



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

E DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Determinantes da Criação de Valor no Pão
Tradicional Alentejano**

João Francisco Laranjinha Ruivo

Orientação:

Prof.^a Doutora Maria Raquel Ventura Lucas

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: Agronegócio

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

E DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Determinantes da Criação de Valor no
Pão Tradicional Alentejano**

João Francisco Laranjinha Ruivo

Orientação:

Prof.^a Doutora Maria Raquel Ventura Lucas

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: Agronegócio

Dissertação

Évora, 2014

“Na raiz da tragédia – podemos estar a cinco, dez anos de deixar de haver pão alentejano tradicional – estamos nós, os consumidores.”

Miguel Esteves Cardoso

Dedico este trabalho à minha família

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria Raquel Lucas como orientadora e ao Professor Doutor Rui Fragoso como co-orientador deste trabalho, pela serenidade demonstradas nos momentos de alguma tensão. Pela paciência e inteligência. Fica a profunda admiração.

Aos empresários que partilharam comigo os muitos conhecimentos que possuem do setor e a todos aqueles que se disponibilizaram para responder à entrevista, na qualidade de consumidores.

Às pessoas de que gosto e que são fonte de inspiração.

Resumo

A globalização acelera os processos de mudança e carrega, pelo menos, o estigma da uniformização. Criou novos mercados e deixou outros anémicos e frágeis. Protegeram-se produtos, criaram-se nichos de mercado. Neste contexto os produtos tradicionais, ligados à identidade cultural das regiões onde são produzidos, de características físicas e organoléticas específicas, precisaram de redefinir o seu espaço.

Para que os produtos tradicionais sejam economicamente viáveis e perdurem no tempo, precisam de acrescentar valor ao longo de todo o processo. O Pão Tradicional Alentejano, embora não esteja protegido com certificação, é reconhecido pelo mercado como tal.

«Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano» tem como objetivo entender o modo como o sector da Panificação e consumidores valorizam o pão, como estão estruturados os fluxos dos canais de comercialização, e como desenhar a vantagem competitiva para o Pão Tradicional Alentejano.

Palavras-chave: Criação de Valor, Canais de Comercialização, Pão Tradicional Alentejano

Abstract

Globalization accelerates the processes of change and carries, at least, the stigma of uniformity. It created new markets, whilst it allowed others to become anemic and fragile. It protected products and created market niches. In this context traditional products, linked to the cultural identity of the regions in which they are produced, with specific physical and organoleptic characteristics, needed to redefine their space.

For traditional products to be economically viable and to stand the test of time, they need to have value added to them throughout their process. Even though the Alentejo Traditional Bread, is not patented or protected by certification, is recognized by the market as being so.

“Determinants of Value Creation in the Alentejo Traditional Bread” had the objective to understand how the Bakery sector and consumers value the bread, how the structured channels of commercialization fluctuate, and how to create a competitive market advantage for the Alentejo Traditional Bread.

Key Words: Value Creation, Marketing Channel, Alentejo Traditional Bread

Índice

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE	VII
LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO GERAL.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	2
1.4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	3
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	4
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 PRODUTO TRADICIONAL	5
2.2 TIPICIDADE DE PRODUTOS E ATRIBUTOS VALORIZADOS PELO CONSUMIDOR.....	7
2.3 CADEIA DE VALOR.....	12
2.4 CADEIA DE VALOR E SISTEMA DE VALOR	17
2.5 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	20
2.6 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	25
2.7 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR: INFLUÊNCIA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	27
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	31
3.1 ESTUDO DE CASO.....	31
3.2 DESENHO E FONTES DE INFORMAÇÃO	32
3.3 ÁREA DE ESTUDO.....	34
3.4 ENTREVISTAS	34
3.5 PRINCIPAIS DIFICULDADES NA RECOLHA DE INFORMAÇÃO OFICIAL.....	36
CAPÍTULO 4 –ANÁLISE DOS DETERMINANTES DA CRIAÇÃO DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO	39
4.1 ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO.....	39
4.2 CONSUMIDOR E INDÚSTRIA NA CADEIA DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO	52

4.3 PONTOS CRÍTICOS DA CADEIA DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO	56
4.4 ANÁLISE <i>SWOT</i>	59
4.5 DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DA CADEIA DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO.....	61
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 CONCLUSÕES	65
5.2 LIMITAÇÕES	69
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS.....	79
ANEXO A – LEGISLAÇÃO APLICÁVEL AO PÃO.....	80
ANEXO B – ENTREVISTA A CONSUMIDORES.....	81
ANEXO C – ENTREVISTA A INDUSTRIAIS DE PANIFICAÇÃO	88

Lista de Quadros

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE A RELAÇÃO DO NEGÓCIO TRADICIONAL E A CADEIA DE VALOR.....	13
QUADRO 2 – PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM INTERMEDIÁRIO	22
QUADRO 3 – RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS E DOS ENTREVISTADOS.....	33
QUADRO 4 – PREÇO DO PÃO EM VÁRIOS PONTOS DE VENDA	51
QUADRO 5 – ANÁLISE <i>SWOT</i> AO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO.....	60

Lista de Figuras

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW	7
FIGURA 2 – DETERMINANTES DE VALOR ENTREGUE AO CLIENTE	11
FIGURA 3 – RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE QUALIDADE DO PRODUTO E A RENTABILIDADE	11
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL E CONCEITO DE GESTÃO DA CADEIA DE VALOR	13
FIGURA 5 – CADEIA DE VALOR	14
FIGURA 6 – CADEIA DE VALOR DIRETA	15
FIGURA 7 – CADEIA DE VALOR DESDE A PRODUÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS ATÉ AO CONSUMIDOR	15
FIGURA 8 – CADEIA DE VALOR NA PERSPETIVA FOCAL	16
FIGURA 9 – CADEIA DE VALOR AGROALIMENTAR	17
FIGURA 10 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	18
FIGURA 11 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER QUE DETERMINAM A COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA.....	20
FIGURA 12 – CADEIA DE VALOR COMO UM SISTEMA DE VALORES	20
FIGURA 13 – ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO SEGUNDO A INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO	23
FIGURA 14 – CANAIS PARA BENS DE CONSUMO ENTRE PRODUTORES E CONSUMIDORES	23
FIGURA 15 – FLUXO DE COMERCIALIZAÇÃO NOS CANAIS	24
FIGURA 16 – FLUXOS DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	26
FIGURA 17 – ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO	40
FIGURA 18 – ÁREA E PRODUÇÃO DE CEREAIS PARA GRÃO.....	41
FIGURA 19 – CONSUMO HUMANO DE CEREAIS <i>PER CAPITA</i>	42
FIGURA 20 – ÁREA E PRODUÇÃO DE TRIGO MOLE E TRIGO RIJO	42
FIGURA 21 – ENTRADAS E SAÍDAS DE TRIGO	43
FIGURA 22 – MOAGEM DE CEREAIS.....	44
FIGURA 23 – MOAGEM DE FARINHA DE TRIGO	44
FIGURA 24 – ENTRADA E SAÍDA DE FARINHA DE TRIGO EM VALOR E QUANTIDADE.....	45
FIGURA 25 – NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO	46
FIGURA 26 – VALOR E QUANTIDADE DAS VENDAS DE PÃO EMBALADO.....	46
FIGURA 27 – IMPORTÂNCIA DOS CANAIS PARA O PÃO EMBALADO	47
FIGURA 28 – QUANTIDADES VENDIDAS E VALOR DAS VENDAS DE PÃO DE TRIGO	47
FIGURA 29 – IMPORTÂNCIA POR SEGMENTO DO PÃO EMBALADO	48
FIGURA 30 – FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS	49
FIGURA 31 – STOCK DE FARINHAS.....	50
FIGURA 32 – LOCAL DE COMPRA DE PÃO.....	53
FIGURA 33 – VENDA POR CANAL DO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO.....	53
FIGURA 34 – TEMPO GASTO NA COMPRA DE PÃO	54
FIGURA 35 – PREFERÊNCIA PELO LOCAL DE RECEÇÃO DO PÃO	54
FIGURA 36 – PREFERÊNCIA PELA HORA DE RECEÇÃO DO PÃO.....	55

FIGURA 37 – VALOR A PAGAR A MAIS PELO PÃO PARA UMA ENTREGA COMBINADA	55
FIGURA 38 – VALOR A PAGAR A MAIS PELO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO CERTIFICADO	56
FIGURA 39 – CARATERÍSTICAS VALORIZADAS PELO CONSUMIDOR POR TIPO DE PÃO	57
FIGURA 40 – CARATERÍSTICAS MAIS VALORIZADAS PELOS INDUSTRIAIS E CONSUMIDORES	58
FIGURA 41 –PÃO DE TRIGO VS PÃO EMBALADO / QUANTIDADE E VALOR DAS VENDAS	59
FIGURA 42 – FATORES DE CRIAÇÃO DE VALOR NO PÃO TRADICIONAL ALENTEJANO.....	61

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Enquadramento Geral

O Conselho da União Europeia, pretendendo proteger a «especificidade dos géneros alimentícios» produzidos fez publicar diversa legislação visando a «promoção e proteção das designações agrícolas e géneros alimentícios de qualidade». Nasceram assim os conceitos de Denominação de Origem Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP) e Especificidade Tradicional Garantida (ETG) que, no essencial, garantem ao consumidor a origem do produto e que a sua qualidade e características se devem às especificidades naturais ou culturais em que ele é produzido. São produtos ligados à cultura e aos valores locais que apontam, entre outros aspetos, para a promoção e valorização do mundo rural e das suas tradições, com vista à viabilidade económica das empresas – muitas delas de cariz familiar – e à fixação das suas populações. Segundo a Comissão Europeia, em 2010, e no conjunto dos 27 Estados Membros, os produtos com Indicações Geográficas eram responsáveis por um volume de negócios de 15 790 milhões de euros. A categoria «Pão, pastelaria e bolos» representava um valor de 279 milhões de euros, com uma quebra de valor de 4% no período 2005/2010 (CE, 2006 e CE, 2013).

Portugal e o Alentejo em particular têm diversos produtos certificados a nível comunitário, mas o Pão não está incluído nesse grupo de bens. Isto é, não está protegido, permitindo que surjam no mercado designações como «Pão Regional Alentejano», «Pão Tradicional Alentejano» ou ainda «Pão Tipo Alentejano», delapidando o valor de uma eventual certificação com uma designação semelhante.

Em Portugal, a palavra pão corresponde a um ciclo de várias fases que resulta da transformação dos cereais, uma das principais plantas que o homem cultivava para a sua alimentação desde a antiguidade. Fases que vão desde a obtenção da semente e sementeira, à seara, ceifa e transporte, transformação do grão em farinha, confecção da massa, moldagem, cozedura e, e finalmente, obtenção do pão. Na Idade Média, e até ao século XVI, o pão era obtido de variedade de cereais como o trigo, centeio, cevada e

aveia, na Primavera, e milho-alvo e painço na altura do Verão. Em tempo de escassez, misturavam-se as diferentes variedades de farinhas. Atualmente, os principais cereais de pão são o trigo, produzido sobretudo na zona mediterrânica com verões quentes e secos, e uma cultura predominante no Alentejo, o centeio e o milho (Pão em Portugal, 2013).

O Pão Tradicional Alentejano é geralmente dobrado, com cabeça alta, côdea rija, uma crosta grossa e sem brilho, com bastante miolo devido à sua forma, sendo reconhecido sobretudo pelo agradável cheiro a trigo, o cereal que dá força à massa. Só se pode amassar com fermento azedo que lhe confere um gosto característico e deve ser cozido sempre em forno de lenha. No Alentejo, o consumo do pão de trigo começou a ser generalizado à partir dos anos 20, graças à crescente produção deste cereal na região. Os Alentejanos chamam-lhe simplesmente “pão” considerando-o o único digno desse nome, consumindo-o a todas as refeições e fora delas, constituindo a base da gastronomia alentejana (Pão em Portugal, 2013).

1.2 Definição do Problema

A produção de Pão foi durante décadas uma atividade económica importante no Alentejo. No entanto, apesar dos seus reconhecidos méritos, observa-se uma quebra no consumo deste bem e uma redução da importância da Indústria de Panificação na economia local. Os dados apontam para um aumento de 53,6% no número de empresas de Panificação no Continente, entre 1972 e 2010, de 3021 para 4641, mas no Alentejo houve uma quebra, com 568 empresas instaladas no setor em 2010 quando, e apenas no Grémio de Évora, em 1964, estavam registadas 405 (INP, 1972). O problema em estudo é assim o de analisar a cadeia de valor de um produto como o Pão Tradicional Alentejano, de grande importância na economia local e base da carta gastronómica regional e, desde sempre, associado aos valores culturais da região.

1.3 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os principais Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano.

Contribuem para este objetivo geral os seguintes objetivos específicos ou parciais: i) Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor; ii) Identificar os pontos

críticos da Cadeia; iii) Caracterizar os Fluxos de Comercialização existentes na Cadeia; iv) Desenhar a Vantagem Competitiva do Pão Tradicional Alentejano; v) Fazer recomendações para melhorar o funcionamento da Cadeia e aumentar a Criação de Valor.

1.4 Procedimento Metodológico

Definido o tema e objectivos do estudo, a metodologia deve ajustar-se e orientar a recolha e análise de dados (Mattar, 1992; Churchill, 1999). Numa perspetiva académica, existe grande diversidade de procedimentos metodológicos disponíveis para a realização de um processo de pesquisa, tendo-se optado pela pesquisa aplicada e pela criação de conhecimento direcionado para a solução de problemas específicos (Cervo e Bervian, 1983) e pela pesquisa exploratória e descritiva (Cervo e Bervian, 1983, Vergara, 2004), com corte transversal.

A pesquisa é exploratória porque o propósito do estudo é descrever e clarificar conceitos em cujo domínio existe pouco material bibliográfico. Embora a cadeia de valor seja um tema relevante e atual, não existe muita informação desagregada sobre o problema em estudo, sobretudo relativo ao pão. São igualmente escassos ou nulos os estudos e as informações cientificamente produzidas que atendam às necessidades da investigação em causa.

Trata-se de uma investigação teórica e documental a complementar com um estudo empírico e recolha de dados. O trabalho será realizado na perspetiva de uma “pesquisa descritiva”, com a identificação dos determinantes atuais da cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano e de corte transversal uma vez que a recolha de dados ocorreu num determinado momento (prevalência) e não ao longo do tempo (incidência). Não houve a intenção de avaliar as variações com o decorrer do tempo.

O procedimento metodológico utilizado para a realização do trabalho e concretização dos objectivos formulados incluiu duas etapas de recolha de informação. A primeira, de pesquisa secundária e revisão da literatura, envolveu a componente teórica sobre cadeia de valor e, mais especificamente os estudos empíricos sobre o pão, com a qual se procurou enquadrar a temática em estudo. Numa segunda etapa, foi delineada uma

pesquisa primária onde a entrevista a Consumidores e a empresários da Indústria de Panificação no Alentejo, ou seja, os principais atores da cadeia de valor, foi o instrumento de medida utilizado ou técnica de recolha de dados primários. A análise da informação foi realizada em função do objetivo de estudo por meio de análise dos conteúdos. Os resultados da análise das entrevistas são apresentados através de figuras e quadros e de explicações no contexto do estudo e as principais conclusões retiradas.

1.5 Organização do Trabalho

A dissertação está dividida em cinco capítulos, procurando dar coerência à estrutura, profundidade na pesquisa e clareza na análise, organizados do seguinte modo:

Capítulo I – Introdução, onde se faz o enquadramento do tema, se apresentam o problema em estudo, os objetivos, o procedimento metodológico utilizado e a estrutura e organização do trabalho.

Capítulo II – Referencial Teórico, faz o enquadramento teórico ao tema da cadeia de valor e ao estado da arte atual no que se refere ao Pão e a toda a sua Cadeia de Valor, passando pelos Canais de Comercialização.

Capítulo III – Metodologia: neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada assim como as diversas fases que constituem o desenho do protocolo da investigação para responder ao problema e alcançar os objetivos propostos. Referenciam-se e caracterizam-se os processos de recolha de informação assim como o tratamento e análise dos dados realizados.

Capítulo IV – Análise dos Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano: neste capítulo são apresentados e interpretados os resultados, depois do seu tratamento e identificados os principais determinantes da cadeia de valor do pão tradicional alentejano.

Capítulo V – Considerações Finais: neste capítulo são apresentadas as principais conclusões, assim como as contribuições, limitações e sugestões de futura investigação resultantes do trabalho desenvolvido.

Capítulo 2 – Referencial Teórico

Neste capítulo faz-se o enquadramento teórico da temática em estudo. Numa primeira parte, faz-se referência ao conceito de Produto Tradicional a que autores como Ribeiro e Martins (1995 e 1996) se têm dedicado e à tipicidade de produtos e atributos valorizados pelo consumidor, assim como ao Valor Entregue ao Cliente no entendimento de Porter (1989) e à Cadeia de Valor. A segunda parte aborda o significado de Canal de Comercialização não apenas nas perspectivas de Corey et al. (1989), Christopher (1992) e Bowersox et. al (2002) do *Supply Chain Management*, mas também no conceito que Williamson (1985) classificou como *Custo de Transação*.

2.1 Produto Tradicional

Atendendo ao objeto de estudo, importa apresentar o conceito que diversos autores definem como «Produto Tradicional». Ribeiro e Martins (1996), citado por Tibério (1998), «referem-se aos produtos tradicionais como tratando-se de produtos únicos pelas matérias-primas e pelos conhecimentos aplicados, assim como pelos usos e práticas de produção, de consumo e de distribuição e que na atualidade recebem, entre outras, as denominações de local, tradicional, artesanal ou regional». Citando Barbéris (1992), aqueles produtos são «identificáveis pela sua origem geográfica, pelo seu processo de produção e pelas suas qualidades intrínsecas.»

Para os já referidos autores (Ribeiro e Martins, 1995) os produtos tradicionais apresentam questões complexas quer a «montante - matérias-primas, “saber-fazer”, tecnologia de fabrico e de conservação - quer a jusante - formas de consumir, distribuição, comercialização, - da sua produção.» A sua valorização passa pela inventariação dos produtos e das suas características, bem como do “saber-fazer” que lhe está associado (Ribeiro e Martins, 1995). Ainda de acordo com estas autoras, os produtos tradicionais apresentam alguma complexidade, por que possuem particularidades ao nível dos «aspetos físicos, biológicos, organoléticos, zoo sanitários ... e incorporam também ... elementos de natureza histórica, socioeconómica, ritual e simbólica.»

Um conceito carregado de subjetividade é “qualidade”, que anda muitas vezes associada à designação de Produto Tradicional por via da origem geográfica ou zona de produção, raça animal ou método de produção, ou ingredientes, e que se supõe ser resultante de conhecimentos e tradições locais, segundo o *European Policy For Quality Agricultural Products* (CE, 2007).

Na sequência da alegada diferenciação que a União Europeia criou em 1992, para produtos ligados ao mundo rural, foi criado um Sistema de Proteção e de Valorização sob três designações particulares, o DOP – Denominação de Origem Protegida, o IGP – Indicação Geográfica Protegida e a ETG – Especialidade Tradicional Garantida (CE, 2006). As DOP’s, IGP’s e ETG’s incluem produtos agrícolas que vão do vinho ao queijo, passando pelo Pão (por exemplo do *Pane di Matera* – DOP, Itália), cujo número tem vindo a aumentar de modo a atingir, há cerca de quatro anos, «a milésima denominação registada ao abrigo do sistema de qualidade da UE».

De acordo com as diversas figuras jurídicas presentes no Regulamento (CE) nº510/2006, os DOP’s «dizem respeito aos produtos agrícolas e alimentares produzidos, transformados e preparados numa determinada área geográfica, respeitando um saber reconhecido»; as IGP’s «dizem respeito aos produtos agrícolas e alimentares estreitamente ligados à produção numa determinada área geográfica. Pelo menos uma das fases de produção, transformação ou preparação ocorre na área identificada para o efeito»; e, as ETG’s «dizem respeito aos produtos que garantem o carácter tradicional, quer a nível da composição quer dos métodos de produção» (CE, 2006).

O Pão, de acordo com o nº3 do artigo 14 da Portaria nº425/98 de 25 de julho, pode ser «comercialmente designado por expressões tradicionais, regionais ou referentes ao seu formato». De forma complementar, a legislação permite, em função das farinhas utilizadas, a produção de oito tipos de Pão: Pão de trigo, Pão integral de trigo, Pão de centeio, Pão integral de centeio, Pão de triticale, Pão de mistura, Pão de milho ou broa de milho e Pão especial.

Segundo Maslow (1954), as pessoas são orientadas por necessidades específicas, «organizadas dentro de uma hierarquia a partir da mais urgente até à menos urgente» cujo sentido vai da base (necessidades fisiológicas) para o topo (necessidades de

autorrealização). A ascensão na escala e nos patamares que a Figura 1 mostra, faz-se à medida que as necessidades do estágio inferior estejam satisfeitas, havendo assim interesse em posicionar os Produtos Tradicionais de forma geral, e o Pão Tradicional Alentejano, de forma indirecta, na pirâmide de necessidades do autor. Para Mello (2004) os produtos tradicionais encontram-se entre o terceiro e o quarto patamar da Pirâmide de Maslow.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (1954).

2.2 Tipicidade de produtos e Atributos Valorizados pelo Consumidor

Para melhor identificar os aspetos observados pelo consumidor quanto à tipicidade de um produto, onde naturalmente se inclui o Pão Tradicional Alentejano, convém esclarecer que eles envolvem, segundo Caldentey e Gomez (1996), três aspetos básicos: qualidade, diferenciação e território, sendo “qualidade” entendida em termos genéricos como «um conjunto de propriedades que permitem identificar e distinguir de outro», sem que isso signifique «excelência».

O comportamento do comprador perante o produto é influenciado, segundo Kotler (2000), por quatro fatores principais que fornecem indícios de como atingir e atender o consumidor: cultural (cultura, subcultura e classe social); social (grupos de referência, família, papéis e posições sociais); pessoal (idade e ciclo de vida, ocupação, condições económicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito); e psicológico (motivação, percepção, crenças e atitudes). Para o autor, o consumidor exige cada vez mais informação sobre os produtos que compra sendo a sua escolha não apenas baseada em atributos como o gosto, a textura ou a constituição nutricional dos bens mas também, em aspetos como o bem-estar animal, o respeito pelo meio ambiente e a segurança alimentar.

Os atributos procurados pelo consumidor relacionados com o alimento incluem as propriedades físico-químicas e a composição nutricional. No entanto, são poucas as escolhas alimentares do quotidiano que são diretamente determinadas pela composição dos alimentos (Mela, 1999). A disponibilidade do produto, a forma como é apresentado, os seus atributos, o preço, o aspecto, qualidade, segurança, e a comunicação que encerra, são alguns dos elementos a considerar na escolha e preferência do consumidor (Steenkamp, 1997). Deste modo, os factores ligados ao alimento que determinam a sua preferência podem ser desagregados em atributos funcionais e sensoriais (físicos, químicos, nutritivos e organolépticos), serviços funcionais (embalagem ecológica, entrega ao domicílio) e benefícios psicológicos (preço, marca, segurança alimentar, qualidade, prestígio, marca, carisma, afectividade, auto-conceito). Atributos funcionais e sensoriais representam o produto essencial, ou seja, o mínimo que um consumidor necessita para sua satisfação, embora tenha igualmente efeito psicológico e na percepção. Quanto aos atributos psicológicos, frequentemente explicam a tomada de decisão do consumidor entre alternativas equivalentes e o pagamento de um preço extra para produtos percebidos com superior qualidade, a adopção de novos produtos resultantes de inovações tecnológicas ou de mercado e a fidelidade a marcas que, em geral, reduzem o esforço e o risco associado a compras de produtos sem marca (Lucas, 2006).

Os factores internos ao indivíduo também influenciam as escolhas do alimento. Estes incluem as atitudes, a percepção das características sensoriais dos alimentos (aspecto,

aroma, sabor e textura), os fatores fisiológicos (saciedade, sede e apetite) e psicológicos (personalidade, experiência, disposição e conhecimento) (Lucas, 2006). No caso da percepção da qualidade, as preferências do consumidor e as características do produto nem sempre coincidem (Jover et al., 2004) podendo a qualidade ser entendida em quatro dimensões: sabor (e outros atributos sensoriais), saúde, conveniência e fatores relacionados com o processamento dos alimentos (Marques, 2012).

Contextos sociais e culturais e correspondentes influências são também importantes na avaliação e escolha dos alimentos pelo consumidor (EUFIC, 2005) embora sejam difíceis de mensurar porque nem sempre estão identificadas nem os indivíduos conscientes do seu efeito e existência. Mesmo aquando da escolha de alimentos com tipicidade reconhecida esta é realizada de forma individual e isolada, existem influências sociais em virtude das atitudes e dos hábitos se desenvolverem pela interação e relacionamento com os outros.

O efeito diferenciador dos produtos com denominação de origem protegida (DOP), face aos restantes produtos oferecidos no mercado, pode ser sentido através dos atributos “origem geográfica” e “maior nível de qualidade” (Garcia, 1994). Ao atributo origem os consumidores normalmente associam “território”, factores histórico-sociais, especificações geográficas próprias de um local e conhecimentos tradicionais (Berard e Marchenay, 1996), pelo que são geralmente avaliados pelos seus três atributos: geográfico, cultural e social (Caldentey e Gomez, 1997). Muitas vezes, a estes produtos e seus atributos, o consumidor associa símbolos, nostalgia, imaginário (Bernat, 1996) e ligações afetivas com locais e regiões (Delfosse, 1991).

Segundo Steenkamp (1997), as garantias e certificados dos produtos como a marca, o selo de certificação da qualidade (DOP, IGP e Agricultura Biológica-AB) são valorizados pelo consumidor na medida em que permitem a escolha, pela informação fornecida, pela redução do risco associado à compra, por aumentar os níveis de confiança e o nível de satisfação e também pela sua dimensão emocional (origem, ambiente, natureza, credibilidade, rastreabilidade, tradição). No caso dos produtos de AB, a escolha é ainda feita pela percepção das consequências positivas para a saúde e o ambiente (Marreiros *et al*, 2007, Magnunsson, 2004), embora a percepção da segurança

alimentar seja um critério usado na avaliação de distintos produtos alimentares (Lucas e Toscano, 2004).

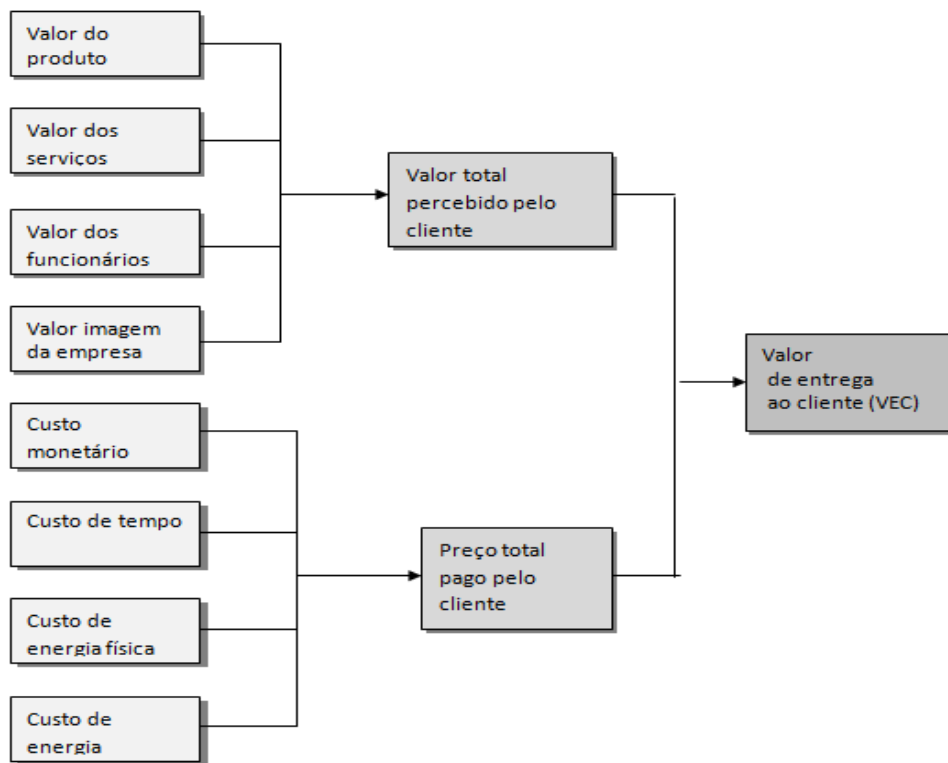
A definição da estratégia a adotar pelas empresas, nomeadamente quanto à qualidade dos produtos tem sido também objeto de diversos estudos (Brunso et al., 2002, Wansink et al. 2005) um dos quais objeto de análise da *Strategia Planning Institute*.

Também Kotler (2000) citando um estudo que envolveu uma amostra de 525 unidades médias de negócios, concluiu que as empresas que apostaram em produtos de baixa qualidade obtiveram um retorno de 17%, e as que apostaram em produtos de média qualidade e de alta qualidade obtiveram um retorno de 20% e 27%, respetivamente.

O valor de entrega ao cliente (VEC) traduz-se assim na diferença entre o preço pago e sua perceção do valor total ou seja, os benefícios recebidos que integram, entre outros, o valor do produto, do serviço, dos funcionários e da imagem. A Figuras 2 ilustra precisamente o anteriormente referido, nomeadamente, os determinantes de valor oferecido ao cliente.

O estudo do VEC tem vindo a tornar-se cada vez mais significativo, tanto na teoria, quanto na prática do *marketing*. Por exemplo, a Associação Americana de Marketing recentemente reviu a sua definição de *marketing* para incluir a noção de valor na perspetiva do cliente e tem havido debates importantes na literatura sobre o papel central que desempenha o valor percebido pelo cliente para a obtenção de melhor rentabilidade e desempenho das empresas no mercado (Sheth e Uslay, 2007, Vargo e Lusch, 2004). A relação entre qualidade e rentabilidade, exposta na Figura 3 permite identificar que criar valor para o cliente é um pré-requisito essencial para a sustentabilidade e rentabilidade de uma empresa (Porter, 1989, Woodruff, 1997, Payne e Holt, 2001). Muitas das pesquisas de valor percebido pelo cliente incidem precisamente na descrição, análise e quantificação empírica do valor que as empresas criam para seus clientes, buscando vincular esses conhecimentos às posteriores construções e comercializações (Kothri e Lackner, 2006).

Figura 2 – Determinantes de Valor Entregue ao Cliente



Fonte: Kotler (2000).

Figura 3 – Relação entre o Nível de Qualidade do produto e a Rentabilidade



Fonte: Kotler (2000).

Embora talvez não com o foco actual, o conceito de valor sempre foi fundamental à atividade de marketing (Holbrook, 1993) pela sua relação com o princípio de intercâmbio entre os consumidores e o mercado. No mercado todos os envolvidos

esperam um ganho em valor selecionando os produtos que consideram proporcionar maior valor percebido em termos de ganho exspectável (Sheth e Uslay, 2007). O mesmo autor (Holbrook, 2005) define valor para o cliente como *uma preferência interativa relativista que se forma em conjunto com a experiência* na qual estão incluídas: a percepção de cada indivíduo, o contexto (dependendo do indivíduo, produto ou situação), a sua natureza relativa (em comparação com alternativas conhecidas ou imaginadas e) e o carácter dinâmico (alterável ao longo do tempo).

2.3 Cadeia de Valor

Verifica-se que ao longo dos tempos o mercado mundial de produtos agroalimentares tem evoluído, passando de uma economia de autossuficiência para uma vertente comercial dos bens, com aplicação de tecnologias de informação e comunicações, chegando ao comércio eletrónico. Por outro lado, os consumidores formam a sua preferência tendo consciência de que o mercado oferece várias escolhas; que cada produto tem um conjunto de atributos; que esses atributos são hierarquizados; que a função utilidade de cada consumidor faz corresponder um certo nível de satisfação; que o consumidor atribui pesos de importância diferenciada em função dos atributos do produto. Face a tudo isto, o consumidor faz a sua avaliação e toma uma atitude que leva à compra ou à não compra (Kotler, 2000).

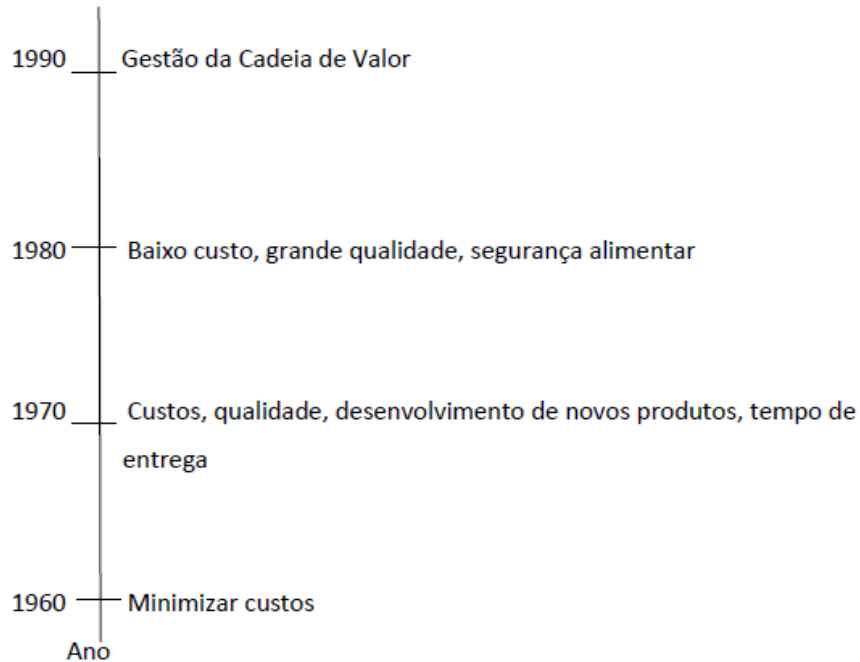
A aplicação do conceito de “Cadeia de Valor” (*value chain e supply chain* no inglês) ao setor alimentar é recente. Respeita ao conjunto de atores que, através dos seus processos são capazes de disponibilizar aos consumidores, produtos agroalimentares. Por exemplo, na Holanda, o conceito surge em 1995 com 60 projetos pilotos e a Constituição da Fundação para Competência de Cadeias Agroalimentares afirmando o seu diretor executivo, Iglesias. Jan van Roekel, o seguinte:

«...no futuro os produtores agroalimentares, processadores, prestadores de serviços logísticos e distribuidores não competirão mais como entidades individuais, sem que colaborem numa “Cadeia de Valor” estratégica, competindo contra outras cadeias de valor no mercado».

Para Briz et al. (2010) numa representação presente na Figura 4, o conceito de gestão da cadeia de valor surge na década de noventa numa evolução da gestão empresarial pela

preocupação de minimizar custos. Deste modo, é possível comparar a relação do negócio tradicional e a cadeia de valor, evidenciando as particularidades intrínsecas de cada um deles (Quadro 1).

Figura 4 – Evolução da Gestão Empresarial e Conceito de Gestão da Cadeia de Valor



Fonte: Briz et al. (2010).

Quadro 1 – Comparação entre a Relação do Negócio Tradicional e a Cadeia de Valor

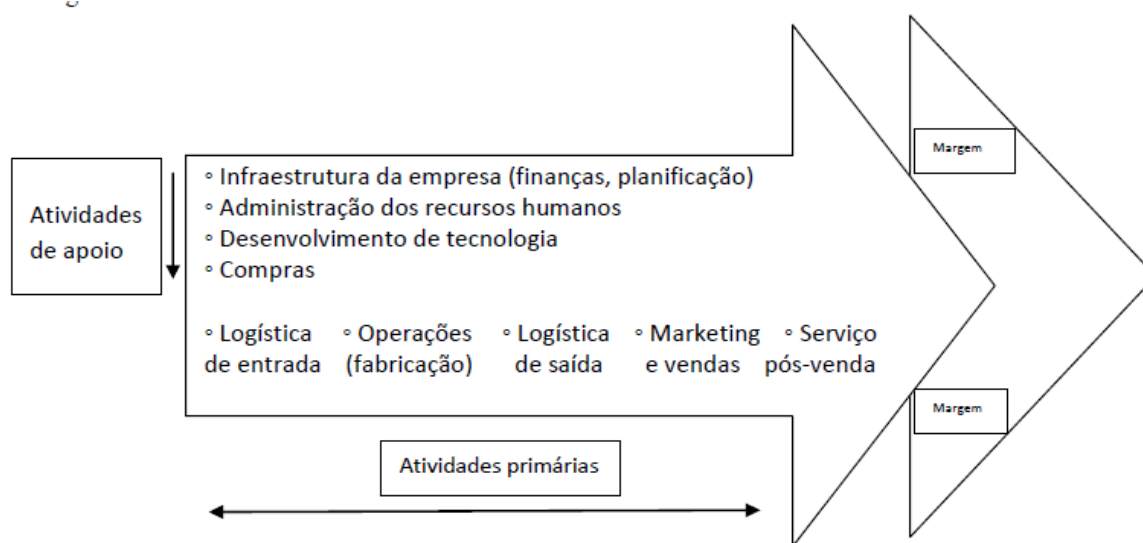
Tipo de Gestão	Negócio Tradicional	Cadeia de Valor
Informação compartilhada	Pouca ou nenhuma	Ampla
Objetivo principal	Custo/preço	Valor/qualidade
Orientação	Produto	Produto diferenciado
Relação de poder	Desde a oferta	Desde a procura
Estrutura da organização	Independente	Interdependente
Filosofia	Otimização interna	Otimização da Cadeia

Fonte: Bouma (2000), referido por Iglesias (2002).

O conceito de cadeia de valor, em inglês *value chain* é usado por Porter (1989) e Porter e Millar (1999) que o definem como o sistema de atividades interdependentes ou uma

rede de atividades, unidas por ligações» e uma ferramenta para identificar pontos de potencial acréscimo de valor para as empresas. Com base neste conceito, Kotler (2000) afirma que «a Cadeia de Valor desagrega a empresa em nove atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos num negócio específico ou numa indústria, e as fontes potenciais de diferenciação existentes». Neste contexto, as atividades desenvolvidas pelas empresas classificam-se em primárias – quando dizem respeito à entrega de matérias-primas na fábrica, à transformação, à logística, ao marketing de vendas e os serviços pós-venda – e em atividades de apoio – quando respeitam a infraestruturas das empresas, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aprovisionamento. A Figura 5 ilustra a cadeia de valor no conceito de Porter.

Figura 5 – Cadeia de Valor



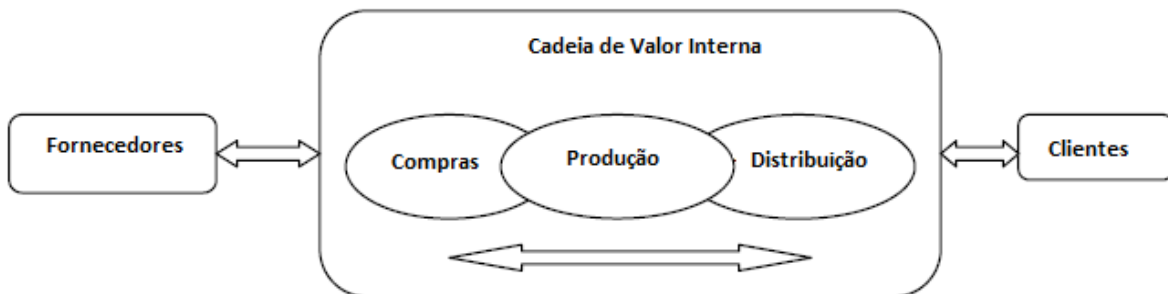
Fonte: Porter (1985).

Outro conceito presente na literatura é o de *supply chain* definido como o conjunto de empresas que oferecem produtos e serviços no mercado considerando o consumidor como parte final da cadeia de abastecimento (Lambert e Cooper, 2000). Christopher (1992) considera a cadeia como a rede de organizações através das quais se unem distintos processos e actividades que produzem valor na forma de produtos e serviços disponibilizados ao consumidor. Numa outra definição, a cadeia de valor é vista como o conjunto de três ou mais entidades diretamente ligadas que permutam produtos,

serviços, finanças e/ou informação desde uma fonte de matérias-primas até ao consumidor final (Mentzer, 2001). Tal não é sinonimo de cadeia de abastecimento. O conceito de cadeia de abastecimento é mais funcional centrando-se na análise dos fluxos financeiros, de produto e de informação numa perspetiva que vem da logística. A perspetiva da cadeia de valor é mais orientada ao marketing embora ambas formulem soluções visando a melhoria da competitividade e da eficiência das cadeias alimentares.

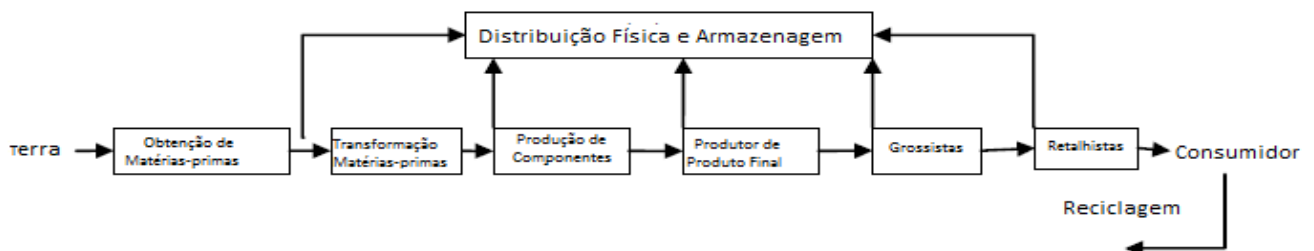
Chen (2004), na Figura 6, ilustra a cadeia de valor com três etapas ou entidades participantes: os fornecedores, a empresa e os clientes. Esta é a categoria designada por Mentzer (2001) como cadeia direta, que também classifica outras duas categorias, a cadeia *estendida* e a *última*. Na *estendida* inclui os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes e na *última*, considera todos os operadores desde o início da produção até ao consumidor. Esta é também a visão de New (1995), apresentada na Figura 7, na qual a cadeia inclui todas as etapas desde a produção de matérias primas até ao consumidor.

Figura 6 – Cadeia de Valor Direta



Fonte: Chen (2004).

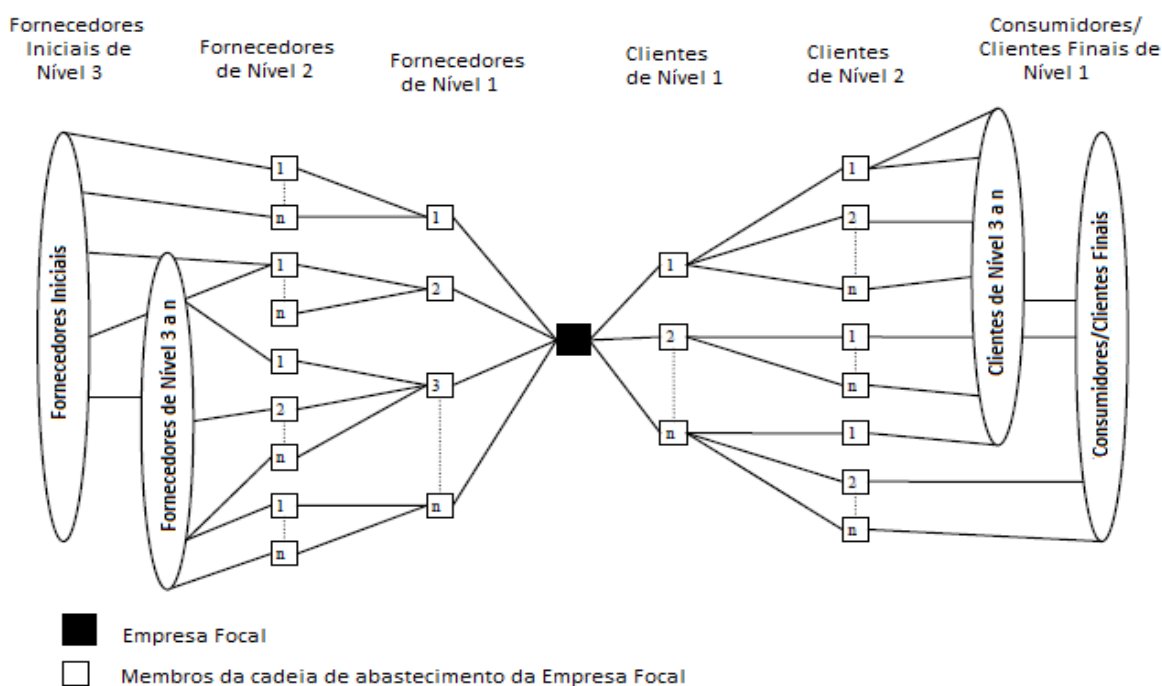
Figura 7 – Cadeia de Valor desde a produção de Matérias-Primas até ao Consumidor



Fonte: New (1995).

Uma outra definição de cadeia de valor, designada de *focal*, é apresentada por Lambert e Cooper (2000) e por Stock e Lambert (2001). Para estes autores, a empresa centra e recebe as provisões dos fornecedores que entrega aos distintos clientes e aos clientes dos clientes. Ou seja, a cadeia de valor é vista de forma ramificada (Figura 8).

Figura 8 – Cadeia de Valor na Perspetiva Focal

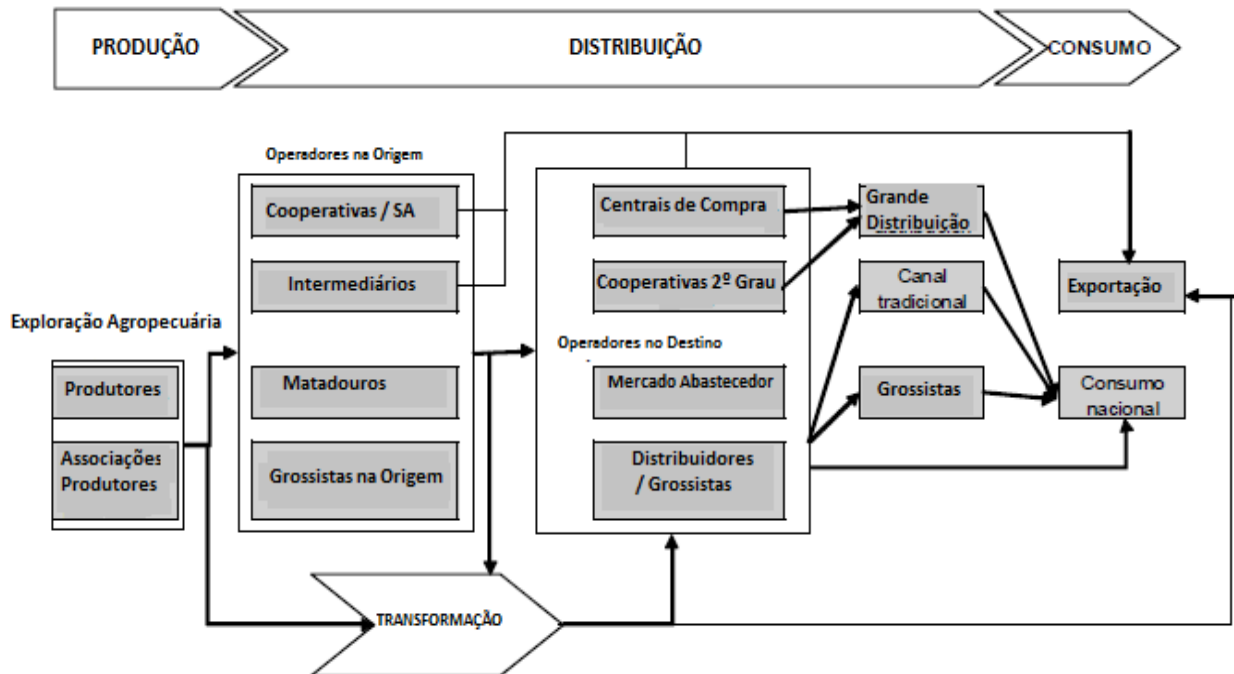


Fonte: Stock e Lambert (2001).

No caso do setor agroalimentar (ver Figura 9) a cadeia de valor estendida, que vai desde o produtor das matérias primas até ao consumidor, deve ser considerada em virtude de acrescentar valor em cada uma das etapas e a cada produto e serviço que oferece ao operador seguinte. Produção, Transformação, Distribuição e Consumo são os quatro grupos diferenciados que podem cobrir vários níveis dentro e fora da organização, são constituídos por muitas empresas independentes, integram um fluxo bidireccional de produtos e de informação e, tem como propósito satisfazer os seus objetivos ao proporcionar valor acrescentado ao cliente com um uso óptimo de recursos (Ondersteijn, 2006). Daí ser necessário analisar as funções e utilidades entregues em cada etapa para avaliar a eficiência da cadeia de valor assim como avaliar a integração dos processos nas empresas seja na ótica da gestão da cadeia de valor seja na dos custos. Também a colaboração entre organizações pode ser analisada via teoria dos custos de

transacção enquanto o estudo do ambiente dos negócios recorre a perspectivas da gestão estratégica ou das teorias de redes e de recursos dependentes.

Figura 9 – Cadeia de Valor Agroalimentar



Fonte: Serrano (2011).

Em relação a outras, as cadeias de valor agroalimentares têm particularidades relacionadas com a natureza da produção e os processos biológicos que lhe estão subjacentes, com a variabilidade e o risco resultantes de fontes diversas, com as características dos produtos muitas vezes perecíveis e com necessidades específicas de conservação, transporte e armazenamento e, ainda, com as atitudes dos cidadãos e do consumidor face à segurança alimentar, à higiene e sanidade, ao bem estar animal ou à conservação do meio ambiente e do património cultural.

2.4 Cadeia de Valor e Sistema de Valor

As empresas, de qualquer setor – incluindo o da Panificação, devem encontrar uma posição dentro da estrutura da indústria, porque é nesse posicionamento que está a «Vantagem Competitiva», materializada através do menor custo - «produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que os seu competidores»

- ou da diferenciação - «proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos do produto, características especiais ou serviços de assistência» (Porter, 1989).

Ainda no posicionamento da empresa dentro da sua indústria, e segundo o mesmo autor, destaque para um conjunto de estratégias genéricas no âmbito competitivo, função da amplitude do alvo que a empresa deve definir, sabendo que a escolha tem em atenção a variedade de produtos a fabricar, os canais de distribuição a utilizar, o tipo de clientes que pretende atingir, a área geográfica que vai abranger e os concorrentes que vai enfrentar (Figura 10).

Figura 10 – Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Menor custo	Diferenciação
Âmbito competitivo	Alvo amplo	Liderança de custos	Diferenciação
	Alvo limitado	Enfoque nos custos	Diferenciação focalizada

Fonte: Porter (1989).

Porter (1989) define produtividade como «o valor do que é produzido por uma unidade de trabalho ou de capital. O valor depende tanto da qualidade como das características dos produtos – que determinam os preços a obter – como da eficiência com que são produzidos». Menor custo refere-se à «capacidade de uma empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que os seus competidores». Diferenciação é a «capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência». Sendo difícil uma empresa proceder com base no menor custo e simultaneamente, na diferenciação, a aposta em melhor tecnologia ou numa revisão dos métodos, pode influenciar positivamente a vantagem competitiva da unidade.

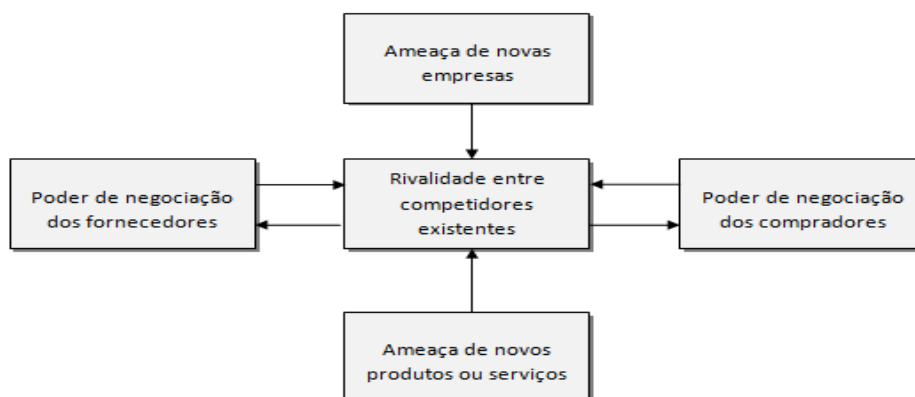
O âmbito competitivo, isto é, a extensão do tipo de clientes definidos pela empresa, designa «a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlacionada nas quais também competirá». Porter

(1989) descreve que «as estratégias genéricas deixam claro que não existe um tipo único de estratégia adequado a cada indústria» entendendo “valor acrescentado” como a receita menos os custos dos insumos comprados. Além disso, considera que os custos podem ser reduzidos a montante da empresa, ao nível dos insumos, e também a jusante ao nível da logística de distribuição. A empresa pode assim participar em ambos e realça a necessidade de «compreender os determinantes da produtividade» e refletir nas razões para que «uma indústria se torne produtiva».

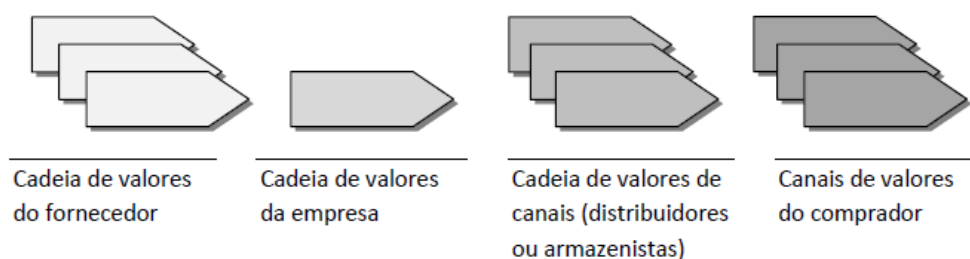
O método de análise de competitividade da indústria, de forma geral, tem-se baseado no modelo das «Cinco Forças Competitivas» que Porter (1985) definiu da seguinte forma: (1) a ameaça de novas empresas; (2) a ameaça de novos produtos ou serviços; (3) o poder de negociação dos fornecedores; (4) o poder de negociação dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes (Figura 11). É nesta relação das Cinco Forças Competitivas que são fixados os preços dos bens, conhecidos os custos que as empresas têm que suportar e quantificar o investimento necessário a fazer para competir no mercado.

As novas empresas, ao procurarem uma parte do mercado «limitam o potencial de lucro geral». Os fornecedores e compradores muito fortes retiram para si grande parte dos lucros. A rivalidade entre as empresas existentes no mercado faz diminuir os lucros e aumenta os custos em publicidade, promoções e investigação. Os novos serviços ou produtos pode levar à substituição na compra e limitar o preço de venda dos bens produzidos. Para analisar o modelo das Cinco Forças de Porter e avaliar a vantagem competitiva de uma empresa, relativamente às suas concorrentes, assim como enquadrá-la no setor, utilizam-se entrevistas, informações qualificadas, publicações e estatísticas oficiais.

A Vantagem Competitiva numa empresa obriga a que a cadeia de valor seja tratada como um sistema (Figura 12) e não como um conjunto de partes que se agregam. Para competir numa indústria, a empresa intervém no sistema de valores que «inclui fornecedores que proporcionam insumos para a cadeia de valores da empresa». Até o produto chegar ao cliente final o bem passa ainda pelas «cadeias de valores dos canais de distribuição» (Porter,1985).

Figura 11 – As Cinco Forças de Porter que Determinam a Competição na Indústria

Fonte: Porter (1985).

Figura 12 – Cadeia de Valor como um Sistema de Valores

Fonte: Porter (1985)

2.5 Canais de Comercialização

As «redes de agentes através dos quais os produtos fluem do local de onde são produzidos até ao ponto de consumo» são consideradas por Corey et al. (1989) como Canais de Comercialização.

Segundo Berman (1996), canal de comercialização é «uma rede organizada de agências e instituições, que desempenham atividades no mercado para ligar produtos e utilizadores». Os diversos atores envolvidos – produtores, grossistas e retalhistas - partilham objetivos e utilizam para alcançar os seus fins «entidades facilitadoras», como empresas de marketing e de transporte, seguradoras e bancos, nomeadamente. Por seu lado, Stern et al. (1995) considera os canais de comercialização ou de marketing, como

«um conjunto de organizações interdependentes que se envolvem num processo de disponibilizar um produto ou um serviço para consumo». Segundo este Professor de Marketing da *Northwestern University*, os canais de comercialização para além de satisfazer a procura de bens ou serviços – disponibilizando os produtos onde o consumidor desejar, na quantidade e qualidade desejadas e ao preço correto – estimulam ainda o consumo.

Pelton et al. (1997) entende canal de comercialização como «relações de troca que criam valor e disponibilizam produtos para o consumir», enquanto que para Rosenbloom (2002) canais de comercialização são «organizações externas utilizadas pelas empresas para atingir objetivos comerciais». O autor foca o conceito, de certo modo, nos agentes envolvidos nas funções de negociação, atribuindo a entidades externas, e através de negociação, a responsabilidade da comercialização.

Para Neves (1995), os canais de comercialização «podem permitir uma vantagem competitiva consistente a uma empresa». O estudo do planeamento dos canais de comercialização deve incidir sobre a atividade ou conjunto de atividades que se pretende integrar na estrutura vertical na cadeia e sobre aquelas que devem ser atribuídas a entidades externas.

Tradicionalmente os empresários da Indústria de Panificação do Alentejo operavam na fabricação e na venda ao consumidor final, uma prática que tem vindo a ser alterada, com o fornecimento às grandes empresas de distribuição nacionais e internacionais, que instalaram unidades em quase todos os concelhos do país. O número de intervenientes desde o processo de produção até ao consumidor pode ser, nalguns casos, bastante extenso. No entanto, para que se disponha do produto é necessário, como salienta Rosenbloom (1999), acrescentar «utilidades de tempo, lugar e posse», que vão permitir «condições para que consumidores e organizações disponham de produtos para usar quando e onde os quiserem». São os agentes intermédios, os chamados “intermediários”, que Kotler (2000) designa como «instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre a empresa e seus mercados finais», que vão permitir vantagem aos produtores. Entre elas a de possibilitar a própria comercialização do bem - que por vezes não é viável realizar diretamente - e aliviar o produtor de alocar à comercialização

recursos financeiros. No Quadro 2 ilustram-se as principais funções de um intermediário e as principais atividades desempenhadas.

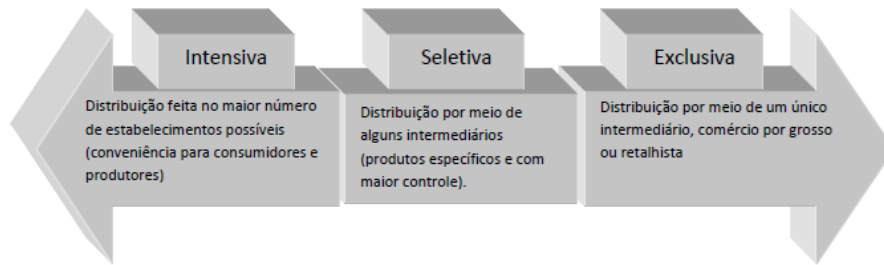
Quadro 2 – Principais Funções de um Intermediário

Seleção dos produtos	Fazer sortido de produtos para os clientes potenciais
Compras	Comprar uma variedade de produtos de diversos vendedores, normalmente para revenda
Armazenamento	Proteger o produto e manter os <i>stocks</i> para oferecer melhores serviços ao consumidor
Distribuição	Comprar em grande quantidade e repartir nas quantidades desejadas pelos clientes
Controle de qualidade	Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento
Vendas	Promover o produto junto dos clientes potenciais
Financiamento	Oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação
Transportes	Movimentação física do produto, do produtor ao consumidor
Informações de marketing	Prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço
Riscos	Absorver os riscos dos negócios, especialmente de manutenção de <i>stocks</i> e obsolescência de produtos

Fonte: Adaptado de Webster e Frederick (1974) e Las Casas (2006).

A estratégia e a intensidade da distribuição variam, segundo Churchill e Peter (2000) e Kotler (2000), com o tipo e características do produto; a imagem que se pretende passar; a perceção de valor dos clientes e a natureza dos concorrentes e dos serviços pós-venda, para além do custo de transação inerente ao canal escolhido. Segundo os referidos autores e também Etzel et al. (2001), a estratégia de distribuição pode classificar-se conforme a intensidade da distribuição na forma presente na Figura 13.

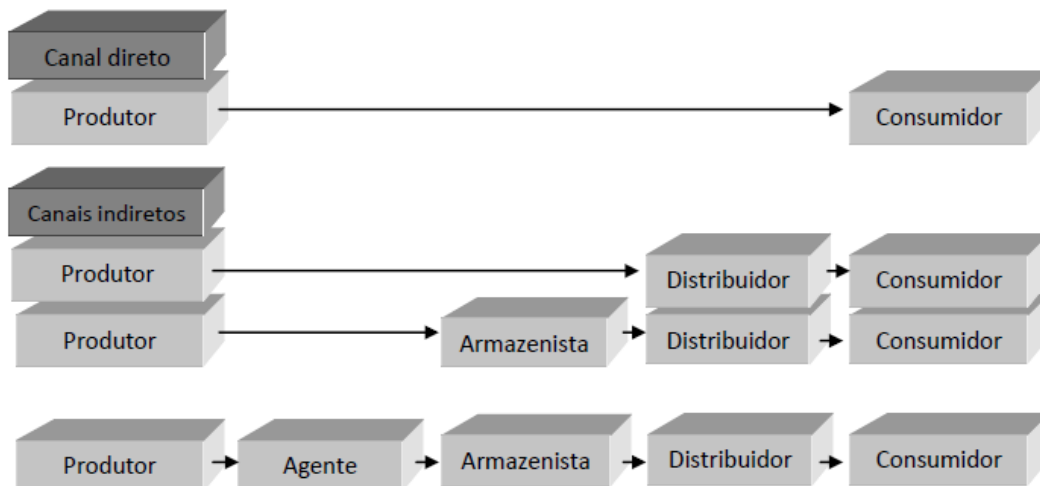
Figura 13 – Estratégia de Distribuição segundo a Intensidade da Distribuição



Fonte: Adaptado de Etzel et al. (2001).

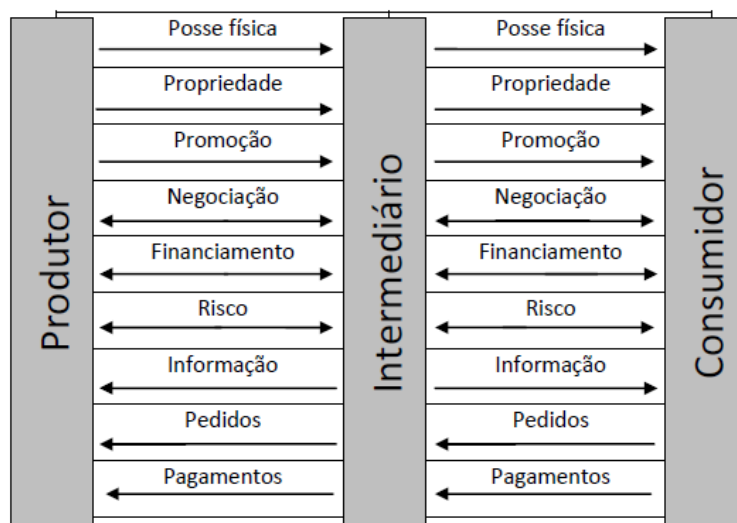
Churchill e Peter (2000) e Etze et al. (2001) classificam a relação entre as empresas produtoras e os consumidores em “Canal Direto” se não existirem intermediários entre eles, ou “Canal Indireto” se existirem (Figura 14). Da mesma forma, embora com designação diferente, surge Kotler (2000) que numa visão de Cadeia chama “Canais de Nível Zero” se existir um só intermediário entre produtores e consumidores e subsequentes com um ou mais intermediários.

Figura 14 – Canais para Bens de Consumo entre Produtores e Consumidores



Fonte: Churchill e Peter (2000).

A dinâmica do Canal – traduzido no fluxo de comercialização – é determinada pela forma como as ligações entre os diferentes agentes do Canal – produtor, intermediário e consumidor – é promovida (Coughlan et al., 2002) conforme se visualiza na Figura 15.

Figura 15 – Fluxo de Comercialização nos Canais

Fonte: Coughlan et al. (2002).

O significado dos “fluxos” é entendido por Coughlan et al. (2002), da seguinte forma:

- i) **Posse física** – contempla as ações relacionadas com o fluxo físico do produto, que vai desde o produtor até ao consumidor, bem como os benefícios e os custos da logística associada.
- ii) **Propriedade** – designa aquele que tem a titularidade do bem, assumindo este os custos em possuir *stocks*.
- iii) **Promoção** – custos da venda, publicidade e relações públicas, ou seja, iniciativas a desenvolver com vista a estimular a procura dos produtos.
- iv) **Negociação** – surge sempre durante a transação no canal e são custos de tempo e legais.
- v) **Financiamento** – tem que ver com a forma acordada entre o vendedor e comprador, o seu financiamento, e as condições de venda e prazos.
- vi) **Risco** – relacionado com a obsolescência de produtos, acidentes, crescimento ou contração da procura e seguros.
- vii) **Ordens de encomenda** - referem-se às novas encomendas e aos seus respetivos custos.
- viii) **Informação** – custos de recolher, analisar e fornecer informações aos diferentes agentes, utilizada para terem noção correta dos produtos e consumidores.
- ix) **Pagamento** – custo coletivo e de dívidas de cobrança duvidosa, decorrendo no sentido inverso ao fluxo de posse física do produto.

2.6 Supply Chain Management

A globalização intensifica o lançamento de novos produtos e modelos e aumenta os riscos e os desafios a que os produtos tradicionais, como o Pão Tradicional Alentejano, estão sujeitos. A globalização encurta, regra geral, o ciclo de vida dos produtos e coloca problemas adicionais ao nível da sua produção e distribuição. A resposta a esta questão foi encontrada no Conceito de Logística Integrada. Pode dizer-se que a Logística Integrada olha “para dentro” do seu negócio enquanto *Supply Chain Management* (SCM) tem uma visão “mais externa”, porque estende a sua ação aos fluxos relativos a fornecedores e clientes finais. É neste xadrez de processos - que vai das compras à criação de novos produtos, envolvendo áreas como a investigação e desenvolvimento, logística e finanças - que as parcerias entre empresas e as alianças estratégicas fazem sentido, com reforço sobretudo nas relações entre fornecedores e clientes, tentando alcançar vantagens mútuas e entregar valor ao cliente final.

Christopher (1992) definiu da seguinte forma *Supply Chain Management*: «...uma rede de organizações que estão envolvidas através de ligações a montante e a jusante dos processos de diferentes atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final». Segundo a definição do *International Centre for Competitive Excellence – University of North Carolina* (1994), fala-se de SCM quando existe «integração dos processos de negócios do usuário final através de fornecedores primários que fornecem produtos, serviços e informações e agregam valor para os consumidores».

Moore (1996) afirma que a estratégia das empresas assente na concorrência está morta e defende que o melhor caminho a seguir é a cooperação, um sentido que Bowersox et. al (2002) reforçam ao afirmar que é através da SCM que as empresas «colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações». Também Cox (1992) entende que o conceito de SCM tem tanto de estratégico como de operacional, referindo-se assim à Cadeia de Abastecimento Operacional e à Cadeia de Abastecimento Empresarial, respetivamente.

Em todo o processo, a gestão da informação é crucial para o sucesso ao permitir economizar tempo, reduzir custos, aumentar eficiência e agregar valor (Eastham et al.

2001), o que também é vincado por Bowersox et. al (2002) ao referirem que «o mais importante elemento que possibilita a Gestão da Cadeia de Suprimentos é a tecnologia de informação».

A integração de diversas competências – liderança, negociação, risco e recompensa, entre outras - na SCM pode resultar na criação de valor através da relação simultânea dos fluxos de valor de produto, fluxo de atendimento do mercado, fluxo de informação e fluxo de caixa. Contudo, estes fluxos ocorrem de forma mais natural e eficiente quando a estrutura da cadeia de suprimentos é integrada. De forma simplificada pode afirmar-se que os fluxos das Cadeias de Suprimentos apresentam o perfil ilustrado na Figura 16 que seguidamente se detalham:

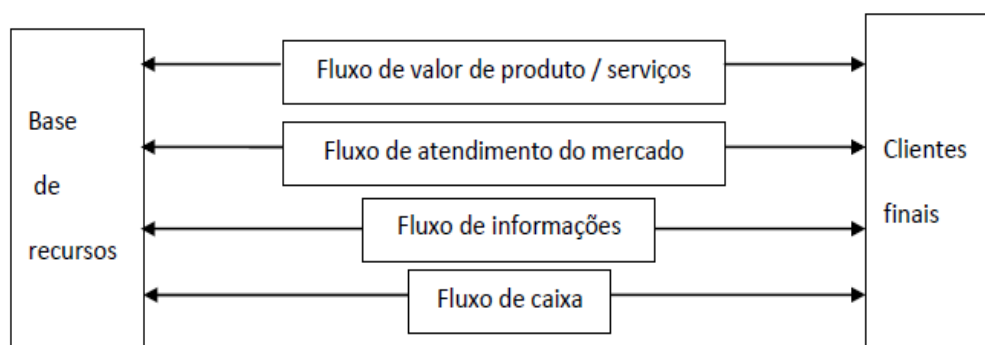
Fluxo de valor de produto / serviços – refere-se ao «movimento de valor agregado aos produtos e serviços desde a obtenção da matéria-prima até aos clientes finais».

Fluxo de atendimento do mercado – é estrutura encarregue da administração pós-venda, em virtude de, ao sentido do movimento dos produtos, se oporem fluxos que circulam em sentido contrário (devoluções, reparações e reciclagem de produtos).

Fluxo de informações – trata-se de informações - relativas a pedidos de compras, de campanhas de promoção - que circulam nos dois sentidos, entre os participantes da cadeia de suprimentos.

Fluxo de caixa – ocorre no sentido oposto à do valor agregado, que vai do produto para o cliente final.

Figura 16 – Fluxos das Cadeias de Suprimentos



Fonte: Bowersox et. al (2002).

2.7 Gestão da Cadeia de Valor: Influência da Economia dos Custos de Transação

Dadas as acções integradas para mover produtos desde a origem até ao local de consumo, a cadeia de valor desenvolve uma identidade separada dos seus membros individuais. As relações de poder e a gestão de conflitos são assim, elementos que lhe estão inerentes (Rosenbloom, 2002). Poder representa a competência de um membro da cadeia de valor para influenciar a atuação de outro (Cougulan et al., 2002) o que pode criar diferentes modos de governança com maiores ou menores relações de interdependência mas também benefícios mútuos.

Importante neste contexto é o conceito de custos inerentes a «uma operação de troca na qual os agentes firmam um contrato onde se especifica o momento e o lugar em que certos bens e serviços são trocados», que Williamson (1985) designa por Custos de Transação. Este autor – que entende “Transação” como a «unidade de análise para o estudo dos níveis de integração do canal» - deriva o Custo de Transação em «ex ante» e «ex post», referindo o primeiro como «custos de elaboração, negociação e salvaguarda de um acordo» e o segundo, como «custos dos ajustamentos e adaptações que resultam da rescisão do contrato devido a falhas, erros ou interesse de uma das partes».

Embora a abordagem tenha sido desenvolvida por Coase (1937) com a denominada Teoria da Nova Economia Institucional, considerando que os mecanismos de mercado produzem custos para as empresas envolvidas que refletem o modo de organização das atividades económicas e que a utilização mais eficiente dos recursos pode reduzir os custos inerentes às transações, só substancialmente mais tarde, Williamson (1985) centra o problema na temática dos Custos de Transação à qual muitos académicos se dedicam ao estudo.

Os Custos de Transação dependem do tipo e das características das operações de troca, do nível de controlo e de monitorização que se pretende, da possibilidade de alternativas ou até da verticalização de alguns processos dentro da própria empresa. Na análise da Economia de Custos de Transação, Williamson (1985) e Williamson e Winter (1991)

recordam que durante a operação de transação devem ser tomados em conta três aspetos:

- **Especificidade** - quanto maior especificidade tiver um ativo mais custo de transação está associado. Há mais dificuldades em encontrar um substituto «sem que haja perda de valores»;
- **Incerteza** - quanto maior a incerteza no futuro maiores os custos de transação. Está associada também à «falta de transparência do mercado e na assimetria da informação»;
- **Frequência** - quanto maior o número de transações menor os custos associados por transação. As partes conhecem-se melhor à medida que o número de transações aumenta, diminuindo os custos inerentes à recolha de informação. Além disso «diminui a possibilidade de ações oportunistas».

Apesar das partes envolvidas pretenderem deixar totalmente claras as regras das transações, existe uma impossibilidade de prever todas as situações futuras do contrato que se designa por «racionalidade limitada», e que de certo modo representa a incapacidade de antecipar todas as possibilidades envolvidas no contrato. Mas se esta «racionalidade limitada» decorre num clima de boa-fé das partes, há por outro lado as ações oportunistas que surgem quando uma das entidades envolvidas pensa exclusivamente na defesa dos seus interesses, fazendo diminuir a eficácia das transações.

Para Williamson (1985), numa transação podem ser envolvidos três tipos de ativos:

- **Ativos produtivos** - quando estão envolvidos na produção;
- **Ativos de suporte** - apoiam nos fluxos físicos do produto;
- **Ativos de receção** - relacionam-se com o produto e a receção do mesmo.

O mesmo autor estrutura os ativos de acordo com as suas especificidades:

- **Especificidade de localização** - está relacionada com a distância entre o centro de produção e os centros logísticos, o transporte e as características do bem;
- **Especificidade física** - diz respeito às características físicas do tipo de ativo que está envolvido na produção do bem a transacionar;
- **Especificidade temporal** - a perecibilidade do bem a transacionar envolve o fator tempo nesta relação. Quanto mais perecível for o bem maior a frequência da transação;
- **Especificidade do capital humano** - refere-se à particularidade do bem em causa, que de acordo com as suas características pode exigir, ou não, recursos humanos com determinados conhecimentos técnicos;
- **Especificidade tecnológica** - são os meios tecnológicos envolvidos e sem os quais não é possível realizar a transação, tal como a preservação de bens alimentares;
- **Especificidade de marca** - envolve a reputação do produto e da própria empresa. Quanto mais específica for a marca do produto menor possibilidade tem de ser estendido a outros produtos. Trata-se, digamos, de uma particularidade.

A Teoria da Economia dos Custos de Transação pode ser entendida como um contributo para planear o relacionamento das empresas ao longo do Canal de Comercialização.

Por outro lado, e à luz da ECT, as empresas devem decidir se é melhor efetuar uma integração vertical na Cadeia de Valor ou se, por outro lado, devem as empresas do mercado realizar essas atividades com vantagens competitivas (Klein, 1990).

Como forma de reduzir os riscos – envolvidos na aquisição de *inputs*, e de colocação dos produtos no agente seguinte – são utilizados contratos entre os agentes. Um contrato, que pode ser mais ou menos detalhado, pode ser escrito ou verbal. Segundo Neves (1995), é «um acordo pelo qual os agentes se obrigam uns aos outros a ceder ou apropriar, tomando ou não certas decisões, ocorrendo trocas de direitos de propriedade». Aplicações desta temática ao agronegócio podem encontrar-se no trabalho de Fragozo (2011).

Capítulo 3 – Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia aplicada no estudo da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano.

3.1 Estudo de Caso

A metodologia usada para identificar os principais determinantes envolvidos na Criação de Valor do Pão Tradicional Alentejano baseia-se no estudo de caso embora se tenham usado outras ferramentas como a análise SWOT. Esta, tendo validade concetual, traduz-se num exame detalhado de uma situação ou evento concreto para encontrar explicações que possam generalizar-se a outros eventos ou fortalecer o que já se conhece (George, e Bennett, 2005).

O estudo de caso é uma pesquisa empírica sobre um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e quando se usam múltiplas fontes de informação (Yin, 1984). Sobre esta metodologia existem críticas e posições a favor. As primeiras são relativas à escassez de situações ou casos estudados que não permitem generalização das conclusões obtidas, à possibilidade dos resultados serem parciais e à defesa do seu uso apenas como ferramenta exploratória. A favor está a afirmação da sua utilidade na investigação em ciências sociais sobretudo para o estudo de casos específicos, como seja a análise de cadeias de valor (Briz e Felipe, 2011; Buzby, 2003; Canavari et al., 2009; Grunert et al., 2005; Marsden et al., 2000; Ruben et al., 2007; Simchi-Levi et al., 2003; Stern et al., 1998; Trienekens et al., 2009).

Existem diversos estudos de caso identificando Yin (1993) os *exploratórios*, *explicativo se descritivo* e Stake (1995) outros três tipos *intrínsecos*, quando o investigador tem interesse no caso; *instrumentais*, se o caso é usado para compreender melhor o óbvio e, *coletivos*, quando estudam um grupo de casos.

A unidade de análise é, habitualmente, um fator crítico na metodologia do estudo de caso, havendo frequentemente uma certa selectividade que leva a análise a centrar-se

apenas num ou nalguns aspetos fundamentais, seja a perspetiva dos atores diretamente implicados seja das relações entre si, numa vulgarmente designada estratégia de investigação triangulada (Tellis, 1997). Esta triangulação pode acontecer com a informação, os investigadores ou as teorias e/ou metodologias.

Yin (1994), que considera terem os estudos de caso aplicações de: a) explicação de relações causais complexas em situações da vida real; b) descrição de contextos reais; c) explanação de uma situação concreta e d) validação de intervenções já estudadas mas com resultados pouco claro, recomenda quatro etapas para a sua realização. São elas o desenho do estudo de caso, a sua implementação, a análise da informação obtida e, o desenvolvimento de conclusões, recomendações e implicações baseadas nos resultados obtidos. No presente trabalho, o objecto de análise foi a cadeia de valor do pão tradicional alentejano. Seguidamente, explica-se o delineamento do estudo de caso cuja análise se centrou nos principais determinantes envolvidos na criação de valor nessa cadeia agroalimentar.

3.2 Desenho e Fontes de Informação

O desenho do protocolo do estudo de caso foi realizado em conjunto com especialistas e com membros da Indústria de Panificação e das Confrarias da Moenga e da Gastronomia Alentejana com os quais se realizaram reuniões e se decidiram as configurações chave a analisar. Um primeiro passo foi a análise da Indústria de Panificação e, em continuação, a análise da cadeia de pão tradicional alentejano considerando aspectos como a estrutura, o uso e partilha de informação, a mediação do funcionamento e a legislação relativa ao licenciamento industrial e comercial, à farinha e ao pão, à higiene alimentar e à rotulagem. O estudo do caso constou assim de três fases:

- Revisão do historial e da situação da produção de pão tradicional alentejano;
- Identificação dos intervenientes da cadeia de pão a estudar/entrevistar para conhecer os determinantes da criação de valor;
- Aplicar uma entrevista em profundidade aos atores seleccionados.

Os procedimentos usados para realizar o trabalho incluíram a revisão de fontes bibliográficas provenientes de diferente documentação oficial e académica e as

entrevistas em profundidade aos atores implicados na cadeia de valor. As questões desenvolvidas relacionam-se com os determinantes da criação de valor na cadeia do pão tradicional alentejano.

A recolha de dados secundários ocorreu ao longo do trabalho, concretamente através de relatórios de diversa natureza, livros e análise documental nos arquivos da EPAC - que possuem no seu acervo a documentação do extinto INP - além de dados estatísticos oficiais, publicados nomeadamente pelo INE. Foram ainda, obtidos diretamente o preço do Pão – bem como outros correlacionados, entre eles o Pão de Forma ou os Brioches - praticado nos seguintes espaços comerciais no Alentejo: Pingo Doce, Modelo Continente, Lidl, Intermarché, Minipreço e FermentoPão (todos em Évora), Padaria Maria Margarida (Alcáçovas) e Minimercado Bárbara (Avis).

A informação primária foi conseguida através da realização de entrevistas. Para tal, foram elaborados guiões específicos para consumidores (Anexo A) e para empresários da Indústria de Panificação no Alentejo (Anexo B) com unidades na sub-região NUTS III do Alentejo. As entrevistas eram semiestruturadas, com questões abertas para aprofundar as questões julgadas necessárias de acordo com o entrevistado, empresa ou posição na cadeia de valor. Toda a informação foi tratada à luz das teorias e dos conceitos explicitados no capítulo 2.

A duração das entrevistas, oscilante em função do entrevistado, variou entre 40 minutos e uma hora e meia. O Quadro 3 resume as entrevistas efetuadas durante o segundo semestre de 2013.

Quadro 3 – Resumo das Entrevistas Realizadas e dos Entrevistados

Etapa na Cadeia de Valor	Nº de Entrevistas
Indústria de Panificação (padarias e outros industriais)	5
Consumidor (Compradores)	48
Total	53

Fonte: Elaboração própria (2014).

3.3 Área de Estudo

O âmbito geográfico do estudo corresponde à região Alentejo NUTS II. Foram realizadas entrevistas a cinco industriais de Panificação com unidades a laborar na sub-região Alentejo NUTS III – uma no Baixo Alentejo, duas no Alentejo Central e duas no Alto Alentejo. Realizaram-se também quarenta e oito entrevistas a consumidores de diversas regiões do país – vinte e sete no Alentejo, quinze em Lisboa, duas no Centro, todas NUTS II, e quatro na Região Autónoma da Madeira, NUTS I.

As empresas de Panificação do Alentejo colocam diariamente Pão no mercado sob o signo de «Pão... Alentejano». Neste conceito, mais ou menos alargado, e onde a diferença ocorre mais na semântica do que no produto final, podemos encontrar «Pão Alentejano», «Pão Tradicional Alentejano» ou «Pão Regional Alentejano». Deste modo optámos por integrar no trabalho, como Pão Tradicional Alentejano, as outras duas designações.

3.4 Entrevistas

A elaboração do modelo de entrevista seguiu a orientação de Kotler (2000) ao permitir entender aquilo que o consumidor deseja ou necessita, isto é, qual a utilidade do Pão Tradicional Alentejano em relação aos demais concorrentes, qual o seu justo valor, qual a importância da proximidade do ponto de venda ou de entrega, como é entendida a qualidade, e como é classificada a disponibilidade do bem e do seu preço.

A nível da diferenciação do produto Pão Tradicional Alentejano, a entrevista junto dos consumidores incidiu sobre aspetos como a cor, textura, durabilidade, sabor, confiabilidade, disponibilidade, frescura e preço do bem. Quanto à diferenciação de serviços prestados pelos agentes responsáveis por colocar o Pão Tradicional Alentejano à disposição do consumidor, a entrevista afere a importância de aspetos como o local e o horário de entrega.

Para responder aos objetivos específicos formulados na pesquisa – Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia, Identificar os pontos críticos da Cadeia, Caracterizar os

Fluxos de Comercialização existentes na Cadeia e Desenhar a Vantagem Competitiva do Pão Tradicional Alentejano, as entrevistas foram estruturadas do seguinte modo:

- Para “Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor”, com base nos trabalhos de Corey et al. (1989), Stern et al. (1995) e Berman (1996), foram realizadas entrevistas a empresários do setor e recolhida informação secundária sobre o Canal de Comercialização, bem como sobre os agentes envolvidos a montante e a jusante da Indústria de Panificação. Uma das questões prende-se com o nível de relação, isto é, a intermediação que existe entre Indústria de Panificação e o Consumidor. Para avaliar a intensidade da distribuição da Indústria de Panificação no Alentejo utilizaram-se também dados estatísticos, nomeadamente do INE e da Nielsen;
- No que diz respeito a “Identificar os pontos críticos da Cadeia”, com base em Porter (1989), realizaram-se entrevistas a empresários do setor da Cadeia para perceber o comportamento dos custos ao nível das atividades primárias e de apoio. Com estas entrevistas aos empresários de panificação, pretendeu-se perceber se o setor tem associações numa base horizontal ou se existe estruturação vertical do setor na Cadeia. Saber também se a produção assenta num produto diferenciado ou numa lógica de mercado virada para o preço. Entrevistar consumidores para saber o que entendem por Pão Tradicional Alentejano. As entrevistas, tanto à indústria como aos consumidores somadas aos dados estatísticos recolhidos na Nielsen e no INE permitem entender o enquadramento do sector de Panificação em relação às «Cinco Forças» de Porter: ameaça de novas empresas, ameaça de novos produtos, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e rivalidade entre as empresas do setor. Pergunta-se também em entrevista a empresários e consumidores de que modo entendem - positiva ou negativamente - a estratégia de diferenciação do Pão Tradicional Alentejano através de uma eventual certificação;
- Para “Caraterizar os Fluxos de Comercialização existentes na Cadeia”, nomeadamente a forma como são estabelecidas as relações entre os diferentes agentes da Cadeia, realizaram-se, com base em Coughlan et al. (2002), entrevistas a empresários do setor da Panificação para entender como ocorrem os Fluxos de Comercialização do Pão Tradicional Alentejano na Cadeia de Valor, bem como as responsabilidades que cabe a cada um dos agentes;

- Por último, para “Desenhar a Vantagem Competitiva do Pão Tradicional Alentejano” utilizou-se o conceito de *Supply Chain* de Christopher (1992), uma rede de organizações que estão envolvidas a montante e a jusante dos processos de diferentes atividades e que produzem valor. Questionaram-se os empresários de Panificação sobre as vantagens e desvantagens da eventual integração numa estrutura verticalizada ou horizontalizada para o setor.

3.5 Principais Dificuldades na Recolha de Informação Oficial

A ausência de organismos dedicados especificamente ao estudo e acompanhamento do setor, para além dos que existiram mas que entretanto foram extintos, como o Instituto Nacional do Pão, dificultou o acesso a dados estatísticos. A informação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatísticas encontra-se muito agregados ao nível de «Pão, produtos de pastelaria e de confeitaria» e, quando se pretendem dados mais específicos sobre o Pão, apenas se consegue a designação genérica de «Pão de Trigo» sem que seja possível associar o valor das vendas por região.

O Anuário Food – Nielsen disponibiliza dados sobre a quantidade vendida e o valor das vendas de «Pão embalado» de forma muito ampla, por canal e área geográfica, embora estas áreas não coincidam com as NUTS o que dificulta a análise. Acresce ainda que, a nível estatístico, o Decreto-Lei 244/2002, de 5 de novembro e a correspondente alteração da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, integrando na região Alentejo, NUTS II, a sub-região Lezíria do Tejo, modificou consideravelmente a média de diversos indicadores económicos, sociais e culturais da região o que veio a dificultar, ainda mais, a análise já difícil dos dados.

A recolha de dados de natureza contabilística junto dos empresários do setor mostrou-se infrutífera com forte resistência na disponibilização e partilha da informação. Pode até falar-se em desconfiança crescente à medida que a dimensão da empresa diminui o que, aliás, é constatado por Bouma (2000, citado por Iglesias, 2002) ao afirmar haver no Negócio Tradicional «pouca ou nenhuma» partilha de informação. Tal situação impediu o tratar as relações entre os diversos agentes numa perspetiva da Economia dos Custos de Transação e de custos operacionais, entre outros.

Capítulo 4 –Análise dos Determinantes da Criação de Valor do Pão Tradicional Alentejano

Naturalmente que uma análise à cadeia de valor da panificação no Alentejo não permite – à luz das teorias produzidas – traduzir na íntegra toda a realidade. A sua especificidade atribui-lhe uma abordagem única. Exclusiva. Ainda assim, importa aplicar sempre que possível, o referencial teórico revisto anteriormente, ao estudo dos «Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano», desde o ponto de vista concetual mais amplo até ao mais restrito.

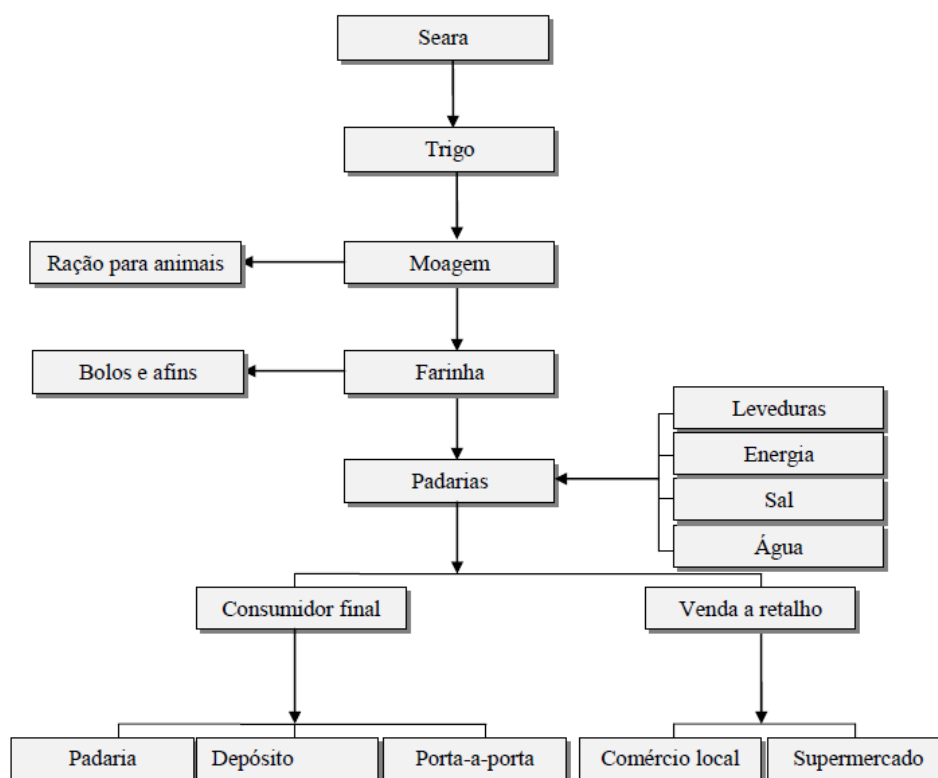
4.1 Estrutura da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano

O levantamento de informação realizado e a análise diagnóstico efetuada ao setor e à indústria de panificação do Alentejo, permite evidenciar que a conformação da cadeia de valor de pão se relaciona com a gestão da qualidade quer no cumprimento dos requisitos mínimos estabelecidos e regulamentados na União Europeia e em Portugal, quer nos esquemas de qualidade empresarial ou do produto existentes, assim como nos mecanismos de controlo e certificação identificados. Também a transparência, a governança e a estrutura contratual dos distintos operadores da cadeia são importantes no perfil da cadeia de valor. A dimensão das empresas determina ainda a relação estabelecida, a montante e a jusante, com os elementos da cadeia de valor. Apesar da ligação entre esses elementos ser um processo dinâmico, os empresários – sobretudo os mais pequenos – tendem a manter uma relação mais estável, podendo falar-se numa certa relutância para a mudança, mesmo que isso implique no futuro, algum custo económico por não acompanhar as alterações entretanto registadas no mercado. Esta evidência foi intuída ao longo das entrevistas aos industriais de panificação do Alentejo.

De forma genérica a Estrutura da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano é a apresentada na Figura 17, podendo a intensidade das relações entre os elementos variar em função da particularidade de cada unidade. Recorde-se que a cadeia de valor pode não integrar todos os agentes que constituem a cadeia agroalimentar naquilo que Hobbs et al. (2000) classificaram como uma «cadeia vertical de atividades». Vai desde a

produção à pequena e grande distribuição, passando pelo processamento mas, incluindo apenas, os mais importantes e determinantes que podem afetar positivamente o resultado da operação. Foi este o princípio usado na construção do perfil da cadeia de valor presente na Figura 17.

Figura 17 – Estrutura da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano



Fonte: Elaboração própria (2014).

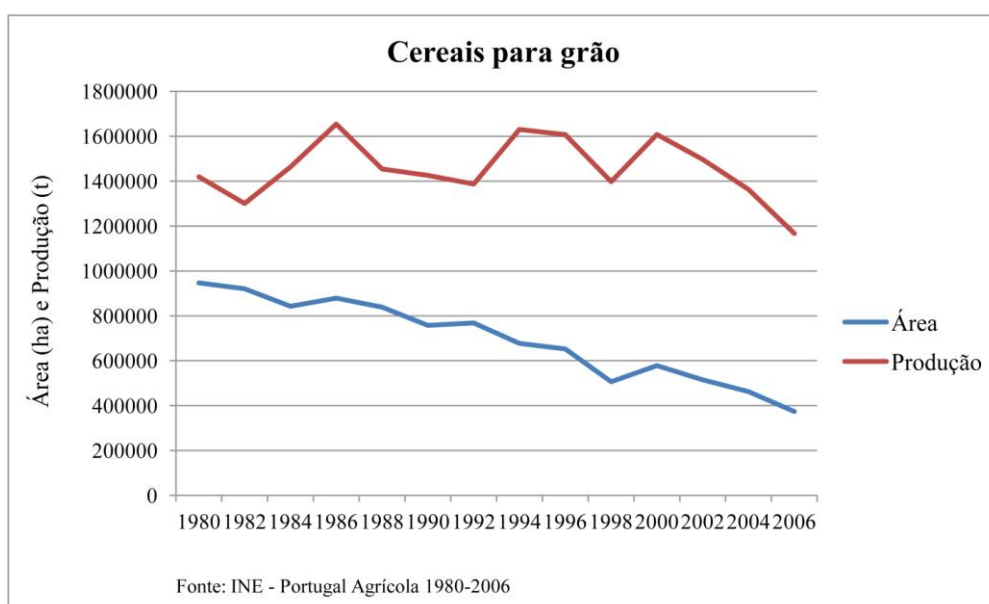
A cadeia de valor do pão tradicional Alentejano consta de várias etapas onde os intervenientes principais são o produtor, o industrial (panificação) e o comercializador. Estes podem ser formados por vários atores havendo entre eles fluxos que incluem o económico (todas as transações económicas nas operações de compra venda e financiamento do produto e outros ativos), o fluxo de produto que implica o intercâmbio de produtos entre atores como provisão de matérias primas, venda de produto acabado (pão), compra-venda de farinha ou fermento, entre outros e, o fluxo de informação que é bidirecional através de distintos meios (escrita, fax, correio eletrónico, telefone e, rotulagem do pão, entre outras). De forma um pouco mais detalhada, em seguida,

analisam-se os dados estatísticos de alguns elementos da Cadeia de Valor apresentada na Figura 17.

Área e Produção de Cereais

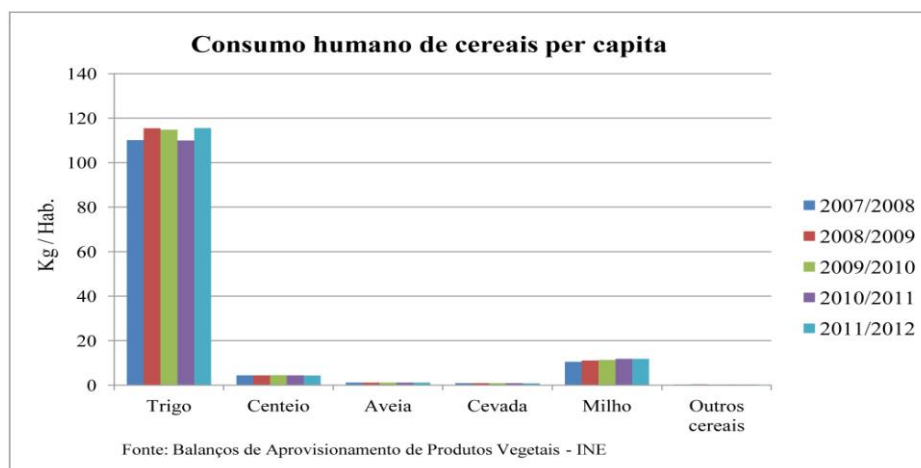
A área destinada à produção de cereais para grão tem diminuído em Portugal. Ao longo de 27 anos, no período compreendido entre 1980 e 2006, a área passou de 947 mil para 373 mil hectares, como se observa na Figura 18. No mesmo período as produções oscilaram acentuadamente.

Figura 18 – Área e Produção de Cereais para Grão



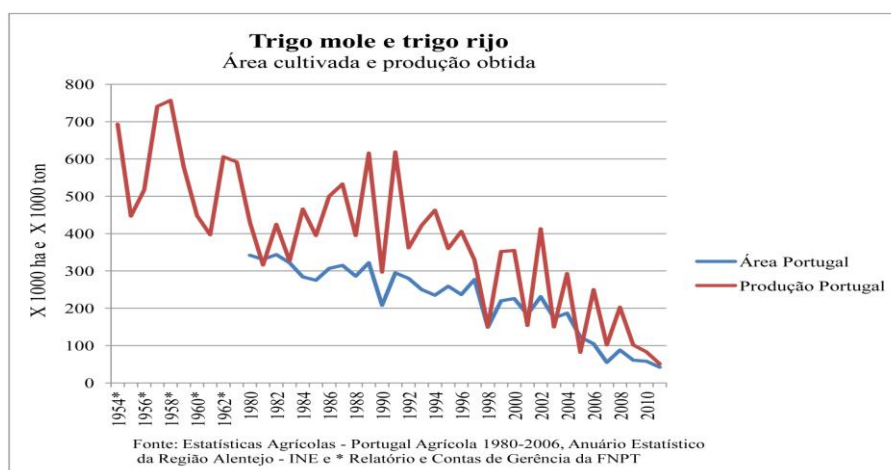
Consumo Humano de Cereais

O consumo humano de cereais centra-se especialmente no trigo. De acordo com a Figura 19, o consumo humano de trigo *per capita* na campanha 2011/2012 foi de 115,5 quilogramas, seguido do milho com apenas 11,8 quilogramas. De notar que nos cinco anos em análise não existem grandes oscilações no consumo.

Figura 19 – Consumo Humano de Cereais *per capita*

Produção de Trigo

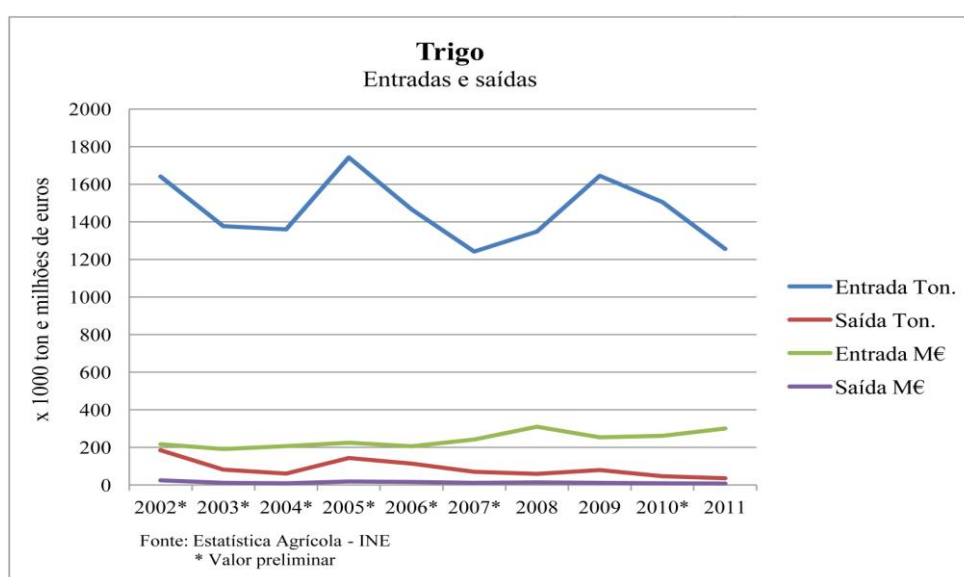
A produção de trigo, que se restringe praticamente ao Alentejo, tem vindo a diminuir ao longo dos anos. Os dados da Figura 20 evidenciam que nos últimos 50 anos a produção nacional de trigo mole e de trigo rijo passou de 757 mil toneladas em 1958 para 51 mil toneladas em 2011. Apesar do progresso tecnológico, a produtividade do trigo não registou alterações, mantendo-se em torno de 1,3 toneladas por hectare. Isto significa uma crescente dependência das importações para as necessidades da produção de pão e, adicionalmente, uma tendência para a estandardização das características do pão produzido, em virtude da origem da matéria-prima provir dos mesmos mercados. Para seguir uma estratégia assente na diferenciação do produto, o Pão Tradicional Alentejano enfrenta aqui uma dificuldade acrescida.

Figura 20 – Área e Produção de Trigo Mole e Trigo Rijo

Entradas e Saídas de Trigo

A baixa produção de trigo em Portugal tem como consequência evidente, um enorme saldo comercial negativo, com as importações médias acima das 1.400. 000 toneladas no período 2002/2011 e as exportações a registarem 36.000 toneladas em 2011. Em valor, e conforme indica a Figura 21, as compras de trigo ao exterior significaram 301 milhões de euros e as vendas de trigo renderam cerca de 8 milhões de euros.

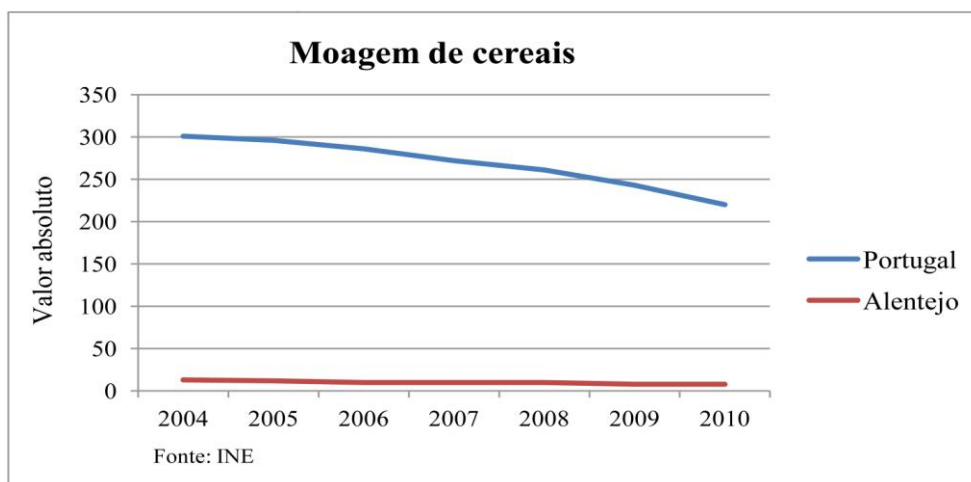
Figura 21 – Entradas e Saídas de Trigo



Moagem de Cereais

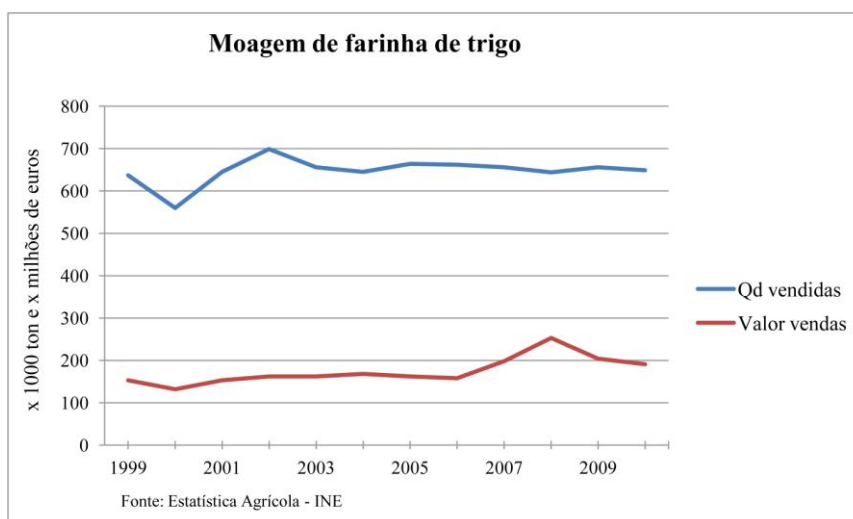
A diminuição da produção de trigo em Portugal implicou também a redução do número de moagens em laboração. O estudo da FNIM, “As azenhas, os moinhos as fábricas de moagem em Portugal”, indicava que em 1959 estavam registadas naquela Federação 73 unidades de moagem. Mais tarde, o INP adianta que no final de 1972 havia no continente 66 moagens de tipo espoada, mais uma na Madeira e três nos Açores. A Figura 22 mostra que Portugal perdeu 81 unidades no período de sete anos, e o Alentejo passou de 13 em 2004, para oito em 2010.

Figura 22 – Moagem de Cereais



Dados do INE, em «Estatísticas da Produção Agroindustrial 1996-1998», mostram que a Moagem de Cereais faturou em 2008 o montante de 224 milhões de euros, o que representou 2,9% do volume do setor das Indústrias Alimentares e das Bebidas (cerca de 7736 milhões de euros). Numa avaliação aos últimos dez anos considerados a Figura 23 evidencia simultaneamente um aumento no valor mas uma certa estabilidade nas quantidades de farinha de trigo vendidas.

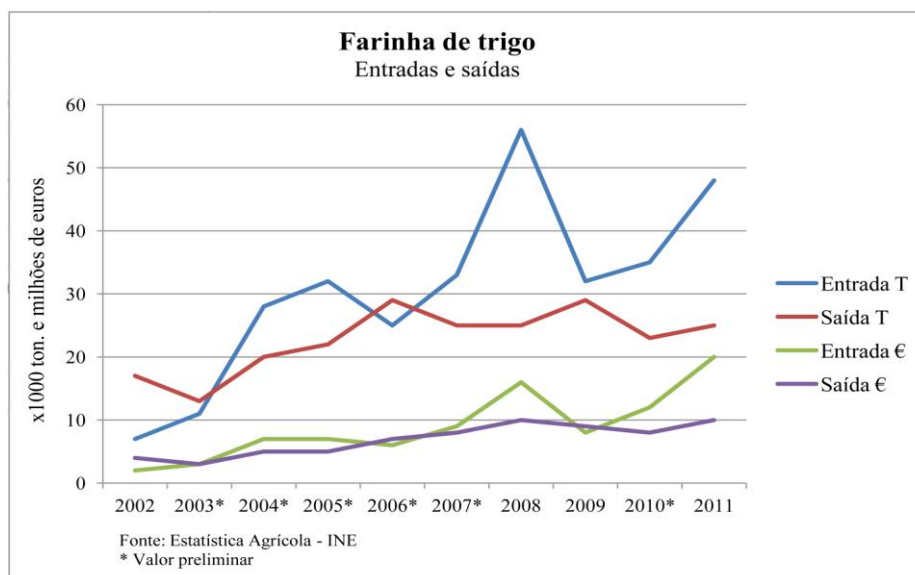
Figura 23 – Moagem de Farinha de Trigo



Farinha de Trigo

As importações de farinha de trigo têm crescido mais que as exportações. Em 2002, Portugal importou 7.000 toneladas e exportou 17.000 toneladas, para uma década depois o panorama se ter invertido, com as importações a superarem em 23.000 toneladas as exportações. O valor médio por tonelada de farinha exportada, conforme ilustra a Figura 24, é superior ao valor médio da farinha importada. A título de curiosidade, o INE estabelece uma equivalência de transformação de grão de trigo em farinha: 1 kg de grão de trigo = 0,8 kg de farinha.

Figura 24 – Entrada e Saída de Farinha de Trigo em Valor e Quantidade



Bolos e Afins

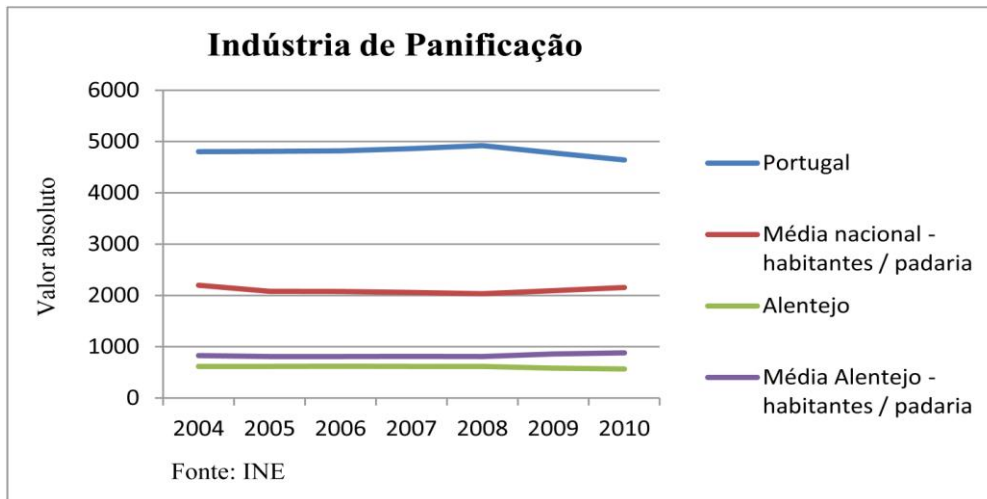
Ao longo dos anos, os industriais de Panificação do Alentejo têm aproveitado os equipamentos utilizados na produção de Pão para alargarem a oferta produzindo também bolos, normalmente secos – boleimas, broas e pelo Natal também Bolo-rei. Nas entrevistas realizadas pode-se constatar que o negócio dos bolos e afins é apenas complementar à atividade da produção de Pão.

Indústria de Panificação

No ano de 2010, estavam registadas em Portugal 4641 empresas de panificação, que serviam, em média, 2155 habitantes. Dados do INE - ver Figura 25 - mostram que no

Alentejo, no mesmo ano, estavam registadas 568 empresas para servir, em média, 880 habitantes. A título de exemplo, e segundo o INP, só no Grémio de Évora estavam registadas 405 padarias, em 1964. No continente, no final de 1972, seriam 3021 indústrias de panificação.

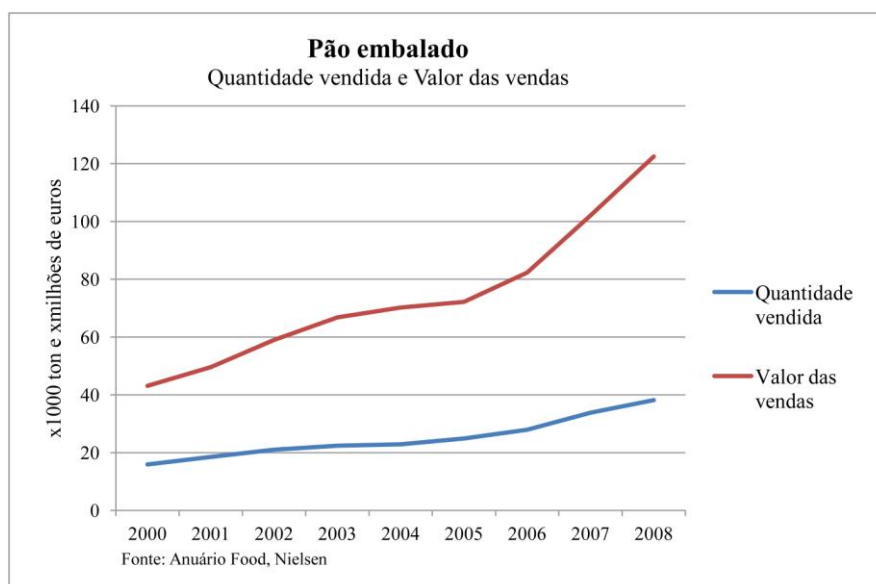
Figura 25 – Número de Indústrias de Panificação



Pão

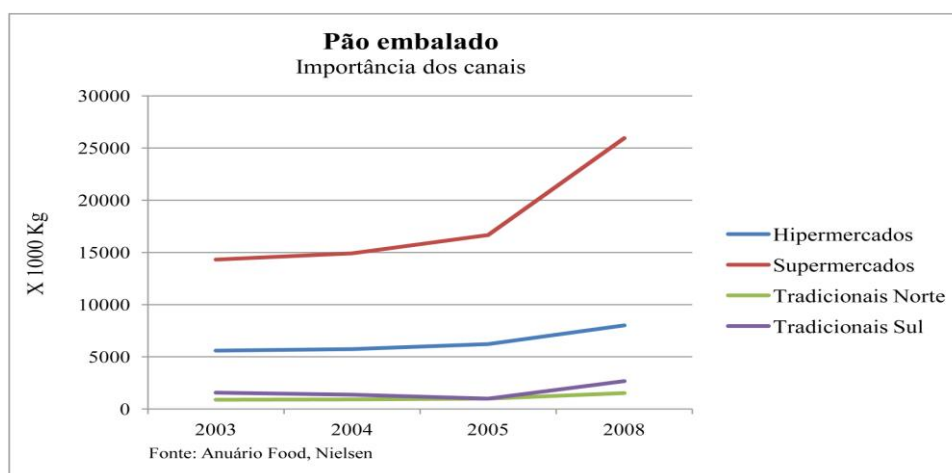
O Anuário Food, da Nielsen, indica que tem vindo a crescer a quantidade de Pão embalado vendido nas superfícies comerciais em Portugal (Figura 26).

Figura 26 – Valor e Quantidade das Vendas de Pão Embalado



Ao nível da importância dos canais, os dados da Nielsen indicam ainda que a venda de Pão Embalado cresce a partir de 2008 em todos os canais, apesar da grande percentagem das vendas se concentrar nos Supermercados, com 25 946 toneladas. A Figura 27 ilustra ainda que os Hipermercados têm também importância na venda de Pão Embalado. O tradicional sul representa apenas 7% do conjunto das vendas (2671 toneladas).

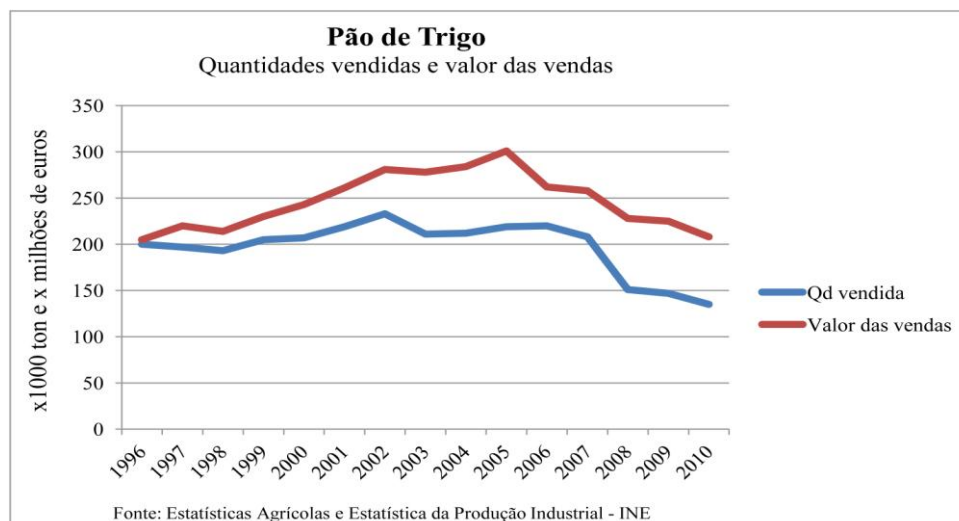
Figura 27 – Importância dos Canais para o Pão Embalado



Pão de Trigo – Quantidade Vendida e Valor das Vendas

A quantidade de Pão de Trigo vendida baixou acentuadamente no período 2006/2010 (Figura 28), sinalizando uma quebra de 85.000 toneladas de Pão de Trigo. Também o valor das vendas acompanhou aquela tendência. Em 2006 pode observar-se que foram vendidos 262 milhões de euros de Pão de Trigo, mais 54 milhões que em 2010.

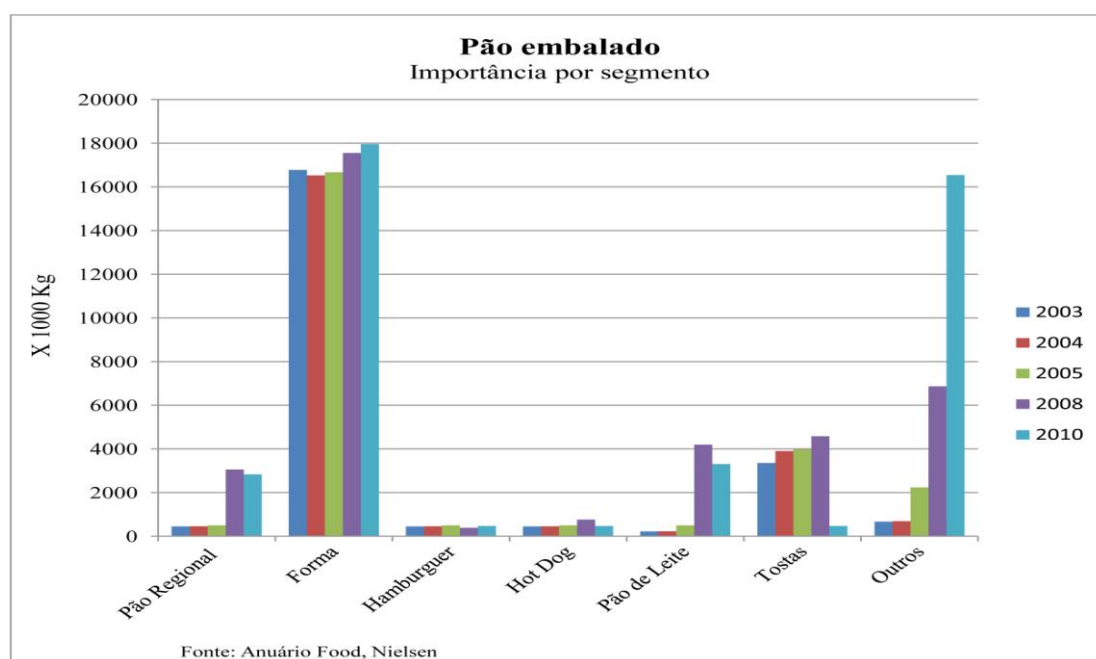
Figura 28 – Quantidades Vendidas e Valor das Vendas de Pão de Trigo



Importância do Pão Embalado e por Segmento

Por segmento, verifica-se que o Pão Regional - onde se pode integrar o Pão Tradicional Alentejano - representa uma pequena opção de compra no segmento de Pão Embalado, com um crescimento significativo de 2003 para 2010 (2836 toneladas vendidas em 2010), mas sem a importância do Pão de Forma, que em 2010 registou vendas na ordem das 17 960 toneladas (Figura 29).

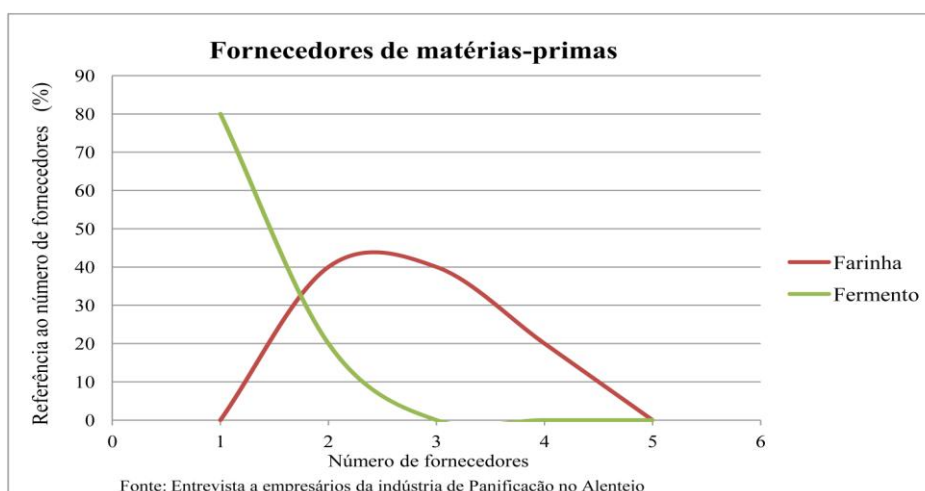
Figura 29 – Importância por Segmento do Pão Embalado



Número de Fornecedores

A análise da entrevista a empresários da Indústria de Panificação no Alentejo indica que os agentes do setor trabalham com dois ou três fornecedores de Farinha (Figura 30). Este resultado - até pela reduzida quantidade de farinha adquirida em cada transação - e sob o modelo das Cinco Forças de Porter (1985), determina um forte poder negocial dos fornecedores e, em oposição, um diminuto poder negocial dos compradores.

Figura 30 – Fornecedores de Matérias-Primas



Leveduras / Energia / Sal / Água

Os empresários de Panificação não valorizam economicamente o peso da levedura industrial no processo, entrando apenas para complementar a chamada “massa velha” que é formada a partir de massas antigas. Conforme mostra a Figura 30, há 80% dos industriais que têm relações comerciais apenas com um fornecedor de levedura.

Ao nível da energia, e em função da dimensão da empresa, as empresas de Panificação utilizam essencialmente lenha – e não é só de sobre ou azinho, como também as *pellets* - e gás para aquecerem os fornos.

A importância do sal no processo é praticamente esquecido pelos empresários, até pela imposição legal de se reduzirem as quantidades na composição do Pão. O preço é baixo e a sua utilização residual, por isso a pouca preocupação dos industriais.

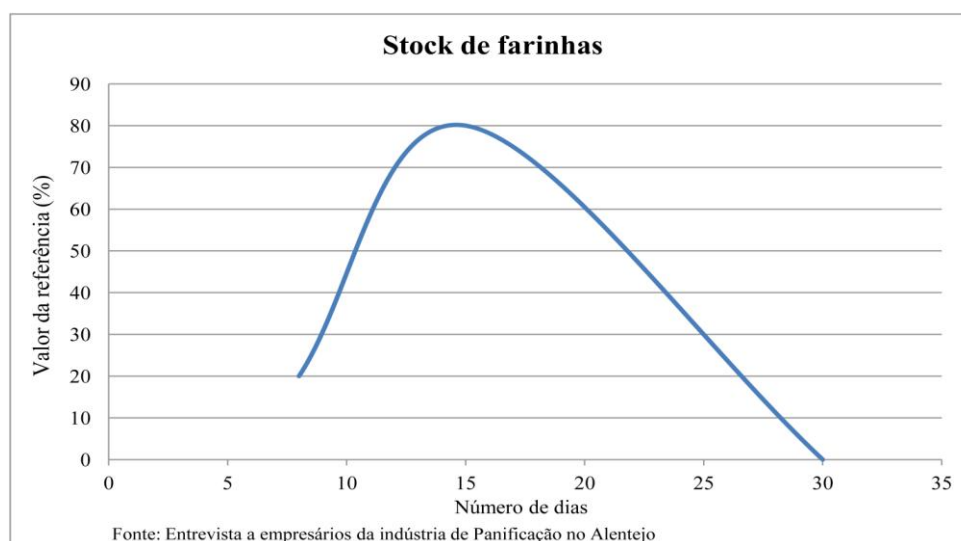
A qualidade da água no processo de fabrico é importante, mas a obrigatoriedade de utilizar água de sistemas controlados não permite por esta via adicionar este elemento como diferenciador. Todos utilizam água da rede pública. De referir que durante décadas muitas padarias produziam também com águas provenientes de furos artesanais e de poços, o que contribuía para diferenciar o produto em função da qualidade da água captada. Recorde-se ainda que, de acordo com a Portaria nº425/98 de 25 julho, a humidade permitida no Pão varia entre os 30 e 40%, em função das massas nominais.

Stocks de Farinha

A esmagadora maioria dos empresários da Indústria de Panificação do Alentejo (80%), segundo a informação resultante do conjunto de entrevistas realizadas a empresários da Indústria de Panificação no Alentejo, possuem um *stock* de Farinha que lhes dá para laborar, em circunstâncias normais, para um período de 15 dias (Figura 31). Vinte por cento das empresas têm *stock* de Farinha para oito dias, e nenhuma possui em armazém matéria-prima que lhe daria – caso não fossem renovados os *stocks* - para laborar para além de 30 dias.

O baixo *stock* de farinhas implica aumentar a frequência das transações. Assim, e indo ao encontro da teoria dos Custos de Transação apresentada por Williamson (1985), mais transações fazem crescer a relação de confiança entre os agentes e diminuem os custos inerentes à recolha de informação. Isto significa «diminuir a possibilidade de ações oportunistas».

Figura 31 – Stock de Farinhas



Preços do Pão no Mercado

O registo do preço de diversos tipos de Pão à venda em várias superfícies no Alentejo – ver Quadro 4 - mostra que os valores praticados são diferentes em função da superfície comercial.

Quadro 4 – Preço do Pão em Vários Pontos de Venda

Local e Data	Tipo de Pão	Preço (€)	Observações
Pingo Doce Évora II (2013.03.06)	Pão Regional Alentejano (800 grs)	1,6	Miradoro & Garcia
	Pão com Cabeça (800 grs)	1,5	FermentoPão
	Pão Mistura Pingo Doce (400 grs)	0,6	
	Pão de Forma Pingo Doce s/ côdea (450 grs)	1,49	
Modelo Continente Évora (2013.03.06)	Pão Alentejano (800 grs)	1,6	Miradoro & Garcia. Fatiado igual preço
	Pão Alentejano (400 grs)	0,89	Miradoro & Garcia
	Pão com Cabeça (400 grs)	0,89	FermentoPão
	Pão Alentejano fatiado (700 grs)	1,75	FermentoPão
	Pão para Tostas. Fatiado Modelo (400 grs)	0,99	
	Pão Alentejano (400 grs)	0,89	Escoural
	Pão de Trigo Serra Estrela (450 grs)	1,54	Fábrica do Pão-Museu do Pão
	Broa de Milho Serra Estrela (500 grs)	1,59	Fábrica do Pão-Museu do Pão
	Pão de Forma s/ côdea Continente (600 grs)	0,99	
	Pão de Forma Bimbo (450 grs)	1,79	
Lidl	Pão Tipo Alentejano (800 grs)	1,19	Lidl Évora – 2013.03.06
	Pão Tradicional fatiado (800 grs)	1,19	Lidl Évora – 2013.03.06
	Pão de Trigo (450 grs)	1,19	Lidl Évora – 2013.03.06
	Pão fatiado (800 grs)	1,19	Lidl Évora – 2013.03.06
	Pão de Forma Panrico s/ côdea (450 grs)	1,99	Lidl Évora – 2013.03.06
	Tostas de Trigo Rivercote (750 grs)	1,59	Lidl Ponte Sor – 2013.05.09
	Tostas Integrais Rivercote (450 grs)	1,29	Lidl Ponte Sor – 2013.05.09
Intermarché Évora (2013.03.06)	Pão Alentejano (800 grs)	1,4	Piteira. N.º Sr.ª de Machede
	Pão Alentejano (400 grs)	0,95	Piteira. N.º Sr.ª de Machede
	Pão Alentejano (800 grs)	1,4	Guadalupe
	Pão Alentejano (400 grs)	0,95	Guadalupe
	Pão Alentejano (800 grs)	1,45	Sociedade Panificadora Lopes e Rainho – Escoural
	Pão Alentejano (400 grs)	0,95	Sociedade Panificadora Lopes e Rainho – Escoural
	Pão de Trigo (450 grs)	1,35	Fábrica do Pão – Museu do Pão
	Pão de Forma Panrico s/ côdea (450 grs)	1,99	Preço económico
	Pão de Forma Bimbo (450 grs)	1,79	
Minipreço Évora (2013.09.18)	Pão de Forno Lenha (400 grs)	0,69	
	Pão de Forma Brioche fatiado (500 grs)	1,99	
	Pão São Museu do Pão (400 grs)	1,98	Museu do Pão
FermentoPão Évora (2013.09.18)	Pão Alentejano (400 grs)	0,9	Depósito da FermentoPão no Jardim das Canas
	Pão Alentejano (800 grs)	1,6	
Maria Margarida (2013.09.24)	Pão Alentejano (400 grs)	0,95	Padaria em Alcáçovas
	Pão Alentejano (800 grs)	1,5	Padaria em Alcáçovas
Mini-Mercado Barbara - Avis (2013.09.20)	Pão Alentejano (800 grs)	1,4	Pão de Ervedal
	Pão Alentejano (400 grs)	0,8	Pão de Ervedal

Fonte: Elaboração Própria (2014).

A análise do Quadro 4 evidencia que o preço para o Pão Alentejano de 800 gramas varia entre 1,4 euros no Intermarché de Évora e Mini-Mercado Barbara, em Avis, e os 1,6 euros no Modelo Continente de Évora e o depósito da FermentoPão, também em Évora. Noutras duas superfícies, o Lidl de Évora tem Pão Tipo Alentejano de 800 gramas a 1,19 euros e o Pingo Doce, também de Évora, apresenta o Pão Regional Alentejano, igualmente de 800 gramas, a 1,6 euros. Para unidades de 400 gramas, o preço do Pão Alentejano varia entre os 0,8 euros no Mini-Mercado Barbara e os 0,95 euros no Intermarché em Évora, e o mesmo valor para a Padaria de Maria Margarida, em Alcáçovas. Com os mesmos 400 gramas, registe-se o Pão São Museu do Pão, com um valor de 1,98 euros no Minipreço de Évora. Finalmente, os preços do Pão de Forma em vários estabelecimentos comerciais variaram, para unidades de 450 gramas, entre os 1,49 euros no Pingo Doce, com a marca de insígnia, e os 1,99 euros para o Panrico no Modelo Continente, Intermarché e no Lidl, todos de Évora.

4.2 Consumidor e Indústria na Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano

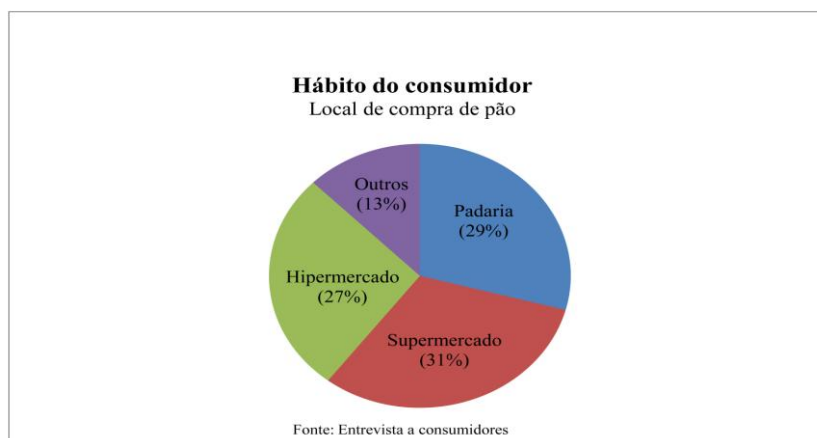
O consumidor e a indústria são dois elos essenciais implicados na cadeia de valor do pão, cujos resultados relativos às entrevistas efetuadas são seguidamente apresentadas. Permitem analisar o canal utilizado na venda de pão, o tempo gasto pelo consumidor para lhe aceder e o valor que se disponibiliza a pagar para adquirir o pão no local e momento desejados. Também relevante, conforme sugerido por Kotler (2000), é a valorização feita pelo consumidor em relação à proximidade do ponto de venda ou de entrega ou de outra forma e o entendimento da função de utilidade.

Local de Compra de Pão

A análise das respostas obtidas permite observar que a maior parte dos consumidores faz as compras de Pão no Supermercado (31%) e na Padaria (29%) conforme indica a Figura 32. Entende-se por “outros” o pequeno comércio ou estabelecimentos de Bairro que funcionam como depósito das empresas produtoras de Pão, e também porta-a-porta. Embora não fosse objetivo da entrevista conhecer a relação do local de compra com a região do país, foi possível observar que o acto de compra na “Padaria” é maioritário

nos consumidores das localidades mais pequenas e a compra no “Hipermercado” predominante nos grandes aglomerados urbanos.

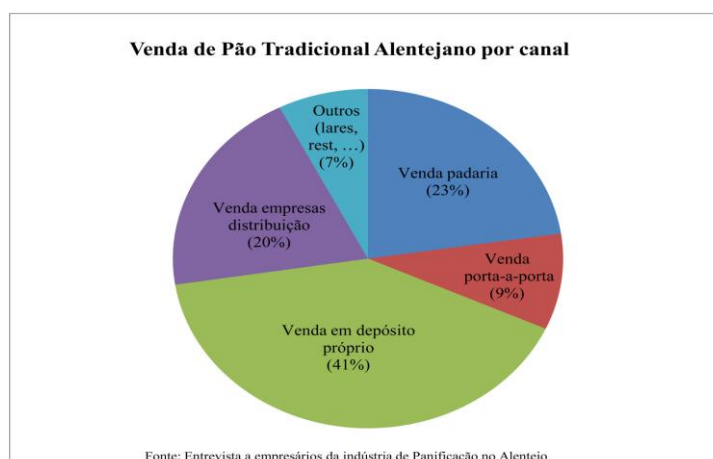
Figura 32 – Local de Compra de Pão



Venda de Pão por Canal

A venda em depósito da própria empresa representa o canal onde ocorre a maior parte das vendas de Pão (41%), segundo os empresários da Indústria de Panificação do Alentejo. A Figura 33, que ilustra os resultados obtidos da análise das entrevistas efetuadas aos empresários, mostra também a importância das vendas em padaria (23%) e nas empresas de distribuição (20%), como o Modelo Continente, Pingo Doce e Intermarché. O canal “outros” inclui não só HORECA como Lares e Cantinas Escolares.

Figura 33 – Venda por Canal do Pão Tradicional Alentejano



Tempo Despendido na Compra de Pão

Cerca de metade dos consumidores entrevistados demora cerca de dez minutos para comprar Pão. No conjunto, noventa por cento dos consumidores afirmaram demorar, no máximo, 15 minutos para adquirir Pão. A leitura da Figura 34 permite verificar que apenas uma pequena franja (6,3%) gasta até 30 minutos para comprar Pão por optar por fazer essa aquisição em Hipermercados.

Figura 34 – Tempo Gasto na Compra de Pão



Preferência pelo Local de Entrega

O “comércio próximo” é o local privilegiado para receber o Pão, com 54% das referências. O “local de trabalho” surge em segundo lugar, com 23%, e a “padaria” com 13%, segundo a análise às respostas dadas pelos consumidores e plasmadas na Figura 35. De referir ainda que uma parte substancial dos que manifestaram preferência pela “padaria” como local de entrega, justificam a sua escolha por esta ser mais próximo e, também por manterem uma relação afetiva com aquele local e espaço.

Figura 35 – Preferência pelo Local de Receção do Pão



Preferência pela Hora de Receção do Pão

Os consumidores entrevistados, perante a questão da hora em que pretendiam receber o Pão, responderam maioritariamente (60%) no período compreendido entre as oito e as 10 horas da manhã. A Figura 36 mostra no entanto que há outro “pico” de preferências, entre as 16 e as 17 horas, sobretudo aliado a respondentes que preferem ter o Pão disponível depois do horário de trabalho.

Figura 36 – Preferência pela Hora de Receção do Pão



Disponibilidade para Pagamento Adicional

Quase setenta por cento dos consumidores entrevistados estão dispostos a pagar até mais cinco cêntimos pelo preço do Pão, para o receber no local e hora desejadas. A Figura 37 mostra ainda que há 23% dos entrevistados que não estão dispostos a pagar mais por isso.

Figura 37 – Valor a Pagar a Mais pelo Pão para uma Entrega Combinada



Valor Acrescentado da Certificação do Pão Tradicional Alentejano

Contrariamente ao que acontece na União Europeia, onde há vários pães certificados, o Pão Tradicional Alentejano, como qualquer outro Pão nacional, não está certificado nem sob a proteção de nenhum tipo de protecção. A Figura 38, que resulta da análise ao conjunto de entrevistas realizadas junto dos consumidores, mostra que 60% dos consumidores estão dispostos a pagar até mais cinco cêntimos pelo Pão Tradicional Alentejano certificado e 17% estão disponíveis a pagar até mais 10 cêntimos.

Figura 38 – Valor a Pagar a Mais pelo Pão Tradicional Alentejano Certificado



4.3 Pontos Críticos da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano

A extensa Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano apresenta elementos de diferente importância e isso reflete-se, naturalmente, na atenção que cada um deve absorver. Essas particularidades são ao nível do «aspecto físico», da incorporação de elementos de natureza socioeconómica e de formas de «distribuição e comercialização» próprias – conforme referido por Ribeiro e Martins (1996) na caracterização de um produto tradicional - mas tem dificuldades em preencher requisitos que as mesmas autoras apresentam quanto à natureza particular das «matérias-primas utilizadas», sobretudo devido à dependência dos trigos e farinhas importadas para o seu fabrico.

Utilizando os dados resultantes das entrevistas a industriais de Panificação do Alentejo e a consumidores por um lado, e os dados estatísticos por outro, foi realizado um diagnóstico da situação actual, tão aproximado da realidade quanto possível. Ao nível dos pontos críticos da cadeia de valor foi dada especial atenção aos seguintes aspetos: i)

características mais valorizadas pelo consumidor e por tipo de Pão de modo a traçar o perfil do Pão que os clientes pretendem; ii) sintonia entre a visão do produtor e do consumidor sobre o mesmo produto; iii) comportamento das vendas ao nível do “Pão de trigo” vs “Pão embalado”; iv) fluxos de comercialização na cadeia de valor.

Características mais Valorizadas pelo Consumidor em cada Tipo de Pão

Os resultados das entrevistas a consumidores espelham as características que estes mais valorizam no Pão Tradicional Alentejano, no Pão corrente e no Pão de forma. O questionário aferia, para cada um dos três tipos de pão considerados, qual a característica - cor mais apelativa, preço mais justo, sabor que mais enaltece, textura mais considerada, frescura que mais preza, pão onde deposita mais confiança, disponibilidade na compra e, mais durabilidade - mais apreciada. A Figura 39 mostra que, das oito características listadas, seis foram associadas ao Pão Tradicional Alentejano. Este tipo de Pão apenas perde para o Pão de forma nas características “Durabilidade” e “Disponibilidade”. O Pão corrente não apresenta, de entre as oito características, nenhuma que se sobreponha aos dois outros tipos de Pão.

Figura 39 – Características Valorizadas pelo Consumidor por Tipo de Pão

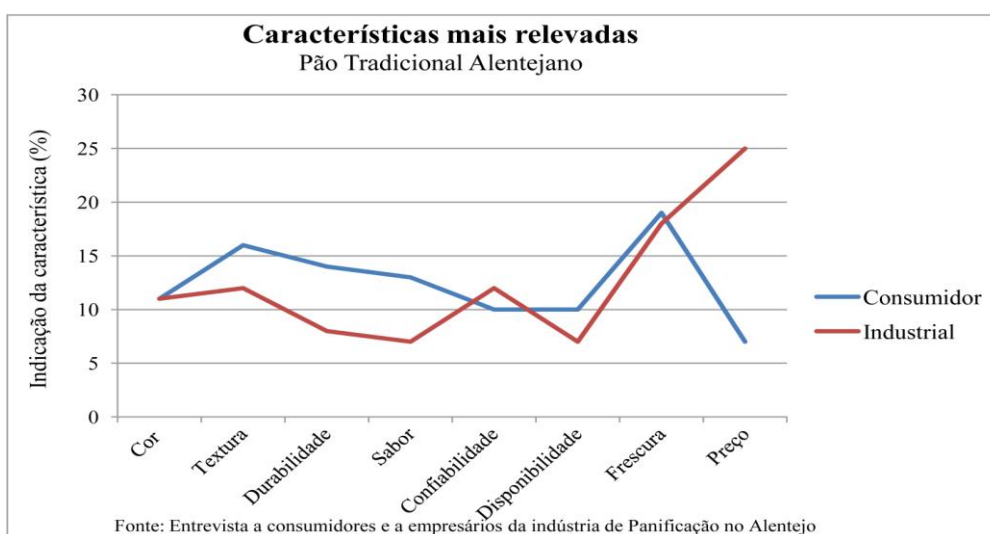


Consumidor vs Industrial – Importância das Características do Pão Tradicional Alentejano

Colocando aos industriais do setor da panificação no Alentejo a mesma questão sobre a importância das oito características apresentadas do Pão Tradicional Alentejano, verifica-se na Figura 40 uma percepção coincidente por parte de empresários e dos

consumidores em sete das oito características apresentadas. Contudo, a análise da Figura 40 coloca em evidência uma divergência em torno do preço. Se, por um lado, os industriais entendem que os consumidores atribuem ao preço uma ponderação de 25% no conjunto das características do Pão Tradicional Alentejano - aliás o aspeto que mais sublinham - os consumidores colocam uma ponderação de apenas 7% na característica preço, destacando antes a frescura (19%) e a textura (16%) como essenciais no acto de compra.

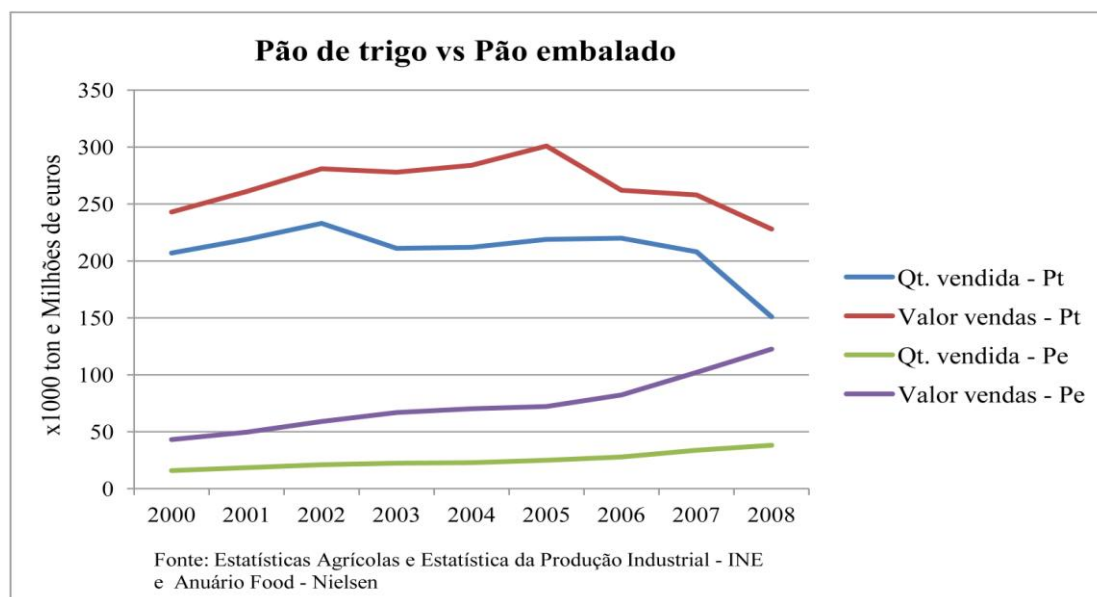
Figura 40 – Características Mais Valorizadas pelos Industriais e Consumidores



Pão de Trigo vs Pão Embalado

O estudo da Nielsen sobre a evolução das quantidades vendidas e do valor das vendas de Pão de trigo (Pt) e de Pão embalado (Pe) mostravam, para 2008, uma aproximação significativa, sobretudo ao nível do valor, entre o Pão de trigo e o Pão embalado. A leitura da Figura 41 permite observar que o valor das vendas do Pão de trigo em 2008 era de 228 milhões de euros o que supõe menos 15 milhões do que em 2000 ou seja, um decréscimo de 6%. Por outro lado, o valor das vendas do Pão embalado em 2000 era de 43 milhões, passando para 123 milhões em 2008 o que evidencia um crescimento de 186%.

Figura 41 –Pão de Trigo vs Pão Embalado / Quantidade e Valor das Vendas



4.4 Análise SWOT

O exame do ambiente interno e externo permitiu traçar a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunitites and Threats*), identificando os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças à cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano que se apresenta no Quadro 5. A sua análise realça como principais forças o prestígio, a tipicidade e o saber fazer ao nível da produção e como fraquezas a sobredimensão das empresas, o desfasamento entre a produção e o consumo, a falta de uma estratégia setorial e de informação estatística e, a concentração no preço e na gestão. Como ameaças de referir a concorrência ao nível de produtos e marcas e a falta de controlo sobre o uso da designação “Pão Tradicional Alentejano”. Como oportunidades destaca-se a possibilidade de certificação, o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados, a integração vertical na cadeia de valor e a associação à dieta mediterrânica.

Quadro 5 – Análise SWOT ao Pão Tradicional Alentejano

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestígio do Pão Tradicional Alentejano ▪ “Saber-fazer” ao nível da produção ▪ Produto com razoável tipicidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de estratégia para o sector ▪ Empresas sobredimensionadas ▪ Desfasadamente na hora de produção e de consumo de Pão ▪ Excessiva concentração no preço ▪ Concentração da gestão e produção nas mesmas pessoas ▪ Estatísticas pouco detalhadas sobre o sector
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificação do Pão Tradicional Alentejano ▪ Aumento do portefólio de produtos ▪ Exploração de novos mercados ▪ Integração vertical na Cadeia de Valor ▪ Associação à Dieta Mediterrânica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de novos produtos com vantagem competitiva ▪ Utilização abusiva da designação «Pão ... Alentejano» ▪ Grandes superfícies lançam marca própria ▪ Aparecimento de padarias <i>low cost</i>

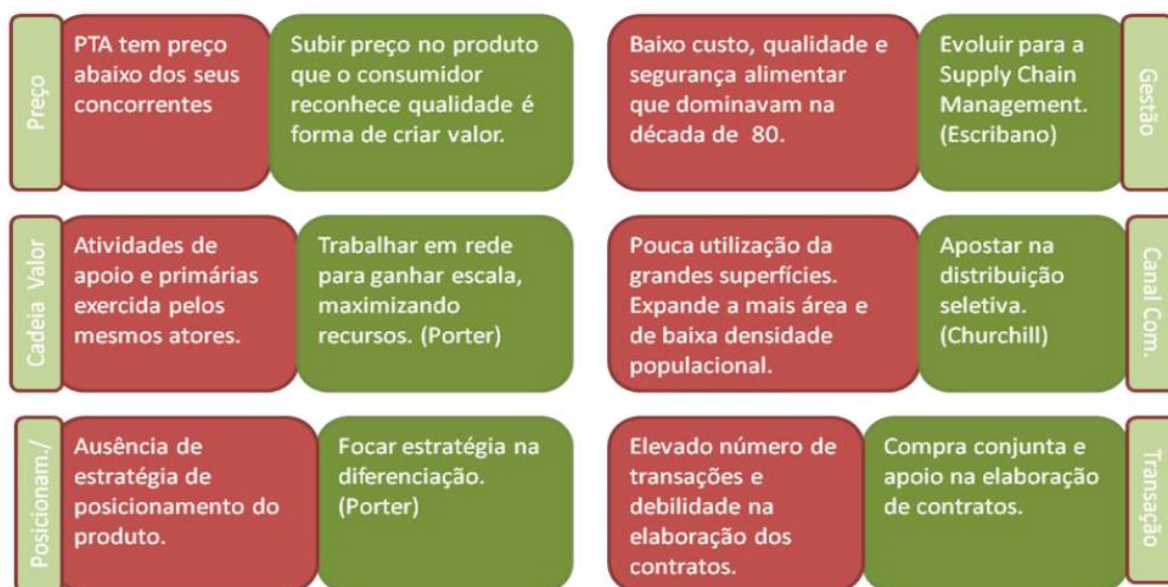
Fonte: Elaboração própria (2014).

4.5 Determinantes da Vantagem Competitiva da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano

A identificação dos determinantes da criação de valor não significam, na prática, mais do que encontrar os elementos que contribuem ou obstaculizam a criação de mais riqueza para as organizações e para os clientes.

Os principais fatores que podem concorrer para a criação de valor, num desenho de vantagem competitiva do Pão Tradicional Alentejano, à luz do referencial teórico descrito anteriormente, com as necessárias adaptações, são as apresentadas na Figura 42

Figura 42 – Fatores de Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano



Fonte: Elaboração Própria (2014)

A análise da Figura 42 evidencia os seguintes factores que concorrem para a criação de valor no Pão Tradicional Alentejano:

Preço - Os dados recolhidos para este estudo junto de vários pontos de venda mostram que o Pão Alentejano é vendido a um preço muito abaixo do preço do Pão de Trigo Serra da Estrela, ou do Pão de Trigo do Museu do Pão, cerca de menos 65% e 120%,

respetivamente. Para além disso, a entrevista aos consumidores mostra que 60% estão disponíveis a pagar até mais cinco cêntimos pelo Pão Tradicional Alentejano certificado, isto é que o tornasse diferenciado. Interpretando Porter (1989), subir o preço em virtude da qualidade que o consumidor atribui ao Pão Tradicional Alentejano é uma forma de criação de valor.

Gestão - Recordando Briz et al. (2010), no que toca à gestão empresarial, o setor da Panificação no Alentejo continua, em grande medida, ao nível do que se praticava na década de oitenta do século passado, com uma aposta no «baixo custo, grande qualidade e segurança alimentar», em vez de evoluir para a Gestão da Cadeia de Valor ou do *Supply Chain Management*, conceitos mais recentes e adotados pelos sectores mais competitivos. Um constrangimento que impede o setor de melhores resultados económicos.

Cadeia de valor – As atividades de apoio e as atividades primárias, como Porter (1985) as definiu, são exercidas pelos mesmos atores da empresa. A administração dos recursos humanos é feita pelo responsável da fabricação, das compras, do marketing ou do serviço pós-venda e por todas as outras atividades. Ao longo da estrutura da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano, nomeadamente a relação a montante que se estabelece com a Farinha, é possível criar valor através da negociação em conjunto com outros fabricantes de Pão, ou através do lançamento de concurso para fornecimento de quantidades significativas, ganhando dimensão e conquistando valor através da economia de escala. O mesmo acontece ao nível da energia, sobretudo. Quanto ao primeiro aspeto, os empresários alegam que atuando isoladamente e comprando pequenas quantidades, ficam mais defendidos num possível abastecimento de farinha de baixa qualidade. Isso significaria, afirmam, prolongar as dificuldades por mais tempo. Por outro lado, ao nível dos abastecimentos, a diminuição drástica da área e da produção de trigo em Portugal – a área cultivada passou de 342.000 ha em 1980 para 58.000 ha em 2010, e a produção passou de 430.000 ton para 83.000 ton no mesmo período - como foi possível observar, empurra os industriais de Panificação do Alentejo para a aquisição de farinhas de trigo importadas. Aumenta a homogeneização do trigo, e conseqüentemente da farinha, e fragiliza o setor por que deste ponto de vista da matéria-prima não contribui para a diferenciação do Pão Tradicional Alentejano.

Vantagem competitiva – O Pão Tradicional Alentejano apresenta uma autêntica ausência de estratégia quanto ao seu posicionamento, indo ao arrepio do que sugere Porter (1989). Não define o consumidor alvo e não se apresenta no mercado através de uma estratégia focalizada no menor custo nem na diferenciação. Verifica-se através das entrevistas aos industriais, por exemplo, que o equipamento está subaproveitado o que indicia pouca eficiência na utilização por recursos. Esta ineficiência pode ser combatida por duas vias: reduzindo o nível dos equipamentos ou aumentando a produção de bens do mesmo tipo ou diversificando o portefólio de produtos, como o Pão de forma, Pão-de-leite, tostas... cujo consumo tem crescido ao longo dos anos – a venda de Pão de Leite passou de 223 ton em 2003 para 3308 ton em 2010. Acresce que o rácio das Padarias no Alentejo comparado com o panorama nacional é abissal, cerca de cinco vezes mais clientes por unidade a nível nacional. Isto acarreta problemas de economia de escala e normalmente a produtividade é menor. O poder de negociação com os fornecedores é baixo face ao volume de compras ser diminuto, e o poder de negociação com os compradores é também muito débil por que o mercado oferece muitas opções. Perante esta situação, resta ao setor posicionar-se numa oferta de produto assente na diferenciação, no quadro defendido por Porter (1989), para alcançar vantagem competitiva.

Canais de comercialização e distribuição – A crescente importância das grandes superfícies no mercado do Pão estão a condicionar as opções dos produtores de Pão Tradicional Alentejano, que deixam à consignação um produto de grande perecibilidade. As empresas produtoras, que são também responsáveis pela distribuição, estão a aumentar a sua área geográfica de venda para não baixar muito a produção de Pão. Ao mesmo tempo as grandes superfícies - onde mais de metade dos consumidores diz que compra o Pão com regularidade - fabricam o seu próprio produto com as mais diversas designações o que levou em grande medida ao crescimento exponencial da venda de Pão Regional entre 2003 e 2010, passando de 447 ton para 2835 ton naqueles oito anos. O setor da Panificação no Alentejo deve optar por uma distribuição seletiva, como defendem Peter (2000) ou Churchill e Peter (2000) utilizando a rede do pequeno comércio, de proximidade, nos grandes centros urbanos. Acresce o argumento que o consumidor – conforme resulta das entrevistas - está disposto a pagar até mais cinco cêntimos para ter o Pão no local e hora desejados. Mais de metade dos consumidores compra o Pão em hipermercados e supermercados.

Cooperação – O setor de Panificação do Alentejo assenta na concorrência enquanto que as novas estratégias das empresas apostam na cooperação. Cooperação como conceito subjacente ao *Supply Chain Management*, com integração ao nível da obtenção da matéria-prima e valor agregado na operação, ao nível do fluxo do movimento dos produtos, ao nível da informação que flui entre os diversos participantes da cadeia – dos recursos aos clientes. O não funcionamento de uma Associação para o sector no Alentejo indicia precisamente essa tendência para uma atuação isolada.

Transação – Baseado na Economia dos Custos de Transação os operadores diversificam pouco os seus fornecedores o que lhes permite aumentar o nível de confiança e assim diminuir os custos associados aos contratos. O número de transações é elevado por que, recorde-se, em média os *stocks* de farinha nas indústrias de Panificação do Alentejo são baixos (80% têm *stock* para 15 dias). Nos contratos com os clientes, nomeadamente com as grandes superfícies, verifica-se que têm acesso a informação privilegiada, traduzindo-se na apropriação de uma vantagem. O risco das grandes superfícies é também baixo, num produto com elevada perecibilidade, não exercendo a propriedade do Pão, transitando apenas no seu espaço para a propriedade do cliente final.

Valorizar atributos – Informar o consumidor sobre as características particulares do Pão Tradicional Alentejano, que o diferencia em relação aos demais de forma a ir ao encontro dos atributos que ele mais valoriza. Kotler (2000) afirma, aludindo a um estudo do *Strategia Planning Institute*, que a rentabilidade da atividade aumenta no mesmo sentido que a qualidade dos produtos. Deste modo, os produtores de Pão Tradicional Alentejano terão vantagem em enaltecer junto do consumidor a qualidade dos seus produtos. Isto é possível fazer-se através da criação de uma instituição – à semelhança do Observatório do Pão em França – vocacionada para o estudo e promoção do Pão.

Capítulo 5 – Considerações Finais

Esta dissertação reflete um trabalho sobre os determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano. Neste capítulo, atendendo aos objetivos formulados, são apresentadas as conclusões desta investigação no contexto das pesquisas realizadas, a bibliográfica e a de campo. No final, identificam-se algumas limitações e questões implicadas ou potenciadas pelo trabalho desenvolvido que, podem, eventualmente, ser consideradas ou ter implicações em investigações e trabalhos futuros. Em continuação apresentam-se algumas conclusões encontradas na investigação realizada.

5.1 Conclusões

Não são muitos os estudos académicos e científicos em torno do Pão Tradicional Alentejano e nenhum sobre a criação de valor. Desde o primeiro momento que o plano de intervenção no terreno passou por entender as múltiplas realidades do setor de Panificação Alentejano e aplicar de forma adequada o conhecimento teórico publicado e resumido neste trabalho, pelos académicos.

Delimitado o problema, as questões de pesquisa e os objectivos, foi apresentado o referencial teórico, baseando-se nas principais referências sobre o tema da cadeia de valor e sobre o estado da arte no que se refere ao Pão e a toda a sua cadeia de valor e aos canais de comercialização. Neste diagnóstico foram analisados e referidos estudos que serviram de evidências a comparações e interpretações com os dados obtidos.

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar os principais Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano. Como objetivos específicos foram formulados os seguintes: i) Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor; ii) Identificar os pontos críticos da Cadeia; iii) Caracterizar os Fluxos de Comercialização existentes na Cadeia; iv) Desenhar a Vantagem Competitiva do Pão Tradicional Alentejano; e, v) Fazer recomendações para melhorar o funcionamento da Cadeia e aumentar a Criação de Valor.

Os dados recolhidos através da condução da pesquisa empírica permitiram tirar algumas conclusões interessantes. Verificando a importância do tema da cadeia de valor e do Pão Tradicional Alentejano e a escassez de estudos sobre o mesmo, a primeira conclusão a retirar é que não foi fácil traçar o denominador comum das debilidades multivariadas dos produtores de Pão Tradicional Alentejano. Pontos de partida diferentes apontam também estratégias distintas. Há no entanto a convicção de que é possível fazer do Pão Tradicional Alentejano um produto que acrescente mais valor à actividade e dê ainda maior visibilidade à gastronomia da região.

No que corresponde ao primeiro objetivo específico - Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor -, de referir que o estudo identifica como principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano, os produtores de trigo, a indústria moageira e de levedura, os industriais de panificação e o setor de distribuição.

Para responder ao segundo objetivo específico - identificar os pontos críticos da Cadeia de Valor do Pão Tradicional Alentejano – nomeiam-se os seguintes: a diminuição da produção de trigo mole e trigo rijo no Alentejo, de 287 mil toneladas em 1990 para 40 mil toneladas em 2011; aumento da importação de farinha de trigo de 7 mil toneladas em 2002 para 48 mil toneladas em 2011; a quebra da venda do pão de trigo que baixou de 200 mil toneladas em 1996 para 135 mil em 2010; a diferente ponderação atribuída por produtores e consumidores à característica “preço” do Pão Tradicional Alentejano (no conjunto de oito características do pão o consumidor pondera o preço apenas com 7% enquanto que o produtor o pondera com 25%); e, a circunstância das empresas de panificação no Alentejo utilizarem apenas cerca de 65% da sua capacidade instalada.

Ao nível da caracterização dos Fluxos de Comercialização – o terceiro objetivo específico – conclui-se que os produtores de Pão Tradicional Alentejano vendem de forma diversificada, utilizando na sua maioria (80%) o Canal Direto ou seja, a venda direta ao consumidor na sua padaria/depósito ou porta-a-porta. Alguns também recorrem a Canal Indireto (20%) através da venda no pequeno comércio ou na grande superfície. Embora os produtores de Pão Tradicional Alentejano vendam aproximadamente um quinto da sua produção na grande distribuição, conclui-se que cerca de metade dos consumidores compra o pão em Hipermercados e Supermercados.

Apesar da quantidade comercializada de pão embalado ter mais do que duplicado em oito anos (2000-2008), a quantidade vendida de pão de trigo, no mesmo período, desceu consideravelmente de 207 mil toneladas para 151 mil toneladas. Daqui podem retirar-se várias ilações. Por um lado, cada padaria do Alentejo serve, em média, cerca de um terço da média nacional (880 clientes vs 2155). Por outro, o poder negocial dos fornecedores de farinha - principal matéria-prima na produção de Pão - é forte devido ao reduzido volume das compras por parte dos empresários de Panificação no Alentejano. Ainda a grande dependência dos produtores de Pão Tradicional Alentejano de um reduzido número de clientes, acentuando a rivalidade entre as empresas no setor no Alentejo.

Quanto a desenhar a Vantagem Competitiva do Pão Tradicional Alentejano deve atender-se: i) à preferência dos consumidores, em receber o Pão Tradicional Alentejano no comércio próximo e no seu local de trabalho; ii) ao preço geralmente mais baixo a que o Pão Tradicional Alentejano é colocado no mercado (o Pão Alentejano de 400 grs do Miradoro & Garcia custa 0,89 euros no Modelo, enquanto que o Pão de Trigo Serra da Estrela de 450 grs custa 1,54 euros no mesmo local); iii) à valorização pelo mercado da qualificação e diferenciação (60% dos consumidores valorizam até mais cinco cêntimos um eventual Pão Tradicional Alentejano certificado); iv) a que os produtores não maximizam a utilidade que os consumidores atribuem ao Pão Tradicional Alentejano estando disposto a pagar até mais cinco cêntimos pela diferenciação e até mais cinco cêntimos para receber o Pão no local e hora desejadas; e v) à não exploração na sua total plenitude do canal de comercialização.

Para melhorar o funcionamento da Cadeia e aumentar a Criação de Valor, sugere-se: i) certificar o produto para o diferenciar, proteger e garantir a rastreabilidade e o padrão de qualidade; ii) aumentar o consumo de Pão Tradicional Alentejano investindo em ações que aumentem o grupo e a diversidade de consumidores dispostos a pagar o seu valor e o desenvolvimento de promoções claras e dirigidas a grupos de consumidores; iii) desenvolver um Observatório do Pão para promover as características físicas, químicas e organoléticas do Pão e contribuir para o incremento do seu consumo; iv) apostar no canal de comercialização de modo a colocar o produto mais de acordo com as necessidades do consumidor, nomeadamente no local e hora desejadas, em áreas de grande consumo e de elevado poder de compra; v) integrar uma rede de valor para

estabelecer um sistema de parcerias e alianças a montante e a jusante do processo produtivo que garantam não apenas a matéria prima ajustada aos padrões de qualidade que vierem a ser criados e exigidos para a qualificação do Pão Tradicional Alentejano mas também que garantam a transparência da cadeia, sobretudo no que respeita à formação de preços e, ainda que promovam e valorizem o seu consumo, em ligação à gastronomia alentejana e dieta mediterrânica e que tenham visibilidade para os consumidores.

Finalmente listam-se algumas recomendações mais gerais destinadas ao setor do Pão Tradicional Alentejano:

- As empresas necessitam mudar a orientação dos negócios para uma visão integrada na cadeia de valor procurando estratégias que, mantendo a competitividade, fomentem a cooperação entre os atores implicados;
- Os produtores mais específicos de pão, com tipologias menos habituais, inovadoras ou obtidos a partir de trigo em modo de produção biológico, necessitam de estratégias de marketing e comunicação para dar a conhecer o produto, a forma de consumo e as suas propriedades, especialmente em zonas sem tradição de consumo;
- Embora a produção e consumo de Pão Tradicional Alentejano tenha margem de crescimento no contexto dos produtos qualificados tradicionais e da promoção da dieta mediterrânica e da carta gastronómica alentejana, o conhecimento dos valores de produção e preços praticados indiciam a necessidade de caracterizar as diferentes tipologias e padrões de qualidade do pão, quantificar custos, níveis de produção e estratégias de comunicação para que este venha a ser mais valorizado e melhore a sua posição competitiva nos mercados, nacional ou exteriores;
- A existência de uma Organização Interprofissional do Pão Tradicional Alentejano, que pudesse ser a entidade geradora de um código de boas práticas na cadeia de valor, para melhoria da transparência, gestão e comunicação, poderia ser um fator determinante da sua competitividade;
- Apesar da preocupação dos cidadãos pela preservação do meio ambiente, a procura e a compra de produtos biológicos continua a ser muito reduzida. Esta dualidade de cidadãos-consumidores é um aspecto que pode ser aproveitado na cadeia produtiva, promovendo e comunicando ações realizadas desde a produção de trigo em formas

sustentáveis (por exemplo em sementeira direta), até à indústria de panificação e ao produto final obtido, associados à qualidade e à preservação do meio ambiente e dos recursos naturais;

- Ações de comunicação e de promoção genéricas, semelhantes às realizadas na União Europeia pelo programa *Check Off*, podem ser equacionadas através de uma página web e do desenvolvimento de atividades de apoio aos produtores, programas de certificação do produto e da qualidade, investigação, e informação ao consumidor, entre outras;
- Na situação atual, liderada pela procura e pela grande distribuição, a cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano deve procurar estratégias que a aproximem do consumidor seja através de publicidade, promoção, acordos com retalhistas e canal HORECA, seja pela procura de sinergia com o turismo e com outras cadeias de valor, como a do azeite ou da carne de porco alentejano;
- No caso de vir a ser desenvolvido pão a partir de farinha de trigo produzido em modo de produção biológico, pode haver necessidade de mais e maior comunicação em virtude da pouca informação disponível e do pequeno número de consumidores conscientes dos seus benefícios.

5.2 Limitações

Existindo limitações em todos os trabalhos de pesquisa, deve o investigador conseguir identificá-las e, conseqüentemente procurar ultrapassá-las ou atenuar os seus efeitos sobre os resultados alcançados.

A análise crítica e observação de todas as fases de desenvolvimento da investigação, desde a sua preparação inicial e formulação dos objectivos de pesquisa, até à elaboração e à análise dos resultados, permitem demonstrar as suas limitações e levantar algumas questões que podem, casualmente ter implicações específicas em futuras investigações.

Na fundamentação teórico-empírica, houve a tentativa de escolher de forma rigorosa e precisa os trabalhos a rever e os conceitos teóricos a precisar, de modo a integrar os principais contributos para o tema da cadeia de valor e do Pão Tradicional Alentejano.

Na metodologia cabe destacar que, embora o estudo de caso seja uma análise em profundidade de um evento em contexto real, este foi usado na forma de uma pesquisa mais exploratória não tendo sido possível estudar em profundidade todo o fenómeno da cadeia de valor. Assim, as inferências apresentadas não podem ser interpretadas de forma generalizada, devendo atender-se a estas condicionantes. O estudo de caso teve essencialmente o propósito de contribuir para explorar a cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano identificando os pontos débeis e a relação entre as várias dimensões.

Por outro lado, o instrumento de recolha de dados utilizado na pesquisa, a entrevista, apresenta como limitação o tempo despendido na sua realização assim como o tempo da correspondente programação e aplicação e os custos da deslocação. Outra limitação, prende-se com o grau de confidencialidade que as empresas dão à informação que foi solicitada. De referir ainda limitações temporais, relacionadas com a falta de disponibilidade dos entrevistados e/ou dificuldade em agendar as entrevistas.

Na discussão dos resultados, houve uma preocupação para que os mesmos fossem apresentados de uma forma abreviada, facilitando a sua leitura e compreensão.

5.3 Sugestões de Pesquisa Futura

Este trabalho pretendeu conhecer os determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano. O tema, para além de importante num contexto académico e para o desenvolvimento regional, é um desafio central a qualquer cadeia de valor que queira melhorar a sua posição competitiva no mercado. Como perspectivas futuras de estudo deixam-se as seguintes ideias:

- Identificar as tipologias de Pão Tradicional Alentejano e definir as estratégias que fortaleçam a cadeia de valor e melhor se ajustem às flutuações dos preços e às pressões dos mercados.
- Analisar a cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano com base na qualidade do produto final e nas tendências de consumo.

- Analisar as distintas formas de integração e de gestão da cadeia de valor do Pão Tradicional Alentejano.
- Identificar com detalhe as características das transações, associadas aos canais de comercialização do Pão Tradicional Alentejano e as respetivas formas de governança das transações e de avaliação dos custos de transação tendo em conta as diversas origens.

Face ao contexto atual de alguma instabilidade económico-financeira e de debilidades e assimetrias regionais, uma outra questão interessante é a de sistematizar o processo de planeamento da cadeia de valor, nomeadamente, a seleção dos canais de comercialização e caracterização das alternativas disponíveis em termos da sua adequação às características da cadeia, a identificação do posicionamento relativo dos diferentes agentes na cadeia de valor, os potenciais retornos das transações e, as orientações estratégicas que ajudam a fundamentar a seleção das alternativas de canais de comercialização e a melhorar a competitividade da cadeia de valor.

Referências bibliográficas

- AAKER, David - *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Ediciones Díaz de Santos. 1991.
- AdC - *Subida acentuada do preço do Pão leva à detecção de cartel de moagens*. Autoridade da Concorrência. 2005. [Consultado 28 Fev. 2013]. Disponível em WWW:<URL: http://www.concorrenca.pt/vPT/Noticias_Eventos/Comunicados/Paginas/Comunicado_AdC_200511.aspx?lst=1&pagenr=2&dat=A+partir+de&txt=p%C3%A3o>.
- AdC - *Relatório Final sobre Relações Comerciais entre a Distribuição Alimentar e os seus Fornecedores*. Autoridade da Concorrência. 2010. [Consultado 26 Set. 2013]. Disponível em WWW:<URL: http://www.concorrenca.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Outros/AdC_Relatorio_Final_Distribuicao_Fornecedores_Outubro_2010.pdf>.
- AMARAL, M. - *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. [Enquanto ministro da Indústria encomendou o relatório à equipa chefiada por Michael Porter]. Citado na TSF, dia 07 Março 2012. [Consultada 03 Jan. 2013]. Disponível em WWW:<URL: http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=2347126&page=-1>.
- BARBÉRIS, C. - *Les micromarchés alimentaires: produits typiques de qualité dans la régions méditerranéennes*. Programme Agrimed, CCE, Direction Générale de l'Agriculture, Luxembourg. 1992.
- BATALHA, M. - *Gestão Agro-Indústrial*. Volume 1, 3ª ed., Editora Atlas, Brasil. 2009.
- BÉRARD, L.; MARCHENAY, P. - *La construcción social de los productos de la tierra*. Agricultura y Sociedad, nº80-81, pp 31-56. 1996.
- BERNAT, E. -. Los “nuevos consumidores” o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los “productos de la tierra”. *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, 83-116. 1996.
- BERMAN, B. - *Marketing Channels*. John Wiley & Sons, New York. 1996.
- BERNAT, E. - *Los “nuevos consumidores” o las nevas relaciones entre campo y ciudad a través de los “productos de la tierra”*. Agricultura y Sociedad, nº80-81, pp 83-116. 1996.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D.J., COOPER, M.B. - *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York. 2002.
- BRIZ, J., FELIPE, I., BRIZ, T. - *Changing old Methodologies to Face New Challenges in the Food Chain - Four Decades of Agricultural and Food Economics 1968-2009*. Academia Press, Ghent. 2009.
- BRIZ, J., FELIPE, I. BRIZ, T. - *La Cadena de Valor Alimentaria – Un Enfoque Metodológico*. “Boletín Económico de ICE”, nº2983, 16 al 28 de Febrero 2010, p. 45-54. 2010.
- BRIZ, J., DE FELIPE, I. - *La cadena de valor agroalimentaria. Análisis internacional de casos reales*. Ed. Agrícola. Madrid. 2011.
- BRUNSDØ, K., FIORD, T. A., GRUNERT, K. G. - Consumers' food choice and quality perception. The Aarhus School of Business. Working paper no. 77. 2002.
- BUCKLIN, L. - *A Theory of Distribution Channel Structure*. Institute of Business and Economic Research, University of California. 1966.

- BUZBY, J. C. (Ed.) - International trade and food safety: economic theory and case studies. *Agricultural Economic Report No. (AER828)* Novembro. USDA. 2003. Disponível: <http://www.ers.usda.gov/Publications/AER828/>
- CALDENTEY, P., GÓMEZ, C. - *Productos típicos, território y competitividade*. "Agricultura y Sociedad", nº80-81, pp 57-825. 1996.
- CALDENTEY, P., GOMEZ, A. C. - "Productos agroalimentarios típicos y territorio. Alimentos con historia. Alimentos de calidad". *Distribución y Consumo*, Diciembre, 69-73. 1997.
- CANAVARI, M., CANTORE, N., CASTELLINI, A., PIGNATTI, E., SPADONI, R. - *International marketing and trade of quality food products*. Wageningen Academic Publishers, Países Baixos. 2009.
- CE - *Protecção das indicações geográficas e denominações de origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios*. Regulamento (CE) nº510/2006, do Conselho de 20 de Março de 2006. Jornal Oficial da União Europeia. [Consultado 27 Fev. 2013]. Disponível em WWW:URL:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:093:0012:0025:PT:PDF>>.
- CE - *European policy For Quality agricultural products*. [Consultada 30 Jan. 2013]. 2007. Disponível em WWW:<URL:http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/quality/2007_en.pdf>.
- CE - *Produtos Agrícolas DOP e IGP - Um volume de negócios de 14,2 mil milhões de euros sobre mais de 800 produtos*. Direcção Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural da Comissão Europeia. 2010. [Consultado 30 Jan. 2013]. Disponível em WWW:URL:http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/newsletter-2010_pt.pdf>
- CE - *Um rótulo de qualidade para a Europa*. 2011 [Consultada 25 Set. 2013]. Disponível em WWW:<URL:http://ec.europa.eu/news/agriculture/110215_pt.htm>
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino - *Metodologia Científica*, 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.1983.
- CHEN, I., PAULRAJ, A.- Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22: 119–150. 2004.
- CHEVER, T. et al. - *Value of production of agricultural products and foodstuffs, wines, aromatised wines and spirits protected by a geographical indication (GI)*. Comissão Europeia, 2011. [Consultado 04 Mar.2013]. Disponível em WWW:<URL:http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2012/value-gi/final-report_en.pdf>.
- CHRISTOPHER, M. - *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman. 1992.
- CHURCHILL, Gilbert - *Marketing Research Method Foundations*. Dryden Pr; 7th edition. 1999.
- CHURCHILL, J. GILBERT, A., PETER, P. - *Marketing: criando valor para os clientes*. 10ª ed., São Paulo: Saraiva. 2000.
- COASE, R. - *The Institutional Structure of Production*. "American Economic Review", nº 82. 1991.
- COREY, E. R., CESPEDES, F. V., RANGAN, V. K - *Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products*. Boston, Harvard Business School Press. 1989.

- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª ed., Porto Alegre, Bookman. 2002.
- COX, A. - *Power, Value and Supply Chain Management*. “International Journal of Supply Chain Management”, 4 (4), pp. 167-75. 1999.
- DELFOSSÉ, C. -. « Les produits du terroir et la recherche ». *POUR, Alimentation et Lien Social*, nº 129, Juin, 25-33. 1991.
- EASTHAM, J. et al. - *Food Supply Chain Management – Issues for the hospitality and retail sectors*. Elsevier Butterworth Heinemann. 2001.
- ETZEL, M.J., WALKER, B.J., STANTON, W. J. - *Marketing*. São Paulo, Makron Books. 2001.
- EU-FIC-European Food Information Council - The determinants of food choice. 2005. Acedido a 5 de Dezembro de 2013 em <http://www.eufic.org/article/en/expid/review-food-choice/>.
- FERREIRA, C. - *As Azenhas, os Moinhos as Fábricas de Moagem em Portugal*, Instituto Nacional do Pão, Lisboa. 1968.
- FNIM – Federação Nacional das Indústrias de Moagem -“As azenhas, os moinhos as fábricas de moagem em Portugal”, 1960.
- FRAGOSO, R. - *Canais de Comercialização do Agro-negócio*. Lição de síntese a preferir nas provas de agregação. Escola de Ciências Sociais. Universidade de Évora. 2011.
- GARCIA, M. - *Valoración del Capital de la Marca Colectiva “Denominación de Origen” por el Comprador de Alimentos: Una Aproximación Empírica*. Tesis Doctoral. España: Universidad Publica de Navarra. 1994.
- GEORGE, A. L.; BENNETT, A. - Case studies and theory development. En: *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press. Cambridge, Massachusetts (EEUU). 2005.
- GRUNERT, K. G., JEPPESEN, L., JESPERSEN, K. R., SONNE, A., HANSEN, K., TRONDSÉN, T., YOUNG, J. A.- Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry, *European Journal of Marketing*, 39 (5/6):428 – 455. 2005.
- HOBBS, J., COONEY, A., FULTON, M. - *Value market Chains in the Agri-food Sector*. Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan, Canadá. 2000.
- HOLBROOK, M. B. - Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 45-61. 2005.
- IGLESIAS, H. - *Cadenas de Valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Documento de trabalho. Estación Experimental Agropecuaria Anguil e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria,. 2002.
- INE - *Estatísticas da Produção Agro-Indústrial 1996-1998*.
- INE - *Estatística Agrícola*. Instituto Nacional de Estatística, 2006, 2010
- INE - *Anuário Estatístico da Região Alentejo*. Instituto Nacional de Estatística, 2003, 2011.
- INP - *Relatório 9/1972*. 1972

- JOVER, A. J., Montes, F. J., Fuentes, M. M. - Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine. *Food Quality and Preference*, 15, 453–469. 2004.
- KLEIN, S. - *A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets*. “*Journal of Marketing Research*”. May 90, Vol. 27, p. 196. 1990.
- KOTHARI A., LACKNER J. – “A value based approach to management”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 21, n. 4, p. 243-49, 2006.
- KOTLER, P. - *Administração de Marketing*. 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall. 2000.
- LAS CASAS, A. – *Marketing de Varejo*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- LAMBERT, D.M., COOPER, M.C. - Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29: 65-83. 2000.
- LUCAS, M. R. - *Handbook of Consumer Behaviour* disponível em <http://agrimba.sggw.waw.pl/>. 2006.
- LUCAS, M. R., TOSCANO, R. - “Consumer perceptions and attitudes towards food safety in Portugal”, CD-Room do 84th EAAE Seminar, Zeist, Holanda, 8-13 Fevereiro. 2004.
- MAGNUSSON, M. – “Consumer perception of organic and genetically modified foods – health and environmental considerations”. PhD thesis, Abstracts of Uppsala Dissertations from the Faculty of Social Sciences, University of Uppsala, Sweden. 2004.
- MALHOTRA, Naresh. K. - *Marketing research: An Applied Orientation*, 6th ed., July, Prentice-Hall International, London. 2009.
- MARQUES, C.F. - Estudo do comportamento do consumidor do alimentos funcionais. Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da Qualidade e Marketing Agroalimentar, Universidade de Évora. 2012.
- MARREIROS, C.; LUCAS, M. R. RÖHRICH, K., BÖHM, S. - “Comparing Portuguese and German Consumer Behaviour related to organic food products”. 2007.
- MARSDEN, T., BANKS, J. Y BRISTOW, G. - Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 40: 424–438. 2000.
- MASLOW, A. - *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 1954.
- MATTAR, F. N. - *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise*, Volume 1. São Paulo: Editora Atlas. 1992.
- MELA, D. J. - “Food choice and intake: the human factor”. *Proceedings of the Nutrition Society*, 58, 513-521. 1999.
- MELLO, L. - *E-marketing: Análise SWOT de web sites de produtos tradicionais de qualidade e recomendações para a sua construção*. 1º Congresso Luso-Brasileiro de Tecnologias de Informação e Comunicação na Agro-Pecuária, Santarém. 2004.
- MENTZER, J., ET AL -Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2): 25. 2001.
- MOORE, J. - *The Death of Competition*. New York: Harper Collins. 1996.
- NEVES, M. - *Sistema AgroIndustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-integração no Agribusiness Brasileiro*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP/Departamento de Economia. 1995.

- NEW, S.J., PAYNE, P. - Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 25 (10): 60-77. 1995.
- NIELSEN - *Anuário Food*. The Nielsen Company, 2003, 2004, 2005, 2008, 2010
- NIMER, A. - *Pricing the Profitable Sale has a Lot to do With Perception*. Sales Management. 1975.
- OJE. Lisboa - *Vendas da McDonald's Portugal crescem 12,3%, para 270 milhões de euros*. [Consultado 27 Fev. 2013]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.oje.pt/noticias/negocios/vendas-da-mcdonalds-portugal-crescem-123-em-2009-para-270-milhoes-de-euros>>.
- OLIVEIRA, V. - *Produtos Tradicionais com Nomes Protegidos - Apresentação de dados sobre produção, preços e comercialização 2003*. Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica, Direcção de Serviços de Planeamento, Divisão de Estudos, Planeamento e Prospectiva. 2005.
- ONDERSTEIJN, C.J.M. - *Quantifying the agri-food supply chain*, 49-66. Springer, Países Baixos. 2006.
- PÃO EM PORTUGAL <http://osmarmelos.files.wordpress.com/2012/03/pao-em-portugal.pdf> [Consultado 27 Fev. 2013].
- PAYNE, A., HOLT, S. - “Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing”. *British Journal of Management*, v.12, pp. 159-82, 2001.
- PELTON, L., STRUTTON, E., LUMPKIN, J. R. - *Market Channels: A Relationship Management Approach*. Times Mirror Books. 1997.
- PORTER, M. E. - *Competitive Advantage*. pp 11-15. The Free Press, New York. 1985.
- PORTER, M. - *A Vantagem Competitiva das Nações*. 11ª ed., Editora Campus. 1989.
- PORTER, M. - *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Monitor Company, Lisboa. 1994.
- PORTER, M. E., MILLAR, V. E. —How information gives you competitive advantage: the information revolution is transforming the nature of competition. En: *Knowledge and special libraries*. Matarazzo, J. M., Connolly, S. D. (Eds). Elsevier, 85-106.1999.
- PORTUGAL. Imprensa Nacional - *Celeiros Municipais e Tipos de Pão*. Lisboa.1918.
- PORTUGAL. Instituto Nacional do Pão - *Pão e Massas Alimentícias*. Inquérito ao consumidor. Volume II. 1970.
- RAPOSO, A., et al. - *Análise económica a empresas de panificação referente a 1968*, Instituto Nacional do Pão, Lisboa. 1967.
- RIBEIRO, M.; MARTINS, C. - *A tradição já não é o que era dantes – A valorização dos produtos tradicionais face à mudança social*. “Economia e Sociologia”, nº60, p. 29-45. Évora. 1995.
- RIBEIRO, M.; MARTINS, C. - *La certificación como estrategia de valorización de productos agroalimentarios tradicionales: la alheira, un embutido tradicional de Trás-os-Montes*. “Agricultura y Sociedad”, nº80-81, p. 313-334. 1996.
- ROSENBLOOM, B. - *Marketing Channels*. 6th Edition, Chicago, Dryden Press. 1999.
- ROSENBLOOM, B. - *Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial*. São Paulo: Atlas. 2002.

- RUBEN, R., VAN BOEKEL, M., VAN TILBURG, A., TRIENEKENS, J. - *Tropical food chains. Governance regimes for quality management*. Wageningen Academic Publishers, Países Baixos. 2007.
- SARAMAGO, A. - *Para uma história da Alimentação no Alentejo*. Assírio & Alvim. 1997.
- SERRANO, S. – Estructura y transparencia en la cadena de valor del procino español: análisis comparativo de productos de calidad. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Madrid. 2011.
- SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. – *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press. 1993
- SHETH, J. N.; USLAY, C. - Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *American Marketing Association*, v. 26, pp. 302-307, 2007.
- SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., SIMCHI-LEVI - *Designing and managing the supply chain. Concepts, strategies and case studies*. Mc Graw-Hill Higher Education. New York,. 2003.
- STAKE, R. - *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications. 1995.
- STEENKAMP, J-B.E.M. - “Dynamics in consumer behavior with respect to agricultural and food products”. Em Wienenga B., Van Tilburg A., Grunert K., Steenkamp J-B.E.M. y Wedel M. (eds.), *Agricultural marketing and consumer behavior in a changing world*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.1997.
- STERN, L. EL-ANSARY, GOUGHLAN, A. T. - *Marketing Channels*. 5th Edition, Prentice-Hall. 1995.
- STERNS, J. A., SCHWEIKHARDT, D. B., PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. *International food and agribusiness management review*, 1 (3): 311-327. 1998.
- STOCK, J.R., LAMBERT, D. M. - *Strategic logistics management*. Boston, Estados Unidos de América, McGraw Hill. 2001.
- TELLIS, W. - Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3). Disponível: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html> . 1997.
- TIBÉRIO, M. - *Produtos tradicionais: importância socio-económica na defesa do mundo rural*. Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 1^a Jornadas de Queijos e Enchidos - Produtos Tradicionais, Exponor. 1998.
- TRIEKENS, J., PETERSEN, B., WOGNUM, N., BRINKMAN, D. (Eds).- *European pork chains. Diversity and quality challenges in consumer-oriented production and distribution*. Wageningen academic publishers, Países Baixos. 2009.
- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. - Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68(June), pp. 1-17. 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant - *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5.^a ed. São Paulo, Atlas Editora. 2004.
- WANSINK, B., WESTGREN, R. E., CHENEY, M. M. -. Hierarchy of nutritional knowledge that relates to the consumption of a functional food. *Nutrition*, 21, 264-268. 2005.

- WEBSTER, Jr.; FREDERICK, E. - *Marketing for Managers*. New York, Harper & Row. 1974.
- WILLIAMSON, O. - *The Economics Institutions of Capitalism*. The **Free Press**, New York. 1985.
- WILLIAMSON, O, WINTER, S. - *The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press. 1991.
- WOODRUFF, R. - Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25 (2), pp. 139-153. 1997.
- YIN, R. - *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publishing. 1993.

Anexos

Anexo A – Legislação Aplicável ao Pão

Licenciamento industrial

- Decreto-Lei nº69/2003, de 10 de Abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº183/2007, de 9 de Maio;
- Decreto Regulamentar nº8/2003, de 11 de Abril, alterado e republicado pelo Decreto regulamentar nº61/2007, de 9 de Maio;
- Portaria 464/2003, de 6 de Junho;
- Portaria 470/2003, de 11 de Junho;
- Portaria 474/2003, de 11 de Junho;
- Portaria nº584/2007, de 9 de Maio.

Licenciamento comercial

- Decreto-Lei nº234/2007, de 19 de Junho;
- Portaria nº573/2007, de 17 de Julho;
- Decreto-lei nº259/2007, de 17 de Julho;
- Portaria nº789/2007, de 23 de Julho;
- Portaria 790/2007, de 23 de Julho;

Farinha

- Decreto-Lei nº65/92, de 23 de Abril;
- Portaria nº254/2003, de 19 de Março;

Pão

- Decreto-Lei nº33/87, de 17 de Janeiro;
- Portaria 425/98, de 25 de Julho;

Higiene alimentar

- Regulamento (CE) nº852/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril.

Rotulagem

- Decreto-Lei nº560/99, de 18 de Dezembro.

Anexo B - Entrevista a Consumidores

Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano

Entrevista a consumidores

O modelo de entrevista que apresentamos deve ser feito presencialmente e dirigido aos consumidores, tentando alcançar os objetivos descritos junto a cada questão.

Entrevista realizada a (data): _____

A – Identificar os pontos críticos da Cadeia

A.1 – Cinco forças de Porter: ameaça de entrada de novas empresas, ameaça dos novos produtos, poder negocial dos clientes.

A.1.1 – Em que estabelecimento costuma comprar pão? _____

A.1.2 – Tem dificuldades em encontrar um ponto de venda de pão? _____

A.1.3 - Está satisfeito com a proximidade do posto de venda de pão? _____

A.1.4 - Quanto tempo demora para ir comprar propositadamente pão? _____

A.1.4.1 - Vai a pé ou necessita de transporte? _____

A.1.4.2 - Onde gostaria de receber/comprar o pão diariamente (local de trabalho, casa, num estabelecimento próximo da residência)? _____

A.1.4.3 - A que hora gostaria, e no local anteriormente indicado, de receber o pão? _____

A.1.4.4- Quanto estaria disponível a pagar mais para ter o pão na hora e local desejados? _____

A.1.5 - Período de aquisição do pão.

A.1.5.1 – Qual o período do dia em que costuma comprar pão?

Horário	Taxa
06/07H	
07/08H	
08/10H	
10/13H	
13/16H	
16/19H	

A.1.6 - Quanto pão consome por dia? _____

A.1.6.1 – Em que circunstâncias? _____

A.1.7 - Substitui o pão por outros produtos sempre que pode? _____

A.1.7.1- O pão de forma é alternativa ao pão corrente? _____

Observações destas questões: _____

B – Desenhar a vantagem competitiva do Pão Tradicional Alentejano

B.1 – Perceber como entendem, positiva ou negativamente, uma eventual certificação do Pão Tradicional Alentejano.

B.1.1 – A certificação do Pão Tradicional Alentejano seria importante para

escolher este tipo de pão? _____

B.1.2 – Que garantias lhe dava a certificação? _____

B.1.3 – Estaria disposto a pagar mais por um Pão Tradicional Alentejano

certificado? _____

B.1.3.1 – Quanto estaria disposto a pagar mais? _____

Observações destas questões: _____

B.2 – Para aferir o «Valor Esperado», o «Valor Percebido» e o «Valor de Entrega».

B.2.1 - Numa escala conjunta de cem pontos:

B.2.1.1 - Que pontuação atribui às oito características seguintes do pão? (Mais pontos às características que mais valoriza).

Característica	Pontuação
Cor	
Textura	
Durabilidade	
Sabor	
Confiabilidade	
Disponibilidade	
Frescura	
Preço	
Total	100

B.2.1.2 – Para cada uma das oito características seguintes, atribua pontuação a cada um dos produtos. A soma da pontuação atribuída a todos os produtos, relativa a cada uma das características, é de 100 pontos. (Mais pontos ao produto que mais valoriza em função da característica).

	Pão Corrente	Pão de forma	Pão Tradicional Alentejano	Total
Cor				100
Textura				100
Durabilidade				100
Sabor				100
Confiabilidade				100
Disponibilidade				100
Frescura				100
Preço				100

B.2.2 – Trocaria a opção de compra se surgisse um pão com as características que valorizou? _____

B.2.2.1 - Quanto estaria disponíveis a pagar mais por um pão com as características anunciadas? _____

Observações destas questões: _____

B.3 – Comparação entre os vários tipos de pão

B.3.1 - Costuma comprar Pão Tradicional Alentejano? _____

B.3.2 - Gosta do Pão Tradicional Alentejano? _____

B.3.2.1 - Porquê? _____

B.3.2.2 - Que características possui? _____

B.3.3 - Considera o Pão Tradicional Alentejano um produto de Qualidade? _____

B.3.3.1 - Porquê? _____

B.3.3.2 - Quanto estaria disposto a pagar a mais para consumir Pão

Tradicional Alentejano? _____

B.3.4 - Varia frequentemente de tipo de pão que consome? _____

B.3.5 - Está satisfeito com a qualidade do pão que compra? _____

B.3.6 – Quanto paga pelo pão que compra atualmente? _____

B.3.7 – Qual o valor justo pelo pão que compra atualmente? _____

Observações destas questões: _____

Anexo C – Entrevista a Industriais de Panificação

Determinantes da Criação de Valor no Pão Tradicional Alentejano

Entrevista a empresários da Indústria de Panificação no Alentejo

O modelo de entrevista que apresentamos deve ser feito presencialmente e dirigido aos gerentes/administradores de Padarias do Alentejo, com os objetivos descritos junto a cada questão.

Entrevista realizada em (local): _____

Entrevista realizada a (data): _____

A – Avaliar os principais agentes envolvidos na Cadeia de Valor

A.1 - Perceber os agentes envolvidos a montante e a jusante da Indústria de Panificação

A.1.1 - Questões sobre os fornecedores

A.1.1.1 - Farinha

A.1.1.1.1 – Quantos fornecedores tem de farinha? Quais são? _____

A.1.1.1.2 - Que tipo de farinha adquire? _____

A.1.1.1.3 - Com que regularidade compra farinha? _____

A.1.1.1.4 – A que preço compra a farinha? _____

A.1.1.1.5 - Qual o prazo de pagamento? _____

A.1.1.1.6 - O preço da farinha está relacionado com a quantidade comprada? _____

A.1.1.2 – Fermento

A.1.1.2.1 – Quantos fornecedores tem de fermento e quais são? _____

A.1.1.2.2 - Que tipo de fermento compra? _____

A.1.1.2.3 – Com que regularidade compra fermento? _____

A.1.1.2.4 – A que preço compra o fermento? _____

A.1.1.2.6 - Qual o prazo de pagamento? _____

A.1.1.2.5 - O preço do fermento está relacionado com a quantidade comprada? _____

Observações destas questões: _____

A.2 – Entender a intensidade da distribuição comum na Indústria de Panificação do Alentejo (exclusiva, intensiva, seletiva)

+

(A.3 – Conhecer qual o nível de intermediação entre Indústria de Panificação e Consumidor)

+

(C – Caraterizar os fluxos de comercialização existentes na Cadeia / C.1 – Como ocorrem os fluxos de comercialização)

A.2.1 - Questões sobre os clientes

A.2.2.1 - Vende diretamente ao consumidor final? _____

A.2.2.2.1 – Vende na padaria? _____

A.2.2.2.1.1 – Que percentagem? _____

A.2.2.2.2 – Vende em depósito próprio? _____

A.2.2.2.2.1 – Que percentagem? _____

A.2.2.2.3 - Vende porta-a-porta? _____

A.2.2.2.3.1 – Que percentagem? _____

A.2.2.2.3.1 – Vende exclusivamente na sua freguesia? _____

A.2.2.2.3.2 – Em quantas freguesias vende mais, e a que distâncias ficam do forno? _____

A.2.2.2 – Venda para o retalho?

A.2.2.2.1- vende para pequenas lojas? _____

A.2.2.2.1.1 - Que percentagem? _____

A.2.2.2.1- Vende para restaurantes e cantinas? _____

A.2.2.2.1.1 - Que percentagem? _____

A.2.2.2.2-Vende para pastelarias?_____

A.2.2. 2.2.1 - Que percentagem? _____

A.2.2.2.3- Vende para hipermercados?_____

A.2.2.2.3.1- Que percentagem?_____

Observações destas questões:_____

B – Identificar os pontos críticos da Cadeia

B.1 – Perceber o comportamento dos custos ao nível das atividades primárias e de apoio (Primárias: logística de entrada, operações de fabricação, logística de saída, marketing e vendas; serviço pós-venda; Apoio: infraestruturas da empresa ao nível de finanças, planificação, administração dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, compras).

B.1.1 - Atividades primárias

B.1.1.1 – Logística de matérias-primas

B.1.1.1.1 – Os stocks representam para quanto tempo de laboração?_____

B.1.1.2 - Operações de fabricação

B.1.1.2.1- Quantas massas faz por dia? _____

B.1.1.2.2 - Quantos quilogramas fabrica por dia? _____

B.1.1.2.3 - Que tipo de aquecimento do forno utiliza? _____

B.1.1.2.4 - Que tipo de pão fabrica? _____

B.1.1.3 – Logística de saída

B.1.1.3.1 – A que horas termina a primeira cozedura? _____

B.1.1.3.2 – A que horas termina as cozeduras seguintes? _____

B.1.1.3.3 – Quantas viaturas têm afetas à distribuição? _____

B.1.1.3.4 – Quantos funcionários têm afetos à distribuição? _____

B.1.1.4 – Pessoal de vendas

B.1.1.4.1 – Quantos funcionários têm afeto às vendas? _____

B.1.2 – Atividades de apoio

B.1.2.1 – Quem efetua as compras para a empresa? _____

B.1.2.2 – Como são feitas as encomendas de produtos e serviços? _____

B.1.2.2 – Que serviços externos contrata? Contabilidade? Limpeza? _____

B.1.2.3 – Quantos funcionários, no conjunto têm? _____

B.1.1.3.1 – Padeiros? _____

B.1.1.3.2 – Administrativos? _____

B.1.1.3.3 – Vendedores? _____

B.1.1.3.4 – Outros? _____

B.1.2.4 – Qual o horário de trabalho dos padeiros? _____

B.1.2.5 – Qual o horário de funcionamento da venda da Padaria? _____

B.1.3 - Período de venda do pão.

A.1.3.1 – Qual o período do dia em que costuma vender pão?

Horário	Taxa
06/07H	
07/08H	
08/10H	
10/13H	
13/16H	
16/19H	

B.1.4 – Período de cozedura das massas.

B.1.4.1 – A que horas saem as fornadas? _____

B.1.5 – Quantas amassadeiras possuem? _____

B.1.5.1 – Amassam quantos kg/hora? _____

B.1.5.2 – Que forno (tipo de aquecimento) possuem? _____

B.1.5.2.1 – Coze quantos kg/fornada? _____

B.1.5.2.2 – Qual a percentagem do seu potencial está a utilizar?

B.1.6 – Fabrico de outros produtos afins

B.1.6.1 - Fabrica outros produtos para além do pão? _____

B.1.6.2 - Quais? _____

B.1.6.3 - Que percentagem representa nas vendas totais? _____

Observações destas questões: _____

B.2 – Entender se o setor está associado numa estrutura horizontalizada ou verticalizada

B.2.1 – Estrutura horizontalizada

B.2.1.1 – Está associado? _____

B.2.1.1.1 – Onde? _____

B.2.1.1.3 – Que benefícios tira dessa associação? _____

B.2.2 – Estrutura verticalizada

B.2.2.1 – Integra alguma organização de cadeia vertical? _____

B.2.2.2 – Qual? _____

B.2.1.2.1 – Fazem compras conjuntas? _____

B.2.1.1.2.1 – De quê? _____

B.2.1.2.2 – Fazem vendas conjuntas? _____

B.2.1.1.2.2 – De quê? _____

B.2.1.2.3 – Qual a percentagem das vendas que passa por
esse organismo? _____

B.2.1.2.4 - Qual a percentagem das compras que passa por
esse organismo? _____

Observações destas questões: _____

B.3 – Entender as Cinco forças de Porter: ameaça de entrada de novas empresas, ameaça dos novos produtos, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e rivalidade entre as empresas do setor

B.3.1 – Quais as três questões que mais o preocupam quando falamos da possibilidade de entrarem mais empresas do setor para a sua área geográfica? __

B.3.2 – Quais as três questões que mais o preocupam quando falamos da concorrência das outras empresas existentes no mercado? _____

B.3.3 – Quais as três questões que mais o preocupam quando falamos dos seus fornecedores (por que não baixam os preços ...)? _____

B.3.4 – Quais os três questões que mais o preocupam quando falamos dos seus clientes: (produto, preço, serviço)? _____

Observações destas questões: _____

C – Desenhar a vantagem competitiva do Pão Tradicional Alentejano

C.1 – Como entendem, positiva ou negativa, uma eventual certificação do Pão Tradicional Alentejano

C.1.1 – Uma eventual certificação – DOP ou IGP - do Pão Tradicional

Alentejano seria benéfica para a sua empresa? _____

C.1.1.1 – Que aspetos mais positivos destacaria nessa eventual certificação?

C.1.1.2 – Que aspetos mais negativos destacaria nessa eventual certificação?

C.1.2 – Classificação do Pão produzido

C.1.2.1 – Para cada uma das oito características seguintes atribua uma pontuação em função do que entende que o consumidor valoriza. A soma da pontuação atribuída a todas as características é de 100 pontos. (Mais pontos à característica que mais valoriza).

	Caraterísticas valorizadas pelo consumidor
Cor	
Textura	
Durabilidade	
Sabor	
Confiabilidade	
Disponibilidade	

Frescura	
Preço	
Total	100

C.1.2.2 – O que procura quando produz o Pão (aspeto, sabor, textura ...)?

C.1.2.3 - Como classifica atualmente o Pão que produz? Tradicional

Alentejano? _____

C.1.2.3.1 – Porquê _____

Observações destas questões: _____

C.2 – Entender as vantagens e desvantagens da possível criação de uma estratégia de Cadeia do Pão

C.2.1 – A eventual criação de uma estratégia de Cadeia para o Pão Tradicional Alentejano seria benéfica para a sua empresa? _____

C.2.1.1 - Que aspetos mais positivos destacaria nessa eventual estratégia?

C.2.1.3 - Que aspetos mais negativos destacaria nessa eventual estratégia?

Observações destas questões: _____

C.3 – Perceber o entendimento quanto à criação de uma associação para o setor

C.3.1 – Uma eventual Associação para o setor do Pão Tradicional Alentejano seria benéfica para a sua empresa? _____

C.3.1.1 - Que aspetos mais positivos destacaria nessa eventual associação? _____

C.3.1.2 - Que aspetos mais negativos destacaria nessa eventual certificação?

Observações destas questões: _____

Outras observações: _____
