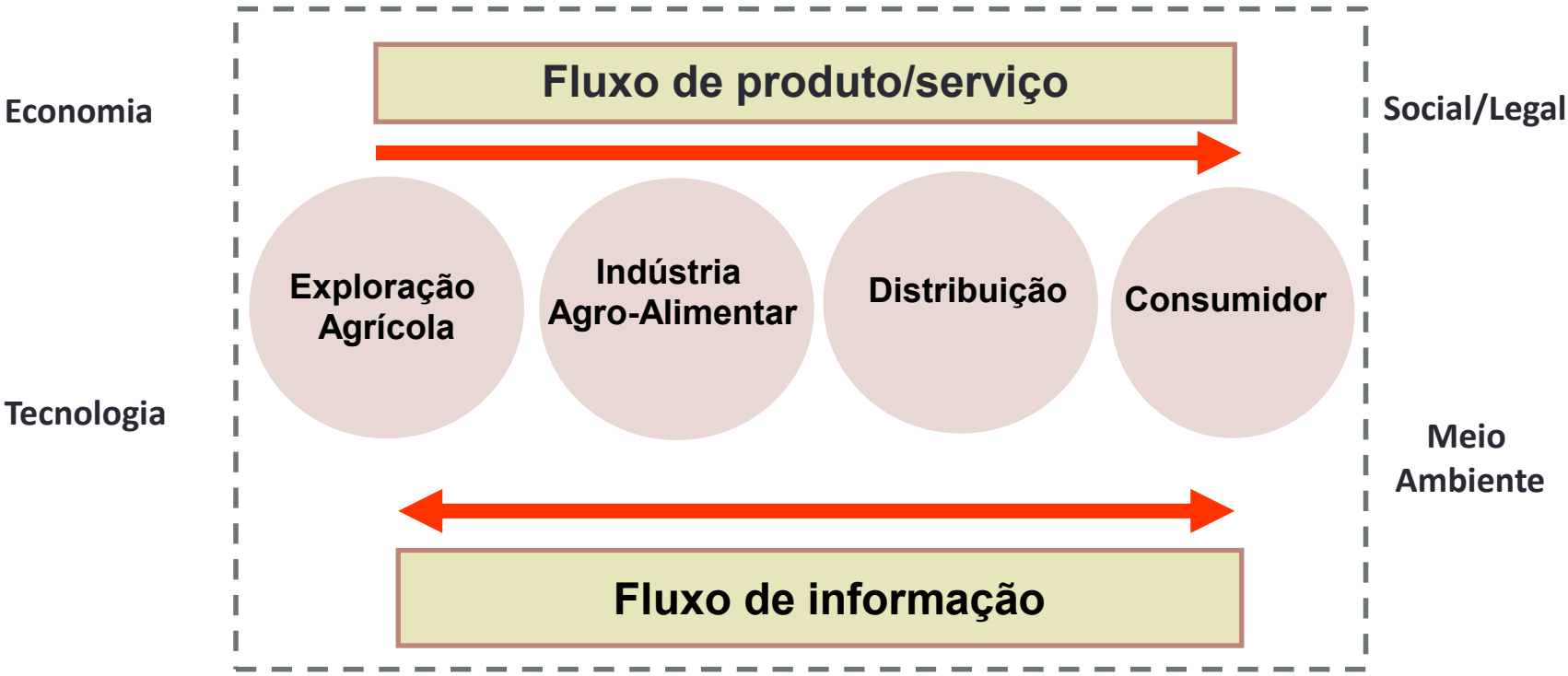
GESTÃO DA EMPRESA 2026-2027

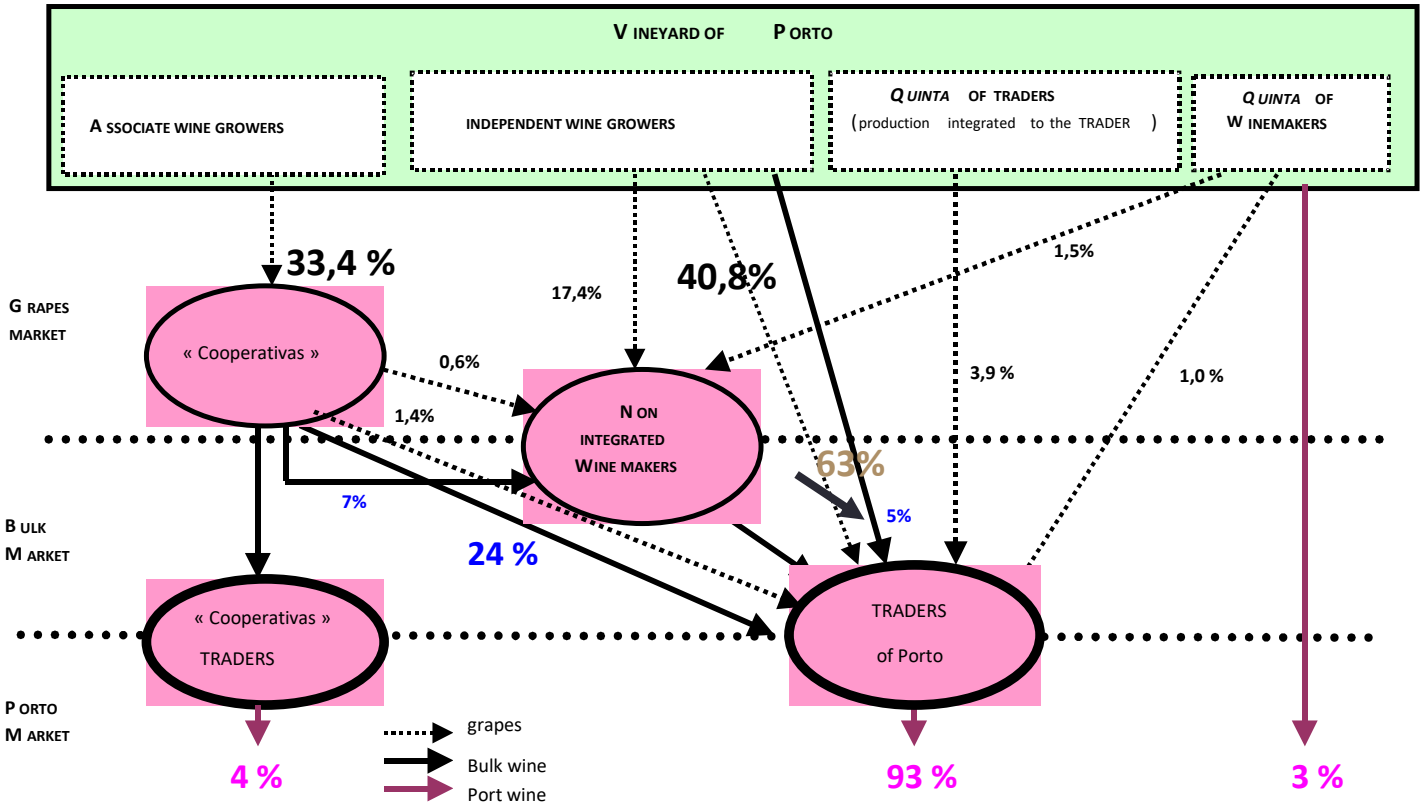
Cadeia de abastecimento, logística e aprovisionamento

Luís Mira da Silva
Francisco Gomes da Silva
Leonor Santos

Conceito de Cadeia de Valor



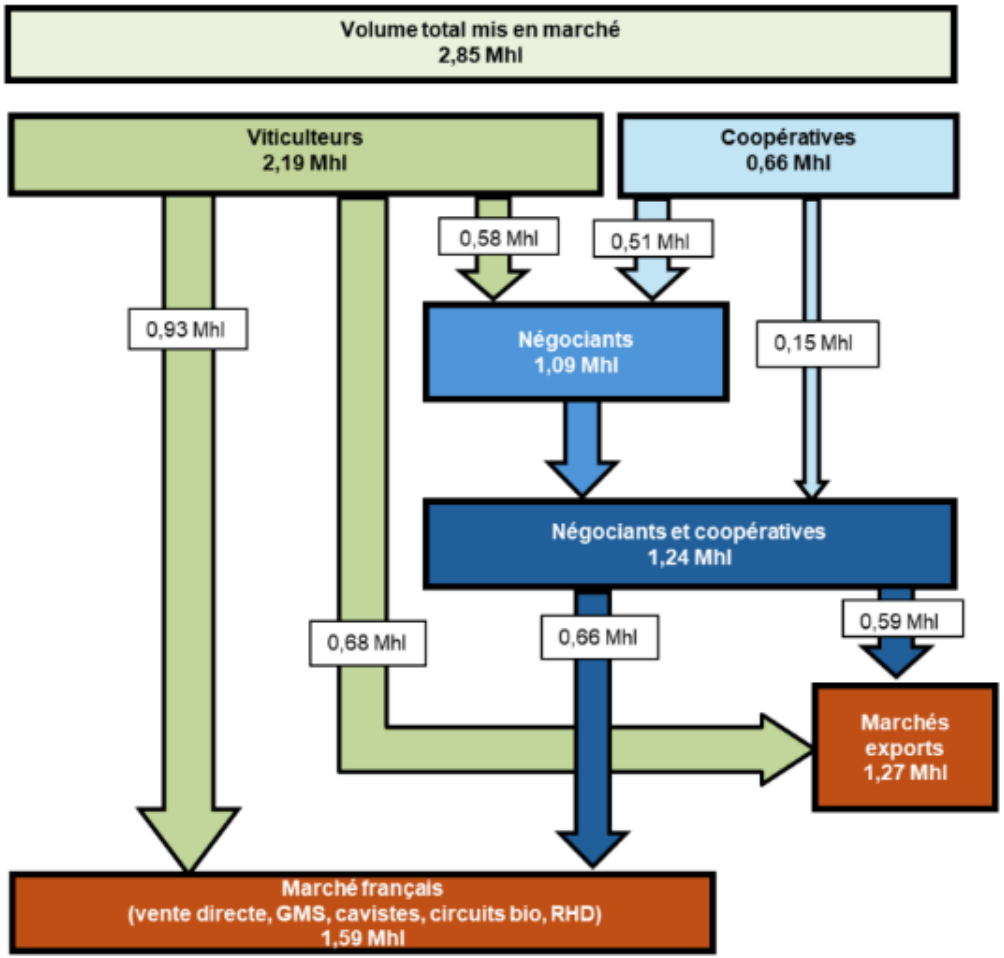
Exemplo: Vinho do Porto



Fonte: Giraud-Héraud, E., Green, R., Pinto, A. (2004). Appellations of Origin and Institutional Organisation: the Case for Port Wine, In: *Proceedings of the First International Symposium on Grapevine Growing, Commerce and Research*, *Acta Horticulturae*, n°652, 527-536

Exemplo: Fileira do Vinho Biológico em França

Figure 7 - Schéma de la mise en marché du vin bio en 2024



Source : enquête AND-International pour l'Agence BIO

https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2025/08/2025-07_Rapport_Eval_marche_bio_VF_complet_clean-1.pdf#page=50

Cadeia de Valor / *Value Chain*

Esta ótica de análise surge com os trabalhos de Michael Porter (1985), que definiu o conceito de vantagem competitiva.

Vantagem competitiva:

Como a empresa consegue oferecer aos seus clientes produtos e serviços de valor igual ao dos seus competidores, mas a um custo mais reduzido? (estratégia de redução de custos)

Como a empresa consegue produzir um produto ou um serviço cujos consumidores estão dispostos a pagar um valor mais alto por ele? (estratégia da diferenciação)

Cadeia de Valor / *Value Chain*

Esta estrutura de análise permite perceber como a empresa se posiciona no mercado e como se relaciona com os seus fornecedores, compradores e competidores.

Permite às empresas determinar as suas **Vantagens competitivas**:

- **Atividades primárias**: que contribuem diretamente para acrescentar valor à produção do bem ou serviço (logística, marketing, serviço).
- **Atividades de suporte**: que têm um efeito indireto no valor final do produto (infraestruturas, recursos humanos, I&D,…).

Cadeia de Valor / *Value Chain*

O conceito de cadeia de valor surge assim associado às "**relações de valor**" ou à criação de "sistemas de valor" que se estabelecem entre empresas que fazem parte da cadeia.

O **acréscimo de valor** ao longo da cadeia pode dizer respeito ao valor que resulta da passagem da matéria-prima a produto final, bem como ao valor que resulta do acréscimo de atributos ao produto e que o diferencia dos outros e ainda do valor que resulta das relações negociais que se estabelecem entre os diferentes atores da cadeia.

Os participantes na cadeia de valor interagem de um forma organizada - **Governança**. Esta interação permite que sejam definidas regras que estão na base da participação dos elementos no sistema geral.

Como estudar uma Cadeia de Valor?

Duas etapas fundamentais:

1 - Etapa descritiva

2 - Etapa explicativa

A cadeia de valor/fileira não é um sistema fechado: está ligada a outras cadeias ou fileiras e sofre a influência das políticas macroeconómicas e setoriais (ambiente institucional).

A **Etapa descritiva** permite mapear os atores que participam na produção, transformação, distribuição, e comercialização de um determinado produto.

Este mapeamento identifica as características dos atores, as estruturas de custos e de rendimentos, os fluxos de bens, as características do emprego e os volumes e destinos das vendas (nacionais e internacionais).

A informação utilizada para realizar o mapeamento pode ser obtida através de inquéritos, *focus groups*, entrevistas informais e informação secundária.

Como estudar uma Cadeia de Valor?

A **Etapa explicativa do estudo** de uma cadeia de valor deve procurar **compreender** o seu funcionamento:

- Relações de interdependência horizontal e vertical;
- Inovação e difusão tecnológica;
- Rastreabilidade;
- Decomposição do preço final entre os diferentes operadores (margens);
- Impacto de intervenções públicas.

A Etapa explicativa permite ainda detetar **oportunidades** e **problemas** (técnicos, económicos,…), com vista a melhorar o desempenho da cadeia de valor.

A combinação da eficiência na cadeia com a sua capacidade de adaptação e de inovação permite melhorar a **competitividade das cadeias de valor**.

Organizações de Produtores (OP)

Estruturas horizontais de organização da produção criadas e apoiadas no âmbito da PAC que são fundamentais para:

- **Produtores** - reequilíbrio, em termos de equidade e distribuição de valor, das relações comerciais com os agentes económicos a jusante na cadeia de valor;
- **Circuitos de distribuição/comercialização** - assegurar mais facilmente a regularidade e qualidade do abastecimento;
- **Consumidores** – permitir uma melhor adaptação da oferta às tendências e exigências do mercado.

Organizações de Produtores (OP)

São entidades criadas e apoiadas no âmbito da PAC com os seguintes objetivos:

- Facilitar a adaptação da oferta à procura;
- Promover a programação da produção e a colocação no mercado das produções dos seus associados;
- Promover práticas de cultivo e técnicas de produção e de gestão mais eficientes e respeitadoras do ambiente;
- Reduzir o custo de produção e regularizar preços na produção;
- Promover estratégias de M/L prazo e inovação.

Organizações de produtores
reconhecidas por setor

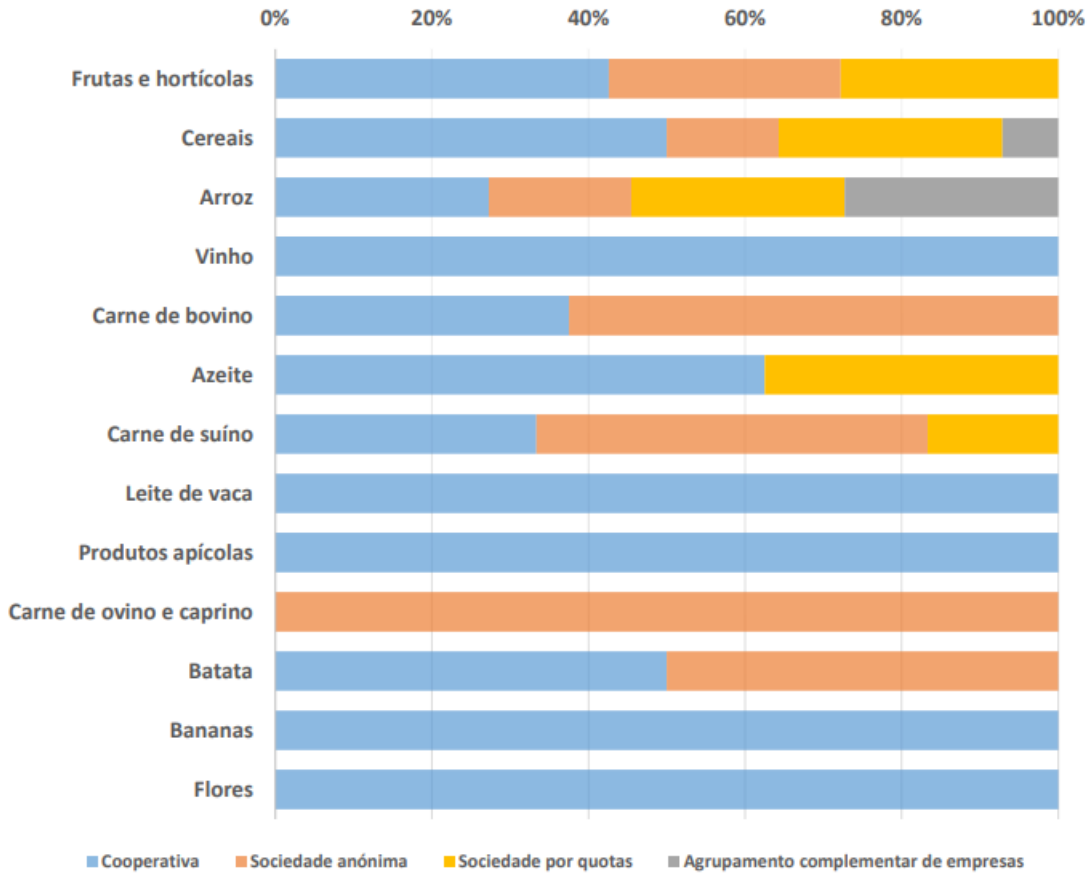
PORTUGAL | 31 DE DEZEMBRO DE 2022

Setor	N.º de OP
Total	**123**
Frutas e hortícolas	53
Cereais[1]	14
Arroz	10
Azeite	8
Carne de bovino	8
Vinho	9
Carne de suíno	6
Leite de vaca	5
Produtos apícolas	3
Carne de ovino e caprino	3
Bananas	2
Batata	1
Flores	1

[1] Inclui milho e sementes de oleaginosas e proteaginosas; exclui arroz.

Fonte: GPP (2024), Cultivar, n.º 32 — Cooperativas, p. 86, tabela 1.

Forma Jurídica das OPs por Setor



https://www.gpp.pt/images/Producao_e_Mercados/OrgProducao_CadeiaAlimentar/OPR/5a_CTAROP_Relat%C3%B3rio_2021_v4.pdf

Organizações de Produtores

- Em 2021 existiam 126 OP **reconhecidas** em Portugal.
- **Cerca de metade** dedica-se à comercialização de **produtos hortofrutícolas.**
- Os setores produtivos do arroz (50%) e do milho (38%) são os que apresentam o maior grau de organização. Seguem-se o setor das frutas e produtos hortícolas, com 27%.
- O **VPC** é um indicador que permite aferir **o grau de organização da produção** em OP. O contributo das OP para o **valor de produção comercializada** (VPC) é variável. É de assinalar o caso dos **produtos hortofrutícolas** (55%), vinho, laticínios, carne de bovino e carne de suíno.

Valor da Produção Comercializada das OPs por Produto

Produto	Valor produção comercializada (10^6 euros)	% VPC total	N.º. organizações de produtores
Leite de vaca	290	23%	5
Carne de suíno	149	12%	5
Tomate para transformação	132	10%	14
Framboesas	97	8%	5
Vinho	85	7%	8
Milho	71	6%	14
Peras	71	6%	23
Azeite	57	4%	8
Total	952	74%	82

https://www.gpp.pt/images/Producao_e_Mercados/OrgProducao_CadeiaAlimentar/OPR/5a_CTAROP_Relat%C3%B3rio_2021_v4.pdf

Circuito Curto Agroalimentar (CAA) “de proximidade”

Um modo de comercialização dos produtos agroalimentares que se efetua por venda direta do produtor ao consumidor ou por venda indireta através de um único intermediário.

A ele se associa uma proximidade geográfica (concelho de produção e concelhos limítrofes) e relacional entre produtores e consumidores.

Fonte: MAMOT, (2013). *Estratégia para a Valorização da Produção Agrícola Local. Relatório Final do Grupo de Trabalho GEVPAL.* Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território. Lisboa

CIRCUITOS CURTOS AGRO-ALIMENTARES

Venda directa

- Na exploração
- Feiras
- Pontos de venda colectivos
- Cabazes
- Mercados
- Mercados de produtores
- Itinerante

Venda indirecta

- Hotéis e Restaurantes
- Cabazes
- Restauração Colectiva (cantinas)
- Internet
- Comércio local
- Intermediários associativos ou Cooperativas
- Plataformas de distribuição (para, por ex. restauração colectiva)

Benefícios dos Circuitos Curtos Agroalimentares

- **Sociais:** permitem a coesão em territórios desfavorecidos e proporcionam aos consumidores produtos frescos e saudáveis, com rastreabilidade.

- **Culturais:** preservam sistemas tradicionais de produção vegetal e animal, promovendo a coesão das comunidades locais.

- **Económicos:** proporcionam valor acrescentado às produções locais, pois alargam a gama dos produtos oferecidos e a venda dos produtos a outros públicos.

- **Ambientais:** viabilizam sistemas de produção menos intensivos e de conservação de recursos.

COREADO

connecting consumers and producers to rebalance farmers' position

www.cocoreado.eu

Coordenação da Cadeia de Valor Agroalimentar

O processo de organização da cadeia de valor pode ter três formas distintas:

Vertical - coordenação de atividades situadas em diferentes etapas sucessivas da cadeia de valor.

Horizontal – coordenação de atividades ao mesmo nível da cadeia de valor.

Combinada – coordenação simultânea de atividades situadas ao mesmo nível e a níveis diferentes da cadeia de valor.

Coordenação da Cadeia de Valor Agroalimentar

Contratos: diferentes formas dependem do controlo que as partes pretendem exercer sobre o processo de produção e as características finais do produto.

Contrato de Comercialização: acordos escritos ou verbais entre as partes onde são especificadas as condições de venda e as características finais do produto.

- Decisões de produção e de gestão mantêm-se nas mãos do produtor;
- Riscos de produção são assumidos pelo produtor;
- Produtor recebe segundo um preço pré negociado.

Contratos de Produção: acordos escritos ou verbais onde são especificadas tarefas do produtor no processo produtivo (por exemplo a escolha dos adubos) e especificações relativas à venda (quantidade, qualidade, modo de pagamento,…). O produtor terá que entregar um produto obtido segundo um caderno de encargos estipulado no contrato.

- Contratante exerce controlo sobre decisões de produção.
- Produtor recebe uma retribuição pelos serviços prestados na produção do bem.
- Contratante assume os riscos ligados ao preço e o produtor assume o risco ligado à qualidade do produto.

Coordenação da Cadeia de Valor Agroalimentar

Integração Vertical

- Ocorre quando um interveniente na cadeia de valor controla, através de apropriação, a passagem de um produto entre duas ou várias etapas da cadeia.
- Resultado de aquisições de empresas, criação de filiais,….
- Elevado grau de controlo.

Razões para a coordenação vertical:

1) Questões Estratégicas: barreiras à entrada de novas empresas; manutenção de assimetria de informação.

2) Diminuição da Incerteza: redução da assimetria de informação; estabilização do aprovisionamento; acesso ao mercado; controlo da qualidade; transferência do risco.

3) Economias de transação: diferenciação e qualidade dos produtos; diminuição dos custos de transação; complementaridade de processos (sinergias).

4) Questões comerciais: conhecimento do custo de produção; promoção da produção própria.

Desvantagens da Coordenação Vertical

- Custos de coordenação interna: administrativos, planeamento, gestão, controlo de atividades rotineiras, etc.
- Imprecisões contratuais: a racionalidade limitada dos agentes económicos e a incerteza não permitem antecipar todos os acontecimentos futuros.
- Poder de negociação: muitas vezes assimétrico; o que faz com que o agente mais “fraco” aceite condições desvantajosas durante a vigência do contrato.
- Dependência: resultado de uma estrutura de mercado de oligopólio, de posição geográfica, de investimentos de longo prazo ligados aos contratos realizados.
- Perda da referência preço: utilização generalizada de contratos pode conduzir ao desaparecimento do mercado e da consequentemente formação de preços.
- Limitação das oportunidades: contratos com características fixas não permitem ao contratado usufruir de condições de mercado mais favoráveis e podem não incentivar à inovação.

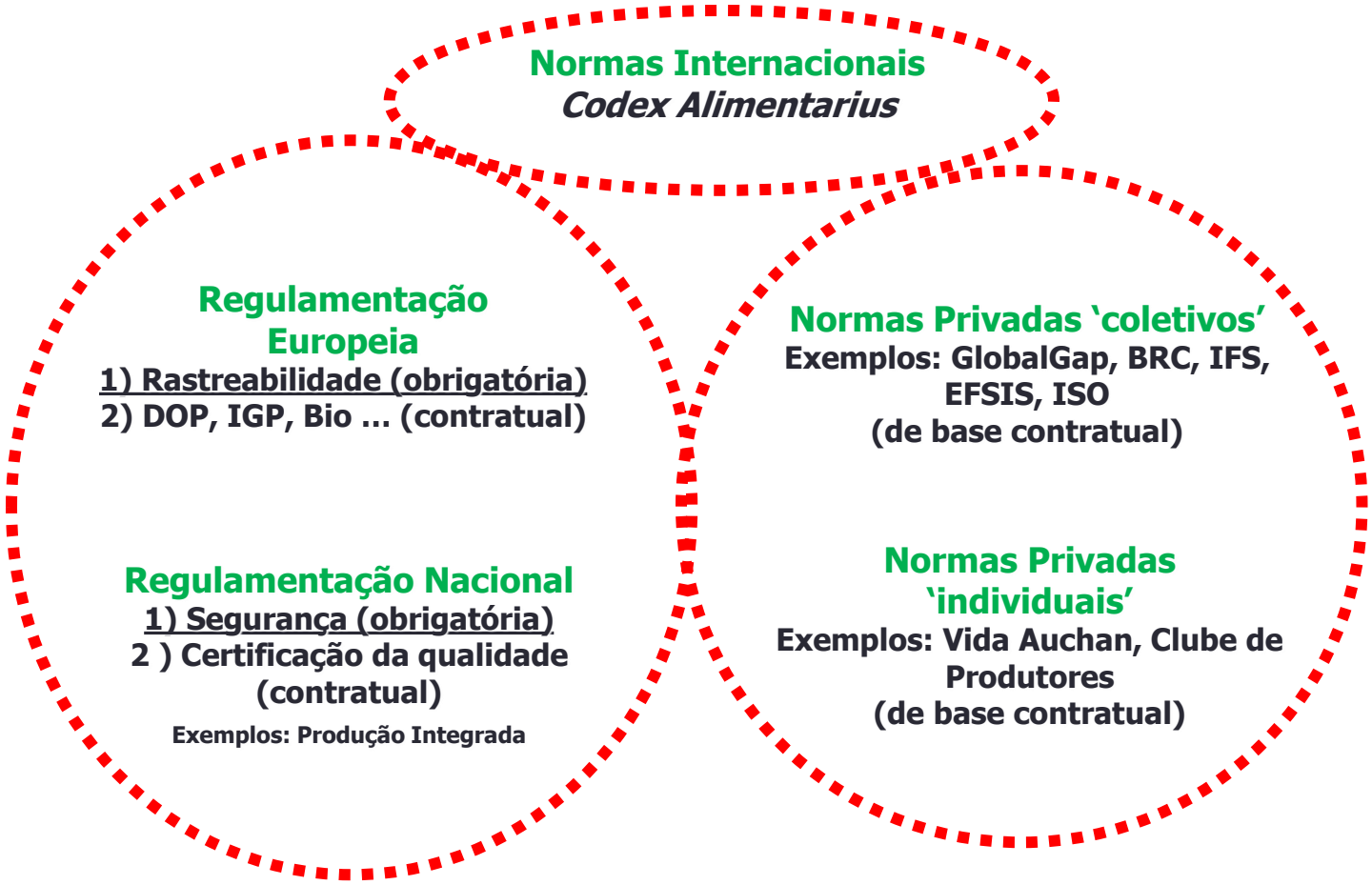
Coordenação da Cadeia e Qualidade / Sustentabilidade

- As novas **preocupações dos consumidores** ligadas às questões de qualidade e segurança alimentar, bem como da sustentabilidade, fazem com que os intervenientes nas cadeias de valor ajustem as características dos produtos e dos processos.

- Os intervenientes nas cadeias de valor procuram seguir modos de organização melhor adaptados à coordenação de uma cadeia de valor que é cada vez mais complexa.

- Nas atuais cadeias de valor são integradas **normas públicas e privadas** de qualidade/sustentabilidade que influenciam não apenas a qualidade final do produto e a forma como ele é produzido, mas também afetam o comportamento estratégico das empresas e a organização da cadeia de valor.

Regulamentação Pública e Normas Privadas de Qualidade



Adaptado de Green, 2005. Qualidade e seguranças alimentares: exigências dos mercados. In: Seminário Frutaconfiança. Segurança e Qualidade dos Produtos Frutícolas, Cadaval, 5 de Dezembro 2005.

Regulamentos Europeus:
Sistemas Europeus de Qualidade

Reg. (UE) nº 1151/2012 - relativo aos regimes de qualidade dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios.



Denominação de Origem Protegida - DOP



Indicação Geográfica Protegida - IGP



Especialidade Tradicional Garantida - ETG

Regulamentos Europeus:
Sistemas Europeus de Qualidade

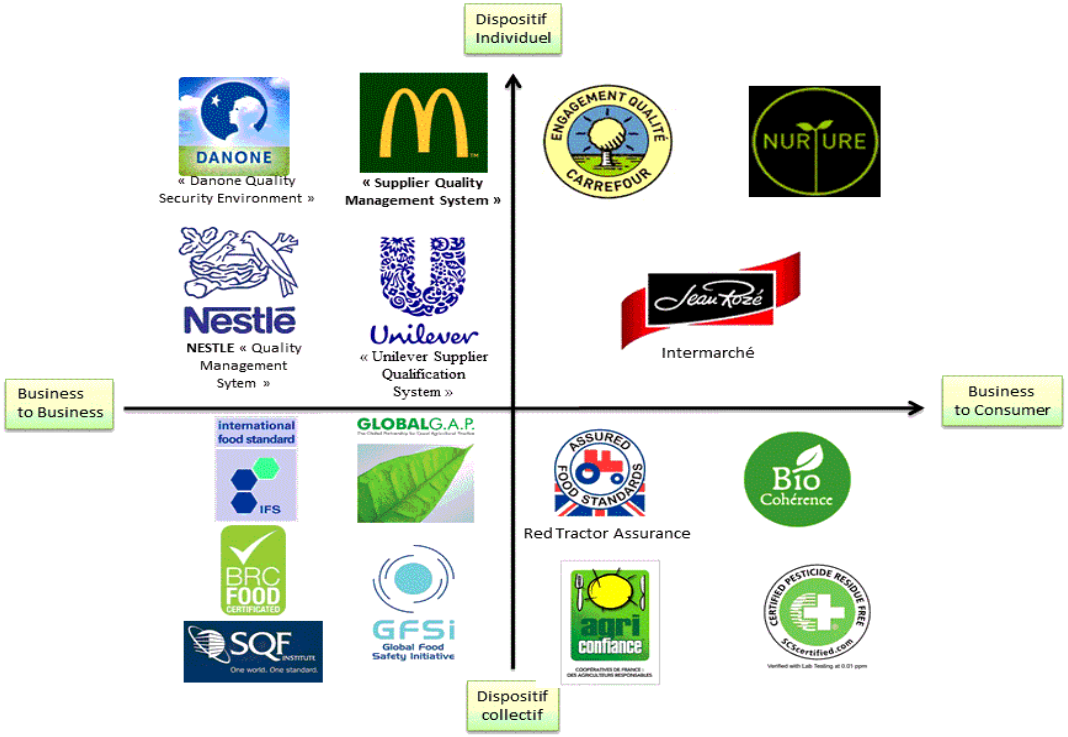
- Regulamento (UE) 2018/848 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2018, relativo à produção biológica e à rotulagem dos produtos biológicos e que revoga o Regulamento (CE) n.o 834/2007 do Conselho.

.



Modo de Produção Biológico

Normas Privadas



Fonte: Giraud-Héraud, E. & Hamoudi, A., 2014. Normes Sanitaires et Compétitivité. In: A Decouvert. CNRS, Paris (em edição).

Harmony Charter da MONDELEZ

CASO DE ESTUDO I

Um programa criado em parceria com a cadeia de valor para a promoção de boas práticas na produção de trigo.

Três pilares:

- **Rastreabilidade.** O **produto é selecionado e monitorizado ao longo de toda a cadeia de valor.**
- **Sustentabilidade. Dois âmbitos de atuação principais:**
  1) Utilização responsável de fertilizantes e fitofármacos
  2) Gestão eficiente da água
- **Biodiversidade Preservação e promoção da biodiversidade nas explorações agrícolas, através da implementação de boas práticas agrícolas**



Harmony Charter da MONDELEZ

CASO DE ESTUDO I

- **+ 1400** produtores comprometidos

Outros stakeholders da cadeia de valor:

- Agrosolutions, Deloitte
- Cooperativas
- ONGs, auditores
- Transformação

7 países europeus

- França, Itália, Espanha, Polónia, Bélgica, Hungria, República Checa
- **57000 ha de trigo Harmony** (99% do trigo utilizado pela MONDELEZ)
- **18000 ha** em pousio para promoção da biodiversidade

- Até 2030 todo o trigo utilizado para a produção de bolachas estará em cumprimento com os requisitos do Programa regenerativo da Harmony
- Em 2022, o programa foi reforçado com princípios de **agricultura regenerativa**

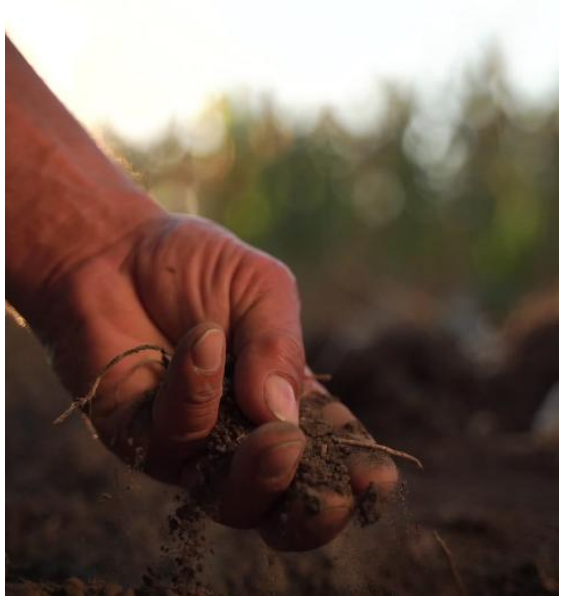
Pep+ Pepsico positive

CASO DE ESTUDO II

“Não é uma estratégia de negócio. É uma jornada de transformação que atravessa todas as operações, da produção ao marketing à distribuição.”

Três pilares:

- **Agricultura positiva. Restaurar a terra e fortalecer as comunidades rurais.**
- **Cadeia de valor positiva. Circular e inclusiva.**
- **Escolhas positivas do consumidor. Produtos que sorrisos para os consumidores e para o planeta.**



Pep+ Pepsico positive: Positive Agriculture

CASO DE ESTUDO II

- Gestão da água: eficiência e circularidade
- Redução do uso de pesticidas / biofertilisantes / biopesticidas
- Proteger e restaurar os ecossistemas
- Agricultura regenerativa / resiliência
- Apoio técnico / formação / demonstração
- Indicadores de sustentabilidade / monitorização e reporte

- 60 países
- 35 culturas
- 3 milhões de hectares envolvidos
- 700.000 hectares em agricultura regenerativa
- 57.000 agricultores

- Promover a biodiversidade e os ecossistemas
- Reduzir emissões e sequestrar carbono
- Regenerar o solo
- Proteger os recursos hídricos
- Partilhar custos e investimentos
- Valorizar os produtos
- Melhorar a qualidade de vida dos agricultores

Trabalho de grupo. Análise da Cadeia de Valor do cacau em São Tomé e Príncipe

Ler com atenção a metodologia utilizada no projeto VCA4D (e ver os vídeos):

https://capacity4dev.europa.eu/projects/value-chain-analysis-for-development-vca4d/info_en

Ler com atenção a análise da cadeia de valor do cacau em São Tomé e Príncipe. Ler apenas o study brief (existe em PT e EN). Não é preciso ler o full report (mas podem ler ☺).

https://capacity4dev.europa.eu/projects/value-chain-analysis-for-development-vca4d/info/218-sao-tome-e-principe-cocoa_en

Responder às seguintes questões:

1. Acham que esta análise satisfaz os objetivos para que foi desenvolvida? O que posso fazer com estes resultados? Responder para este caso em particular da cadeia de valor do cacau em São Tomé e Príncipe.
2. Se quisesse utilizar esta metodologia para analisar a cadeia de valor da Maçã de Alcobaça, que alterações deveria fazer?
3. A metodologia utilizada é bastante detalhada, mas ignora algumas questões que poderiam ser importantes se quiséssemos utilizar o estudo para desenvolver de facto a cadeia de valor do cacau em São Tomé e Príncipe no futuro. Comente esta afirmação.

Máximo 1500 caracteres (incluindo espaços) por questão / 4500 caracteres no total.