter melhores produções, mas também fica mais caro.

Ao juntar os produtos tentamos fazer pressão para mexer no mercado, que individualmente não conseguem escoar o produto.

6. Quanto maior a qualidade, maior o preço recebido e mais investimento fazem aqui?

Isso é muito relativo, até pode ter o melhor produto, mas se não houver escoamento.

7. É a oferta maior que a procura?

Depende das épocas, varia mesmo com as épocas, depende também do produtor se consegue antecipar, por exemplo, o tomate se consegue tirar mais cedo e com qualidade, vai ganhar dinheiro aí, depois toda a gente começa a ter.

8. Existe uma estratégia para o produtor conseguir tirar, por exemplo, o tomate antes dos outros produtores?

Tem tudo a ver com a oferta e a procura, basicamente é isso, claro que o produtor não devia vender abaixo do custo de produção, não posso vender a abaixo deste preço, mas é muito difícil, ainda por cima estamos a falar de bens perecíveis.

SERVIÇOS PRESTADOS

9. Disponibiliza apoio técnico?

Sim.

10. Esse serviço é pago? Que mais serviços prestam?

Nós não cobramos o serviço, embora se calhar devêssemos, porque muitas vezes, os agricultores acabam por ir comprar a outro sítio. Já me passou isso pela cabeça, mas o problema é que as outras empresas não cobram, embora não cobrem o serviço técnico, porque depende, existem muitas vertentes que os técnicos recebem as comissões pelas vendas, e acabam por ganhar aí e o custo da informação acaba por se refletir no produto.

Sim, sim, porque a par disto, também tem as análises de terra, de água.

11. Para além de comprar os químicos, os produtores também procuram aqui formação, tiram dúvidas?

Sim, sim e é preciso ter alguma formação para estar ao balcão porque, muitas vezes, depende dos agricultores, mas os agricultores mais jovens agora empresários agrícolas, já têm muito mais conhecimentos das pragas, de fungos, bactérias, insetos e também já têm muito mais conhecimento das substâncias ativas necessárias. Agora o Agro Manual também já está disponível online, o Agrozapp, e permite um maior conhecimento.

O problema também é que os produtores são muito individualistas, podiam unir-se mais, mas não, tenho de fazer melhor do que ele.

12. São os engenheiros da empresa que dão a formação?

Não, depende, tivemos aqui o lançamento de um produto novo, depois tem sempre substâncias ativas a sair no mercado e outras a entrar, ou seja, vem cá os técnicos das empresas desses produtos fazer a promoção e depois nós vamos passando a informação.

13. Assim sendo tentam rentabilizar os produtos dos produtores, ou seja, para que tenham mais lucro?

Nós sempre fizemos isso, os custos de produção estão cada vez mais elevados, sempre demos muita formação.

14. E os agricultores quando existem essas formações aderem?

Sim.

GESTÃO DE CLIENTES

15. E já têm clientes fiéis?

Sim temos, mas cada vez é mais difícil, cada vez se troca mais por centimos.

16. O preço é então o fator mais decisivo?

Sim.



CONCLUSÃO

25. Os preços são competitivos?

Têm de ser, é um mercado mesmo difícil.

26. Há quantos anos existe esta empresa?

Como Agrozim há 30 anos, mas já existe há 70 para aí, é um negócio familiar.

ENTREVISTA À PRESIDENTE DO CLUBE DE PRODUTORES

CARACTERIZAÇÃO/ ÁREAS DE NEGÓCIO

1. O que é para si, o Clube de Produtores Continente?

O Clube de produtores Continente é uma estrutura interna da Sonae Modelo Continente, que tem um conjunto de pessoas que se dedicam exclusivamente a apoiar um conjunto de fornecedores, que trabalham connosco e que são produtores portugueses, não abrange os produtores estrangeiros. O básico é cuidar desse conjunto de produtores que são nossos fornecedores de uma maneira especial.

O clube de produtores está dentro daquilo que é o pelouro dos frescos.

2. Qual/Quais o/os objetivo/os deste clube? A que problemas pretendia/pretende responder?

Quando foi criado há 18 anos atrás, a agricultura portuguesa estava muito dispersa em termos de capacidade de aprovisionar uma grande cadeia de distribuição, porque havia muitas iniciativas pequeninhas, muitas hortinhas, muitos pomares, muitas vaquinhas, e não havia capacidade de abastecer nos volumes necessários, com a qualidade necessária e constante. E, portanto, foi necessário perceber quem eram as pessoas, com quem nós começamos a trabalhar, estimular para que criassem organizações de produtores, que ganhassem dimensão. Começamos a pedir mais quantidades e, ao mesmo tempo estas pessoas que fazem parte da minha equipa, são técnicos agrícolas que faziam o aconselhamento agrícola, no sentido de dizer não plante assim, plante desta forma ou então vamos chamar alguém de uma universidade, o que ainda continua a acontecer, para nos ajudar a olhar para este problema de uma doença qualquer, coisas assim muito práticas. Isso levou a que ganhassem dimensão e ao começar a ganhar dimensão, instituímos uma certificação nossa. Hoje, o clube é um verdadeiro caso de sucesso da distribuição em Portugal, uma experiência exemplar de cooperação entre agentes económicos.

3. Quais são as características diferenciadoras que definem este clube? O que o distingue dos demais?

O impacto é que a exigência de qualidade foi de tal ordem que, os produtores também começaram a ganhar capacidade e, neste momento muitos são exportadores. O que aconteceu foi que, são exportadores porque têm qualidade e conseguem responder a outros referenciais, outras cadeias de hipermercados estrangeiros que lhes pede exatamente a mesma coisa, ou adequado ao mercado em questão e, portanto, eles conseguem ser grandes exportadores, o que é excelente.

Para além da qualidade também houve e continua a haver um trabalho de inovação, porque nós estamos sempre a desafiá-los para surpreender o cliente e para termos produtos convenientes ou produtos adaptados a uma tendência de saúde, conforme as tendências, também vamos adequando e desafiando para eles nos responderem.

4. Porquê um clube de produtores e não uma associação ou cooperativa?

O clube não tem entidade jurídica, é só uma estrutura informal, podia-se dizer departamento, como se podia dizer outra coisa, ou seja, não tem formato jurídico é por isso.

INTEGRAÇÃO

5. Quais são os requisitos para fazer parte do Clube de Produtores da Sonae?

Os requisitos são de facto passar por uma primeira fase, a de auditoria de qualidade. Uma primeira parte é a de qualidade, é o interesse do produto, o produto em si, depois é submetida a uma auditoria de qualidade e avaliada a capacidade do fornecedor. Não precisam de ser todos grandes, continuamos a ter muitos pequeninos, principalmente nos legumes, e pequeninos não tem a ver com o volume, mas tem a ver com a capacidade de conseguir entregar a quantidade prometida, por exemplo, o produtor dizer que é capaz de entregar 100 e depois os 100 serem entregues. Não precisa de dizer que entrega sempre, 1000 ou 10000.

6. Existem o contrato - programa, o contrato-parceria e o contrato geral de fornecimento. Em que circunstâncias utilizam cada um deles?

Existem contratos - programa, uma das vantagens de fazer parte do clube é que eles sabem que a quantidade que é estimada, antes da campanha é a quantidade que nós compramos a não ser que eles falhem, portanto, eles têm aqui uma garantia de escoamento.

7. Qual a duração média de cada contrato? Existe um período de experiência?

A duração é conforme a campanha. Existe um período de experiência conforme a categoria, portanto, se for frutas tem de ser por campanha, se for carne é diferente porque é um abastecimento contínuo, pode ser durante um mês, é conforme as categorias.

RELAÇÃO CLUBE – PRODUTOR

8. Qual considera ser a base deste clube de produtores? É a relação entre o clube e os seus produtores? Se não o que é?

É sem dúvida.

9. Qual é o modelo relacional que melhor se adequa ao Clube de produtores Sona e porquê? É uma relação de parceria, de cooperação ou de fidelização?

A ideia é sempre essa, é eles sentirem que são parceiros, que são estimados, que partilham informação do negócio. Sempre a ideia de parceria, nunca a ideia de fidelização e de sentirem que têm crescido connosco e muitos dizem isso. Eu sou o que sou devo ao clube de produtores.

VANTAGENS OFERECIDAS

10. Quais as estratégias que utilizam para reter o produtor, e desta forma desenvolver relações duradouras e mutuamente benéficas?

Nós ao longo do ano vamos tendo momentos, encontros que nós chamamos encontros com os produtores onde vamos discutindo vários temas, seja a qualidade, parcerias estratégicas para explorarmos, isso também os faz sentir valorizados.

11. De que forma a existência de mais momentos próprios dos produtores contribuem para o desenvolvimento do clube? Em que consistem esses momentos?

É por exemplo, eles estarem nas lojas a venderem os seus próprios produtos, serem eles mesmos a mostrarem aos clientes que são eles mesmo que fazem, nas festas do continente eles têm um espaço próprio para eles venderem.

Em vários meios de comunicação, por exemplo, nos nossos folhetos tentamos sempre destacar que é este produtor que faz este pão, sempre, que podemos seja a nível da comunicação, seja a nível comercial, mostramos quem são os produtores, é essa a ideia.

12. Que estratégias pretende desenvolver para aproximar o consumidor ao clube de produtores?

Nós vamos tendo, ainda que discretas, que é o logótipo do clube de produtores presente nos produtos, e depois ao longo do ano vamos fazendo ações nas lojas, para mostrar os produtores, apesar de que é um bocadinho ainda discreto, mas é por aí, em revistas próprias, como se fosse um selo de garantia para que, quando as pessoas quando virem estes símbolos saberem que se trata de produtos portugueses, empresas portuguesas.

FORMAÇÃO

13. Que tipo de formação proporcionam aos produtores e qual a sua frequência?

Formação fechada para já não, vai arrancar este ano, em setembro, outubro, um programa de capacitação dos produtores. O que tem acontecido é nestes encontros, eu tenho um concelho científico que trago para esses encontros e os investigadores partilham os resultados de alguns dos seus trabalhos de investigação é um bocadinho uma formação, ainda que não formal. Contudo há sempre essa preocupação de os ir capacitando e ocorrentes do que está a acontecer.

14. A formação é um fator de atração de produtores?

Sim.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

15. No processo de recrutamento têm em consideração a qualidade dos produtos?

Sim é o primeiro ponto, a qualidade.

16. De que forma se realiza a certificação? E as auditorias internas?

É uma certificação que tem um conjunto de regras, um referencial de qualidade desenvolvido pelo Clube de Produtores e, que esses produtores são auditados uma vez por ano e que têm de cumprir, acima de um valor de 75%. Se tiverem 90% têm um certificado de ouro, se tiver abaixo tem o certificado de bronze, depois prata, ou seja, conforme as percentagens, mas tem de estar sempre acima dos 75%, se tiver abaixo para-se logo as encomendas e vai-se a uma segunda auditoria para tentar-se perceber o que está a acontecer.

RELAÇÃO CLUBE DE PRODUTORES – SONAE

17. De que forma o clube de produtores contribui para o sucesso da SONAE MC?

Muito, porque posiciona a Sonae como um grande agente de dinamização da economia nacional.

18. O clube de produtores só abastece a Sonae ou também abastece outros mercados?

Só a Sonae.

CONCLUSÃO

19. Qual o balanço que faz destes 18 anos de existência?

Muito bom é um balanço excelente, porque realmente conseguiu-se organizar, ajudar milhares de produtores, que nós agora trabalhamos muito com as organizações, mas que depois têm muitos produtores que fazem parte dessas organizações e, portanto, acho que tem um impacto fortíssimo, quer ao nível da qualidade, quer ao nível da inovação. São estes os seus dois grandes pilares.

ENTREVISTA AO RESONSÁVEL DA PROSA/FORNECEDOR DO CLUBE DE PRODUTORES CONTINENTE

DEFINIÇÃO/ ÁREAS DE NEGÓCIO

1. Em que consiste a PROSA?

A Prosa é um entreposto de produtos e serviços agrícolas. Esses serviços são: a receção da fruta, calibragem, armazenamento/serviços de frio, embalagem e distribuição de fruta. No mercado nacional fornece a Sonae, sendo que 60% da sua produção é para abastecer o mercado espanhol.

2. Qual/ Quais o/os objetivos deste Entreposto? A que problemas pretende responder?

O objetivo da Prosa é criar valor económico e social, oferecendo produtos agrícolas e serviços de qualidade.

INTEGRAÇÃO

3. Quais são os procedimentos e requisitos para integrar a Prosa?

Relativamente aos requisitos para integrar o entreposto, a Prosa é muito pouco exigente, pretende-se que o produtor tenha o mínimo de qualidade, requisitos que estão especificados nas fichas técnicas da fruta e que obedeça às certificações que são transmitidas pelo técnico de campo da Prosa.

4. Todos os produtores que fornecem a Prosa têm contrato?

Normalmente sim.

5. Que tipo (s) de contrato (s) estabelece com os produtores?

Em 99% dos casos, utiliza-se o acordo bilateral de fornecimento, que é por campanha. Existe 1 ou 2 casos muito específicos, que devido a, já possuírem uma determinada área, determinada produção, etc., com quem a Prosa tem um acordo de fidelização, que dura entre 5 a 10 anos. Nesses casos já se prevê uma remuneração diferente, mas também a obrigações diferentes por parte do produtor. Isto é uma consequência vantajosa e benéfica de trabalhar com grandes volumes de quantidades de fruta.

No caso dos acordos de fidelização, existe uma relação a longo prazo com alguns produtores, porque eles próprios estão contentes e felizes com as condições que a Prosa lhes oferece, mas se por exemplo, este ano pagar um preço abaixo das expectativas dos produtores, é provável que esses produtores, procurem um entreposto concorrente, existe uma grande probabilidade de isso acontecer.

RELAÇÃO PROSA/PRODUTOR

6. Como caracteriza a relação Prosa/ Produtor?

O entreposto conta com cerca de 100 produtores, todos eles da região Centro e Norte. São produtores que não são fidelizados, acabam por ser produtores que vêm trabalhar com a Prosa já há alguns anos para cá, mas nem todos. Existem alguns que são fixos e outros que acabam por ir flutuando, o que acontece é que na altura da colheita do Kiwi, muitos produtores entregam a fruta ao entreposto que melhores condições, de certa forma promete.

Portanto, o produtor quer entregar o seu fruto num sítio que ofereça as maiores garantias e melhores condições.

7. Qual o modelo relacional que melhor se aplica neste contexto? É uma relação de parceria ou de cooperação ou de fidelização? Como a define e porquê?

Os contratos são por campanha, logo não pode ser fidelização porque obriga a um vínculo maior. São parceiros.

VANTAGENS OFERECIDAS

8. Quais as condições que oferece aos seus produtores/fornecedores?

O levantamento da fruta no pomar que é feito, é um serviço que a Prosa presta. Todo o acompanhamento técnico é gratuito, a periodicidade desse acompanhamento é determinada consoante os determinados critérios: tamanho do produto, quantidade da produção e em função das carências de conhecimento que o produtor eventualmente apresente. Em média essas visitas de campo ocorrem 4/5 anuais.

Para além disso, o entreposto dá sempre a indicação do preço a pagar pela fruta, é este o argumento mais forte, porque o produtor para além de, avaliar aquilo que o entreposto promete, avalia também o seu desempenho da última campanha.

Portanto, termina a campanha de Kiwi em junho, e em julho é o mês que se faz o pagamento final aos produtores, estes acabam por ter acesso aos pagamentos de outros entrepostos e comparam.

Uma boa posição no *ranking* de melhor pagador ou o 2º melhor ajuda sempre a que tenham uma maior confiança nesses entrepostos no ano seguinte.

Também o preço da quebra de processamento, em que a Prosa apresenta dos mais baixos do mercado, os kiwis são bens perecíveis e, entre a quantidade de fruta que entra no início do ano e a quantidade que é vendida até ao final do ano, dá a percentagem de quebra, que é normalmente imputado aos produtores. Se o produtor entra com 100 e a quebra for de 6% só se paga 94%, isto é válido para todos os entrepostos, o que difere é a percentagem de quebra. Em média a Prosa ronda os 6%, a concorrência tem 10% a 15% da percentagem de quebra depende da campanha.

O que interessa ao produtor avaliar é um conjunto de todas as condições, por exemplo, a Prosa paga tanto, tem uma quebra baixa, oferece transporte e dá apoio técnico e depois comparam com outro, se calhar a quebra é mais alta, mas também tem um preço mais alto, mas tem de pagar transporte. Portanto, é necessário fazer uma espécie de simulação, para ver onde vai ter mais vantagens.

9. Promove encontros entre os produtores?

Cerca de 70%/80% dos fornecedores vêm à Prosa quando promovemos encontros. Todos os anos à uma reunião na Prosa para a divulgação e fechos de contas de campanhas, para falarem sobre perspetivas de futuro, do mercado, do preço pago nessa campanha, entre outros assuntos.

Estes encontros contam com a presença do Engenheiro Belmiro de Azevedo, proprietário da Prosa e Sonae. Esta presença é muito apreciada pelos produtores.

10. Dão Formação?

Não.

GESTÃO DE FORNECEDORES

11. Existem mais ou menos produtores a fornecer a Prosa?

Todos os anos, o número de fornecedores tem vindo a aumentar, porque as condições apresentadas também têm vindo a melhorar.

A gestão de fornecedores é sempre feita com muito rigor, para perceber quem é que foram os fornecedores, como é que cada um deles se comportam, que tipo de fruta entregou, a nível de qualidade e quantidade, se entregou noutra entreposto ou não, se está a cumprir as regras estabelecidas em termos de produção, é um processo exaustivo porque depende-se dos produtores e dos produtos que produzem.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

12. Incentiva e premeia a qualidade? Como?

Sim, prevê-se uma bonificação, do foro financeiro para os produtores que cumpram os requisitos dos quais alguns são qualitativos. Por outro lado, a produção como um todo, não individualizado por produtores, quanto melhor a qualidade for melhor, melhor a performance a Prosa terá e melhor poderá pagar aos produtores. Portanto é um círculo vicioso, ou seja, se a qualidade for boa, todos ganham.

Para além disso, a qualidade também é premiada pelo mercado que atribui uma maior valorização a frutos de qualidade, mais estímulos na produção de produtos de maior qualidade.

13. É obrigatório que todos os Produtores tenham produtos certificados?

É uma mais – valia, e à partida terão acesso a condições melhores se forem certificados, mas não é imperativo que sejam.

Existe uma certificação que é a mais básica de todos que é a Produção Integrada, e essa é de certa forma obrigatória, que obriga ao preenchimento do caderno de campo, que é basicamente um registo feito pelo produtor, onde consta a quantidade de produto, quando foi regado, ou seja, todas as tarefas que foram realizadas no pomar. É o técnico de campo é o que faz a ponte entre a Prosa e o produtor.

CLUBE DE PRODUTORES CONTINENTE

14. O que faz o Clube de Produtores Continente?

A Prosa é um fornecedor da SONAE e, a SONAE dentro dos seus vários departamentos tem um departamento que é o Clube de Produtores Continente, que gere a relação entre os fornecedores de frutas e legumes, e a qualidade desses produtos nas lojas. Portanto, é esse o papel do Clube de Produtores, garantir a relação entre a SONAE MC e os produtores de legumes, frutas e outras áreas.

No fundo, o principal objetivo deles é ter os melhores preços nas suas lojas, é o foco desta entidade. É, portanto, um grupo que define e implementa as normas e regras de qualidade para que os produtos obedeçam a uma série de critérios e não só, por exemplo, na logística.

O Clube de Produtores Continente acaba por ser um organizador de encontros e debates entre os produtores porque através da comunicação de produtos, esta é a forma mais simples de haver a aquisição de novos conhecimentos.

A Prosa pertence à SONAE e acaba por pertencer ao Clube de Produtores Continente, que também certifica o entreposto. Essa certificação vai ao encontro de normas europeias, como por exemplo, a Global G.A.P. e adequa à realidade da SONAE, todas essas regras são para haver uma standardização de critérios.

Portanto, o que o clube de Produtores faz é, divulgação, encontro de conhecimento e standardização das normas para fornecerem a SONAE.

15. Qual e como caracteriza a relação entre a Prosa e o Clube?

É uma relação ocasional, geralmente encontram-se 4/5 vezes por ano, precisamente, nesse tipo de eventos e encontros que eles próprios organizam e promovem.

A Prosa é um fornecedor que está relativamente estável, não se sabe se, com os outros fornecedores se calhar procuram ajudar produtores que estejam por exemplo a começar ou que não saibam muito bem o que hão de fazer.

CONCLUSÃO

16. Como avalia o percurso da Prosa ao longo do tempo?

A Prosa tem 10 /11 anos, é uma empresa muito jovem, teve um início mais ou menos conturbado.

Neste momento está numa fase mais ou menos estável, numa fase crescente e ascendente, na medida que está a ganhar quota de mercado, tem aumentado a taxa de exportação e aumentado a taxa de angariação do número de associados. Portanto, a Prosa nos últimos 4/5 anos tem vindo a fazer um percurso de crescimento.

ENTREVISTA AO PRODUTOR DE GADO

1. Identificação: Anteriormente produtor de leite, atualmente produtor de gado; Sócio da Cooperativa Agrícola de Vila Do Conde (CAVC).

2. Há quanto tempo pertence à cooperativa?

Já há muitos anos.

INTEGRAÇÃO NA COOPERATIVA

3. Que condições e requisitos tem de cumprir?

Ser sócio, paguei uma inscrição quando entrei depois paguei os acertos do preço da inscrição quando aumentou e, já há alguns anos que não pago.

RELAÇÃO PRODUTOR - COOPERATIVA

4. Qual é a relação que tem com a cooperativa?

Confio neles, já vou lá há tanto ano.

VANTAGENS

5. Quais as vantagens de pertencer à Cooperativa?

Na altura fazia os melhores preços nos adubos que vendia, e em todas as coisas que vendiam. Comprava com mais descontos e tinha mais facilidades de pagamento, podia pagar ao fim de 30 dias, caso não pagasse, ficava a contar juros, mas não eram muito altos e, depois íamos pagando, conforme se podia. É mais barato comprar na cooperativa do que noutros sítios.

6. O que evoluiu na cooperativa?

Abertura de dois armazéns mais próximos, mais formação.

7. Quando vai à cooperativa, vai com que intuito?

Por exemplo, quando compro gado tenho de lá ir avisar para ficar registado, o mesmo quando vendo ou morre. Às vezes, vou lá falar com os engenheiros quando tenho algum problema com os animais e com o milho, e eles ajudam-me.

8. Porquê a Cooperativa de Vila do Conde e não outra?

Fui para lá porque, era a que dava melhores condições para agricultura.

SERVIÇOS SOLICITADOS

9. Quais são os serviços que considera mais importante que a cooperativa tem? E/ou que deveria ter?

Formação, Apoio Agrícola, Assistências de Veterinários, contabilidade.

10. Tem descontos nos serviços prestados pela cooperativa e valem a pena?

Sim, nos produtos, no combustível, temos um cartão.

11. Recebe formação?

Sim, dão formação aos jovens, eu como já sou lavrador desde pequeno nunca precisei de formação. Mas no ano passado, tivemos de tirar um curso para aplicar químicos, fitofármacos, para poder andar a sulfatar e as condições de como havíamos de fazer.

12. Essa formação é útil e suficiente?

Sim, esta formação foi útil porque assim sabe-se, como fazer as coisas e foi gratuita para os sócios, os não sócios tinham de pagar.

Na formação aprendi por acaso, se vier o vento não podemos colocar a cauda contra o vento porque prejudica a nós próprios.

Há muitas formações, mas só vou no caso de as formações forem obrigatórias para poder continuar a plantar.

13. Tem apoio técnico? Com que regularidade?

Sim, por exemplo, uma vez fui à cooperativa falar com o engenheiro porque plantei o milho e ele crescia, mas morria e perguntei-lhe o que havia de fazer.

Às vezes os engenheiros vêm cá porque eu lhes peço e não pago nada.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

14. A certificação é responsabilidade da cooperativa ou é o produtor que procura?

Neste caso não é necessário, porque não vendo, por opção, à cooperativa, vendo a um comerciante, que não exige.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

15. Onde/ A quem é que vende os seus produtos?

Vendo a um senhor da Póvoa, vendo sempre ao mesmo. Já há uns poucos de anos.

16. Vende sempre ao mesmo ou não. O que faz mudar?

Já tem vindo pessoas, a quererem oferecer mais dinheiro e eu digo que não quero, porque não quero falhar com o meu cliente.

Às vezes digo ao senhor da Póvoa que tenho uns touros para vender e que preciso de dinheiro e ele pergunta quanto preciso e faz a transferência, mesmo sem entregar os touros. Há uma relação de confiança.

Já tentei vender a outros que pagavam mais, mas só tive quem me enganasse, aquele homem é muito sério. Depois era complicado para receber, a mim nunca me aconteceu, mas aconteceu em muitos lados, os produtores venderem o gado e nunca mais receberam.

O senhor da Póvoa, Sr. Joaquim, foi recomendado por outro produtor de gado conhecido do meu, que me disse que era certo a pagar.

Agrada-me o valor que o Sr. Joaquim paga pelos touros. Às vezes o Sr. Joaquim compra gado noutros lados e pede-me para guardar os bois porque sabe que mesmo depois de vendidos, continuo a alimentá-los.



CONCLUSÃO

17. Recebe informações de quem compra, como por exemplo, informações sobre o produto

Sim o Sr. Joaquim diz-me que o mercado está muito complicado, que os talhos não compram, até disse que qualquer dia deixa o negócio, e eu disse quando deixar avise-me para vender todo o gado porque não quero conhecer outra cara.

ENTREVISTA AO PRODUTOR DE LEITE

1. Identificação: Produtor de leite; Sócio da Cooperativa de Vila do Conde (CAVC)

2. Há quanto tempo pertence à cooperativa?

Desde 1989. Foi descendência, a família já era e eu continuei.

INTEGRAÇÃO NA COOPERATIVA

3. Que condições e requisitos tem de cumprir?

Ser sócio.

RELAÇÃO PRODUTOR – COOPERATIVA

4. Como é a sua relação com a cooperativa?

Não é obrigatório vender à cooperativa, existem outras empresas, como queijeiras, outras leiteiras, mas que não têm a credibilidade da cooperativa e por sua vez da Agros. Contudo, se os produtores quiserem vender para a Agros, têm obrigatoriamente que passar pela cooperativa, correspondente ao concelho que residem, e como a Agros é das maiores empresas de leite do país sabe-se que o leite é escoado e que se recebe.

Posso ser sócio de outras cooperativas de outros concelhos, mas só posso vender o leite à cooperativa de Vila do Conde.

Na cooperativa tem de ficar registado o número de animais e através disso, conseguem estimar a quantidade de leite produzido e conseguem perceber se estamos a vender para fora, para particulares.

Na cooperativa tem lá tudo, ajuda-nos em tudo.

VANTAGENS OFERECIDAS

5. Quais são as vantagens de pertencer à cooperativa?

Sabe-se que se recebe que é, o mais importante. Presta serviços desde a candidatura a subsídios, tem lá os serviços todos, não precisa de se pertencer a mais nenhuma organização, associação, tirando a parte de contabilidade.

Para além disso, no final de cada ano atribuí um prémio de fidelização, que corresponde a 2% da faturação anual gasta, se comprar tudo na cooperativa. Eles têm um plano e conseguem ver tudo o que precisamos, quando não encomendo, no dia seguinte a cooperativa entrega o que me faz falta.

6. Quais os resultados que a cooperativa lhe ajudou a conseguir?

Também há concorrência de mercado, mas vende-se o leite, recebe-se certo e depois compra-se lá os produtos.

7. Atualmente ainda lhe é benéfico para si fazer parte da cooperativa?

Sim continua a ser vantajoso, por causa do escoamento, temos escoamento garantido.

8. Porquê a Cooperativa de Vila do Conde e não outra?

Porque não podemos estar noutra, como pertencemos ao concelho de Vila do Conde só podemos pertencer a esta cooperativa.

SERVIÇOS SOLICITADOS

9. Quais são os serviços que considera mais importante que a cooperativa tem? E/ou que deveria ter?

Dão formação, ajudam nas candidaturas a subsídios, fazem inseminações artificiais, contraste leiteira, análise à qualidade do leite, que é analisar o leite vaca a vaca e se o leite está próprio ou não para consumo. Fazem contabilidade, mas faço através de outra pessoa, porque quando comecei a fazer contabilidade lá não faziam.

10. Tem descontos nos serviços prestados pela cooperativa e valem a pena?

Sim nos produtos e não pago grande parte dos serviços.

11. Recebe formação?

Sim, se pretender. Existe formação de todos os tipos. Não pago pela formação, aos sócios é gratuito.

12. Essa formação é útil e suficiente?

Sim.

13. Tem apoio técnico? Com que regularidade?

Sim, de fertilidade, de rações (razoamentos), veterinários. O ADS paga-se, que é a vacinação dos animais, tirar o sangue aos animais, tratar do bem-estar animal. Pago pelos veterinários, não pago pelos técnicos agrícolas.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

14. A certificação é responsabilidade da cooperativa ou é o produtor que procura?

A certificação é feita pela Agros que é quem faz a recolha e, posteriormente, a certificação.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

15. Onde/ A quem é que vende os seus produtos?

À Agros, a cooperativa é um intermediário.

16. Vende sempre ao mesmo ou não. O que faz mudar?

Sim, à Agros, houve pessoas que saíram da cooperativa e conseqüentemente da Agros, porque a Agros estabeleceu um contrato e alguns produtores quiseram crescer e a Agros disse que não comprava mais do que estava estipulado. As queijarias compram, e esses produtores disseram “não, se a cooperativa ou a Agros não nos compra, vamos arranjar uma empresa particular que nos compre”.

Nesses casos, o produtor pode produzir e vender o que quiser, que a quantidade não tem limite, mas o preço é mais barato, depois não pagam a 15 dias como faz a cooperativa, não é certo e não é uma empresa credível, não se sabe de onde vêm, vende para os espanhóis.

Houve uma empresa espanhola que começou a deixar de pagar, depois começou a negociar mais barato e depois começou a ter prejuízo. Depois não têm nenhuma relação e mudam de produtor consoante o que fizer mais barato e houve um excesso de leite à venda.

CONCLUSÃO

17. Na sua opinião quais são as dificuldades que estão a impedir que a cooperativa lhe traga mais resultados?

Pagar melhor, mas com o problema do leite, em que há excesso de produção, as cooperativas não podem fazer muito mais.

ENTREVISTA AO PRODUTOR HORTÍCOLA

1. Identificação: Produtor Hortícola; Associado da Horpozim; Cliente da Agrozim;

2. Faz parte de alguma associação?

Eu sou da Horpozim.

INTEGRAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO

3. E porquê que entrou?

Eu entrei para a associação desde que a formaram, agora até já deixei de pagar quotas há muito tempo, antes até fazia lá a contabilidade e tudo e, deixei de fazer parte, quando deitei abaixo a empresa, depois fui lá buscar as minhas coisas e atualmente deixei de ir lá. Agora faço na mesma contabilidade, mas faço noutra pessoa particular porque é mais acessível de dinheiro, para pagamento e estavam a levar muito.

4. Então já não faz parte da Horpozim?

Sou na mesma sócio, só que deixei de pagar.

SERVIÇOS SOLICITADOS

5. Quando lá ia para além de fazer contabilidade, o que fazia mais, formação, tirar dúvidas?

Eu tirei formação agora de fitofármacos, mas foi por causa dos pesticidas, para poder colocar pesticidas, mas não foi através da Horpozim nem nada, eu paguei, mas foi através da empresa Agrozim, uma empresa que vende adubos e assim. Eles dão formação, que eles têm os engenheiros dos adubos, inscrevi-me lá e fui tirar por ali.

6. E lá é mais barato do que na Horpozim?

Ora bem, eu acho que sim, por aquilo que eu ouvi, porque nunca lá fui para ter formação. Eu fui direito lá porque como gasto lá a adubação e tudo, inscrevi-me lá e fui tirar por conta dele.



7. Para além de formação, a Horpozim também dá apoio técnico?

Os engenheiros vêm aos campos, antes tinham um engenheiro, agora parece que é uma engenheira. Antes estava lá o engenheiro Alexandre, mas parece que saiu, ele também faz hortícolas. As pessoas que precisarem ele ainda vai ajudar, agora não sei se é pela horpozim ou por conta própria, porque ele tem estufas.

ENTREVISTA AO PRODUTOR HORTÍCOLA

1. Identificação: Produtor Hortícola; Ex-Sócio da Cooperativa Agrícola da Póvoa de Varzim;

2. Pertence a alguma associação de horticultores?

Não eu sou sócio da Cooperativa Agrícola Leiteira da Póvoa, melhor fui em tempos, mas agora aquilo está sempre a mudar.

3. Já ouviu falar da Horpozim?

Não sou sócio porque nós somos funcionários públicos, trabalhamos na saúde, reformamo-nos e isto é do pai dela e para não ficar o campo sozinho, vimos para aqui entretermo-nos.

4. Então não é a vossa atividade principal é um passatempo?

Não, não é a atividade principal, mas dá trabalho ainda temos dez mil metros de terreno.

5. Vendem os legumes que plantam aqui?

Sim vendemos.

DIFICULDADES

6. Quais são as vossas maiores dificuldades?

As nossas maiores dificuldades é a liquidez, o nosso problema é que há mais oferta do que procura é por isso que, a cebola está a este preço, nós não temos mercado, o que nos vale são os espanhóis que estão a levar, os espanhóis vêm ali buscar às toneladas de cebola e alface.

O problema não é a produção, que nós produzimos bem e com qualidade nesta zona, o problema é depois vender.

7. Depois como há imensas toneladas de cebola quando chegam a esses armazéns em vez de pagarem a um preço pagam menos?

Depois claro, em de vez de pagar a 0,20€/kg pagam a 0,10€/kg e as vezes passam a máquina em cima fresa como quem destrói, aconteceu muitas vezes isso, a mercadoria pronta para sair e destroem.

Nós temos uma filha nas estufas e quando não à vontade de levar alface eles dizem agora não sai, não tem saída e é que temos de pagar plantas, estrume, trabalho, pagar tudo, e depois vai tudo pelo ar. Nas estufas, é num ano calha bem tudo bem, depois vem uma tempestade leva os tomates, acontece muito.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

8. E onde vendem?

Nós vendemos para o mercado abastecedor do porto. Temos aqui pessoas que são os intermediários, temos aqui perto um armazém que os produtores levam os seus produtos para lá. Há armazéns que vendem no próprio armazém, aquele ao qual nós levamos é diferente. Nós levamos para lá e eles levam daqui e vão vender. Agora lojinhas, mercearias e mesmo quem vende para revenda em grandes quantidades também vão buscar a esses outros armazéns que falei.

9. E vendem sempre para o mesmo sitio?

Por norma é, é porque é mais fácil vender para eles do que vender diretamente, eu sei que ganhava mais, nós percebemos que por exemplo, a cebola, nós vendemos a cebola neste momento a 0,25€ /0,30 cêntimos por quilo, mas ninguém come cebolas por menos de 0,50€/kg, é por 0,60€, 0,75€/kg, supostamente esse lucro seria nosso, mas também não teríamos tanto tempo, não teríamos transporte.

ENTREVISTA AO PRODUTOR HORTÍCOLA

1. Identificação: Produtor Hortícola; Compra na Agrozim;

DIFICULDADES

2. Quais são as suas maiores dificuldades?

Não ter apoio do Estado e para além disso, fui obrigado a tirar um curso e isso tudo gasta dinheiro.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

3. Onde tirou o curso?

Onde vende os adubos, na Agrozim, por causa dos produtos que se coloca na terra.

São muitas despesas, pagar produtos, sulfatos, pagar a terra, é tudo muito caro. Tive de pagar x, veio um engenheiro dar-me formação, depois deu-me um cartão para poder por sulfato na terra e para comprar químicos, senão eles não podiam vender-me esses produtos químicos.

4. Foi cara a formação?

Quem não era reformado, pagava muito. Tive sentado nos bancos, não sei ler nem escrever e tive lá.

5. Já vieram engenheiros aqui ao campo?

Não, nunca vieram, eu até devia andar com o cartão, mas deixo-o em casa. Temos um fato próprio, uma máscara.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

6. Vendem os legumes que plantam aqui?

Sim, vendo.

7. E onde vende?

Vendo no mercado, à família, aos amigos. A cebola como é para os negociantes eles vêm cá buscar, vendo à Agrozim.

ENTREVISTA À PRODUTORA DE KIWÍ

1. Identificação: Produtora de Kiwi; Fornecedora da Prosa.

INTEGRAÇÃO NA PROSA

2. Há quanto tempo pertence à Prosa?

Eu vendo para uma empresa da Sonae, penso que não está identificada no Grupo Sonae, mas quem paga e tudo é a Sonae.

Eu vendo para a Prosa já desde o primeiro dia da Prosa, porque como eu fiz um projeto agrícola tinha de ter um cliente que me escoasse o produto e na altura quem me fez o projeto agrícola também fez o da Prosa, portanto tinha conhecimento e sabia que a Prosa para atingir o projeto, para atingir os objetivos que o projeto exigia, tinha de ter produtores e o engenheiro recomendou-me à Prosa e a Prosa a mim.

RELAÇÃO PRODUTOR - PROSA

3. Como define a sua relação com a Prosa?

É boa, eu sei que há produtores que estão sempre lá metidos e vão ver tudo, eu não sou assim, eu quando confio, confio, já tenho uma relação de confiança, já estou lá desde o início, não sei se sou prejudicada por lá ir ou não, mas não sou metida, não gosto de estar sempre a pressionar. Todos os anos vou lá, eles reúnem os produtores para dizerem como correu a campanha, como fechou a campanha, se a campanha foi boa, se o produto foi bem vendido e é, quando nos apresentam as contas finais. Tenho um bom relacionamento com eles, uma relação de confiança.

4. Tem contrato?

Não tenho nada. Eles interessam-se pelo meu produto, gostam do meu produto, estou considerada, uma das boas produtoras de lá, eles fazem análise ao meu fruto, eles vão lá e gostam do meu trabalho porque me dedico a isto. Gostam do calibre, do formato, fazem análises, mandam análises do fruto para França. Portanto, estou considerada, pelo que lhe têm dito e inclusive até já recebi um documento, como boa produtora. Já fui uma vez a concurso e fui premiada, também na associação de produtores foi premiada e tenho outro prémio de ser

a que produziu mais naquela área, por exemplo, 1 hectare tinha de ter 25 toneladas e eu fui a única que cumpriu.

VANTAGENS

5. Quais as vantagens de pertencer à Prosa?

Tenho apoio técnico, se forem produtores acima de 100 toneladas ou acima de 10 hectares, vai uma vez por mês, se for um produtor com 4 hectares, como é o meu caso, já vêm de dois em dois meses.

Neste momento, estão em contenção de despesas e a Prosa não tem carro para se deslocar, portanto, quando os técnicos vão ao campo, alugam um carro. Nesta última vez, que o técnico veio, disse que não sabia quando seria a próxima vez, porque agora dependia da altura que eles alugassem o carro para irem aos produtores, mas eu penso que na floração devem vir.

Neste momento no mercado quem está a pagar melhor, uns dos melhores até é a Prosa e mesmo até a calibrar, porque eles têm uma coisa boa, o fruto chega lá e tem de estar 2 dias a escorrer independentemente de chover ou não na altura da colheita tem de estar a repousar e depois vai à pré – calibragem, vai à máquina, todo calibrado, separado logo por tamanho, depois é que entra na camara frigorífica. Vem uma pessoa que conversa connosco que diz como vai à evolução do mercado, como o produto está a ser vendido como não está.

Eu já fui assistir, porque os produtores podem ir assistir. Quando eles recebem o fruto, pode pedir-se para se, quiser para quando for a calibragem se ir assistir ou eles avisam a data que vai ser calibrado e os produtores respondem se vão ou não.

Enquanto, há outros entrepostos que não fazem isso, recebem o fruto, repousam o fruto e colocam na camara, só quando o vendem é que vão calibrar, e nessa altura sai muito podre, sai já cortado, o que representa um prejuízo para o produtor, porque depois essas quebras, que é o fruto não conforme, são descontadas ao produtor. Enquanto, a PROSA ao fazer a pré-calibragem, já tira o refugo, já tira o cortado, aquele que leva assim um golpe, por ter tocado por exemplo na palote ou no trator, porque quando vai um fruto com um toque apodrece esse fruto e apodrece aqueles que estão à volta e a Prosa ao fazer a pré-calibragem já tira esse fruto.

6. Assim sendo tem de entregar a produção no entreposto ou não?

Não, porque chego às 100, até 10 toneladas é que não recolhem, tem de ser o produtor a entregar, contrata um camião ou leva lá uma carrinha ou leva em 2 vezes, 3 ou 4 conforme queiram. Acima de 10 toneladas, eles já recolhem.

7. E os palotes também são fornecidos por eles (PROSA)?

Sim, são fornecidos por eles, por volta de um mês antes já mandam os palotes, nós também vamos fazendo os cálculos de que quantidade de produção vamos ter e peço os palotes para aquela quantidade, mas eles mandam sempre mais 10 ou 15 a mais, para se houver mais produção do que a estimada, existem palotes e estarmos prevenidos, porque depois vir de propósito um camião só por 10 palotes já fica uma fortuna.

8. Paga os palotes?

Eu não pago, mas é debitado na quebra, quando vão descontar o refugo, o germinado, o podre e assim é também debitado o transporte, não tenho noção de quanto, mas há uma percentagem que é descontado para o transporte. É assim quando eles me vêm descarregar uma primeira carga de caixas (palotes), eu tento que quando vierem carregar essas tragam logo outras, depois leva as outras e trás outras e assim, para evitar vir em vão. Também não convém a nós que a empresa tenha prejuízo, senão depois desconta-nos mais e recebemos menos.

De resto, tenho cumprido tudo o que eles me têm pedido, o ano passado contava com uma produção e tive menos, o ano passado enganou muito, também tivemos aquele temporal em maio que partiu muita coisa, deitou muitas ramadas abaixo, partiu muito fruto, principalmente os que estão mais no ar. Mas, colocamos logo produtos para tratar, para fortalecer a planta para ela arribar. Ainda consegui escapar, mas mesmo assim a minha produção no ano passado reduziu 40% por causa disso, eu contava com 100 toneladas e tive 62 toneladas.

9. Como consegue estimar a produção?

Faz-se uma estimativa, mas por exemplo, marca-se umas árvores, para tirar amostra de solo vamos aquela zona, para tirar amostras de folhas que agora em maio manda-se analisar para ver que nutrientes a planta precisa, naquela zona.

10. Depois informa a PROSA, da estimativa de produção que conta ter?

O técnico, um mês antes, vem ao campo ver como é que está o fruto, leva fruto já para a amostra, para análise, que vai para França, e já fazemos mais ou menos uma estimativa, não em peso, mas em quantidades de frutos. Pela quantidade de frutos estimamos o peso e depois manda-se os palotes mais ou menos para aquelas toneladas que vai ter, embora eles mandam sempre algumas a mais, o fruto pode ter mais peso ou ter crescido nesse mês e, pode ter mais produção e assim estamos prevenidos com palotes a mais.

11. E faz essas análises através da PROSA?

Não através de um laboratório de análises.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

12. Onde é que teve formação?

Eu não tenho curso superior, só tenho o 12º ano, fiz formação de empresaria agrícola, fiz formação pela Associação Portuguesa de Kiwicultores, que deram formação da poda, formação de polinização, deram formação de todos os trabalhos, mas todos os anos dão. Para além disso, vem aqui o engenheiro privado, ou seja, individual, que não representa nenhuma associação, que vem cá todos os meses e orienta-me, diz está na hora de fazer isto, está na hora de fazer aquilo, porque a associação não tem técnico de campo. Tem uma técnica lá, mas é para atender os produtores que vão à associação, para passar informação aos sócios, criar visitas de estudo, criar esses cursos.

13. E esses cursos são-lhe úteis?

Sim, para mim já foi mais útil no início, agora já não é tanto, mas toda a informação que venha, mesmo de novas práticas, novos produtos, novas maneiras de trabalhar, para mim é vantajoso.

14. E vai muitas vezes às formações?

Não vou muitas vezes agora, como a área aumentou, eu dediquei-me muito a isto, e não tenho ido muito, porque requer tempo, agora faço questão de ir é quando há workshops sobre culturas porque há quem diga que não planta mais kiwi, eu queria plantar mais kiwi, isto

porque a área plantada do país, a nível total, já são 800 e tal hectares, ou seja, há kiwi verde a mais, agora vão começar a plantar kiwi amarelo, esse kiwi é mais doce, é mais apelativo.

O nosso está no mercado desde dezembro, alguns entrepostos começam logo em dezembro, têm logo encomendas e começam logo a vender até fins de maio, a Prosa opta por vender mais tarde, como faz pré-calibragem, o fruto está mais seguro, não tem o fruto aleijado, nem cortado que possa apodrecer os outros, guarda o kiwi para mais tarde quando há menos kiwi, a Prosa começou em abril a vender o kiwi deles. Portanto, falei com o responsável há pouco e ele disse que as vendas estão a correr muito bem, que está a haver muita procura e a um bom preço, portanto vai ser bem pago este ano.

Também quando o técnico de campo da Prosa vem aqui, diz-nos como estão a correr as vendas, como está o mercado, às vezes até traz panfletos, avisos de lá.

15. E ainda lhe é útil a Associação?

Sou sócia, mas não participo muito. No início deu-me muito jeito por causa da formação, como ia aumentar a área queria saber bem, queria estar bem informada, além de já ter o de casa e de já saber.

16. Que serviços que a Associação lhe presta que são importantes para si?

Sinceramente, neste momento acho que nenhum, a única coisa que às vezes me ajuda é quando à reunião de entrepostos com produtores para saber como vai o mercado, como está o kiwi, assim fico a saber como cada entreposto está a trabalhar para eu estar informada de como está o mercado e o que os entrepostos estão a oferecer. De resto, quero e gosto que continue a associação para que novos produtores que estejam a começar tenham essa formação. É muito importante ter formação porque basta cortar a vara errada, que já põe em risco a produção.

17. Quando tem dúvidas pergunta à Associação?

Não, pergunto ao meu técnico, ele para além de, já ter 20 anos de experiência, já trabalhou numa cooperativa, que era a KiwiSol em Alfena, também tem pomar de kiwis.

18. E as candidaturas a subsídios?

As candidaturas para os subsídios eu vou a Associação de Jovens de Portugal (AJAP), são eles que fazem as candidaturas aos subsídios e ajudam-me a certificar os produtos.

19. Tem assim, duas associações?

Não, até tenho 3, a Cooperativa Agrícola de Vila do Conde, porque às vezes interessa-me os adubos que eles têm, nem todos, mas alguns, como o calcário.

Tenho a AJAP, que são 30 euros, é lá que me vou candidatar, ainda há 15 dias o técnico de lá chamou-me para ir à associação, eles é que fazem tudo, eu só assino.

Depois tenho APK, que são 70 euros por hectare, mas eu só pago de 1 hectare (o de casa) os 70 euros, deste (3 hectares) não pago porque não me interessa pagar pelos 4 quando não estou a ter formação pelos 4.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

20. Como é que a certificação funciona? Tem requisitos a cumprir certo? Quais são esses requisitos e quem os estabelece?

Eu tenho um técnico que pago por conta própria, vem ao campo e dá-me aconselhamento e apoio, mas por minha conta. Esse técnico é independente da PROSA, apesar de também ter técnicos da PROSA que também vêm cá ver o campo. Quanto aos requisitos da Prosa, eu estou certificada, não estou em Global G.A.P., estou na ProdI, Produção Integrada, porque também recebemos um subsídio do Estado por estarmos na ProdI.

21. Recebe mais por os produtos serem certificados?

Não. Os produtores que estiverem em Global G.A.P. acho que sim, só que para eu estar na Global G.A.P. tenho de fechar o pomar todo, tenho que cumprir muitos requisitos, que ainda não estou preparada para fazer. As instalações onde está a rega está tudo preparado para essa certificação, mas de resto não.

Agora se tiverem um contrato com eles, de fornecimento de 5 a 10 anos, aí é que se recebe mais um pouco, recebe-se mais uns 4/5 cêntimos por quilo, que é muito dinheiro. Eu não quis, porque como a Prosa não tinha clube de produtores eu não quis assinar esse contrato porque, na altura o mercado estava muito instável, a própria Prosa estava muito instável, não me quis comprometer.

22. E a PROSA não faz essa exigência?

Sim, quando forem organização de produtores eles vão fazer essa exigência, mas aí vão ter outras condições, vou ter de assinar acordos e algumas coisas que vão fazer comprometer-me com a PROSA e vice-versa. Portanto aí, quando a PROSA fizer o clube de produtores de certeza que entro, tanto é que, fui das primeiras que pediu organização de produtores e fui das primeiras que começou a vender para a Prosa.

23. Tem uma percentagem de refugo mínima?

No meu caso, nunca atingi o máximo, que é 5%, normalmente, a percentagem é de 1%, mas como aumentei a produção, é de 2%, 2,2%, 1,8%, porque faço a monda, que é, as bolinhas que estão na rama vão dar o fruto, onde vejo que tem bolinhas a mais, por exemplo, duas ou três em unísono, desse três tiro uma, quando tem duas se for médio não tiro se for bolinha pequenina que seja redondinha coloco no chão, e há muitos produtores que não fazem isso.

24. Disse-me que já vendia à PROSA há 8 anos e antes de ser certificado vendia na mesma?

Sim, vendia na mesma à PROSA, só que não ia para a Europa, eles vendem muito para a Espanha, para a Alemanha, ficava apenas a nível nacional.

25. Quais são os requisitos mais importantes que a PRODI exige?

Não posso ultrapassar, eu tenho uma tabela ou um livro que me acompanha a Produção Integrada, eu tenho mais ou menos, que orientar-me por esse livro, por exemplo, eu não posso dar azoto a mais do que aquilo que é recomendado, não posso dar fósforo a mais do que aquilo que é recomendado, tenho um limite de rega por dia, que dependendo das temperaturas, aumento ou diminuo, tenho que escrever que débito que tinha cada pé, se coloquei estrume, se coloquei matéria orgânica líquida, eu tenho de ter isso tudo, tenho de ter as amostras do solo, da folha, da água do poço, que eles depois cruzam os dados todos e colocam no computador e batendo tudo certinho, aí eles passam-me o certificado.

26. Então vem dois técnicos, um da Prosa e o outro da empresa certificadora?

Sim, o da Prosa vem colher fruto e leva para laboratórios, e eles próprios lá dentro tem um laboratório para ver o brix e a matéria seca e a Certis, quem me faz a certificação da Prodi,

não vêm isso, vêm as adubações, o caderno de campo, em que registo tudo o que faço, depois a Prosa exige-me o certificado e o caderno de campo.

27. Precisava de mais apoio técnico ou esse é suficiente?

É assim, eu tenho um técnico que pago por fora, já vem aqui há 20 e tal anos, nós não percebíamos muito, e foi ele que nos ensinou, e continua a vir, mas por já vir aqui há tantos anos e por já ser nosso amigo, no fundo tornou-se nosso amigo, leva-nos 70/80 euros por visita, vem seis visitas. No início do projeto levava mais dinheiro, agora se a Prosa me fornece mais apoio técnico já não precisava de ter o encargo de pagar a um engenheiro agrícola, que é o que acontece.

CONCLUSÃO

28. E em que lhes ajuda para além de escoar o seu produto?

É escoar o produto, vem também o técnico de campo aqui, mas também já mudou vários técnicos, já mudaram várias pessoas lá, é isso que ainda não me dá uma base para eu assinar um contrato com eles porque ainda não são muito seguros, ainda estão muito instáveis.

Estou a vender todo o meu produto só para eles, acho que nunca ficaram mal com o meu produto. Também ainda não assinei o contrato porque também ainda não acho que esteja a defender bem os interesses dos produtores, está mais a beneficiar o lado deles. Há cerca de 3 anos ajudavam quem certificasse os pomares eu não certifiquei porque só tinha 1, ainda estava a plantar os outros 3, portanto não ia certificar uma coisa que não tinha, é injusto porque esses produtores tiveram essa ajuda e quando fui eu não tive.

De resto não tenho que dizer da Prosa, tirando o facto de a administração estar sempre a mudar, o que não me dá grande segurança e nunca mais fazer a organização de produtores.

Quando eu me meti no projeto e eles passaram-me uma declaração de como me escoavam o produto e eu comprometi-me a entregar o meu produto, na altura foi-nos prometido que o engenheiro Belmiro ficava com 51% da Prosa e o resto ia abrir capital para os produtores, até hoje nunca fizeram isso.

Concluindo, eu gosto de trabalhar com eles, ultimamente tem sido tudo muito direitinho, tem batido tudo muito certo, são rigorosos, trabalham bem, gosto de ir assistir.

ENTREVISTA AO PRODUTOR DE KIWI

1. Identificação: Produtor de Kiwi; Fornecedor da Prosa;

INTEGRAÇÃO NA PROSA

2. Há quanto tempo pertence à PROSA?

Há 10 anos.

RELAÇÃO PRODUTOR - PROSA

3. Como é a sua relação com o Entrepasto?

É uma relação de confiança.

4. Tem contrato com a Prosa? Qual a sua periodicidade?

Sim por campanha.

VANTAGENS

5. Porquê que pertence à Prosa? Quais as vantagens?

É o entreposto que paga melhor e que melhores condições oferece. A Prosa é composta por pessoas de palavra, tudo o que prometem cumprem, são corretos, são os que pagam melhor.

A Prosa é uma empresa que pertence à Sonae e só por isso, já garante o pagamento, ou seja, garantia de liquidez e o escoamento, também o é garantido por ser uma grande empresa de distribuição.

6. Quais são os serviços que considera mais importante que a Prosa tem?

É a formação e o apoio técnico.

7. Quais as estratégias da Prosa?

Nunca falham, não têm o melhor preço do mercado, mas vão tendo os melhores preços, pagam melhor que a maioria dos entrepostos, acompanham os produtores de perto, é o que sinto.

8. Recebe formação?

Sim, encontros no campo, convívios, almoço com o Engenheiro Belmiro de Azevedo, que faz questão de estar presente, está muito ligado à Prosa, preocupa-se e lida de perto com os produtores, o que é importante.

9. Essa formação é útil e suficiente?

Formação é sempre útil, apesar de já estar na produção de Kiwis há muito tempo.

10. Tem apoio técnico? Com que regularidade?

Sim, três ou quatro vezes por ano, gosto que vejam os meus frutos, os pomares, para saberem que fruta podem contar, calibre e qualidade. Também recolhem amostras. Não tenho necessidade de mais, já tenho muita experiência, para mim é suficiente.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

11. Onde/ A quem é que vende os seus produtos?

Entrego quase toda a sua produção de Kiwis porque quando o faço, recebo mais 5 cêntimos por quilo, para quem entregue a sua produção em exclusivo, na Prosa.

Para além da Prosa, vendo também para a Kiwi-Sol, uma empresa da qual o meu pai foi fundador, do qual, ainda tenho algumas quotas e vendo algumas quantidades, mas pouco. Mesmo assim, a Prosa paga melhor.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

12. Pertence a alguma associação/organização/cooperativa?

Pertenço à Associação Portuguesa de Kiwicultores (APK), é muito ativa, mas não vou lá muitas vezes.



QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

13. Os seus produtos são certificados? Qual é a Certificação?

Sim, certificados pela Produção Integrada, porque é a certificação mais fácil. No futuro pretendo uma certificação mais exigente, a Produção Biológica.

A Prosa não obriga à certificação, mas aconselha.

14. Recebe mais por ter produtos certificados?

Não, deveria receber, mas existe uma grande procura, aliás são os entrepostos que têm de fidelizar o produtor.

PERGUNTAS AO PRODUTOR DE AZEITONA (CASTELO BRANCO)

DIFICULDADES

1. Quais são as maiores dificuldades enquanto produtor de azeitona? (preço, liquidez, escoar o produto).

É a comercialização quer a vender, quer o preço, quer na valorização da azeitona.

2. Como faz para combates essas dificuldades?

Não tenho dificuldades a vender azeitona de mesa, nem azeite. A azeitona para a produção de azeite vendo ao Lagar Cooperativo do Fundão.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

3. Vende sempre ao mesmo cliente? Se sim ou não e porquê?

Já vendo há 2 anos à Indagrop. Existem três/quatro/cinco compradores, um grande, a Maçarico, há mais em Penamacor e em Castelo Branco.

4. Há mais procura ou mais oferta?

Há mais procura é por isso que o preço tem vindo a subir.

5. O que é mais importante o preço ou a confiança no comprador?

O mais importante é o fator preço porque em principio todos pagam. É o factor preço e a dimensão da empresa. Por exemplo, visitei a Indagrop gostei, é já uma empresa que exporta desde o tremço aos pickles à azeitona de conserva e parece ter uma dimensão razoável.

Já fui contactado pela Maçarico e não vendi, ao qual pagavam-me 1,50€ se fomentasse a azeitona.

PREÇO

6. Nos anos que em que existe pouco azeitona de mesa o preço aumenta?

Não, não aumenta o preço, o que acontece é que por exemplo, no ano passado, aceitaram toda a azeitona, nos anos em que há muita são capazes de só aceitar a Galega.

RELAÇÃO PRODUTOR - INDAGROP

7. Qual é a Relação que tem com a Indagrop?

Relação de confiança.

8. Tem contrato com alguma empresa comparadora? Qual é a duração do contrato?

Não, a Indagrop diz-me o preço e eu como confio e, vendo.

9. Como é o Pagamento?

O Sr. Antero paga a alguns produtores à semana, mas a mim não me interessa, como ele sabe que estou à vontade pergunto, quando é o primeiro pagamento, a última parcela foi em março, para ele facilita-lhe a vida e eu compreendo, desde que uma pessoa tenha confiança, depende da dimensão e da confiança.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

10. Pertence a alguma cooperativa, associação ou organização de produtores?

Sim à APPIZÊZERE, sou sócio do Lagar Cooperativo do Fundão, da Cooperativa Agrícola dos Fruticultores da Cova da Beira, Cerfundão (Embalamento e Comercialização de Cerejas da Cova da Beira).

11. Se sim, quais as vantagens, em quê, que lhe ajuda?

Pertenço a cada uma conforme o produto, porque é mais fácil escoar o produto do que individualmente, tem de se ser associado.

12. Procura formação por iniciativa própria ou é dada pela associação/ cooperativa/ organização que pertence?

Já fui a formação e não pago, só se for alguma muito específica.

13. Qual foi a formação que fez mais recentemente?

Tenho da Produção Integrada, tive da Proteção Integrada, tenho a de fitofármacos, que foi a última. Faço formações quando aparecem coisas novas, os engenheiros orientam a produção, tudo menos a venda, a APPIZÊZERE, é a associação de apoio aos produtores.

14. E o apoio técnico é particular ou prestado por alguma entidade?

Recorro ao apoio técnico da APPIZÊZERE (Associação de Produtores do Zêzere), tem lá 5/6 engenheiros, eles vão verificar as áreas, as produções, os tratamentos. Os técnicos vão lá de x em x tempo, por exemplo, eles têm um dossiê de cada um dos produtores, mais fazem análises às folhas, análise à terra, que eu pago, mas que eles mandam fazer e depois dizem o que se deve colocar de adubo. Com eles é tratamentos.

15. Caso pertença a alguma entidade, os serviços, formação, apoio técnico e análises químicas são gratuitos ou pagos?

Pela APPIZÊZERE pago trimestralmente, conforme os hectares e consoante o produto que tenho.

Pela assistência técnica não pago nada, está incluído no que se paga à APPIZÊZERE, os engenheiros estão distribuídos por zona. O mesmo acontece com a formação só se for alguma formação muito específica.

Pelas análises, como não são feitas por eles, cobram e mandam fazer. Contudo é mais barato fazer as análises através da associação do que individualmente.

16. A APPIZÊZERE ajuda na candidatura aos subsídios?

Sim e também em projetos agrícolas, para aumentar a área, pretendo aumentar 20 hectares, vou à associação ou a um engenheiro em particular e fazem-me o projeto, creio que a APPIZÊZERE cobra 1%/2% ou 3%.

17. Faz seguro aos Olivais?

Fazia na cereja, deixei de fazer porque neste momento, o apoio do Estado é pequeno, e não cobre a chuva, só a geada e granizo. Mas pode-se fazer através da APPIZÊZERE.

Portanto, sem o apoio do Estado tornou-se caro e é limitada, não compensa.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

18. Os seus produtos são certificados? Quem faz a certificação?

Na Produção Integrada, ainda não fui para a Produção Biológica porque é difícil. Recebe-se um subsídio do Estado por estar na Produção Integrada.

19. Recebe mais por produzir produtos certificados?

Na azeitona não, mas na cereja sim, pertencia ao clube de produtores da Sonae, que obrigava a fazer rastreabilidade da fruta.

EXPECTATIVAS/MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR NO CLUBE DE PRODUTORES

20. Gostaria de fazer parte de um clube de produtores de azeitona, caso existisse?

Sim, se for interessante “para mim”.

21. O que teria de ter, para lhe ser vantajoso?

Cobrava mais dinheiro porque em grupo, teríamos mais força. O clube de Produtores tem a vantagem de que, em vez de negociar com A,B,C, D, negocia com os que tenham grandes produções, tem 4/5 produtores que lhe fornecem, ou seja, tem um clube de produtores arranjamos-lhe 100 mil toneladas é diferente, tanto para mim, enquanto, produtor que é melhor, como para o comprador que tem de vir tantas vezes aqui.

22. Nesse caso o preço da azeitona seria mais caro?

Não interessa, depois negociávamos, mas era capaz de ficar mais barato, porque deixava de vir a Castelo Branco tantas vezes, e deixava de comprar 100 quilos aqui, outros ali, a despesa assim é elevada.

O Clube de produtores poderia ter um contrato ou um acordo, com parceria, que ele sozinho não consegue, que arranjasse pessoas para produzir 70/80/100 toneladas. Para ele era um sossego que falava com o clube, por exemplo, para este ano são 100 toneladas, negociava-se.



CONCLUSÃO

23. O que acha que está a impedir o crescimento do seu negócio?

Haver mais terra para plantar olivais, ou seja, mais disponibilidade de terra, que se encontra muito parcelada, e que cobrem por ela preço de terra e não preço de loucos.

PERGUNTAS AO PRODUTOR DE AZEITONA (CASTELO BRANCO)

DIFICULDADES

1. Quais são as maiores dificuldades enquanto produtor de azeitona? (preço, liquidez, escoar o produto).

É a valorização da azeitona e a mão-de-obra para a colheita.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

2. Vende sempre ao mesmo cliente? Se sim ou não, porquê?

Vendo a dois/ três compradores de azeitona de mesa e vendo a azeitona para azeite na cooperativa. Nos últimos 7 anos vendia 90% para azeite, nos últimos dois 50%/50%.

3. Há mais procura ou mais oferta?

Há mais procura até porque 80% dos olivais não são tratados.

PREÇO

4. O que faz variar o preço recebido?

É a oferta e a procura e a azeitona com qualidade.

RELAÇÃO PRODUTOR - INDAGROP

5. Defina a Relação que tem com a Indagrop?

É uma relação de confiança.

6. Tem contrato com algum produtor? Qual é a duração do contrato?

Não, é falado, e prepara-se tudo com 2 meses antes, com a Indagrop.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

7. Pertence a alguma cooperativa, associação ou organização de produtores?

Sim à APPIZÊZERE e à Cooperativa Agrícola dos Olivicultores do Fundão.

8. Se sim, quais as vantagens, em quê, que lhe ajuda?

Assistência técnica, na qual os engenheiros vão ao campo semanalmente ou quinzenalmente.

9. Procura formação por iniciativa própria ou é dada pela associação/ cooperativa/ organização a que pertence?

É dada pela APPIZÊZERE, é facultativa e adequada às áreas de produção.

10. E o apoio técnico é particular ou prestado por alguma entidade?

Recorro ao Apoio técnico da APPIZÊZERE.

11. A APPIZÊZERE ajuda na candidatura aos subsídios?

Sim.

12. Faz seguro aos Olivais?

Já não.

13. Que serviços procura fora dessas entidades?

O transporte e análises químicas, que faz na Escola Agrária.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

14. Os seus produtos são certificados? Quem faz a certificação?

Os produtos são certificados pela SATIVA, com a certificação Produção Integrada.

15. Recebe mais por produzir produtos certificados?

Sim.

EXPECTATIVAS/MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR NO CLUBE DE PRODUTORES

16. Gostaria de fazer parte de um clube de produtores de azeitona, caso existisse?

Sim, se for interessante para mim.

17. O que teria de ter, para lhe ser vantajoso?

Os olivais ainda é uma cultura marginal, ainda são poucos os produtores que encaram os olivais como uma atividade de negócio, a maioria tem olivais e ovelhas a pastarem pelos olivais e o que colhem é para consumo próprio, não tratam, não se preocupam.

O Clube de produtores teria de ter instalações físicas, equipamentos e produtores. Os equipamentos básicos seriam: limpador de folhas e paus, calibrador, tanques de água, prestador de serviço de recolha do fruto.

Seria sobretudo a concentração de produção.

CONCLUSÃO

18. O que acha que está a impedir o crescimento do seu negócio?

Haver mais terra para plantar olivais, ou seja, mais disponibilidade de terra, que se encontra muito parcelada. A falta de categorias de azeitonas, ainda só existe variedade, poderia ser como na cereja categoria A, B, C, D, E, F.

PERGUNTAS AO PRODUTOR DE AZEITONA (CASTELO BRANCO)

DIFICULDADES

1. Quais são as maiores dificuldades enquanto produtor de azeitona? (preço, liquidez, escoar o produto).

As dificuldades eram o escoamento do produto, de momento já não é. É a desertificação da região é uma dificuldade para o sector, o funcionário que tenho é romeno por falta de mão-de-obra e está cada vez pior.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA A QUEM VENDE OS PRODUTOS

2. Vende sempre ao mesmo cliente? Se sim ou não e porquê?

Devido à qualidade da Azeitona e à Indagrop, tenho sempre a quem vender. Vendo praticamente sempre ao mesmo. Já vendo há Indagrop à três ou quatro anos. Produção em média cem, cento e pouco toneladas.

3. Há mais procura ou mais oferta?

Há neste momento mais procura, no que toca a azeitona galega, mas antes não era assim.

PREÇO

4. O que faz variar o preço recebido?

É a produção, produzo quase sempre a mesma, a safra e contrassafra é o que faz variar o preço, mas como tenho, praticamente um contrato com a Indagrop, recebo sempre ao mesmo preço, quer haja muito, quer haja pouca.

RELAÇÃO PRODUTOR - INDAGROP

5. Defina a Relação que tem com a Indagrop?

Relação de confiança.

6. Tem contrato com algum produtor/associação? Qual é a duração do contrato?

Não tenho contrato, é tudo por palavra.

SERVIÇOS SOLICITADOS A ORGANIZAÇÕES DE APOIO A PRODUTORES

7. Pertence a alguma cooperativa, associação ou organização de produtores? Tem componente comercial?

Pertenço à APABI, que é a associação de produção de azeite da Beira Interior, pertenço ao Lagar de Vila Velha de Rodão, que é uma cooperativa de azeite e a APPIZÊZERE.

8. Se sim, quais as vantagens, em quê, que lhe ajuda?

Pertenci porque produzia azeite, agora faz pouco, depende do ano, às vezes vem geadas mais cedo, depende mesmo de cada ano.

9. Procura formação por iniciativa própria ou é dada pela associação que pertence?

Tenho formação em Produção Integrada, tenho eu e o meu funcionário. A formação foi feita através da APABI, sempre que preciso de formação recorro a essa associação. Fiz a formação de fitofármacos, os formadores não são da associação, são de fora, são parcerias que a associação tem com empresas formadoras. Paguei todas as formações. Tenho formação de fitofármacos, máquinas agrícolas, curso de tratorista e de Produção Integrada.

10. E o apoio técnico é particular ou prestado por alguma entidade?

Tenho apoio técnico, serviço que é prestado pela APPIZÊZERE, o técnico vai ao campo todas as semanas.

11. Caso pertença a alguma entidade, ambos os serviços, formação e apoio técnico são gratuitos ou pagos?

Não, pago a APPIZÊZERE, por trimestre, consoante o número de hectares, por volta de quinhentos e poucos euros.

12. Que serviços procura fora dessas entidades?

Não, a APPIZÊZERE faz e é obrigatório, análises à água, à terra, às folhas.

QUALIDADE/CERTIFICAÇÃO

13. Os seus produtos são certificados? Quem faz a certificação? Porque certifica os seus produtos?

Sim, Proteção Integrada, pela SATIVA, pago pela certificação cento e tal euros por anos.

14. Recebe mais por produzir produtos certificados?

Não.

EXPECTATIVAS/MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR NO CLUBE DE PRODUTORES

15. Gostaria de fazer parte de um clube de produtores de azeitona, caso existisse?

Está-se a fazer a certificação da azeitona Galega, é um processo muito complicado, é a certificação de origem, sendo que ficará a azeitona galega da Beira Baixa, a denominação de origem.

16. O que teria de ter, para querer fazer parte? (Serviços, características)?

O problema é a venda, é valorizar o produto, a questão é sempre esta, se o produto não for valorizado não vale a pena tratar, depois não há, vem com bicho, assim não, já dei por exemplo, três tratamentos às oliveiras e custa dinheiro, dou os tratamentos, tenho o caderno de campo, onde registo o que faço, o que não faço e, os produtos são todos homologados.

CONCLUSÃO

17. O que acha que está a impedir o crescimento do seu negócio?

Nada, é um negócio fraco, tem duzentos hectares, no meio do meu terreno tenho lá seis mil metros que é dez pessoas, ando para comprar e trocar e não tenho hipótese. Contudo, compensa-me mais estar no mercado da azeitona de conserva do que no do azeite.

Para além de azeitona galega, plantei azeitona cobrançosa mas estou arrependido, neste momento o mercado aceita cobrançosa para azeitona de conserva porque se confunde com a cordovil, aliás a cobrançosa até é melhor que a cordovil porque tem mais polpa.