U.PORTO

MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

Assimetria de poder na cadeia agroalimentar: implicações para a rentabilidade e atratividade do setor agrícola

Ana Isabel Martins Carvalho Santana da Rocha

M

2026

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Assimetria de poder na cadeia agroalimentar: implicações para a rentabilidade e atratividade do setor agrícola

Ana Isabel Martins Carvalho Santana da Rocha

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Professor Rui Henrique Alves

2026

Dissertação
Mestrado em Gestão de Serviços

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer ao meu orientador, Professor Rui Henrique Alves, por todo o apoio ao longo deste último ano. Apesar de esta dissertação se centrar num tema em que, como o próprio referiu, "não é especialista", esteve sempre presente quando precisei da sua orientação. Os seus emails e mensagens transmitiram-me muitas vezes a tranquilidade necessária para continuar este percurso com confiança.

De seguida, gostaria de agradecer aos meus pais, que sempre me apoiaram e me deram o seu amor incondicional. Foram vocês que, desde sempre, me incentivaram a investir na minha educação e que tantas vezes acreditaram mais em mim do que eu própria. Tenho uma sorte tremenda em ser vossa filha e sei que muito daquilo que alcancei só foi possível graças a tudo o que me proporcionaram ao longo da vida. Obrigada por todo o amor, por todos os sacrifícios e por acreditarem sempre em mim. Amo-vos profundamente e ser vossa filha será sempre um dos meus maiores orgulhos.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus avós, que são igualmente meus padrinhos ou, como o meu avô escreve nas cartas que me escreve, os meus "amigos do coração". Tive a felicidade de crescer como neta única, rodeada por todo o vosso amor. É muito especial poder ter-vos comigo enquanto termino este trabalho, que, de certa forma, também nasce do vosso gosto pela agricultura e da importância que ela sempre teve na nossa família.

À Raquel, a quem chamar simplesmente amiga parece-me tão pouco. Há quem tenha muitos amigos; eu tenho a sorte de ter poucos, mas bons, e és sempre a pessoa em quem penso quando digo isto. Obrigada por tantos anos de amizade, pelo apoio, pelos conselhos e por estares, literalmente, presente todos os dias. Ao Matheus, um enorme obrigada por todo o apoio ao longo deste ano, por acreditar em mim e por me incentivar em cada etapa. Os meus desabafos, dúvidas e incertezas encontraram sempre em ti compreensão, amor e carinho. À Carol, por ter sido uma das melhores amizades que a licenciatura me poderia ter dado e por ter continuado ao meu lado durante o mestrado e o desenvolvimento desta dissertação.

Gostaria ainda de agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e, em particular, aos entrevistados, pela disponibilidade, pelo interesse e pela partilha de conhecimentos e experiências que enriqueceram esta dissertação.

A todos vocês, o meu mais sincero obrigada por terem ajudado, de formas diferentes, a tornar este trabalho possível.

RESUMO

A concentração económica no retalho e na distribuição alimentar tem vindo a assumir uma importância crescente na discussão sobre as relações de poder ao longo das cadeias agroalimentares e sobre os seus possíveis efeitos na agricultura. Neste contexto, a presente dissertação procura compreender de que forma a concentração económica a jusante se relaciona com a rentabilidade e a atratividade do setor agrícola português, considerando o poder de negociação dos produtores como possível mecanismo intermédio e analisando também o papel dos serviços de apoio na redução de algumas das fragilidades identificadas.

Foi adotada uma abordagem mista, combinando análise quantitativa e qualitativa. A componente quantitativa recorreu a dados secundários de fontes oficiais, empresariais e de mercado para caracterizar a concentração no retalho alimentar e a evolução de indicadores do setor agrícola português, sobretudo entre 2005 e 2023. A qualitativa incluiu cinco entrevistas semiestruturadas e um contributo escrito, analisados através de análise temática.

Os resultados quantitativos apontam para uma concentração expressiva dos maiores operadores no retalho alimentar português, sendo que os quatro principais representavam 69,3% do mercado em 2025. Ao mesmo tempo, a evolução do setor agrícola não é uniforme entre os diferentes indicadores analisados. O rendimento real dos fatores por unidade de trabalho e a produtividade aparente registaram uma evolução globalmente positiva, enquanto o emprego agrícola diminuiu de forma acentuada e o peso dos consumos intermédios no valor da produção aumentou. Estes resultados não permitem estabelecer uma relação causal entre a concentração a jusante e o desempenho do setor agrícola, mas mostram que melhorias em alguns indicadores coexistem com fragilidades estruturais que permanecem relevantes.

A evidência qualitativa sugere que o reduzido poder negocial dos produtores se associa não apenas à concentração dos compradores, mas também à fragmentação da produção, à pequena dimensão de muitas explorações e à limitada organização coletiva. As cooperativas e organizações de produtores surgem como estruturas capazes de aumentar a escala, melhorar o escoamento e reforçar a capacidade de negociação. Os serviços de apoio técnico, gestão, formação, logística, certificação, digitalização e comercialização podem também reduzir custos, facilitar o acesso ao mercado e melhorar a capacidade de adaptação, embora o seu impacto dependa da forma como são disponibilizados e da sua adequação.

No seu conjunto, os resultados permitem uma leitura integrada das relações entre concentração económica, poder de negociação e desempenho agrícola em Portugal, incluindo o potencial dos serviços para atenuar assimetrias na cadeia agroalimentar.

Palavras-chave: Setor agrícola; Concentração económica; Poder de negociação; Rentabilidade; Atratividade; Serviços de apoio; Portugal.

ABSTRACT

Economic concentration in food retail and distribution has become increasingly relevant in discussions about power relations within agri-food chains and their potential effects on agriculture. Against this background, this dissertation seeks to understand how downstream economic concentration relates to the profitability and attractiveness of the Portuguese agricultural sector, considering farmers' bargaining power as a possible intermediate mechanism and also examining the role of support services in reducing some of the identified vulnerabilities.

A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative analysis. The quantitative component used secondary data from official, corporate and market sources to characterise concentration in food retail and the evolution of indicators in the Portuguese agricultural sector, mainly between 2005 and 2023. The qualitative component included five semi-structured interviews and one written contribution, with the material analysed using thematic analysis.

The quantitative results indicate a significant concentration among the largest operators in Portuguese food retail, with the four leading retailers representing 69.3% of the market in 2025. At the same time, developments in the agricultural sector were not uniform across the different indicators analysed. Real factor income per annual work unit and apparent labour productivity showed an overall positive trend, while agricultural employment declined sharply and the share of intermediate consumption in the value of agricultural output increased. These results do not allow a causal relationship to be established between downstream concentration and the performance of the agricultural sector, but they show that improvements in some indicators coexist with structural vulnerabilities that remain relevant.

The qualitative evidence suggests that farmers' limited bargaining power is associated not only with buyer concentration, but also with fragmented production, the small size of many farms and limited collective organisation. Cooperatives and producer organisations emerge as structures capable of increasing scale, improving market access and strengthening bargaining capacity. Technical support, management, training, logistics, certification, digitalisation and marketing services may also reduce costs, facilitate access to markets and

strengthen farmers' ability to adapt, although their impact depends on how these services are provided and on their suitability.

Taken together, the findings provide an integrated understanding of the relationships between economic concentration, bargaining power and agricultural performance in Portugal, including the potential of services to mitigate asymmetries within the agri-food chain.

Keywords: Agricultural sector; Economic concentration; Bargaining power; Profitability; Attractiveness; Support services; Portugal.

ÍNDICE

1. Introdução **1**

2. Revisão da Literatura **3**

2.1. Teorias Orientadoras **3**

2.1.1. Teoria da Dependência de Recursos 3

2.1.2. Teoria das Cadeias de Valor 4

2.1.3. Teoria dos Custos de Transação 6

2.2. Concentração de Mercado e Poder Económico **7**

2.2.1. Estrutura do Retalho e da Distribuição 7

2.2.2. Concentração de Mercado 8

2.2.3. Impactos sobre Produtores 10

2.3. Determinantes da Rentabilidade e Atratividade do Setor **11**

2.3.1. Dependência Económica e Poder de Negociação 11

2.3.2. Impacto de Políticas e Regulações 12

2.3.3. Características do Produtor e Estratégias de Adaptação 13

2.4. Papel dos Serviços como Mecanismo de Mitigação **14**

2.5. Lacunas na Literatura e Justificação da Investigação **16**

3. O Caso Português - Um Estudo Empírico **18**

3.1. Enquadramento empírico do setor agrícola em Portugal **18**

3.2. Desenho do estudo e abordagem metodológica **21**

3.3. Modelo conceptual e hipóteses **22**

3.4. Operacionalização das variáveis e indicadores **26**

3.5. Análise Quantitativa **27**

3.5.1. Fontes de dados, período e unidade de análise 27

3.5.2. Indicadores de concentração económica a jusante 28

3.5.3. Indicadores de desempenho, rentabilidade e atratividade do setor agrícola 32

3.5.4. Conclusões da análise quantitativa 36

3.6. Análise Qualitativa **40**

3.6.1. Enquadramento e abordagem metodológica 40

3.6.2. Seleção e caracterização dos participantes 40
3.6.3. Instrumento de recolha de dados 41
3.6.4. Procedimentos de recolha de dados e considerações éticas 42
3.6.5. Procedimento de análise dos dados 43
3.6.6. Análise dos resultados 43
3.6.7. Conclusões da análise qualitativa 50

4. Conclusões 53

4.1. Objetivos, Resultados e Contributos da Dissertação 53

4.2. Implicações para a Gestão 55

4.3. Implicações para Políticas Públicas e Regulação 56

4.4. Limitações e Investigação Futura 57

Declaração de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial 60

Referências Bibliográficas 61

Anexo I- Caracterização dos participantes no estudo qualitativo 69

Anexo II- Guiões das entrevistas semiestruturadas 72

Anexo II.A - Guião para agricultores/produtores agrícolas 72
Anexo II.B - Guião para especialistas e representantes de estruturas do setor agrícola 75
Anexo II.C - Guião-base para representantes da distribuição alimentar 78

Anexo III - Transcrições das entrevistas semiestruturadas 81

Anexo III.A - Entrevista a Marisa Costa (MC) 81
Anexo III.B - Entrevista a Arlindo Cunha (AC) 90
Anexo III.C - Entrevista a Margarida Furtado (MF) 100
Anexo III.D - Entrevista a Isabel Santana (IS) 113
Anexo III.E - Entrevista à participante ED 122
Anexo III.F – Respostas escritas de Sara Domingos (SD) 132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Síntese do contributo das teorias orientadoras e do papel dos serviços no estudo. 16

Figura 2- Evolução do peso da produção agrícola (A01) e das atividades G-I no Valor Acrescentado Bruto total, Portugal, 2005-2023 (%). 19

Figura 3- Evolução do emprego na produção agrícola (A01) e nas atividades G-I, Portugal, 2005-2023 (milhares de pessoas). 20

Figura 4- Modelo conceptual da dissertação. 24

Figura 5- Evolução do número de empresas ativas no setor do comércio por grosso e a retalho (CAE G), Portugal, 2005-2024. 29

Figura 6- Distribuição das quotas de mercado das principais cadeias de retalho alimentar em Portugal, 2024-2025 (%). 30

Figura 7- Evolução do rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho-ano (Indicador A), Portugal, 2005-2023. 33

Figura 8- Evolução da produção do ramo agrícola e do consumo intermédio a preços correntes, Portugal, 2005-2023. 34

Figura 9- Evolução da produtividade do trabalho agrícola, Portugal, 2005-2023. 35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Articulação entre hipóteses, dimensões de análise e estratégia empírica. 25

Tabela 2- Operacionalização das dimensões, variáveis e indicadores do estudo. 26

Tabela 3- Caracterização dos participantes no estudo qualitativo. 71

1. Introdução

Historicamente, a agricultura tem desempenhado um papel estratégico nas economias europeias, indo além da produção de alimentos. É, acima de tudo, um pilar de coesão territorial e estabilidade rural que hoje se encontra sob forte pressão (Swinnen, 2015). Apesar deste peso histórico, os países desenvolvidos têm assistido, nas últimas décadas, a um declínio progressivo do peso económico do setor agrícola, refletindo a transição estrutural para setores de maior valor acrescentado, como a indústria e, sobretudo, os serviços (Reardon & Timmer, 2012).

Em Portugal, esta transformação assume particular relevância, traduzindo-se numa redução acentuada do emprego agrícola e num peso relativamente reduzido da atividade agrícola no valor acrescentado da economia (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d). Estas dinâmicas têm sido documentadas na literatura europeia, que destaca o papel crescente da distribuição, do retalho e da logística na coordenação das cadeias agroalimentares e na captura de valor ao longo da cadeia (Reardon & Timmer, 2012; Dobson et al., 2003). A crescente concentração da distribuição e do retalho tem reforçado o poder de compra destes agentes, permitindo-lhes influenciar preços, condições contratuais e padrões de qualidade, frequentemente em detrimento dos produtores primários (Sexton & Xia, 2018).

A concentração económica a jusante tem, assim, suscitado um debate quanto às suas implicações para a rentabilidade e atratividade do setor agrícola. De facto, estruturas de mercado concentradas podem contribuir para assimetrias persistentes na distribuição de valor, afetando negativamente os rendimentos agrícolas, a capacidade de investimento e a renovação geracional no setor (Swinnen & Vandeplas, 2010). Estes efeitos assumem especial relevância na União Europeia, onde a Política Agrícola Comum (PAC) procura apoiar o rendimento e a competitividade do setor, enquanto instrumentos específicos, como a Diretiva relativa às Práticas Comerciais Desleais, procuram mitigar desequilíbrios de poder ao longo da cadeia alimentar (Russo et al., 2023; European Commission, 2025a). Neste contexto, torna-se particularmente relevante analisar esta relação no caso português.

Deste modo, esta investigação procura compreender de que forma as assimetrias de poder negocial ao longo da cadeia agroalimentar se relacionam com a rentabilidade e a atratividade do setor agrícola, com especial enfoque no contexto português. Para além disso, o trabalho procura explorar formas de valorização do setor primário, nomeadamente através

da inovação e modernização associadas a ganhos de produtividade no setor agrícola (OECD, 2019). Apesar da crescente atenção dada às assimetrias de poder nas cadeias agroalimentares, a integração explícita do papel dos serviços nesta análise permanece relativamente pouco explorada.

Deste modo, o problema de investigação que orienta esta dissertação é o seguinte: **Qual a relação entre a concentração económica a jusante e a rentabilidade e atratividade do setor agrícola, considerando o papel do poder negocial e dos serviços de apoio?**

Com base neste problema, os objetivos específicos da dissertação são:

(1) rever a literatura teórica e empírica sobre assimetrias de poder nas cadeias agroalimentares, identificando padrões de dependência entre produtores primários e distribuidores/retalhistas;

(2) analisar o enquadramento institucional e regulatório da União Europeia relativo às práticas comerciais desleais, discutindo o seu papel na mitigação dos desequilíbrios ao longo da cadeia;

(3) avaliar empiricamente a concentração económica a jusante e a evolução dos indicadores de desempenho, rentabilidade e atratividade do setor agrícola português, através da utilização de indicadores quantitativos;

(4) explorar o papel dos serviços como possível mecanismo de mitigação dos efeitos da concentração económica e como fator de valorização do setor primário.

Esta dissertação procura contribuir para a literatura ao analisar, em conjunto, a concentração de mercado e o papel dos serviços no setor agrícola, duas dimensões que têm sido estudadas sobretudo de forma separada, em particular no contexto português.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta o enquadramento teórico da dissertação e encontra-se organizado em cinco partes. Começa-se por apresentar as principais perspetivas teóricas que ajudam a compreender as relações de poder, dependência e criação de valor nas cadeias agroalimentares. Seguidamente, analisa-se a estrutura do retalho e da distribuição, com destaque para a concentração de mercado e os seus possíveis efeitos sobre os produtores agrícolas. A terceira parte aborda alguns dos principais determinantes da rentabilidade e atratividade do setor agrícola, considerando fatores económicos, regulatórios e estruturais. Posteriormente, discute-se o papel dos serviços enquanto possível mecanismo de mitigação das fragilidades identificadas. Por fim, apresentam-se as principais lacunas encontradas na literatura e o posicionamento da presente investigação.

2.1. Teorias Orientadoras

2.1.1. Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos, desenvolvida por Pfeffer e Salancik, parte da ideia de que as organizações não são autossuficientes e dependem de recursos controlados por entidades externas, o que origina relações de poder e influência (Pfeffer & Salancik, 1978). Neste contexto, o ambiente externo assume um papel relevante no comportamento organizacional, uma vez que o acesso a recursos condiciona a sobrevivência e a competitividade das organizações (Pfeffer & Salancik, 1978).

Esta dependência conduz à adoção de estratégias para a redução da incerteza e para um maior controlo sobre o ambiente externo (Davis & Cobb, 2010). O poder resulta, assim, da assimetria na distribuição de recursos, isto é, da capacidade de uma organização influenciar outra através do controlo de *inputs* críticos (Hillman et al., 2009). A intensidade dessa dependência depende da importância do recurso e da existência de alternativas viáveis, sendo que recursos difíceis de substituir aumentam a vulnerabilidade das organizações dependentes (Pfeffer & Salancik, 1978).

Casciaro & Piskorski (2005) aprofundam esta abordagem ao demonstrar que o impacto do poder não decorre apenas da dependência unilateral, mas também da capacidade da organização dominante em limitar a autonomia da parte dependente. No contexto das cadeias de abastecimento, estas dinâmicas são particularmente visíveis nas relações entre

compradores e fornecedores, onde a concentração de poder económico permite aos compradores impor condições contratuais e estratégicas (Caniëls & Gelderman, 2005).

Esta teoria tem sido utilizada na análise das cadeias de valor, sobretudo para compreender como as organizações gerem dependências e procuram reduzir a sua vulnerabilidade (Hillman et al., 2009). Em cadeias de abastecimento cada vez mais globalizadas e complexas, a Teoria da Dependência de Recursos ajuda a compreender decisões como a integração vertical, a diversificação de parceiros ou o recurso a contratos de longo prazo, frequentemente interpretadas como tentativas de estabilizar fluxos de recursos e reforçar o poder negocial (Fink et al., 2006; Ireland & Webb, 2007).

No setor agroalimentar, os requisitos associados à qualidade, segurança alimentar e monitorização das transações podem exigir mecanismos de coordenação e governação mais estruturados entre os diferentes agentes da cadeia (Ménard & Valceschini, 2005). O aumento do poder de compra dos grandes distribuidores pode reforçar a dependência dos produtores agrícolas relativamente ao acesso às redes de distribuição, sobretudo em mercados com poucas alternativas de escoamento (Reardon & Timmer, 2012; Sexton, 2013). A literatura mostra ainda que relações de dependência podem estar associadas a condições contratuais mais exigentes e a uma menor margem de atuação dos produtores (Fischer & Hartmann, 2010; Garcia Martinez et al., 2007). Em particular, a dependência de um número reduzido de compradores pode aumentar a vulnerabilidade dos produtores, sobretudo quando existem poucas alternativas de escoamento e os produtos apresentam elevada perecibilidade (Reardon & Timmer, 2012; Sexton, 2013).

Em termos gerais, a Teoria da Dependência de Recursos permite compreender como relações de dependência desigual se traduzem em diferenças de poder entre os agentes (Hillman et al., 2009; Drees & Heugens, 2013). No contexto da presente dissertação, esta teoria é útil para analisar de que forma a concentração da distribuição e do retalho influencia a autonomia, a rentabilidade e a posição negocial dos produtores agrícolas portugueses.

2.1.2. Teoria das Cadeias de Valor

A abordagem da cadeia de valor, desenvolvida por Porter (1985), parte da ideia de que as organizações criam valor através de um conjunto de atividades interligadas que, quando bem coordenadas, contribuem para a eficiência e para a competitividade (Porter, 1985). A vantagem competitiva não depende apenas de atividades isoladas, mas da forma como estas se relacionam ao longo da cadeia de criação de valor (Porter, 1991). A análise da

cadeia de valor permite, assim, compreender como o valor é criado, distribuído e capturado pelos diferentes agentes económicos (Kaplinsky & Morris, 2001).

Posteriormente, a literatura sobre cadeias de valor globais alargou esta perspetiva, destacando a fragmentação da produção, a especialização geográfica e a coordenação de atividades dispersas entre diferentes atores (Gereffi et al., 2005). A literatura sobre cadeias de valor globais mostra que os mecanismos de governação e coordenação condicionam as relações entre os diferentes agentes e a distribuição de poder ao longo da cadeia (Gereffi et al., 2005; Gibbon et al., 2008). Em cadeias fortemente coordenadas, o poder tende a concentrar-se em poucos intervenientes, geralmente grandes empresas líderes ou retalhistas, que controlam o acesso ao mercado e condicionam as margens dos fornecedores (Gibbon et al., 2008).

No setor agroalimentar, a Teoria das Cadeias de Valor tem sido utilizada para analisar a transferência de valor entre produtores, intermediários e distribuidores (Trienekens, 2011). Com a crescente complexidade destas redes, a literatura mostra que o poder tende a deslocar-se para os agentes situados a jusante, como grandes distribuidores e retalhistas (Reardon & Timmer, 2012). Estes agentes assumem frequentemente funções de coordenação da cadeia, definindo requisitos de qualidade, segurança alimentar, logística e características dos produtos, com impactos diretos sobre o modo de produção agrícola (Henson & Reardon, 2005).

A relação entre produtores primários e distribuidores assume especial importância, dado que a captura de valor ao longo da cadeia é frequentemente desigual. Estudos mostram que os agricultores, sobretudo os de menor escala, capturam apenas uma fração reduzida do valor final dos produtos, enquanto retalhistas e processadores retêm proporções significativamente superiores (Sexton, 2013). Esta assimetria está associada à maior capacidade dos agentes a jusante para diferenciar produtos e gerar margens mais elevadas (Kaplinsky, 2000). Ao mesmo tempo, as cadeias de valor agroalimentares atuais exigem padrões rigorosos de qualidade, certificação e rastreabilidade, custos que recaem maioritariamente sobre os produtores (Henson & Reardon, 2005). Embora estes requisitos possam contribuir para a transparência e confiança da cadeia, reforçam também a dependência dos agricultores em relação aos grandes compradores que definem essas normas (Ménard & Valceschini, 2005).

Assim, a Teoria das Cadeias de Valor permite compreender de que forma a estrutura das cadeias agroalimentares influencia a distribuição de valor e as dinâmicas de poder entre

os agentes. No contexto desta dissertação, esta perspetiva é fundamental para analisar como a concentração da distribuição afeta a capacidade de os produtores agrícolas capturarem valor.

2.1.3. Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação, proposta por Coase (1937), parte do pressuposto de que recorrer ao mercado envolve custos associados à negociação, monitorização e execução de contratos, o que ajuda a explicar a existência das organizações enquanto alternativa ao mercado. Williamson (1979) desenvolveu esta abordagem ao identificar dois pressupostos centrais: a racionalidade limitada, que impede decisões perfeitamente informadas, e o oportunismo, entendido como a tendência para agir no próprio interesse quando surgem oportunidades. Estes fatores introduzem incerteza e risco nas relações económicas, levando as organizações a procurar formas de governação que permitam reduzir esses custos.

De acordo com esta teoria, as transações podem ser organizadas através do mercado, de formas híbridas ou por integração hierárquica. A escolha depende da opção que minimize os custos de transação, considerando a incerteza, a frequência das transações e as características dos ativos envolvidos (Williamson, 1981). Um conceito central nesta teoria é o de especificidade de ativos, que se refere a investimentos realizados para uma relação específica e que perdem valor fora dessa relação, criando situações de dependência e fragilidade negocial (Williamson, 1985). Quanto maior a especificidade dos ativos, maior o risco de comportamentos oportunistas e maior a necessidade de contratos mais formais e mecanismos de salvaguarda (Klein et al., 1978). Este fenómeno é bastante relevante em cadeias de abastecimento, onde fornecedores realizam investimentos direcionados a clientes específicos, ficando vulneráveis a renegociações desfavoráveis após o investimento estar comprometido (Joskow, 1987).

Ao longo do tempo, a Teoria dos Custos de Transação tem sido aplicada ao estudo das cadeias de valor e das relações verticais, ajudando a compreender por que motivo determinadas atividades são coordenadas através de contratos detalhados ou por integração vertical (Rindfleisch & Heide, 1997). Em contextos marcados por elevada incerteza e assimetrias de poder, os contratos assumem um papel importante na redução do risco, embora impliquem custos adicionais de controlo e monitorização (Geyskens et al., 2006). A literatura destaca ainda a utilidade desta teoria para explicar formas de governação híbrida,

como contratos de fornecimento, alianças ou *franchising*, que procuram equilibrar flexibilidade e controlo (Ménard, 2004).

No setor agroalimentar, esta abordagem tem sido usada para analisar as relações entre produtores, processadores e distribuidores, caracterizadas por incerteza, perecibilidade dos produtos e exigências rigorosas de qualidade (Williamson, 1981; Masten, 2000). A produção agrícola envolve frequentemente investimentos específicos, como equipamentos, infraestruturas e calendários de colheita, que aumentam a vulnerabilidade dos produtores quando dependem de poucos compradores (Swinnen & Vandeplas, 2010). Este contexto cria condições propícias a comportamentos oportunistas por parte de agentes mais poderosos, como a renegociação de preços ou a imposição de exigências adicionais (Bogetoft & Olesen, 2004).

A crescente concentração do retalho torna esta teoria útil para compreender as assimetrias nas cadeias agroalimentares, uma vez que o poder de mercado dos distribuidores lhes permite transferir riscos e custos para os produtores através de contratos complexos e exigências logísticas (Reardon & Timmer, 2012). Mais recentemente, a literatura tem analisado a complementaridade entre a Teoria dos Custos de Transação e outras abordagens, como a Teoria da Dependência de Recursos, permitindo analisar simultaneamente custos contratuais, dependência estrutural e poder negocial (Mahoney & Qian, 2013).

Em suma, a Teoria dos Custos de Transação contribui para explicar por que razão as relações entre produtores agrícolas e distribuidores tendem a ser estruturadas através de contratos detalhados, mecanismos de monitorização e formas de governação híbrida, refletindo uma tentativa de minimizar riscos e incertezas num contexto marcado por assimetria de poder e elevada concentração de mercado.

2.2. Concentração de Mercado e Poder Económico

2.2.1. Estrutura do Retalho e da Distribuição

Nas últimas décadas, o setor agroalimentar tem sido marcado por mudanças significativas na estrutura do retalho e da distribuição, associadas a um processo gradual de concentração económica. A literatura mostra que esta evolução resulta de vários fatores, como economias de escala, inovação logística, liberalização dos mercados e alterações nos padrões de consumo, que favoreceram o crescimento de grandes cadeias de distribuição em

detrimento de formatos tradicionalmente mais fragmentados (Dobson et al., 2003; Reardon & Timmer, 2012).

O desenvolvimento de grandes grupos de retalho permitiu a implementação de sistemas logísticos integrados, baseados em centrais de compra, plataformas de distribuição e tecnologias avançadas de gestão da informação. Estes investimentos contribuíram para ganhos de eficiência e redução de custos, reforçando a posição dos retalhistas na negociação com os fornecedores (Fernie et al., 2010). Como resultado, o retalho passou a desempenhar um papel central na coordenação das cadeias agroalimentares, influenciando não apenas preços, mas também volumes, prazos e especificações dos produtos.

Em muitos mercados, a concentração no setor da distribuição traduziu-se numa estrutura oligopolística, em que um número reduzido de empresas controla uma parte significativa das vendas. Esta configuração pode limitar as alternativas de escoamento disponíveis para os produtores, sobretudo os de menor dimensão, aumentando a sua dependência face a compradores dominantes (Sexton, 2013; Sexton & Xia, 2018). Esta dependência assume relevância no setor agroalimentar, dada a elevada fragmentação da oferta agrícola e a perecibilidade dos produtos.

Para além da concentração horizontal, observa-se uma crescente integração funcional no retalho, através do controlo de atividades como logística, desenvolvimento de marcas próprias e imposição de padrões de qualidade. As marcas próprias são especialmente relevantes neste contexto, uma vez que permitem aos retalhistas maior controlo sobre preços, volumes e características dos produtos, reforçando o seu poder de negociação face aos fornecedores (Liu et al., 2019;Ponte & Sturgeon, 2014).

No setor agroalimentar, estas transformações estruturais têm implicações diretas para os produtores agrícolas. Ao controlarem o acesso ao consumidor final, os grandes distribuidores passaram a influenciar de forma mais direta as condições de transação, transferindo parte dos riscos e custos associados à produção, certificação e logística para os elos a montante da cadeia (Reardon et al., 2009; Swinnen & Vandeplas, 2010).

2.2.2. Concentração de Mercado

A concentração de mercado refere-se à distribuição da atividade económica entre as empresas que operam num determinado setor e constitui um conceito central para a análise do poder económico nas cadeias agroalimentares (Sexton, 2013). Na literatura, esta

concentração é habitualmente medida através de indicadores como os rácios de concentração CR4 e CR5 e o Índice Herfindahl-Hirschman (HHI).

Os rácios CR4 e CR5 medem a quota de mercado conjunta das quatro ou cinco maiores empresas de um setor, permitindo avaliar o grau de dominância dos principais operadores e a distribuição do poder económico num mercado específico (Sexton, 2013). Valores elevados indicam que uma parte significativa da atividade está concentrada num número reduzido de empresas, o que pode limitar a concorrência e reforçar a capacidade desses agentes influenciarem preços e condições de mercado (Sexton & Xia, 2018; Nes et al., 2024). O Índice Herfindahl-Hirschman, por sua vez, resulta da soma dos quadrados das quotas de mercado das empresas presentes no setor, atribuindo maior peso às de maior dimensão e captando simultaneamente o número de concorrentes e a desigualdade na sua dimensão relativa (Swinnen & Vandeplas, 2010). Este indicador é amplamente utilizado em análises de concorrência, sendo relevante em estruturas oligopolísticas e no contexto alimentar (Dobson et al., 2003; Sexton & Xia, 2018; Nes et al., 2024).

Importa referir que níveis elevados de concentração não implicam, por si só, a existência de poder de mercado, uma vez que os efeitos sobre preços e margens dependem também do grau de concorrência efetiva, da diferenciação dos produtos e das características específicas do mercado (Sexton, 2013). Ainda assim, no setor agroalimentar, a concentração assume relevância devido ao poder de compra, entendido como a capacidade de grandes compradores influenciarem as condições impostas a fornecedores economicamente mais frágeis (Sexton & Xia, 2018; Koppenberg, 2023).

A literatura mostra que, mesmo quando a concorrência a jusante é visível para o consumidor final, a concentração do retalho e da distribuição pode traduzir-se em forte pressão a montante, sobretudo quando poucos compradores concentram grande parte da procura (Swinnen & Vandeplas, 2010; Koppenberg, 2023). Esta pressão é intensa na agricultura, onde a oferta é fragmentada e os produtos são perecíveis, dificultando o redirecionamento da produção para mercados alternativos (Reardon et al., 2009).

Estudos no contexto europeu indicam que a consolidação do retalho e de outros elos da cadeia agroalimentar tende a reforçar a capacidade dos grandes operadores influenciarem preços, condições contratuais e requisitos comerciais impostos aos fornecedores, contribuindo para assimetrias persistentes na distribuição de valor (Dobson et al., 2003; Čechura et al., 2024). Evidências recentes sugerem ainda que estes efeitos se refletem em diferenças sistemáticas em margens e *markups* ao longo da cadeia, consistentes com a

existência de poder de mercado em determinados segmentos do sistema alimentar (Swinnen & Vandeplas, 2010; Čechura et al., 2024).

Em síntese, a concentração de mercado é uma dimensão importante para compreender o poder económico no retalho e na distribuição, embora a sua leitura deva ser conjugada com outros indicadores estruturais (Sexton & Xia, 2018; Nes et al., 2024). Esta abordagem ajuda a explicar como estruturas de mercado concentradas podem reforçar assimetrias entre produtores e compradores ao longo das cadeias agroalimentares (Koppenberg, 2023; Čechura et al., 2024).

2.2.3. Impactos sobre Produtores

Quando o escoamento da produção depende de um número reduzido de compradores, a relação comercial tende a tornar-se mais assimétrica, dificultando a negociação de preços, quantidades e condições de entrega por parte dos produtores, sobretudo quando a oferta apresenta baixo grau de diferenciação (Chambolle & Villas-Boas, 2015). Nestes contextos, mesmo que ocorram ganhos de eficiência a jusante, a pressão competitiva pode traduzir-se em exigências adicionais impostas aos fornecedores, como padrões de qualidade, prazos de entrega, condições de devolução ou custos logísticos, que acabam por ser suportadas de forma desproporcionada a montante da cadeia (Russo et al., 2023). Em mercados onde o poder de compra dos agentes a jusante é elevado, torna-se também mais provável a ocorrência de práticas comerciais desequilibradas, afetando a previsibilidade da receita e o planeamento da produção, e aumentando o risco económico percecionado pelos produtores (Di Marcantonio et al., 2020).

Um dos mecanismos mais discutidos na literatura prende-se com a forma como as variações de preços se transmitem ao longo da cadeia, uma vez que o ajustamento entre preços ao produtor, à indústria e no retalho nem sempre é simétrico nem ocorre com a mesma velocidade (Rezitis & Rokopanos, 2018). Estudos realizados para diferentes produtos e países europeus evidenciam a existência de transmissão assimétrica de preços, sugerindo que choques nos custos e nos preços podem ser absorvidos de forma desigual entre os vários segmentos da cadeia (Rezitis & Tsionas, 2019). Na prática, esta assimetria contribui para a compressão das margens ao nível da produção, sobretudo quando aumentos de custos a montante não são acompanhados por variações proporcionais nos preços pagos aos produtores (Rezitis & Tsionas, 2019). Noton & Elberg (2018), com dados do mercado retalhista chileno, mostram, contudo, que a menor dimensão do fornecedor não implica

necessariamente menor poder negocial, uma vez que pequenos fornecedores podem reforçar a sua posição através de uma base de clientes fiéis.

Os impactos da concentração não são, assim, homogéneos, podendo emergir mecanismos de poder compensatório que atenuam as assimetrias nas relações comerciais. Este conceito refere-se à capacidade de agentes a montante, como cooperativas ou organizações de produtores, se organizarem coletivamente para reforçar o seu poder de negociação face a compradores dominantes (Russo et al., 2023). Ainda assim, a eficácia destes mecanismos depende do tipo de produto, do grau de diferenciação, da estrutura contratual e da dependência de canais específicos de escoamento (Di Marcantonio et al., 2020). Neste sentido, a literatura mostra que a concentração a jusante pode traduzir-se não apenas em efeitos sobre preços, mas também numa transferência de risco e de custos de coordenação para os produtores, com implicações diretas na sua sustentabilidade económica (Russo et al., 2023).

2.3. Determinantes da Rentabilidade e Atratividade do Setor

2.3.1. Dependência Económica e Poder de Negociação

A rentabilidade e a atratividade do setor agrícola são influenciadas, entre outros fatores, pelo grau de dependência económica dos produtores face a compradores a jusante e pelo poder de negociação nas transações comerciais. Desta forma, a dependência não é apenas uma característica estrutural do mercado, mas um mecanismo que condiciona decisões, risco e resultados económicos, sobretudo quando os produtores têm alternativas limitadas de escoamento (Chambolle & Villas-Boas, 2015;Sexton, 2013).

Em situações de maior dependência, o desequilíbrio tende a refletir-se em condições comerciais mais exigentes, com consequências nas margens e na estabilidade do rendimento. A literatura descreve que os compradores podem impor cláusulas que transferem custos e risco para o produtor, o que acaba por comprimir a rentabilidade ao nível da produção (Dobson et al., 2003; Swinnen & Vandeplas, 2010). Além disso, surgem frequentemente exigências adicionais como requisitos de qualidade, certificações, logística e prazos de entrega, que implicam custos e esforço organizacional. Este tipo de exigências tende a pesar mais nos produtores de menor dimensão, que têm menos margem financeira e menos capacidade para absorver custos ou renegociar condições (Di Marcantonio et al., 2020; Reardon et al., 2009; Russo et al., 2023).

Outro aspeto que a literatura destaca é a forma como os preços se ajustam ao longo da cadeia. A evidência aponta para transmissão assimétrica, em que a velocidade e a magnitude do ajustamento podem diferir consoante a direção das variações de preços, aumentando a incerteza e o risco económico (Rezitis & Tsionas, 2019; Swinnen & Vandeplas, 2010). Em conjunto, estes fatores não afetam apenas o rendimento, mas também a sua previsibilidade e a capacidade de planear investimento, dimensões relevantes para a atratividade da atividade agrícola.

Ainda assim, este impacto não é necessariamente igual em todos os casos. Em alguns contextos, estruturas como cooperativas, organizações de produtores ou formas de contratação coletiva podem reforçar a posição a montante e reduzir a dependência individual, embora a eficácia dependa muito do produto, do grau de diferenciação e do tipo de relação contratual estabelecida (Russo et al., 2023; Sexton & Xia, 2018). No contexto desta dissertação, este subponto é relevante porque ajuda a ligar a discussão sobre concentração e poder a jusante aos seus efeitos mais práticos sobre a rentabilidade, o risco e a atratividade da atividade agrícola.

2.3.2. Impacto de Políticas e Regulações

As políticas públicas e o enquadramento regulatório desempenham um papel central na definição da rentabilidade e da atratividade do setor agrícola, ao influenciarem tanto as condições de produção como o funcionamento dos mercados. No contexto europeu, a Política Agrícola Comum (PAC) constitui o principal instrumento de apoio ao setor, afetando diretamente o rendimento dos produtores através de pagamentos diretos, medidas de desenvolvimento rural e mecanismos de gestão de risco (European Commission, 2025b; Matthews et al., 2016).

A literatura mostra que os apoios da PAC têm sido fundamentais para a sustentabilidade económica de muitas explorações agrícolas, sobretudo em contextos de elevada volatilidade de preços e rendimentos (Swinnen & Knops, 2013). Em vários Estados-Membros, uma parte significativa do rendimento agrícola depende destes apoios, o que contribui para mitigar riscos de mercado e aumentar a previsibilidade do rendimento (Matthews et al., 2016).

Para além da PAC, as políticas de concorrência e a regulação ao longo da cadeia agroalimentar assumem crescente relevância no contexto de mercados concentrados. A literatura destaca que, apesar da existência de regras de concorrência a nível europeu, a

concentração do retalho e da distribuição nem sempre é eficazmente contrariada, permitindo a persistência de assimetrias de poder entre compradores e fornecedores (Dobson et al., 2003; Inderst & Mazzarotto, 2008). Neste sentido, têm vindo a ganhar destaque instrumentos regulatórios específicos dirigidos às relações comerciais na cadeia alimentar.

Um exemplo relevante é a Diretiva (UE) 2019/633 sobre práticas comerciais desleais (*Unfair Trading Practices*- UTP), que visa limitar comportamentos como pagamentos tardios, alterações unilaterais de contratos ou imposição de custos injustificados aos fornecedores agrícolas, além de contribuir para melhorar a posição negocial dos produtores e reduzir a transferência excessiva de risco a montante da cadeia (Russo et al., 2023; European Commission, 2025a). Contudo, os efeitos destas medidas dependem da forma como são implementadas e fiscalizadas a nível nacional, bem como do grau de dependência económica dos produtores face aos compradores dominantes (Di Marcantonio et al., 2020).

As políticas ambientais e de sustentabilidade representam outro fator regulatório com impacto sobre a rentabilidade agrícola. Requisitos ambientais mais exigentes podem implicar custos de adaptação para os produtores (OECD, 2021).

Em síntese, as políticas e a regulação influenciam a rentabilidade e a atratividade do setor agrícola de forma ambivalente. Por um lado, desempenham um papel estabilizador num contexto de mercados voláteis e concentrados; por outro, podem introduzir constrangimentos que afetam a competitividade e as decisões de investimento. O enquadramento institucional torna-se, por isso, relevante para perceber de que forma as estruturas de mercado e o poder económico se cruzam com a regulação e afetam os produtores.

2.3.3. Características do Produtor e Estratégias de Adaptação

Os efeitos da concentração de mercado e das assimetrias de poder não são iguais para todos os produtores agrícolas e dependem das suas características, dimensão e estratégias. Fatores como a dimensão da exploração, o nível de capitalização, o grau de especialização, a capacidade de acesso a informação e a inserção em estruturas coletivas influenciam de forma decisiva a vulnerabilidade económica e a capacidade de adaptação dos produtores (Sexton, 2013; Swinnen & Vandeplas, 2010).

Produtores de menor dimensão e com reduzida capacidade financeira tendem a apresentar maior dependência face a compradores dominantes, enfrentando maiores dificuldades em negociar condições contratuais e em absorver choques de preços ou custos

(Chambolle & Villas-Boas, 2015). Pelo contrário, explorações de maior escala dispõem, em geral, de maior margem de manobra para diversificar canais de comercialização, investir em tecnologia ou estabelecer relações contratuais mais estáveis, o que contribui para maior resiliência económica (Reardon et al., 2009).

Uma das estratégias de adaptação mais frequentemente discutidas na literatura é a ação coletiva, através de cooperativas ou organizações de produtores. Estes mecanismos permitem reduzir custos de transação, reforçar o poder de negociação a montante e melhorar o acesso ao mercado, atenuando os efeitos da concentração a jusante (Sexton & Xia, 2018). A organização coletiva pode reforçar o poder negocial dos produtores, embora os resultados dependam da eficácia dessas estruturas (Russo et al., 2023).

A diferenciação de produtos constitui outra estratégia relevante, permitindo aos produtores escapar, pelo menos de forma parcial, à concorrência baseada exclusivamente no preço. A literatura destaca que certificações de qualidade, origem geográfica, produção biológica ou práticas sustentáveis podem aumentar o valor acrescentado dos produtos e reduzir a dependência face a compradores dominantes (Henson & Reardon, 2005; Kaplinsky, 2000). No entanto, estas estratégias implicam custos iniciais e riscos acrescidos, sendo mais acessíveis a produtores com maior capacidade financeira.

Formas de coordenação contratual constituem igualmente uma estratégia possível, embora os seus efeitos sobre a autonomia, a estabilidade do rendimento e a posição negocial dos produtores dependam das características dos contratos e do contexto em que são estabelecidos (Bellemare & Bloem, 2018).

Em conjunto, estas evidências sugerem que a rentabilidade e a atratividade do setor agrícola resultam não apenas das estruturas de mercado e das políticas públicas, mas também da capacidade dos produtores adotarem estratégias de adaptação face a contextos económicos adversos. Estas diferenças mostram também por que razão os efeitos da concentração não são iguais para todos os produtores.

2.4. Papel dos Serviços como Mecanismo de Mitigação

A literatura sobre cadeias agroalimentares tem-se focado sobretudo na análise da concentração de mercado, do poder de compra e das assimetrias na transmissão de preços ao longo da cadeia. No entanto, diferentes serviços podem contribuir para mitigar algumas destas fragilidades. Embora estes mecanismos nem sempre sejam descritos explicitamente como "serviços" na literatura, alguns estudos indicam que instrumentos organizacionais,

informacionais e técnicos podem influenciar fatores como a dependência económica dos produtores, a assimetria de informação, os custos de transação e a capacidade de diferenciação.

Entre os serviços mais relevantes destacam-se aqueles associados à organização coletiva, nomeadamente cooperativas e organizações de produtores. Para além da representação institucional, estas organizações prestam diversos serviços aos produtores, como a comercialização conjunta, negociação contratual, planeamento da produção, logística, controlo de qualidade e apoio administrativo. A literatura sobre práticas comerciais desleais sugere que a ação coletiva pode reforçar a capacidade negocial dos produtores perante compradores concentrados (Russo et al., 2023). Nesta perspetiva, e à luz da Teoria da Dependência de Recursos, estes serviços podem ser interpretados como mecanismos que reduzem a exposição dos produtores, reforçando a sua autonomia.

Também a disponibilização de informação de mercado através de sistemas de reporte de preços ou plataformas de transparência comercial assume relevância neste contexto. Em mercados caracterizados por assimetria de informação, a falta de conhecimento sobre preços alternativos e condições de transação pode reforçar o poder negocial do comprador. Courtois & Subervie (2015), ao analisarem serviços de informação de mercado, demonstram que o acesso a informação credível pode melhorar o poder de negociação dos agricultores e influenciar o preço obtido. A redução da incerteza atua, assim, sobre um dos mecanismos que alimentam o desequilíbrio negocial.

Para além disso, importa considerar os serviços ligados à certificação, à rastreabilidade e ao cumprimento de padrões. A crescente imposição de requisitos por parte do retalho reorganiza as cadeias agroalimentares e pode gerar custos adicionais significativos para produtores (Henson & Reardon, 2005). Estes padrões podem, em determinados contextos, reforçar a dependência, sobretudo quando os custos de adaptação não são compensados no preço ou acesso a mercados mais vantajosos. No entanto, quando acompanhados de apoio técnico, coordenação coletiva ou mecanismos de diferenciação, os serviços de certificação e rastreabilidade podem também permitir um *upgrading* e acesso a segmentos de maior valor acrescentado. Neste sentido, estes serviços podem contribuir para reduzir a concorrência baseada no preço e criar alternativas, influenciando a posição relativa dos produtores na cadeia de valor. Do ponto de vista da Teoria dos Custos de Transação, estes serviços podem também ser analisados como mecanismos que reduzem a incerteza, facilitam o cumprimento contratual e diminuem custos associados à monitorização e à

coordenação. Serviços de apoio técnico, normalização e intermediação contratual podem contribuir para relações mais estáveis, atenuando riscos associados a investimentos específicos e dependência excessiva de um único comprador.

Em conjunto, estes contributos mostram que os serviços podem ajudar a atenuar algumas assimetrias da cadeia agroalimentar, reduzindo a dependência, a incerteza e os custos de transação e facilitando a diferenciação dos produtores.

A Figura 1 sintetiza a articulação entre as perspetivas teóricas apresentadas e o papel potencial dos serviços na mitigação das assimetrias identificadas.

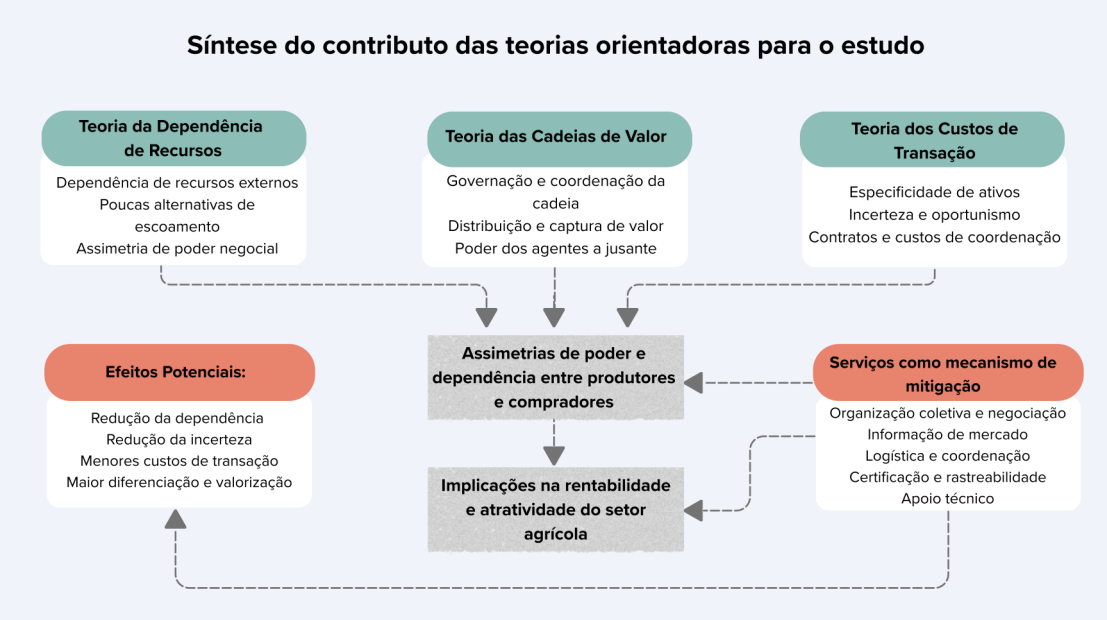


Figura 1- Síntese do contributo das teorias orientadoras e do papel dos serviços no estudo.

Fonte: Elaboração própria.

2.5. Lacunas na Literatura e Justificação da Investigação

A investigação sobre cadeias agroalimentares tem vindo a dedicar atenção à concentração no retalho e à forma como esta influencia as relações económicas ao longo da cadeia. Diversos estudos analisam o poder de mercado, a transmissão assimétrica de preços e os impactos de práticas comerciais desequilibradas, contribuindo para uma compreensão das dinâmicas do setor (Sexton, 2013; Swinnen, 2010; Russo et al., 2023). Além disso, a literatura tem discutido o papel das políticas públicas e da regulação europeia na tentativa de reequilibrar estas relações.

Apesar deste avanço, muitos destes contributos continuam limitados a dimensões específicas do problema. A concentração é frequentemente analisada a partir de indicadores estruturais ou de margens de mercado, enquanto os efeitos sobre os produtores são avaliados sobretudo em termos de transmissão de preços ou práticas contratuais. Menos comum é analisar estas dimensões de forma integrada com o desempenho global do setor agrícola, incluindo a rentabilidade e a atratividade económica ao longo do tempo.

Por outro lado, embora a literatura reconheça a importância de organizações de produtores, mecanismos de coordenação e sistemas de certificação, estes elementos tendem a surgir como fatores contextuais, e não como parte central da explicação das assimetrias existentes. É menos frequente encontrar uma integração explícita da perspetiva da gestão de serviços na análise das cadeias agroalimentares. Esta ausência é relevante, uma vez que muitas das funções que moldam o equilíbrio negocial assumem natureza de serviço.

Com base na literatura revista, grande parte da evidência empírica disponível incide sobre mercados ou produtos específicos, frequentemente fora do contexto português. A estrutura do setor agrícola nacional, marcada pela fragmentação da produção e elevada concentração no retalho, justifica, por isso, uma análise própria, ainda relativamente pouco explorada.

Estas lacunas justificam, assim, a presente investigação. Ao combinar a análise da concentração no retalho com indicadores de rentabilidade e atratividade do setor agrícola português, o estudo procura oferecer uma leitura integrada destas dinâmicas e da sua relação com o desempenho do setor. Simultaneamente, ao incorporar os serviços enquanto possível mecanismo de mitigação, considera também instrumentos que podem reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação do setor.

Assim, a dissertação procura reunir, no contexto português, dimensões que têm sido habitualmente analisadas de forma separada.

3. O Caso Português - Um Estudo Empírico

3.1. Enquadramento empírico do setor agrícola em Portugal

A atividade agrícola encontra-se integrada numa cadeia agroalimentar que envolve diferentes agentes e funções, desde a produção primária até à transformação, armazenamento, transporte, distribuição, retalho e serviços associados ao consumo final. A posição económica dos produtores depende, por isso, não apenas das características da própria atividade, mas também da organização da cadeia, das alternativas de comercialização e das relações estabelecidas com os restantes agentes económicos (European Commission, 2026).

A presente secção enquadra a agricultura na estrutura económica portuguesa, antecedendo a análise específica da concentração económica a jusante e dos indicadores de desempenho do setor. A análise incide sobretudo no período 2005-2023, permitindo observar tendências de natureza estrutural para além de variações conjunturais de curto prazo (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d).

Para assegurar uma delimitação estatística mais próxima da atividade agrícola, utiliza-se a categoria A01 da NACE Rev. 2 - *Crop and animal production, hunting and related service activities*. Esta opção permite assegurar maior coerência entre os universos considerados nos indicadores de valor acrescentado e de emprego utilizados no estudo (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d).

O Valor Acrescentado Bruto (VAB) das atividades incluídas em A01, a preços correntes, aumentou de 2 685,8 milhões de euros em 2005 para 4 206,4 milhões de euros em 2023. Contudo, o seu peso no VAB total da economia portuguesa passou de 2,0% para 1,8% no mesmo período, pelo que o aumento nominal do VAB não foi acompanhado por um reforço da importância relativa da atividade agrícola na economia (Eurostat, 2026d). Importa ainda mencionar que estes valores se encontram expressos a preços correntes, pelo que a sua evolução incorpora variações de preços e não deve ser interpretada como equivalente a um crescimento real da atividade (Eurostat, 2026d).

Como se observa na Figura 2, a evolução relativa da produção agrícola difere da registada pelo agregado G-I da NACE Rev. 2 - comércio por grosso e a retalho, transportes e armazenagem, alojamento e restauração -, cujo peso no VAB total passou de 22,3% em 2005 para 23,3% em 2023 e se manteve substancialmente superior ao da produção agrícola ao longo de todo o período (Eurostat, 2026d).

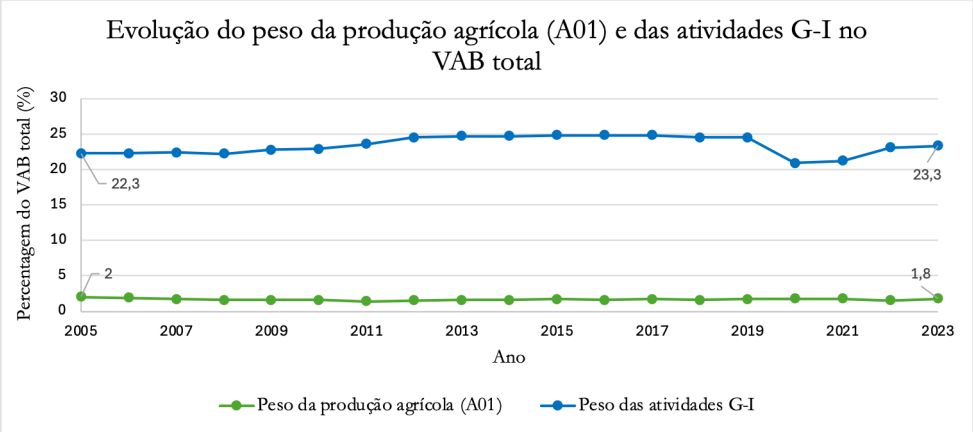


Figura 2- Evolução do peso da produção agrícola (A01) e das atividades G-I no Valor Acrescentado Bruto total, Portugal, 2005-2023 (%).

Fonte: Elaboração própria com base em Eurostat (2026d), Gross value added and income by detailed industry (NACE Rev. 2).

Embora o agregado G-I inclua atividades relevantes para a comercialização, circulação e disponibilização de bens ao consumidor final, não corresponde exclusivamente à cadeia agroalimentar. A comparação deve, por isso, ser entendida como um enquadramento amplo da posição da agricultura face a um conjunto relevante de atividades de comércio e serviços, e não como uma comparação direta entre os diferentes elos da cadeia agroalimentar (Eurostat, 2026d). A comparação não deve, assim, ser interpretada como uma medida da distribuição do valor ao longo da cadeia agroalimentar nem como um indicador direto do poder negocial dos produtores, dimensões que exigem informação adicional sobre as relações entre os diferentes agentes (European Commission, 2026).

A evolução do emprego revela um contraste ainda mais pronunciado entre os dois agregados, como se observa na Figura 3. Nas atividades abrangidas pela categoria A01, o emprego diminuiu de aproximadamente 569,82 mil pessoas em 2005 para 272,03 mil em 2023, correspondendo a uma redução de cerca de 52,3% no período analisado (Eurostat, 2026c; cálculo próprio). Em sentido contrário, o emprego no agregado G-I aumentou de aproximadamente 1 166,46 mil para 1 312,55 mil pessoas, correspondendo a um crescimento de cerca de 12,5% no mesmo período (Eurostat, 2026c; cálculo próprio).

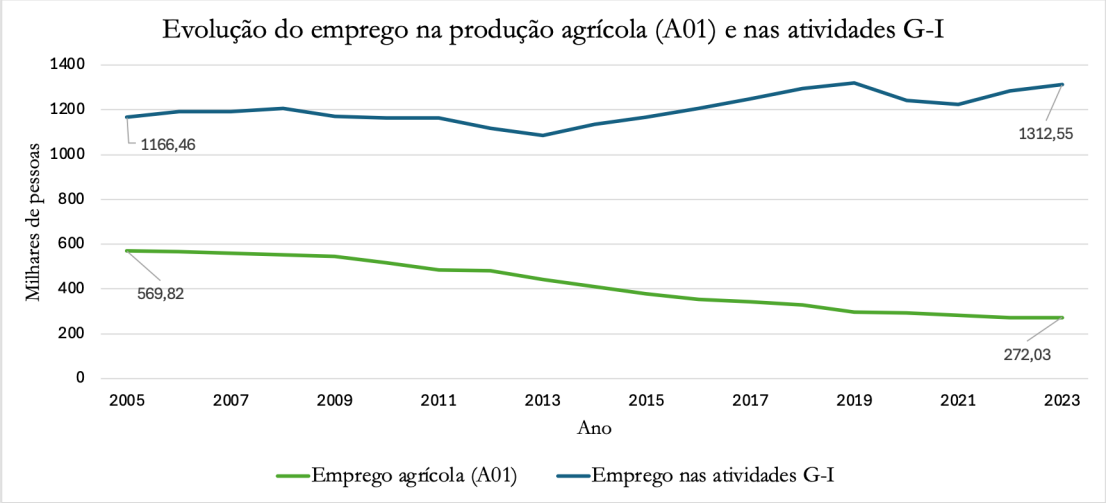


Figura 3- Evolução do emprego na produção agrícola (A01) e nas atividades G-I, Portugal, 2005-2023 (milhares de pessoas).

Fonte: Elaboração própria com base em Eurostat (2026c), Employment by detailed industry (NACE Rev. 2) - national accounts.

Como evidencia a Figura 3, a redução do emprego agrícola é persistente ao longo de grande parte do período analisado, enquanto o agregado G-I apresenta uma trajetória globalmente mais estável e regista, no conjunto do período, um aumento do emprego (Eurostat, 2026c). A evolução do emprego não permite, isoladamente, avaliar o desempenho ou a atratividade económica do setor, devendo ser interpretada em conjunto com outros indicadores, nomeadamente a produtividade, o rendimento e as suas características estruturais.

As características da agricultura portuguesa reforçam a relevância desta análise. Segundo dados referentes a 2016, 71,5% das explorações agrícolas apresentavam menos de cinco hectares de superfície agrícola utilizada, enquanto 51,9% dos responsáveis pelas explorações tinham mais de 64 anos e apenas 1,9% tinham menos de 35 anos (European Commission, 2021). Estes dados evidenciam simultaneamente a forte presença de explorações de pequena dimensão e os desafios associados ao envelhecimento e à renovação geracional do setor (European Commission, 2021).

Importa ainda distinguir os indicadores das Contas Nacionais utilizados neste enquadramento dos indicadores provenientes das Contas Económicas da Agricultura (CEA), mobilizados posteriormente na análise do desempenho e rendimento agrícola. As CEA constituem uma conta satélite integrada no sistema de contas nacionais, mas adotam regras

e um universo de unidades especificamente adaptados à atividade agrícola, não coincidindo integralmente com o ramo agrícola das Contas Nacionais (INE, 2025a). Por esse motivo, os dados de A01 são utilizados nesta secção para caracterizar a posição estrutural da agricultura na economia portuguesa, enquanto as CEA permitirão aprofundar posteriormente dimensões como a produção, os consumos intermédios e o rendimento agrícola (INE, 2025a).

Em síntese, entre 2005 e 2023, as atividades agrícolas abrangidas pela categoria A01 mantiveram um peso relativamente reduzido no valor acrescentado da economia e registaram uma redução muito expressiva do emprego, apesar do aumento nominal do VAB (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d). Por sua vez, o agregado constituído pelas atividades de comércio, transportes, alojamento e restauração manteve uma expressão económica substancialmente superior e registou um aumento do emprego no conjunto do período (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d). Estas diferenças são aqui consideradas numa perspetiva exclusivamente descritiva e não constituem evidência de uma relação causal entre a evolução dos dois agregados. Este enquadramento serve de base à análise que se segue sobre a concentração económica a jusante e o desempenho do setor agrícola.

3.2. Desenho do estudo e abordagem metodológica

O presente estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando uma componente quantitativa com uma componente qualitativa, de modo a responder de forma mais completa à questão de investigação. Esta opção decorre da natureza do problema em análise, uma vez que a relação entre concentração económica, poder de negociação e desempenho do setor agrícola envolve simultaneamente dimensões observáveis em indicadores estatísticos e mecanismos institucionais, contratuais e organizacionais que dificilmente podem ser apreendidos apenas através de dados agregados.

A componente quantitativa centra-se na análise de indicadores de concentração económica a jusante e na evolução do desempenho do setor agrícola português, recorrendo predominantemente a dados secundários de fontes oficiais, complementados por informação de mercado e bases de dados empresariais. Esta componente permite identificar tendências estruturais ao longo do tempo e caracterizar algumas das principais dimensões em estudo no contexto português.

A componente qualitativa tem sobretudo uma função interpretativa, procurando aprofundar aspetos que os dados estatísticos, por si só, não permitem captar diretamente.

Em particular, procura compreender as perspetivas de profissionais com conhecimento do setor agroalimentar relativamente às assimetrias de poder ao longo da cadeia, às condições de negociação entre os diferentes agentes e ao eventual contributo dos serviços de apoio para mitigar constrangimentos enfrentados pelo setor.

As duas componentes foram pensadas de forma complementar, contribuindo de maneiras diferentes para responder ao problema de investigação. Numa primeira fase, a análise quantitativa permite caracterizar os indicadores de concentração económica e a evolução dos indicadores de desempenho, identificando padrões relevantes. Numa segunda fase, a análise qualitativa contribui para interpretar esses padrões à luz da experiência e das perceções dos intervenientes do setor.

O objetivo do trabalho não é estabelecer relações causais, mas identificar tendências e explorar os mecanismos que podem ajudar a compreender a evolução observada no setor agroalimentar português. Neste sentido, a abordagem adotada é coerente com o caráter empírico, descritivo e exploratório da investigação.

3.3. Modelo conceptual e hipóteses

Com base na revisão de literatura, propõe-se um modelo conceptual que analisa a relação entre a concentração económica a jusante da cadeia agroalimentar, o poder de negociação ao longo da cadeia de valor e o desempenho do setor agrícola. A literatura tem evidenciado que a concentração a jusante, em especial no retalho e na distribuição, pode alterar o equilíbrio de poder nas relações verticais, influenciando as condições contratuais, a formação de preços e os resultados económicos dos produtores (Swinnen & Vandeplas, 2010).

Partindo deste enquadramento, o modelo conceptual organiza-se em torno de três dimensões. Em primeiro lugar, a estrutura de mercado, representada pela concentração económica a jusante. Em segundo lugar, os mecanismos de relação, como o poder de negociação dos produtores, entendido como a capacidade de influenciar preços e condições contratuais. Por fim, os resultados económicos, expressos através do desempenho do setor agrícola, incluindo dimensões como a rentabilidade e a atratividade do setor.

A literatura sugere que a concentração do retalho pode reforçar o poder de mercado dos compradores, aumentando a dependência dos produtores e limitando a sua capacidade de negociação (Gereffi et al., 2005; Reardon et al., 2009). Esta assimetria pode traduzir-se em condições menos favoráveis, como margens reduzidas, maior transferência de risco e

exigências acrescidas (Henson & Reardon, 2005; Sexton, 2013). Assim, o poder de negociação assume um papel central na forma como estas pressões se refletem no desempenho do setor (Pfeffer & Salancik, 1978).

Adicionalmente, considera-se o papel dos serviços como fator de mitigação: serviços de apoio técnico, logístico ou organizacional podem reduzir custos de transação, melhorar o acesso ao mercado e reforçar a capacidade de coordenação dos produtores, atenuando os efeitos da concentração (Williamson, 1985; Russo et al., 2023).

Atendendo ao caráter exploratório do estudo e à natureza agregada de parte dos dados disponíveis, as hipóteses formuladas representam relações teoricamente esperadas, analisadas através da combinação entre indicadores quantitativos e evidência qualitativa. Assim, não se pretende testar relações causais formais, mas explorar tendências, associações e possíveis mecanismos subjacentes.

Com base neste enquadramento, formulam-se as seguintes hipóteses:

Considerando que a concentração tende a reforçar o poder dos compradores e a dependência dos produtores, espera-se uma associação negativa com a sua capacidade negocial.

H1: A concentração económica a jusante está negativamente associada ao poder de negociação dos produtores agrícolas.

Uma maior capacidade de negociação pode permitir aos produtores obter condições mais favoráveis, podendo refletir-se em melhores resultados económicos.
H2: O poder de negociação dos produtores está positivamente associado ao desempenho do setor agrícola.

A concentração pode também estar associada ao desempenho do setor, sendo a compressão de margens e a transferência de valor alguns dos mecanismos discutidos na literatura.

H3: A concentração económica a jusante está negativamente associada ao desempenho do setor agrícola.

Dado o papel do poder de negociação nas relações verticais, este pode funcionar como mecanismo intermédio na relação entre concentração e desempenho.
H4: O poder de negociação dos produtores constitui um mecanismo intermédio através do qual a concentração económica a jusante pode relacionar-se com o desempenho do setor agrícola.

De acordo com o papel dos serviços no reforço da capacidade de adaptação dos produtores, espera-se que estes possam atenuar a relação negativa entre concentração e desempenho.

H5: Os serviços de apoio ao setor podem atenuar a relação negativa entre a concentração económica a jusante e o desempenho do setor agrícola.

O modelo conceptual permite, assim, analisar de forma integrada as relações entre estrutura de mercado, poder de negociação e desempenho económico do setor agrícola, incorporando o papel dos serviços enquanto mecanismo de mitigação. Este enquadramento servirá de base à análise empírica subsequente, orientando quer a seleção dos indicadores quantitativos, quer a construção da componente qualitativa do estudo.

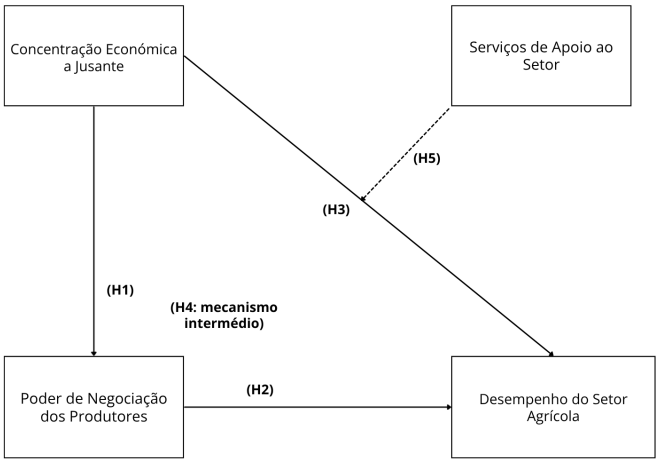


Figura 4- Modelo conceptual da dissertação.

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4 sintetiza graficamente as relações propostas no modelo conceptual, evidenciando a articulação entre concentração económica a jusante, poder de negociação dos produtores, desempenho do setor agrícola e serviços de apoio. Contudo, atendendo ao caráter exploratório da investigação e à combinação entre dados quantitativos agregados e evidência qualitativa, importa clarificar a forma como cada hipótese será abordada empiricamente. Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta a articulação entre as hipóteses formuladas, as dimensões de análise e a estratégia empírica adotada.

Hipótese	Relação analisada	Dimensão de análise	Estratégia empírica
H1	Concentração económica a jusante - poder de negociação dos produtores	Estrutura de mercado e poder negocial	Indicadores de concentração + evidência qualitativa sobre dependência e condições negociais
H2	Poder de negociação dos produtores - desempenho do setor agrícola	Poder negocial e desempenho económico	Evidência qualitativa sobre condições negociais e leitura de indicadores de desempenho, rentabilidade e atratividade agrícola
H3	Concentração económica a jusante - desempenho do setor agrícola	Estrutura de mercado e desempenho	Análise quantitativa exploratória de indicadores de concentração e indicadores de desempenho do setor agrícola
H4	Poder de negociação como mecanismo intermédio entre concentração e desempenho	Mecanismos relacionais na cadeia de valor	Análise qualitativa/interpretativa dos mecanismos através dos quais a concentração pode influenciar o desempenho
H5	Serviços de apoio como fator mitigador da relação entre concentração e desempenho	Serviços, coordenação e mitigação	Análise qualitativa/interpretativa do papel dos serviços técnicos, logísticos, organizacionais e de apoio à negociação

Tabela 1- Articulação entre hipóteses, dimensões de análise e estratégia empírica.

Fonte: Elaboração própria.

Esta articulação permite assegurar coerência entre o modelo conceptual e o desenho metodológico do estudo. Em particular, as relações associadas ao papel intermédio do poder de negociação e à função mitigadora dos serviços são analisadas sobretudo de forma interpretativa, através da componente qualitativa, não se pretendendo estimar formalmente modelos causais de mediação ou moderação.

3.4. Operacionalização das variáveis e indicadores

Depois de definido o modelo conceptual e formuladas as hipóteses de investigação, importa clarificar como os principais conceitos são observados empiricamente. Enquanto a concentração económica e o desempenho do setor agrícola podem ser aproximados através de indicadores estatísticos, o poder de negociação dos produtores e o papel dos serviços de apoio exigem uma leitura mais interpretativa.

A Tabela 2 sistematiza a operacionalização das principais dimensões do estudo, identificando os indicadores e fontes de evidência utilizados, bem como a sua ligação às hipóteses de investigação.

Dimensão	**Indicadores/evidência empírica**	**Fonte**	**Hipóteses**
Concentração económica a jusante	N.º de empresas; principais operadores; CR4; HHI aproximado	INE; Orbis; Worldpanel by Numerator via ECO	H1, H3, H4, H5
Poder de negociação dos produtores	Dependência face aos compradores; condições negociais; prazos; exigências comerciais; alternativas de escoamento	Evidência qualitativa	H1, H2, H4
Desempenho do setor agrícola	VAB agrícola; emprego; produtividade; rendimento agrícola; produção do ramo agrícola; consumos intermédios	Eurostat; INE	H2, H3
Serviços de apoio ao setor	Serviços técnicos, logísticos, organizacionais, certificação, apoio à negociação e acesso ao mercado	Evidência qualitativa	H5

Tabela 2- Operacionalização das dimensões, variáveis e indicadores do estudo.

Fonte: Elaboração própria.

Esta operacionalização permite delimitar o alcance da análise e perceber de que forma os indicadores quantitativos e a evidência qualitativa se complementam, sobretudo na análise do poder de negociação e do papel dos serviços.

3.5. Análise Quantitativa

3.5.1. Fontes de dados, período e unidade de análise

A componente quantitativa do estudo baseia-se sobretudo em dados secundários, provenientes de fontes estatísticas oficiais e complementados por informação empresarial e de mercado. Para a análise do setor agrícola recorre-se principalmente ao Instituto Nacional de Estatística (INE) e ao Eurostat, enquanto a caracterização da concentração económica a jusante é apoiada por dados do INE, da base de dados Orbis e por informação sobre quotas de mercado da Worldpanel by Numerator, divulgada através do ECO. A utilização de diferentes fontes resulta da própria natureza das dimensões analisadas, uma vez que não existe uma única base de dados que permita observar, de forma homogénea, a estrutura do retalho alimentar e a evolução do desempenho do setor agrícola português.

O período principal de análise compreende os anos de 2005 a 2023, intervalo para o qual se encontram disponíveis séries comparáveis dos principais indicadores agrícolas utilizados no estudo. Sempre que a disponibilidade das fontes o permite, esta análise é complementada com informação mais recente. É o caso da evolução do número de empresas do setor do comércio, observada até 2024, e das quotas de mercado do retalho alimentar, para as quais são utilizados dados referentes a 2024 e 2025. Esta diferença entre períodos decorre da disponibilidade específica de cada fonte e não implica que todos os indicadores sejam analisados através de uma série temporal comum.

A escolha de um horizonte temporal alargado para os indicadores agrícolas permite observar tendências de natureza estrutural e reduzir o peso de oscilações associadas a anos específicos. Já a análise da concentração económica a jusante procura sobretudo caracterizar a estrutura atual do retalho alimentar, através da evolução da base empresarial do comércio, da identificação dos principais operadores e de medidas recentes de concentração, como o CR4 e o HHI parcial.

Em termos de unidade de análise, o estudo centra-se no contexto português e distingue dois níveis complementares. Por um lado, analisa-se o setor agrícola através de indicadores agregados de desempenho, rendimento, emprego e produtividade. Sempre que são utilizados dados das Contas Nacionais, privilegia-se a categoria A01 da NACE Rev. 2, relativa à produção vegetal e animal, caça e atividades dos serviços relacionados, de forma a manter uma delimitação estatística próxima da atividade agrícola. Por outro lado, a análise a jusante incide sobre o comércio e, de forma mais específica, sobre o retalho alimentar,

recorrendo à Secção G da CAE para o enquadramento da base empresarial e ao código NACE 4711 para a identificação dos principais operadores do segmento alimentar.

3.5.2. Indicadores de concentração económica a jusante

Para analisar a concentração económica a jusante, recorre-se a três tipos de informação complementares. Em primeiro lugar, a evolução do número de empresas ativas na Secção G da CAE permite enquadrar a dinâmica geral do comércio por grosso e retalho em Portugal. Em segundo lugar, a base de dados Orbis é utilizada para identificar os principais operadores no segmento do retalho alimentar, em particular empresas classificadas no código NACE 4711. Por fim, dados de quotas de mercado divulgados pela Worldpanel by Numerator permitem calcular indicadores de concentração mais diretamente associados ao retalho alimentar, nomeadamente o rácio de concentração das quatro maiores empresas (CR4) e uma aproximação ao Índice Herfindahl-Hirschman (HHI).

Estes indicadores não devem ser interpretados como substitutos entre si, mas como fontes complementares. O número de empresas permite observar a evolução da base empresarial do comércio, mas não mede diretamente a concentração no retalho alimentar. A Orbis permite identificar operadores relevantes, embora apresente limitações na correspondência entre grupos empresariais e mercados nacionais. Já as quotas de mercado permitem uma aproximação mais direta à concentração efetiva no retalho alimentar, ainda que estejam disponíveis apenas para anos específicos.

i. Evolução da base empresarial do comércio

Numa primeira aproximação, analisa-se a evolução do número de empresas ativas na Secção G da CAE, correspondente ao comércio por grosso e a retalho. Como se pode observar na Figura 5, esta evolução revela uma tendência de diminuição ao longo do período analisado. Em 2005, existiam 279.679 empresas ativas neste setor, enquanto em 2024 esse número se situava em 218.811, o que corresponde a uma diminuição de 60.868 empresas, equivalente a uma redução aproximada de 21,8% ao longo do período considerado (INE, 2025b; cálculo próprio).

Esta evolução sugere um processo de ajustamento da base empresarial do comércio em Portugal. Contudo, a redução do número de empresas não deve ser interpretada, por si só, como evidência direta de maior concentração no retalho alimentar, uma vez que a

concentração depende da distribuição da atividade económica entre os operadores e não apenas do número total de empresas existentes.

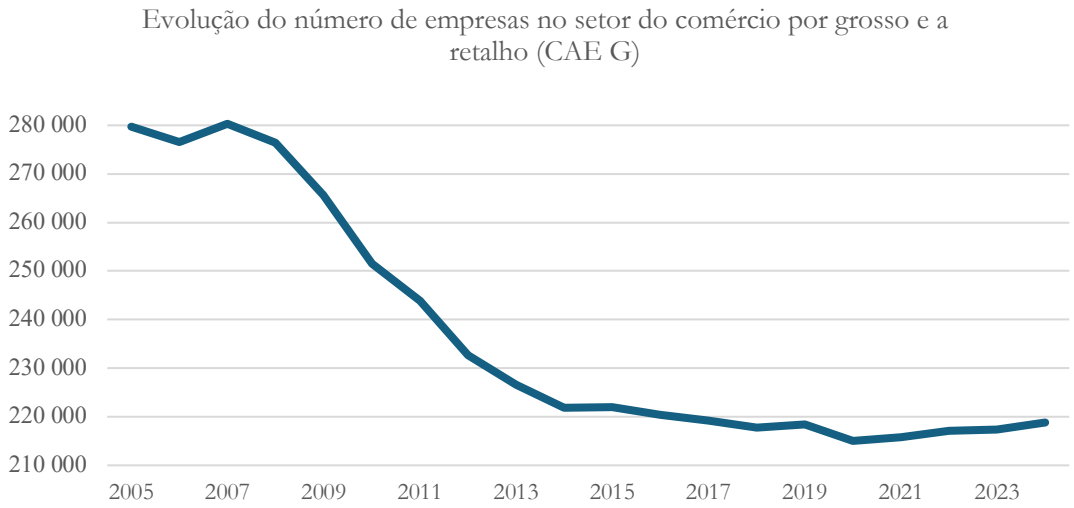


Figura 5- Evolução do número de empresas ativas no setor do comércio por grosso e a retalho (CAE G), Portugal, 2005-2024.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE (2025b), Empresas (N.º) por atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e forma jurídica; Anual, Sistema de Contas Integradas das Empresas.

ii. Identificação dos principais operadores no retalho alimentar

Para complementar esta leitura, recorre-se à base de dados Orbis, considerando empresas ativas em Portugal classificadas no código NACE 4711, relativo ao retalho em estabelecimentos não especializados com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco. Esta seleção permite aproximar o universo de empresas diretamente envolvidas na distribuição alimentar ao consumidor final.

A análise dos dados extraídos evidencia uma forte assimetria na distribuição do volume de negócios entre empresas. Em particular, destacam-se operadores associados aos grupos Sonae, Jerónimo Martins, Auchan Retail Portugal e Mercadona, cujos volumes de atividade são significativamente superiores aos restantes agentes incluídos na amostra (Orbis, 2026). Esta evidência sugere que, apesar da existência de uma base empresarial alargada, uma parte relevante da atividade económica se encontra concentrada num número reduzido de grandes operadores (Orbis, 2026).

A utilização da Orbis apresenta, contudo, limitações relevantes. Nem todos os operadores presentes no mercado surgem de forma direta ou comparável na base de dados, e algumas estruturas societárias dificultam a identificação do volume de negócios correspondente exclusivamente ao mercado português. No caso do Lidl, por exemplo, não foi possível obter informação homogénea diretamente associada à atividade de retalho alimentar em Portugal, o que limita a cobertura integral do mercado na análise efetuada. Por esse motivo, a Orbis é utilizada neste estudo como fonte complementar para identificar operadores relevantes e assimetrias empresariais, não como base exclusiva para o cálculo rigoroso de quotas de mercado.

iii. Quotas de mercado e indicadores de concentração

Face às limitações das bases empresariais para o cálculo direto de quotas de mercado, a análise é complementada com dados de quotas de mercado provenientes da Worldpanel by Numerator, divulgados em fonte pública. Estes dados permitem obter um retrato recente da estrutura do retalho alimentar em Portugal, incluindo operadores que não são plenamente observáveis através da Orbis.

Com base nesta informação, em 2025, as principais quotas de mercado no retalho alimentar em Portugal eram detidas pelo Continente (27,5%), Pingo Doce (21,7%), Lidl (12,9%) e Mercadona (7,2%) (Worldpanel by Numerator, 2026; ECO, 2026).



Figura 6- Distribuição das quotas de mercado das principais cadeias de retalho alimentar em Portugal, 2024-2025 (%).

Fonte: ECO (2026), com base em dados da Worldpanel by Numerator.

O rácio de concentração das quatro maiores empresas corresponde à soma das quotas de mercado dos quatro principais operadores:

$$CR4 = s_1 + s_2 + s_3 + s_4$$

em que s_i representa a quota de mercado de cada operador considerado.

Aplicando esta definição aos valores disponíveis, obtém-se:

$$CR4 = 27{,}5 + 21{,}7 + 12{,}9 + 7{,}2 = 69{,}3\%$$

Este resultado indica que os quatro maiores operadores representam cerca de 70% do mercado, evidenciando uma concentração expressiva no topo do retalho alimentar português (Worldpanel by Numerator, 2026; cálculo próprio). Complementarmente, calcula-se um valor parcial do Índice Herfindahl-Hirschman (HHI), com base nas quotas individualizadas disponíveis.

$$HHI = \sum s_i^2$$

Considerando as quotas individuais disponíveis para os principais operadores identificados, obtém-se um valor aproximado de:

$$HHI = 27{,}5^2 + 21{,}7^2 + 12{,}9^2 + 7{,}2^2 + 6{,}4^2 + 5{,}3^2 + 2{,}9^2 + 0{,}8^2 + 0{,}8^2$$
$$HHI \approx 1.524$$

Este valor deve ser interpretado com cautela, uma vez que o cálculo considera apenas as quotas individualizadas disponíveis e, por isso, corresponde a um valor parcial, inferior ao HHI integral do mercado. Em conjunto, os indicadores analisados apontam para uma estrutura de mercado em que uma base empresarial ampla coexiste com uma concentração expressiva da atividade económica num número reduzido de grandes distribuidores. Esta configuração serve de enquadramento à análise das hipóteses H1 e H3, uma vez que mostra que uma parte significativa da atividade está concentrada num número reduzido de operadores. No caso da H4, estes resultados tornam pertinente analisar, na componente qualitativa, o poder de negociação como possível mecanismo intermédio entre concentração económica e desempenho agrícola.

3.5.3. Indicadores de desempenho, rentabilidade e atratividade do setor agrícola

Depois de analisada a concentração económica a jusante, importa observar a evolução do setor agrícola português através de indicadores de desempenho económico, rendimento e atratividade. A análise não pretende estabelecer uma relação causal direta entre a concentração no retalho alimentar e os resultados do setor, mas identificar tendências que possam ser posteriormente interpretadas à luz do enquadramento teórico e da componente qualitativa.

Para este efeito, recorre-se sobretudo às Contas Económicas da Agricultura (CEA), disponibilizadas pelo INE e pelo Eurostat, complementadas por dados das Contas Nacionais. As CEA permitem acompanhar agregados como a produção do ramo agrícola, os consumos intermédios, o VAB e o rendimento agrícola, segundo conceitos adaptados às especificidades da atividade agrícola (INE, 2025a).

i. Rendimento da atividade agrícola

Para analisar a evolução do rendimento económico da atividade agrícola, recorre-se ao Indicador A das Contas Económicas da Agricultura, baseado na evolução do rendimento real dos fatores por unidade de trabalho-ano. De acordo com a metodologia das CEA, o rendimento agrícola corresponde ao rendimento gerado pela atividade agrícola e pelas atividades secundárias não agrícolas não separáveis. Este conceito não deve, contudo, ser confundido com o rendimento total das famílias agrícolas, que podem dispor de outras fontes de rendimento, como salários, pensões, atividades não agrícolas ou rendimentos de propriedade (INE, 2025a).

O Indicador A permite, assim, acompanhar a evolução do rendimento da atividade agrícola tendo em conta o volume de trabalho utilizado no setor. Apesar da sua utilidade, a sua leitura deve ser feita com alguma cautela, uma vez que não representa o rendimento individual de cada agricultor nem o rendimento total dos agregados familiares agrícolas (INE, 2025a; Eurostat, 2026a).

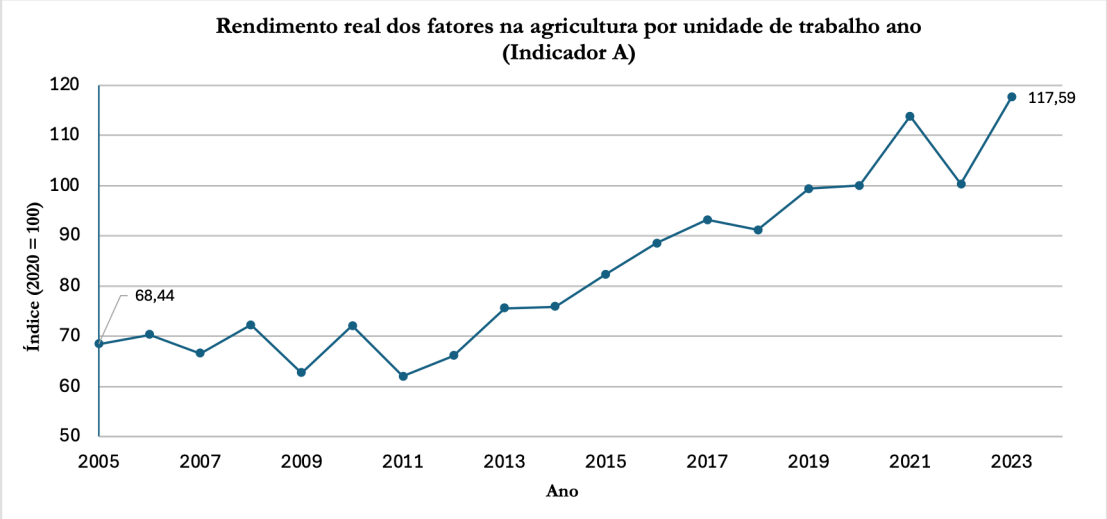


Figura 7- Evolução do rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho-ano (Indicador A), Portugal, 2005-2023.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Eurostat (2026a), Economic Accounts for Agriculture - Agricultural income indicators.

Como se observa na Figura 7, o rendimento real dos fatores na agricultura por unidade de trabalho-ano apresenta uma evolução globalmente positiva. O Indicador A passou de 68,44 em 2005 para 117,59 em 2023, considerando 2020=100, correspondendo a um aumento aproximado de 71,8% (Eurostat, 2026a; cálculo próprio).

Apesar desta evolução, a série apresenta oscilações relevantes, evidenciando a volatilidade do rendimento agrícola ao longo do período. Esta instabilidade constitui uma dimensão relevante para a análise da atratividade do setor. Acresce que o Indicador A é uma medida agregada, não refletindo diferenças entre explorações, regiões ou atividades, pelo que a sua leitura será complementada pela evidência qualitativa.

ii. Produção, consumos intermédios e criação de valor

Uma segunda dimensão relevante prende-se com a relação entre a produção do ramo agrícola e o consumo intermédio. Nas CEA, a produção do ramo agrícola é avaliada a preços de base e representa o valor da produção gerada pela atividade agrícola. Já o consumo intermédio corresponde ao valor dos bens e serviços consumidos durante o processo produtivo, excluindo os ativos fixos, incluindo rubricas como energia, fertilizantes, alimentos para animais, sementes e outros bens e serviços necessários à produção (INE, 2025a).

A comparação destes indicadores permite perceber como o valor da produção evoluiu em relação aos bens e serviços utilizados no processo produtivo, dando uma indicação agregada do peso dos consumos intermédios no valor da produção. Esta dimensão é relevante no âmbito da presente investigação, uma vez que a literatura associa a existência de assimetrias negociais e poder de compra a jusante à possibilidade de transferência de custos e riscos para os produtores.

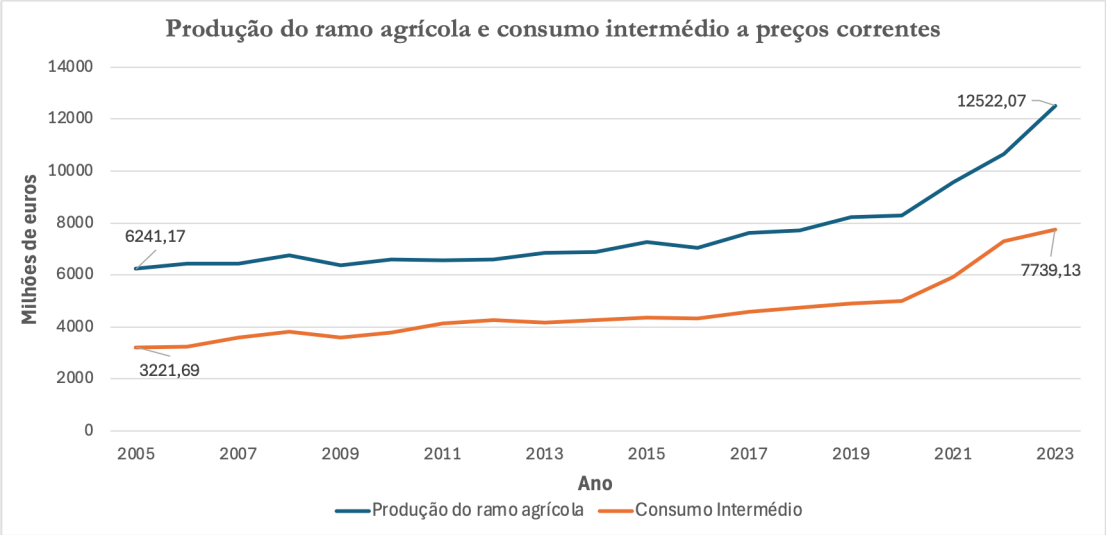


Figura 8- Evolução da produção do ramo agrícola e do consumo intermédio a preços correntes, Portugal, 2005-2023.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Eurostat (2026b), Economic Accounts for Agriculture - values at current prices.

Como se observa na Figura 8, a produção do ramo agrícola aumentou de 6 241,17 milhões de euros em 2005 para 12 522,07 milhões em 2023, enquanto os consumos intermédios passaram de 3 221,69 para 7 739,13 milhões de euros. Em termos nominais, estas variações correspondem a aumentos de aproximadamente 100,6% e 140,2%, respetivamente (Eurostat, 2026b; cálculo próprio).

O peso dos consumos intermédios no valor da produção aumentou, assim, de cerca de 51,6% para 61,8% entre 2005 e 2023, indicando que uma parcela superior do valor da produção passou a corresponder aos bens e serviços utilizados no processo produtivo (Eurostat, 2026b; cálculo próprio).

Em conjunto, estes resultados evidenciam o aumento do peso relativo do consumo intermédio no valor da produção agrícola. Embora não permitam inferir uma compressão das margens individuais dos produtores, contribuem para enquadrar a discussão sobre transmissão de custos, rendimento e poder negocial ao longo da cadeia agroalimentar.

iii. Produtividade aparente do trabalho agrícola

A produtividade aparente do trabalho agrícola é aproximada pela relação entre o VAB da categoria A01 e o emprego correspondente, permitindo observar o valor acrescentado gerado por trabalhador. A utilização da mesma categoria estatística no numerador e no denominador assegura a coerência entre os universos considerados (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d).

Uma vez que o VAB utilizado se encontra expresso a preços correntes, o indicador incorpora também variações de preços e deve, por isso, ser interpretado como uma medida nominal, e não como uma medida de produtividade real. Acresce que a sua evolução pode ser influenciada tanto pelo comportamento do VAB como pela redução do emprego, pelo que deve ser analisada em articulação com ambas as séries (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d).

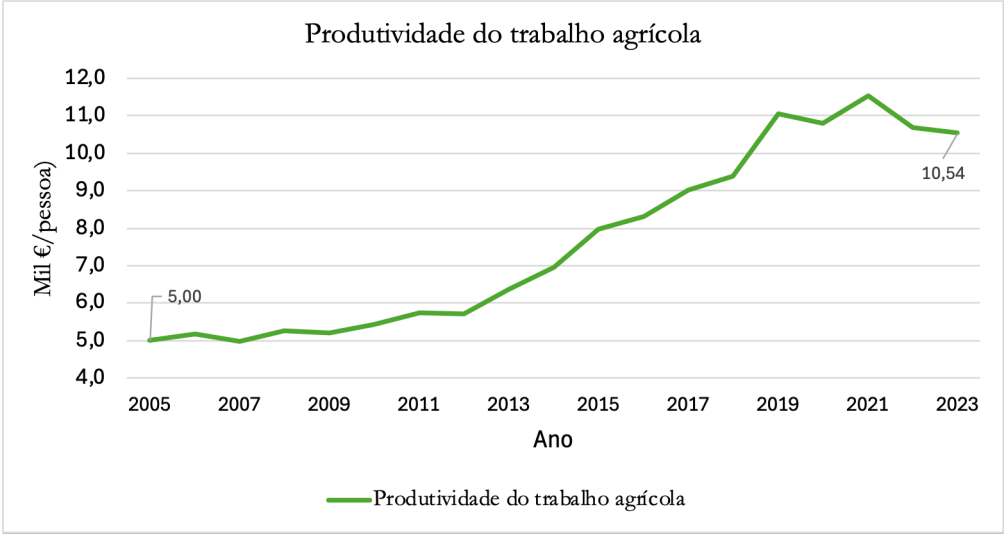


Figura 9- Evolução da produtividade do trabalho agrícola, Portugal, 2005-2023.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Eurostat (2026c) e Eurostat (2026d); cálculo próprio.

Como se observa na Figura 9, a produtividade aparente do trabalho agrícola apresenta uma trajetória globalmente crescente ao longo do período analisado, embora esta

evolução não seja linear. Após atingir o valor mais elevado em 2021, o indicador regista uma redução nos dois anos seguintes. Esta redução reflete a evolução conjunta das duas componentes do rácio - o VAB nominal e o emprego agrícola - que, nesses anos, deixou de se traduzir no crescimento observado anteriormente. No conjunto do período, contudo, a tendência ascendente resulta da combinação entre o aumento nominal do VAB agrícola e a redução significativa do emprego na categoria A01. Assim, embora o indicador evidencie um aumento do valor acrescentado gerado por trabalhador entre 2005 e 2023, esta evolução deve ser interpretada tendo em conta a natureza nominal do VAB utilizado e a forte redução da mão de obra agrícola (Eurostat, 2026c; Eurostat, 2026d; cálculo próprio).

iv. Evolução do emprego agrícola

A evolução do emprego constitui um indicador complementar da atratividade estrutural do setor. Como observado no enquadramento empírico, o emprego nas atividades abrangidas pela categoria A01 diminuiu de 569,82 mil pessoas em 2005 para 272,03 mil em 2023, correspondendo a uma redução de aproximadamente 52,3% (Eurostat, 2026c; cálculo próprio). Esta evolução não deve ser interpretada isoladamente como evidência de perda de atratividade, mas torna relevante a análise da capacidade do setor para manter e renovar a sua base laboral.

Em conjunto, os indicadores selecionados permitem analisar diferentes dimensões do desempenho do setor agrícola: o Indicador A acompanha a evolução do rendimento real dos fatores por unidade de trabalho-ano; a produção e os consumos intermédios permitem observar a estrutura de criação de valor; a produtividade relaciona o valor acrescentado com o trabalho utilizado; e o emprego contribui para a análise da atratividade estrutural do setor.

A leitura permanece descritiva e exploratória, não se pretendendo atribuir à concentração económica a jusante a evolução observada nestes indicadores. Os resultados contribuem sobretudo para contextualizar a análise das hipóteses H2 e H3 e fornecem o enquadramento necessário para explorar qualitativamente, no âmbito da H4, o poder de negociação como possível mecanismo intermédio.

3.5.4. Conclusões da análise quantitativa

A análise quantitativa centrou-se em duas dimensões: a estrutura económica a jusante da cadeia agroalimentar e a evolução do setor agrícola português. No seu conjunto, os

resultados apontam para um retalho alimentar marcado por uma presença significativa de grandes operadores e, simultaneamente, para uma evolução do setor agrícola que combina melhorias em alguns indicadores com fragilidades estruturais persistentes. Esta leitura não permite estabelecer uma relação causal entre as duas dimensões, mas fornece um enquadramento empírico para discutir as relações propostas no modelo conceptual.

No que respeita à concentração económica a jusante, os diferentes indicadores utilizados convergem na identificação de uma estrutura em que um número relativamente reduzido de grandes operadores assume um peso relevante no mercado. A redução de aproximadamente 21,8% do número de empresas ativas na Secção G da CAE entre 2005 e 2024 constitui apenas um indicador da evolução da base empresarial do comércio e não deve ser interpretada, isoladamente, como evidência de concentração do retalho alimentar. Ainda assim, a identificação dos principais operadores através da Orbis e, sobretudo, as quotas de mercado permitem uma leitura mais direta da estrutura do mercado. Em 2025, Continente, Pingo Doce, Lidl e Mercadona representavam conjuntamente 69,3% do mercado analisado, traduzindo-se num CR4 elevado. O HHI parcial, estimado em cerca de 1 524 pontos com base nas quotas individualizadas disponíveis, reforça a evidência de uma presença significativa dos maiores operadores, embora não corresponda ao índice integral do mercado.

Estes resultados são coerentes com a literatura que identifica a consolidação do retalho como uma característica relevante das cadeias agroalimentares modernas e salienta que estruturas concentradas podem reforçar o poder de compra dos grandes distribuidores quando os fornecedores dispõem de alternativas limitadas (Reardon et al., 2009; Sexton, 2013; Sexton & Xia, 2018). No entanto, a concentração não constitui, por si só, uma medida de poder de mercado, uma vez que os seus efeitos dependem também da concorrência efetiva, da diferenciação dos produtos e das características das relações entre compradores e fornecedores (Sexton, 2013). A componente quantitativa permite, por isso, demonstrar a existência de uma estrutura concentrada a jusante, mas não concluir diretamente que essa concentração se traduz numa redução do poder de negociação dos produtores. Nesse sentido, os resultados quantitativos fornecem sobretudo o contexto estrutural necessário à análise de **H1**, cuja avaliação depende também da evidência qualitativa.

Já os indicadores agrícolas mostram uma evolução menos linear. O Indicador A das Contas Económicas da Agricultura passou de 68,44 em 2005 para 117,59 em 2023, considerando 2020=100, o que corresponde a um aumento de aproximadamente 71,8% do rendimento real dos fatores por unidade de trabalho-ano. Apesar da tendência globalmente

positiva, a série apresenta oscilações relevantes, revelando que a melhoria do indicador coexistiu com períodos de instabilidade. Este resultado é importante porque mostra que a evolução do rendimento agrícola não pode ser descrita apenas através de uma trajetória de deterioração. Ao mesmo tempo, por se tratar de um indicador agregado, não permite conhecer a distribuição do rendimento entre explorações, atividades ou regiões, nem deve ser confundido com o rendimento individual dos agricultores (INE, 2025a; Eurostat, 2026a).

Também a relação entre produção e consumos intermédios evidencia uma pressão crescente dos custos associados ao processo produtivo. Entre 2005 e 2023, o valor da produção do ramo agrícola aumentou cerca de 100,6%, enquanto os consumos intermédios cresceram aproximadamente 140,2%. Como resultado, o peso destes consumos no valor da produção passou de 51,6% para 61,8%. Esta evolução indica que uma parcela maior do valor da produção passou a corresponder aos bens e serviços utilizados na atividade agrícola. O resultado é compatível com a importância atribuída pela literatura aos custos de produção e à capacidade dos produtores repercutirem esses custos nos preços recebidos, particularmente em contextos de menor poder negocial (Swinnen & Vandeplas, 2010; Rezitis & Tsionas, 2019). Contudo, os dados agregados não permitem concluir que este aumento decorre da concentração a jusante, nem demonstrar uma compressão das margens individuais dos produtores.

A produtividade aparente do trabalho apresenta igualmente uma trajetória globalmente crescente. Esta evolução deve ser interpretada em conjunto com o aumento nominal do VAB e, sobretudo, com a forte redução do emprego agrícola. Entre 2005 e 2023, o emprego na categoria A01 diminuiu cerca de 52,3%, passando de aproximadamente 569,82 mil para 272,03 mil pessoas. O aumento do valor acrescentado por trabalhador pode refletir processos de modernização, alteração da estrutura produtiva e saída de mão de obra do setor, pelo que não deve ser interpretado automaticamente como sinal de maior atratividade. Pelo contrário, a redução persistente do emprego, conjugada com os desafios de envelhecimento e renovação geracional identificados no enquadramento empírico, evidencia fragilidades estruturais que permanecem relevantes para a continuidade da atividade agrícola.

Estes resultados tornam particularmente importante uma leitura prudente de **H3**, que prevê uma associação negativa entre concentração económica a jusante e desempenho do setor agrícola. A evidência quantitativa confirma a coexistência de uma estrutura concentrada no retalho alimentar com algumas fragilidades do setor agrícola, nomeadamente a redução do emprego e o aumento do peso dos consumos intermédios. Contudo, observa-

se também uma evolução positiva do Indicador A e da produtividade aparente do trabalho. Além disso, a ausência de uma série temporal homogénea de concentração impede comparar diretamente a evolução da concentração com os indicadores agrícolas ao longo de todo o período. Assim, a componente quantitativa **não permite confirmar nem rejeitar H3**, mas mostra que a relação entre concentração e desempenho não deve ser interpretada de forma linear ou unívoca.

De forma semelhante, **H2**, relativa à associação entre poder de negociação e desempenho agrícola, não pode ser testada diretamente através destes indicadores, uma vez que o poder negocial não dispõe de uma medida quantitativa comparável. Os resultados relativos ao rendimento, aos custos, à produtividade e ao emprego estabelecem antes o contexto económico em que essa relação é posteriormente explorada através da componente qualitativa. O mesmo se aplica a **H4** e **H5**, uma vez que o papel intermédio do poder de negociação e o possível efeito mitigador dos serviços exigem informação sobre mecanismos relacionais e organizacionais que os dados agregados não permitem observar.

Em síntese, a componente quantitativa revela um setor agrícola em transformação, no qual melhorias do rendimento real por unidade de trabalho e da produtividade aparente coexistem com uma redução muito expressiva do emprego e com um aumento do peso dos consumos intermédios no valor da produção. Paralelamente, os dados disponíveis evidenciam uma concentração expressiva no topo do retalho alimentar português. Mais do que demonstrar uma relação direta entre estas tendências, os resultados mostram a necessidade de compreender os mecanismos que ligam a estrutura da cadeia às condições enfrentadas pelos produtores. A análise qualitativa procura precisamente compreender melhor esta dimensão, considerando o poder de negociação, a organização dos produtores e os serviços de apoio na leitura dos resultados.

3.6. Análise Qualitativa

3.6.1. Enquadramento e abordagem metodológica

A componente qualitativa complementa a análise quantitativa e procura aprofundar aspetos da cadeia agroalimentar que os indicadores estatísticos agregados não permitem observar diretamente. Embora a análise quantitativa permita identificar tendências relacionadas com a concentração económica, o rendimento, os custos, o emprego e o desempenho do setor agrícola, não permite compreender diretamente mecanismos como o poder de negociação, a dependência face aos compradores, as condições comerciais ou as estratégias adotadas pelos produtores. Nesse sentido, a abordagem qualitativa integra as experiências e perceções de agentes com conhecimento do setor, ajudando a interpretar os resultados quantitativos (Bryman, 2016).

Para esse efeito, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e recolhida uma contribuição complementar por escrito junto de participantes com diferentes ligações à cadeia agroalimentar, incluindo a produção agrícola, o conhecimento técnico e institucional e a distribuição. Embora tenham sido abordados temas comuns, este formato permitiu explorar aspetos específicos da experiência de cada participante. A componente qualitativa não pretende produzir resultados estatisticamente generalizáveis nem estabelecer relações causais. Procura aprofundar a compreensão das relações entre concentração económica, poder de negociação e desempenho do setor agrícola e explorar o papel dos serviços enquanto possíveis mecanismos de mitigação.

3.6.2. Seleção e caracterização dos participantes

Os participantes foram selecionados de forma intencional, tendo em conta a relevância da sua experiência profissional e do seu conhecimento do setor para os objetivos da investigação. Atendendo ao caráter exploratório do estudo, procurou-se assegurar diversidade de perspetivas, integrando diferentes formas de ligação à cadeia agroalimentar (Bryman, 2016).

A componente qualitativa integrou seis participantes ligados à produção agrícola, a estruturas cooperativas e representativas, ao conhecimento técnico e institucional e à distribuição alimentar. Cinco participaram através de entrevistas semiestruturadas, tendo sido

ainda recolhida uma contribuição complementar por escrito, com base num guião adaptado ao perfil da participante.

A amostra incluiu **Marisa Costa**, produtora de leite numa exploração familiar com cerca de 250 animais e integrada no setor cooperativo; **Arlindo Cunha**, economista e ex-ministro da Agricultura, com um percurso político e institucional ligado ao setor, incluindo um papel relevante na reforma da Política Agrícola Comum, e simultaneamente produtor de vinho; **Margarida Furtado**, diretora-geral da Cooperativa Agrícola de Barcelos, com cerca de três décadas de experiência técnica no setor; **Isabel Santana**, técnica da CONFAGRI e produtora agrícola de pequena dimensão nas áreas da fruticultura e viticultura; uma **participante anónima**, profissional com experiência no desenvolvimento e acompanhamento de produtores no contexto da distribuição alimentar, incorporando a perspetiva da distribuição; **Sara Domingos**, engenheira agrónoma com experiência em produção frutícola e, nos últimos quatro anos, no setor do retalho, na área do desenvolvimento de fornecedores nacionais de frutas e vegetais, reunindo assim experiência ligada tanto à produção como à distribuição.

A diversidade dos perfis permitiu analisar o setor a partir de diferentes posições na cadeia agroalimentar, nomeadamente quanto à sua evolução e rentabilidade, ao poder de negociação dos produtores, às relações com a distribuição e ao papel das estruturas e serviços de apoio. Uma caracterização mais detalhada dos participantes é apresentada no Anexo I.

3.6.3. Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados qualitativos foi feita sobretudo através de entrevistas semiestruturadas, orientadas por guiões elaborados com base nos objetivos da investigação, no modelo conceptual e nos principais temas identificados na revisão da literatura. Complementarmente, foi recolhida uma contribuição por escrito, igualmente orientada por um guião adaptado ao perfil e à experiência profissional da participante. Os guiões abordaram, de forma geral, a evolução, rentabilidade e atratividade do setor agrícola, as relações entre produtores e agentes a jusante da cadeia, o poder de negociação, os principais constrangimentos enfrentados pelos produtores e o papel das estruturas coletivas e dos serviços de apoio.

Devido à diversidade dos participantes, as questões foram adaptadas ao respetivo perfil e posição na cadeia agroalimentar. Embora existissem temas comuns, as entrevistas não seguiram sempre a mesma sequência, permitindo aprofundar aspetos específicos ou emergentes. Esta flexibilidade é característica das entrevistas semiestruturadas, onde o guião funciona como orientação para a recolha de dados, sem limitar a exploração de tópicos relevantes surgidos durante a interação com os participantes (Bryman, 2016). Os guiões utilizados são apresentados no Anexo II.

3.6.4. Procedimentos de recolha de dados e considerações éticas

As entrevistas foram realizadas em julho de 2026, com uma duração aproximada entre 30 e 60 minutos. A maioria decorreu por videoconferência, através do Microsoft Teams, Zoom ou Google Meet, de acordo com a preferência dos participantes, tendo uma das entrevistas sido realizada presencialmente.

Antes de cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação e a utilização exclusivamente académica das respostas. Foi solicitado consentimento verbal para a gravação em áudio, realizada através da aplicação Dictafone, da Apple, exclusivamente para efeitos de transcrição e análise, tendo todos os entrevistados autorizado o registo.

As gravações foram inicialmente transcritas de forma automática. As transcrições foram depois revistas através da audição integral dos registos, de modo a corrigir erros e remover repetições próprias do discurso oral que não acrescentavam conteúdo, preservando o sentido das respostas. Os ficheiros áudio serão mantidos durante o desenvolvimento da investigação e eliminados após a defesa da dissertação.

Foi ainda recolhido um contributo escrito de uma participante ligada à distribuição alimentar, através de um guião adaptado à sua experiência profissional. As respostas foram analisadas em conjunto com o restante material qualitativo, nos temas em que apresentavam conteúdo relevante.

Na fase final da investigação, foi também solicitada aos participantes uma confirmação expressa relativamente à sua identificação nominal na dissertação. Uma das participantes optou pela anonimização da sua participação, tendo sido removidos o seu

nome, cargo e outros elementos suscetíveis de permitir a sua identificação. Os restantes participantes autorizaram a utilização do respetivo nome.

3.6.5. Procedimento de análise dos dados

O material qualitativo foi analisado através de análise temática, procurando identificar padrões, convergências e divergências relevantes para os objetivos da investigação (Braun & Clarke, 2006; Ahmed et al., 2025).

Após a revisão das transcrições e a organização do contributo escrito, todo o material foi lido integralmente, identificando-se e codificando-se os segmentos relevantes para o problema de investigação. A análise seguiu uma lógica híbrida, combinando uma componente dedutiva, orientada pelos temas identificados na revisão da literatura, no modelo conceptual e nos guiões de entrevista, com uma componente indutiva, que permitiu incorporar temas emergentes do próprio material recolhido.

Os conteúdos foram comparados entre participantes, procurando identificar posições recorrentes e divergências associadas à experiência, atividade e posição de cada participante na cadeia agroalimentar. Atendendo à diversidade dos perfis dos participantes, a relevância dos temas não foi determinada pela frequência das menções, mas pelo seu contributo para a compreensão do fenómeno em estudo.

Os códigos foram progressivamente agrupados em temas mais abrangentes e revistos em função da sua coerência e diferenciação entre si (Braun & Clarke, 2006; Ahmed et al., 2025). A apresentação dos resultados procura preservar tanto os padrões identificados como as perspetivas divergentes ou consideradas relevantes, recorrendo, sempre que pertinente, a excertos dos testemunhos recolhidos para sustentar a interpretação.

3.6.6. Análise dos resultados

A análise do material qualitativo permitiu identificar cinco grandes temas: a evolução, rentabilidade e atratividade do setor agrícola; a concentração, o poder de negociação e as relações com a distribuição; a organização coletiva e o papel das cooperativas; os serviços enquanto mecanismos de mitigação e valorização; e as políticas públicas, regulação e desafios futuros. Os resultados são apresentados a partir destes cinco temas, procurando mostrar os

principais pontos de convergência, mas também as perspetivas divergentes ou complementares.

Para facilitar a leitura dos resultados, os participantes são identificados pelos seguintes códigos: **MC**- Marisa Costa; **AC**- Arlindo Cunha; **MF**- Margarida Furtado; **IS**- Isabel Santana; **ED**- Entrevistada da Distribuição; e **SD**- Sara Domingos.

O material qualitativo recolhido, incluindo as transcrições das entrevistas e o contributo escrito, encontra-se no Anexo III, onde podem ser consultados os testemunhos na íntegra.

3.6.6.1. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor agrícola

Os testemunhos apontam para uma transformação significativa do setor agrícola português nas últimas décadas, marcada pelo aumento da produtividade, pela modernização das explorações e pela redução do número de produtores. AC associa esta evolução sobretudo ao progresso tecnológico, que permitiu produzir mais com menos mão de obra e, em alguns casos, com menor área agrícola. MC e MF descrevem uma evolução semelhante no setor leiteiro, onde a redução do número de explorações tem sido acompanhada pelo aumento da sua dimensão, profissionalização e eficiência. MF refere ainda que a produção de leite no concelho de Barcelos duplicou em cerca de dez anos, apesar da existência de menos produtores. SD converge com esta perceção de modernização do setor, destacando uma evolução ao nível da profissionalização, qualidade, rastreabilidade, inovação e adoção de práticas de produção ambientalmente mais sustentáveis.

"Temos assistido a uma redução do número de produtores, mas aumentámos a produção. Isto significa que temos produtores cada vez mais profissionais e eficientes." (MC)

Esta evolução não é, contudo, vista da mesma forma por todos os participantes. IS apresenta uma visão mais crítica, destacando a ameaça de abandono da atividade e as dificuldades sentidas sobretudo pelas explorações de menor dimensão. Os participantes salientam também diferenças entre atividades, regiões e dimensões de exploração, associando uma maior escala a maior capacidade para diluir custos, investir e enfrentar situações adversas. ED sintetiza esta diferença ao referir que uma organização de maior dimensão consegue "amortecer melhor qualquer embate", enquanto os produtores mais pequenos permanecem mais expostos ao risco.

Relativamente à rentabilidade, os principais constrangimentos identificados são o aumento dos custos de produção, nomeadamente energia, combustíveis, fertilizantes, alimentação animal e mão de obra, e a dificuldade em repercutir esses aumentos nos preços recebidos. A organização da comercialização e a garantia de escoamento surgem igualmente como fatores determinantes. MF salienta que produzir não é suficiente quando não existe segurança quanto ao destino e à remuneração da produção, enquanto AC relaciona a fragilidade económica dos produtores com a sua posição entre fornecedores de fatores de produção e compradores mais concentrados e organizados.

"O problema é a organização e o preço. Esses são os dois grandes constrangimentos." (MF)

A atratividade do setor surge estreitamente relacionada com a rentabilidade, mas não se limita a esta dimensão. A previsibilidade do escoamento, as condições de trabalho, a burocracia, o investimento necessário e as perspetivas de continuidade foram também apontados como relevantes. MC destaca a exigência permanente da produção leiteira e a dificuldade em assegurar condições de trabalho comparáveis às de outros setores, enquanto IS salienta o peso das exigências administrativas e dos processos de candidatura. ED acrescenta a redução da procura de formações superiores ligadas à agricultura. Os testemunhos sugerem, assim, que a atratividade da atividade agrícola depende não apenas da capacidade de gerar rendimento, mas também da estabilidade, das perspetivas de continuidade e das condições de vida associadas à atividade.

3.6.6.2. Concentração, poder de negociação e relações com a distribuição

As assimetrias no poder de negociação foram um dos temas mais recorrentes nas entrevistas. AC relaciona esta situação com a estrutura do mercado, contrapondo um número elevado e disperso de produtores a um conjunto mais reduzido e organizado de compradores. Também IS, MF e MC consideram limitada a capacidade negocial dos produtores, sobretudo dos que têm menor dimensão e negoceiam individualmente. MC sintetiza esta realidade ao afirmar, relativamente aos produtores de leite, que "não temos poder de negociação", salientando que a negociação direta com a grande distribuição exige dimensão ou uma estrutura capaz de agregar vários produtores.

A fragmentação da produção ajuda, assim, a compreender esta desigualdade. Uma maior dimensão e organização são associadas a maior capacidade para negociar preços, quantidades e condições comerciais, enquanto os produtores de menor dimensão dispõem de menor margem para negociar as condições propostas pelos compradores. ED reconhece igualmente esta diferença, embora saliente que outros fatores, como a diferenciação do produto, podem reforçar a posição negocial mesmo de produtores mais pequenos. SD identifica igualmente a fragmentação da produção como uma limitação, referindo que esta condiciona frequentemente a capacidade de fornecimento dos produtores nacionais.

Os efeitos desta menor capacidade negocial manifestam-se na dificuldade de repercutir aumentos dos custos de produção nos preços recebidos e em questões relacionadas com prazos de pagamento, exigências comerciais e transferência de custos ou riscos para a produção. IS relata, por exemplo, situações em que determinados calibres de fruta não são remunerados e implicam ainda uma penalização para o produtor, enquanto MC destaca o impacto de prazos de pagamento prolongados na gestão financeira das explorações. A este respeito, SD apresenta uma leitura mais contingente, considerando que a capacidade de repercutir aumentos dos custos depende da situação de mercado, do equilíbrio entre oferta e procura e do grau de diferenciação do produto. AC, IS, MF e MC expressam também uma perceção de falta de transparência na formação dos preços.

Apesar desta convergência quanto à fragilidade negocial dos produtores, os testemunhos não apresentam a concentração da distribuição como necessariamente negativa. MF considera a grande distribuição fundamental para assegurar o escoamento e o acesso a mercados mais amplos, situando o problema sobretudo no desequilíbrio entre uma distribuição concentrada e uma produção insuficientemente organizada. MC atribui também um peso relevante às condições de oferta e procura, para além da concentração dos compradores. Do lado da distribuição, SD salienta igualmente o contributo do retalho para a previsibilidade e o escoamento da produção nacional, bem como para a criação de escala e proximidade ao consumidor. Na manutenção das relações comerciais com estes canais, destaca o planeamento, o cumprimento de requisitos e a capacidade de adaptação dos produtores, acrescentando que aqueles que se destacam tendem a apresentar organização, visão de mercado, capacidade de investimento e abertura à inovação. Já ED refere que, em algumas relações estabelecidas entre a distribuição e os fornecedores, têm sido desenvolvidas práticas de negociação assentes numa maior transparência e numa lógica de parceria.

3.6.6.3. Organização coletiva e papel das cooperativas

A organização coletiva dos produtores surgiu de forma transversal nos testemunhos como um dos principais mecanismos para reforçar a sua posição na cadeia agroalimentar. Os participantes convergem quanto à dificuldade de os produtores, sobretudo os de menor dimensão, negociarem individualmente com compradores de maior escala. Neste contexto, as cooperativas e organizações de produtores são identificadas como instrumentos capazes de agregar a oferta, reforçar a capacidade negocial e facilitar o escoamento da produção.

O setor do leite foi repetidamente apresentado como um exemplo de maior organização da produção. AC destaca a Lactogal, de capitais cooperativos, cuja escala lhe permite exercer um poder negocial superior ao que seria possível aos produtores individualmente. MF associa igualmente a organização desta fileira a maior segurança no escoamento, investimento e profissionalização das explorações. Na perspetiva de MC, a integração no setor cooperativo proporciona ainda maior proteção perante oscilações do mercado e alterações nas relações comerciais, afirmando sentir-se "mais protegida no setor cooperativo".

Para além da comercialização, a ação coletiva pode gerar vantagens noutras dimensões da atividade. MF destaca a capacidade das cooperativas para negociar fatores de produção em maior escala, contribuindo para reduzir os custos suportados pelos agricultores. IS salienta também a importância destas estruturas no escoamento, embora considere que a organização coletiva permanece insuficiente e que existe ainda dificuldade de articulação entre produtores e entre as próprias cooperativas.

Contudo, a mera existência de uma cooperativa ou organização de produtores não garante, por si só, maior poder negocial. A eficácia destas estruturas depende da sua dimensão, capacidade de gestão, profissionalização e coesão interna. ED identifica fragilidades de gestão em algumas organizações e defende uma maior profissionalização da vertente comercial, enquanto AC e MF salientam a necessidade de maior agregação entre as próprias organizações, através de processos de cooperação ou fusão, de modo a alcançar escala suficiente para negociar em condições mais equilibradas. Também SD associa a organização coletiva a ganhos de escala e eficiência, considerando que as cooperativas e organizações de produtores podem contribuir para ultrapassar algumas das limitações

decorrentes da fragmentação da produção. Assim, os resultados sugerem que a organização coletiva pode reforçar o poder dos produtores, mas esse efeito depende da capacidade das estruturas para alcançar escala, profissionalizar a gestão e atuar de forma coordenada.

3.6.6.4. Serviços como mecanismos de mitigação e valorização

Nos testemunhos recolhidos, os serviços de apoio surgem como um instrumento capaz de responder a algumas das fragilidades dos produtores e de reforçar a sua capacidade de atuação no mercado. AC destaca a importância de uma rede de aconselhamento técnico, de gestão e de mercado, considerando estas dimensões fundamentais para apoiar a tomada de decisão dos agricultores. Também MF salienta o papel das cooperativas na prestação integrada de serviços, através de apoio técnico, administrativo e operacional aos produtores.

Para além do apoio técnico tradicional, os testemunhos apontam para uma necessidade crescente de serviços ligados à gestão, formação e modernização das explorações. MC destaca a importância da capacitação em áreas como gestão, liderança, recursos humanos e inteligência artificial, enquanto ED identifica a digitalização como um desafio crescente, nomeadamente ao nível da rastreabilidade e da recolha e comunicação de informação. SD destaca igualmente a importância da formação e do acesso a conhecimento, considerando que estes serviços podem ter um impacto relevante na competitividade das explorações. Como exemplo de uma iniciativa promovida a partir da distribuição, refere o Programa Cultivar do Pingo Doce, lançado em 2026 e estruturado em torno da inovação agrícola, otimização do negócio e aproximação à comunidade. Segundo a participante, as iniciativas desenvolvidas incluem a partilha de conhecimento e boas práticas, incidindo, entre outros aspetos, sobre a melhoria das práticas agrícolas e a transição para biossoluções, procurando apoiar a eficiência, a resiliência e a preparação das explorações para desafios futuros. Os testemunhos mostram, assim, que as necessidades de apoio se têm alargado à medida que a gestão das explorações e as exigências colocadas ao setor se tornam mais complexas.

Os serviços podem ainda contribuir para a redução de custos e para a valorização da produção. MF salienta a capacidade das cooperativas para negociar fatores de produção em maior escala e obter condições mais favoráveis. ED descreve igualmente iniciativas promovidas no contexto da distribuição alimentar que incluem a negociação conjunta de

fatores de produção, bem como programas de formação, inovação e sustentabilidade. Segundo a entrevistada, estas iniciativas procuram facilitar o acesso dos produtores a conhecimento, competências e serviços que poderiam ser mais difíceis ou dispendiosos de obter individualmente. Assim, os serviços podem atuar não apenas sobre a eficiência produtiva, mas também sobre o acesso a conhecimento, recursos e condições de mercado.

Ainda assim, a simples existência destes serviços não garante que produzam benefícios para os produtores. IS destaca os custos e a carga burocrática associados a determinadas certificações e exigências técnicas, defendendo simultaneamente um apoio de maior proximidade aos agricultores. SD apresenta uma leitura complementar, reconhecendo que a certificação e a adoção de práticas de sustentabilidade implicam investimento e adaptação operacional, mas considerando-as simultaneamente instrumentos relevantes para o acesso ao mercado e para a criação de valor. ED reconhece também que serviços de consultoria mais especializados podem apresentar custos elevados e que o apoio técnico disponível nem sempre acompanha as novas exigências do setor. Assim, o contributo dos serviços depende da sua acessibilidade, atualização e adequação às necessidades dos produtores, bem como da capacidade de lhes proporcionar benefícios efetivos ao nível da gestão, dos custos, do conhecimento e da valorização da produção.

3.6.6.5. Políticas públicas, regulação e desafios futuros

As políticas públicas foram avaliadas de forma predominantemente crítica, embora com algumas diferenças entre os participantes. A PAC é reconhecida como um instrumento relevante de apoio ao setor, mas vários entrevistados questionam a forma como os apoios são definidos e concretizados a nível nacional. MF considera que tem predominado uma lógica de apoio financeiro insuficientemente articulada com a produção e a organização das fileiras, enquanto IS questiona a adequação de alguns critérios às diferentes realidades agrícolas do país. ED distingue igualmente os objetivos da PAC da sua implementação nacional, referindo que alguns investimentos apoiados não respondem necessariamente às necessidades do mercado. AC apresenta uma perspetiva mais moderada, reconhecendo a evolução do financiamento de serviços de apoio, mas identificando limitações na sua implementação em Portugal.

"A política agrícola que existe é a política do subsídio." (MF)

Também a regulação das relações comerciais é percecionada como limitada na sua aplicação prática. AC reconhece a existência de instrumentos como a PARCA e o Código de Boas Práticas, mas considera reduzido o seu funcionamento efetivo. IS, MF e MC referem igualmente insuficiente fiscalização e dificuldade em identificar efeitos concretos das regras destinadas a combater práticas comerciais desleais. Entre as medidas sugeridas encontram-se uma maior supervisão da formação de preços e margens, o reforço do cumprimento das regras comerciais e uma atuação mais efetiva das entidades fiscalizadoras.

Relativamente aos desafios futuros, os testemunhos destacam a necessidade de conciliar modernização, competitividade e renovação geracional. MF salienta a importância de envolver os jovens agricultores na definição de soluções para o setor, enquanto MC chama a atenção para a reduzida atratividade da atividade e o envelhecimento dos produtores. ED identifica a digitalização e as crescentes exigências de informação e rastreabilidade como desafios relevantes. SD aponta igualmente para a crescente digitalização da cadeia e para a adoção de práticas de agricultura regenerativa e de conservação, salientando ainda a continuidade da aposta em fornecedores nacionais como uma tendência relevante para o retalho. Foram ainda referidas as alterações climáticas, novas pragas e doenças e o aumento do risco produtivo, fatores suscetíveis de agravar a vulnerabilidade das explorações.

No conjunto, os testemunhos mostram que reforçar a posição dos produtores não depende apenas do volume de apoios disponível. Depende também da sua adequação às diferentes realidades agrícolas, da eficácia da regulação e da existência de uma estratégia de longo prazo para o setor.

3.6.7. Conclusões da análise qualitativa

A análise qualitativa permitiu aprofundar os mecanismos através dos quais a estrutura da cadeia agroalimentar se relaciona com a posição económica dos produtores. De forma geral, os resultados evidenciam uma perceção de reduzido poder negocial, particularmente entre produtores de menor dimensão e perante uma oferta fragmentada. Esta leitura é consistente com a literatura sobre o tema e com a Teoria da Dependência de Recursos, segundo a qual a dependência tende a aumentar quando os produtores dispõem de poucas alternativas de escoamento perante um número mais reduzido de compradores (Pfeffer & Salancik, 1978; Chambolle & Villas-Boas, 2015; Sexton, 2013).

Neste sentido, os resultados qualitativos são compatíveis com a relação prevista em **H1** entre a concentração económica a jusante e o menor poder de negociação dos produtores. Contudo, os resultados permitem qualificar esta relação: a concentração dos compradores não surge de forma isolada como explicação para a fragilidade negocial, sendo associada à reduzida dimensão e organização da produção. A diferenciação do produto foi igualmente identificada como um fator capaz de reforçar a posição negocial. Estes resultados encontram correspondência na literatura, que salienta a importância da diferenciação, da estrutura das relações comerciais e da existência de alternativas de escoamento na determinação dos efeitos da concentração (Di Marcantonio et al., 2020).

A menor capacidade negocial foi, por sua vez, associada à dificuldade de repercutir aumentos dos custos nos preços recebidos, à transferência de riscos e custos, aos prazos de pagamento e à menor previsibilidade das receitas. Estes mecanismos são consistentes com **H2**, que prevê uma relação positiva entre o poder de negociação e o desempenho do setor agrícola, e vão ao encontro da literatura sobre transmissão assimétrica de preços e condições comerciais desfavoráveis aos produtores com menor capacidade negocial (Rezitis & Tsionas, 2019; Russo et al., 2023). Embora a evidência qualitativa não permita demonstrar efeitos sobre o desempenho agregado do setor, sugere que o poder negocial pode influenciar a rentabilidade, a capacidade de investimento e a continuidade das explorações.

Relativamente a **H3**, cuja avaliação assenta sobretudo na componente quantitativa, os resultados não apontam para uma relação unívoca entre concentração a jusante e desempenho agrícola. Embora tenham sido identificadas pressões associadas ao poder dos compradores, alguns participantes salientam também vantagens da grande distribuição, nomeadamente a capacidade de escoamento e o acesso a mercados de maior dimensão. O contributo de SD reforça esta leitura, ao associar o retalho à previsibilidade do escoamento, à criação de escala e à proximidade ao consumidor. Os resultados mostram, por isso, que os efeitos da concentração não devem ser interpretados como homogéneos, uma vez que dependem das características da fileira, da organização dos produtores e da sua capacidade de resposta.

Relativamente a **H4**, os testemunhos sugerem que a fragmentação da produção, perante compradores de maior dimensão, reduz a capacidade negocial dos produtores, limitando a sua margem para influenciar preços e condições comerciais e podendo, assim,

afetar os resultados económicos das explorações. Embora não tenha sido realizado um teste formal de mediação, a evidência qualitativa é compatível com o papel intermédio atribuído ao poder de negociação na relação entre a estrutura do mercado e o desempenho agrícola.

Relativamente a **H5**, os testemunhos atribuem particular importância ao papel dos serviços. Serviços associados à comercialização conjunta, aconselhamento técnico e de gestão, formação, digitalização, certificação e negociação de fatores de produção podem reduzir custos, facilitar o acesso ao mercado e reforçar a capacidade de atuação dos produtores. As cooperativas e organizações de produtores assumem importância ao conjugarem estes serviços com a agregação da oferta e o reforço da escala negocial, em linha com a literatura sobre ação coletiva e redução da vulnerabilidade perante compradores concentrados (Russo et al., 2023). Os resultados sugerem ainda que estes mecanismos de apoio não se limitam às estruturas coletivas de produtores, podendo também ser promovidos por agentes a jusante da cadeia. O Programa Cultivar referido por SD ilustra a possibilidade de agentes a jusante promoverem ações de capacitação e partilha de conhecimento dirigidas aos fornecedores agrícolas. De forma mais geral, os serviços podem atuar não apenas sobre a eficiência das explorações, mas também sobre algumas das fontes de dependência e fragilidade negocial identificadas. Ao facilitar o acesso a informação, conhecimento e apoio à coordenação e negociação, podem reduzir alguns dos custos associados à participação dos produtores no mercado. Esta leitura é igualmente coerente com a Teoria dos Custos de Transação, ao evidenciar o papel dos serviços na redução de custos associados à interação e participação dos produtores no mercado (Williamson, 1979). Contudo, os seus benefícios dependem da acessibilidade, atualização e adequação às necessidades dos produtores, podendo determinadas exigências ou serviços representar também custos adicionais. A evidência qualitativa é, assim, compatível com o papel mitigador proposto em **H5**, embora não permita demonstrar estatisticamente um efeito de moderação.

No conjunto dos testemunhos, a relação entre concentração económica e desempenho agrícola revela-se mais complexa do que uma relação direta. Os testemunhos mostram também que estes efeitos dependem das diferenças de escala e organização entre os agentes, do poder de negociação dos produtores e do acesso a serviços que reforcem o conhecimento e a capacidade comercial.

4. Conclusões

4.1. Objetivos, Resultados e Contributos da Dissertação

A presente dissertação procurou compreender de que forma a concentração económica a jusante se relaciona com a rentabilidade e a atratividade do setor agrícola português, considerando o poder de negociação dos produtores como possível mecanismo intermédio e explorando o papel dos serviços de apoio na mitigação das fragilidades identificadas. Para responder a esta questão, foi adotada uma abordagem mista, articulando a análise de indicadores económicos e de concentração com a perspetiva de diferentes intervenientes da cadeia agroalimentar.

Os resultados mostram que o retalho alimentar português apresenta uma concentração significativa nos principais operadores. Em 2025, os quatro maiores retalhistas representavam conjuntamente 69,3% do mercado. Esta estrutura coexiste, contudo, com uma evolução do setor agrícola que não é uniforme entre os diferentes indicadores analisados. Entre 2005 e 2023, o rendimento real dos fatores por unidade de trabalho e a produtividade aparente apresentaram uma evolução globalmente positiva, enquanto o emprego agrícola diminuiu de forma acentuada e aumentou o peso dos consumos intermédios no valor da produção. A análise quantitativa não permite, por isso, estabelecer uma relação direta entre maior concentração a jusante e pior desempenho do setor agrícola.

Os testemunhos ajudam a perceber por que razão esta relação é mais complexa. Sugerem que a concentração dos compradores pode contribuir para uma posição negocial mais frágil dos produtores, mas que esta relação depende também da fragmentação da produção, da dimensão das explorações, da perecibilidade dos produtos e das alternativas de escoamento. Em sentido contrário, a organização coletiva, a diferenciação e a diversificação dos canais de comercialização podem reforçar a capacidade de negociação dos produtores.

Os resultados são, assim, compatíveis com a ideia de que o poder de negociação constitui um dos mecanismos através dos quais a estrutura a jusante pode relacionar-se com o desempenho agrícola. Uma posição negocial mais fraca pode dificultar a repercussão dos aumentos de custos, reduzir a previsibilidade das receitas e limitar a capacidade de investimento. Ainda assim, o estudo não permite demonstrar formalmente relações de

causalidade, mediação ou moderação, pelo que as hipóteses devem ser interpretadas de acordo com o caráter exploratório da investigação.

Os participantes também não veem a presença de grandes distribuidores apenas de forma negativa, reconhecendo vantagens ao nível do escoamento, do acesso a mercados de maior dimensão e da estabilidade comercial. Do mesmo modo, os serviços de apoio podem reforçar a capacidade de resposta dos produtores. Serviços técnicos, de gestão, formação, logística, certificação, digitalização e apoio à comercialização podem facilitar o acesso ao mercado e reduzir algumas das fragilidades associadas à pequena escala, assumindo as cooperativas e organizações de produtores particular relevância pela combinação entre prestação de serviços, agregação da oferta e reforço da capacidade negocial.

No seu conjunto, os resultados mostram que a relação entre a concentração económica a jusante e o desempenho do setor agrícola é mais complexa do que uma relação direta. Os seus efeitos parecem depender da forma como a concentração interage com o poder de negociação, a organização dos produtores, as alternativas de comercialização e o acesso a serviços de apoio.

O principal contributo da dissertação está precisamente em reunir estas diferentes dimensões numa mesma análise. A Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria das Cadeias de Valor e a Teoria dos Custos de Transação permitiram analisar, de forma complementar, a dependência dos produtores, a distribuição de valor e os custos e riscos associados às relações comerciais. A investigação procura ainda acrescentar a dimensão dos serviços a esta discussão, analisando-os como possíveis mecanismos para reduzir a dependência, melhorar o acesso a informação e mercados e reforçar a capacidade de adaptação dos produtores.

No contexto português, esta articulação ajuda a relacionar a concentração do retalho com as características do setor agrícola e com os mecanismos que condicionam a posição dos produtores. O contributo da investigação está, por isso, menos na identificação de novas relações causais e mais na forma como estas diferentes dimensões são reunidas e analisadas no contexto português.

4.2. Implicações para a Gestão

Os resultados apontam também para algumas implicações ao nível da gestão, em particular para produtores agrícolas, cooperativas, organizações de produtores e empresas da distribuição alimentar. Uma das principais conclusões do estudo é que a posição dos produtores na cadeia não depende apenas da estrutura do mercado a jusante, mas também da forma como se organizam, gerem a atividade e procuram reduzir situações de dependência excessiva.

Para os produtores agrícolas, os resultados reforçam a importância de uma gestão que não se limite à vertente produtiva. Num contexto de custos elevados e exigências crescentes, competências de gestão financeira, planeamento, comercialização e utilização de ferramentas digitais tornam-se cada vez mais importantes para a capacidade de adaptação dos produtores. A diferenciação da produção e a procura de diferentes canais de escoamento podem igualmente ajudar a reduzir a dependência face a um número limitado de compradores. No entanto, sobretudo para produtores de menor dimensão, nem sempre é possível desenvolver individualmente todas estas capacidades, o que reforça a relevância das estruturas coletivas.

É neste contexto que as cooperativas e organizações de produtores ganham especial relevância. Para além de agregarem a oferta e aumentarem a escala de negociação, podem prestar serviços de apoio técnico, gestão, logística, certificação, comercialização e informação de mercado. A sua eficácia depende, no entanto, da qualidade da gestão, da capacidade de coordenação entre produtores e da adequação dos serviços às necessidades reais das explorações. A profissionalização destas estruturas e a partilha de recursos podem, assim, reforçar a posição dos produtores na cadeia.

Do lado da distribuição alimentar, os resultados mostram também a importância da forma como é gerida a relação com os fornecedores. As relações não precisam de se limitar à negociação de preços e condições comerciais, podendo incluir maior estabilidade nas relações, melhor comunicação e iniciativas de desenvolvimento dos produtores. O apoio técnico, a partilha de conhecimento e o acompanhamento de processos de qualidade e sustentabilidade podem facilitar a adaptação às exigências do mercado e contribuir para relações mais equilibradas. Esta perspetiva é relevante porque a presença de grandes

distribuidores não foi identificada no estudo apenas como uma fonte de pressão, podendo também proporcionar capacidade de escoamento, acesso a mercados mais amplos e maior previsibilidade comercial.

No conjunto, os resultados mostram que reforçar a posição dos produtores exige mais do que negociar melhores preços. Passa também pelo desenvolvimento de capacidades de gestão, por uma maior organização e pelo acesso a serviços que facilitem o acesso a conhecimento, recursos e diferentes mercados. Neste contexto, os serviços associados à atividade agrícola podem ajudar os produtores a negociar melhor e a adaptar-se às transformações da cadeia agroalimentar.

4.3. Implicações para Políticas Públicas e Regulação

Embora os apoios públicos continuem a ter um papel importante na estabilidade do rendimento e no investimento agrícola, os testemunhos recolhidos mostram que a sua eficácia depende muito da forma como são desenhados e ajustados às diferentes realidades do setor. Mais do que a simples existência de apoio financeiro, importa garantir uma maior articulação entre os instrumentos disponíveis, as necessidades concretas das explorações e os desafios de competitividade e renovação do setor.

A Política Agrícola Comum foi reconhecida pelos participantes como um instrumento importante, embora a sua aplicação em Portugal tenha sido alvo de críticas. Entre os principais aspetos referidos estão a adequação dos critérios de apoio às diferentes realidades agrícolas, a ligação entre os incentivos e as necessidades efetivas do setor e a capacidade de orientar o investimento para a modernização e valorização da produção. Neste sentido, os resultados apontam para a importância de políticas que, para além de apoiarem o rendimento, contribuam para reforçar a capacidade produtiva, a organização das fileiras e a adaptação das explorações às mudanças do setor.

A regulação das relações comerciais é outra dimensão que merece atenção. A existência de regras destinadas a limitar práticas comerciais desleais representa um avanço importante, mas os resultados qualitativos mostram que persistem dúvidas quanto à sua eficácia na prática. Vários participantes referiram dificuldades em identificar efeitos concretos destas medidas e destacaram a necessidade de maior fiscalização e acompanhamento das relações ao longo da cadeia. Uma aplicação mais eficaz das regras

existentes, acompanhada por maior transparência na formação dos preços e das margens, poderá ajudar a reduzir situações de desequilíbrio e a reforçar a confiança entre os diferentes agentes.

As políticas públicas podem ainda contribuir para reforçar as estruturas coletivas e os serviços de apoio aos produtores. O incentivo à cooperação, à qualificação da gestão, à digitalização, ao acesso a informação de mercado e ao apoio técnico pode ajudar a reduzir algumas das fragilidades associadas à pequena dimensão e à fragmentação da produção. Esta questão ganha importância quando se considera que muitos destes recursos são difíceis de assegurar individualmente pelas explorações de menor dimensão.

Por fim, a atratividade futura do setor depende também da capacidade de criar condições para a renovação geracional. O envelhecimento dos produtores e a redução persistente do emprego agrícola mostram que apoiar a entrada e a permanência de novos agricultores exige mais do que incentivos financeiros pontuais. A previsibilidade do rendimento, o acesso a investimento, a modernização das explorações, a formação e a existência de condições comerciais mais equilibradas são fatores importantes para tornar a atividade agrícola uma opção economicamente viável a longo prazo.

4.4. Limitações e Investigação Futura

A investigação apresenta algumas limitações, que importa ter em conta na interpretação dos resultados e que deixam também algumas questões em aberto para estudos futuros.

Uma primeira limitação prende-se com a disponibilidade e comparabilidade dos dados utilizados para analisar a concentração económica a jusante. Não foi possível obter uma série temporal homogénea de quotas de mercado que cobrisse o mesmo período dos indicadores agrícolas analisados. A caracterização da concentração recorreu, por isso, a diferentes fontes e períodos, incluindo dados do INE, da Orbis e quotas de mercado mais recentes. Acresce que a Orbis não permitiu observar de forma homogénea todos os operadores e o HHI calculado é apenas parcial. Estas limitações impedem uma comparação direta, ao longo do tempo, entre a evolução da concentração no retalho e os indicadores de desempenho agrícola. Estudos futuros poderão ultrapassar esta dificuldade através da construção de séries históricas mais consistentes.

Uma segunda limitação resulta da natureza agregada dos indicadores utilizados para caracterizar o setor agrícola. O rendimento, o VAB, a produtividade e o emprego permitem

acompanhar tendências relevantes para o conjunto do setor, mas não refletem necessariamente a realidade de todos os produtores. Existem diferenças importantes entre fileiras, regiões e dimensões de exploração que os dados nacionais não permitem captar. Além disso, alguns indicadores exigem uma leitura prudente: o Indicador A não corresponde ao rendimento individual dos agricultores, a produtividade aparente incorpora a evolução nominal do VAB e é também influenciada pela redução do emprego, e o aumento do peso dos consumos intermédios não permite concluir que tenha existido uma compressão das margens de cada produtor. Futuras investigações com dados mais desagregados poderão ajudar a compreender melhor estas diferenças.

Também a forma como algumas relações do modelo conceptual foram analisadas constitui uma limitação. O estudo não dispõe de uma medida quantitativa direta do poder de negociação dos produtores nem da utilização e do impacto dos serviços de apoio. Por esse motivo, o possível papel intermédio do poder negocial e a função mitigadora dos serviços foram explorados sobretudo através da componente qualitativa. Assim, H4 e H5 não correspondem a testes estatísticos de mediação ou moderação e os resultados não permitem estabelecer relações causais. Estudos futuros poderão desenvolver medidas específicas destas dimensões e aplicá-las a amostras mais alargadas, permitindo testar de forma mais direta algumas das relações propostas.

A componente qualitativa apresenta igualmente limitações. Embora os seis participantes tenham sido selecionados de forma a reunir experiências distintas da produção, das cooperativas, do conhecimento técnico e institucional e da distribuição, trata-se de uma amostra reduzida e intencional. Os testemunhos permitiram aprofundar mecanismos que os dados quantitativos não conseguem captar, mas não devem ser entendidos como representativos de todos os agentes da cadeia agroalimentar portuguesa. Acresce que cinco contributos foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e um através de resposta escrita. Estudos futuros poderão envolver um número maior de participantes, incluindo mais agentes da cadeia agroalimentar.

Por fim, seria relevante aprofundar duas dimensões que surgiram com particular importância ao longo da investigação. A primeira diz respeito às diferenças entre fileiras agrícolas, uma vez que fatores como a perecibilidade, a diferenciação dos produtos e as alternativas de comercialização podem alterar a posição negocial dos produtores. A segunda prende-se com o papel dos serviços. A presente investigação identifica diferentes formas de apoio com potencial para reforçar a capacidade dos produtores, mas não permite medir

separadamente o efeito de cada uma. Trabalhos futuros poderão analisar quais os serviços mais utilizados e em que condições contribuem efetivamente para reduzir a dependência e melhorar a posição dos produtores na cadeia.

Declaração de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial

Declaro que, durante a elaboração desta dissertação, recorri ao modelo de linguagem baseado em inteligência artificial ChatGPT, desenvolvido pela OpenAI, como ferramenta de apoio ao processo de trabalho. A sua utilização incidiu sobretudo na geração e organização de ideias, reformulação e revisão linguística de frases, procura de alternativas de redação e sinónimos, estruturação de algumas secções, esclarecimento de dúvidas e apoio à reflexão e interpretação dos resultados das componentes quantitativa e qualitativa.

A utilização desta ferramenta não substituiu o trabalho de investigação desenvolvido pela autora. A seleção e consulta das fontes, as opções metodológicas, a recolha e tratamento dos dados, a análise crítica dos resultados e as decisões relativas ao conteúdo final da dissertação foram da responsabilidade da autora. As sugestões produzidas pela ferramenta foram avaliadas criticamente, adaptadas sempre que necessário e apenas incorporadas quando consideradas adequadas ao conteúdo e aos objetivos da investigação.

Declaro ainda que o presente trabalho é original e que todas as ideias, dados, citações e contributos provenientes de terceiros se encontram identificados e referenciados de acordo com as normas adotadas na dissertação. A utilização de inteligência artificial foi feita como instrumento de apoio e não como substituto da autoria, responsabilidade e análise crítica inerentes ao desenvolvimento deste trabalho académico.

Referências Bibliográficas

Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., M. Ameen, B. M., & Khdhir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, *6*, 100198. https://doi.org/10.1016/J.GLMEDI.2025.100198

Bellemare, M. F., & Bloem, J. R. (2018). Does contract farming improve welfare? A review. *World Development*, *112*, 259–271. https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2018.08.018

Bogetoft, P., & Olesen, H. B. (2004). *Design of Production Contracts: Lessons from Theory and Agriculture*. Copenhagen Business School Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3 (2)*, 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *11*(2–3), 141–155. https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2005.10.004

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, *50*(2), 167–199. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167

Čechura, L., Samoggia, A., & Jamali Jaghdani, T. (2024). Concentration, market imperfections, and interbranch organization in the Italian processed tomato supply chain. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, *55*(4), 603–620. https://doi.org/10.1111/agec.12835

Chambolle, C., & Villas-Boas, S. B. (2015). Buyer power through the differentiation of suppliers. *International Journal of Industrial Organization*, *43*, 56–65. https://doi.org/10.1016/J.IJINDORG.2015.09.002

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, *4*(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Courtois, P., & Subervie, J. (2015). Farmer bargaining power and market information services. *American Journal of Agricultural Economics*, *97*(3), 953–977. https://doi.org/10.1093/ajae/aau051

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). *Resource dependence theory: Past and future*. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006

Di Marcantonio, F., Ciaian, P., & Fałkowski, J. (2020). Contracting and Farmers' Perception of Unfair Trading Practices in the EU Dairy Sector. *Journal of Agricultural Economics*, *71*(3), 877–903. https://doi.org/10.1111/1477-9552.12388

Dobson, P. W., Waterson, M., & Davies, S. W. (2003). The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. *Journal of Agricultural Economics*, *54*(1), 111–125. https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2003.tb00053.x

Drees, J. M., & Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *39*(6), 1666–1698. https://doi.org/10.1177/0149206312471391

ECO. (2026). *No duelo de titãs dos supermercados, Continente dá mais uma dentada na quota de mercado da concorrência.* https://eco.sapo.pt/2026/03/26/no-duelo-de-titas-dos-supermercados-continente-da-mais-uma-dentada-na-quota-de-mercado-da-concorrencia/

European Commission. (2021). *Agriculture and Rural Development Statistical Factsheet: Portugal.* https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/12063189-852e-4295-b937-99d5c6c8102d_en?filename=agri-statistical-factsheet-pt_en.pdf

European Commission. (2025a). *Unfair trading practices in the food chain*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/agri-food-supply-chain/unfair-trading-practices_en

European Commission. (2025b, November). *Better targeting of income support in the Common Agricultural Policy*. https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/0b0d8095-d120-4332-b1a1-256b555dcd2b_en?filename=analytical-brief-11-better-targeting_en.pdf

European Commission. (2026). *Assessment of farmers' position in the food chain.*

https://eu-cap-network.ec.europa.eu/publications/assessment-farmers-position-food-chain_en

Eurostat. (2026a). *Economic accounts for agriculture – agricultural income indicators*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT_EAA06/default/table?lang=en

Eurostat. (2026b). *Economic accounts for agriculture – values at current prices*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/aact_eaa01__custom_21828967/default/table

Eurostat. (2026c). *Employment by detailed industry (NACE Rev. 2) - national accounts*. https://doi.org/10.2908/NAMA_10_A64_E

Eurostat. (2026d). *Gross value added and income by detailed industry (NACE Rev.2)*. https://doi.org/10.2908/NAMA_10_A64

Fernie, J., Sparks, L., & McKinnon, A. C. (2010). Retail logistics in the UK: Past, present and future. In *International Journal of Retail and Distribution Management* (Vol. 38, Number 11, pp. 894–914). https://doi.org/10.1108/09590551011085975

Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, *15*(3), 497–529. https://doi.org/10.1093/icc/dtl008

Fischer, C., & Hartmann, M. (2010). *Agri-food Chain Relationships*. https://doi.org/10.1079/9781845936426.0000

Garcia Martinez, M., Fearne, A., Caswell, J. A., & Henson, S. (2007). Co-regulation as a possible model for food safety governance: Opportunities for public–private partnerships. *Food Policy*, *32*(3), 299–314. https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2006.07.005

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, *12*(1), 78–104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. In *Academy of Management Journal* (Vol. 49, Number 3). https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670

Gibbon, P., Bair, J., & Ponte, S. (2008). Governing global value chains: An introduction. In *Economy and Society* (Vol. 37, Number 3, pp. 315–338). https://doi.org/10.1080/03085140802172656

Henson, S., & Reardon, T. (2005). Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. *Food Policy*, *30*(3), 241–253. https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2005.05.002

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. In *Journal of Management* (Vol. 35, Number 6, pp. 1404–1427). https://doi.org/10.1177/0149206309343469

Inderst, R., & Mazzarotto, N. (2008). *Buyer power in distribution*. https://www.researchgate.net/publication/245592378_Buyer_power_in_distribution

INE. (2025a). *Contas Económicas da Agricultura: Base 2021 - Notas metodológicas*. https://cse.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=712331784

INE. (2025b). *Empresas (N.º) por atividade económica (Classe – CAE Rev. 3) e forma jurídica; Anual*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006569&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, *25*(2), 482–497. https://doi.org/10.1016/J.JOM.2006.05.004

Joskow, P. L. (1987). American Economic Association Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal. In *Source: The American Economic Review* (Vol. 77, Number 1). https://www.jstor.org/stable/1806736

Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, *37*(2), 117–146. https://doi.org/10.1080/713600071

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*.

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. In *Source: The Journal of Law & Economics* (Vol. 21, Number 2).

https://doi.org/10.1086/466922

Koppenberg, M. (2023). Markups, organic agriculture and downstream concentration at the example of European dairy farmers. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, *54*(2), 161–178. https://doi.org/10.1111/agec.12762

Liu, Y., Chen, X., & Rabinowitz, A. N. (2019). The role of retail market power and state regulations in the heterogeneity of farm-retail price transmission of private label and branded products. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, *50*(1), 91–99. https://doi.org/10.1111/agec.12468

Mahoney, J. T., & Qian, L. (2013). Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management. *Strategic Management Journal*, *34*(9), 1019–1041. https://doi.org/10.1002/smj.2056

Masten, S. E. (2000). *Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions* (Vol. 9). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0278-0984(00)09050-7

Matthews, A., Pascal Mahé, L., Bureau, J.-C., Dax, T., & Copus, A. (2016). *The future of direct payments, in European Parliament, Research For AGRI Committee – Reflections On The Agricultural Challenges Post-2020 In The EU: Preparing The Next CAP Reform*. 10.13140/RG.2.2.13037.18409

Ménard, C. (2004). *The Economics of Hybrid Organizations*. https://doi.org/10.1628/0932456041960605

Ménard, C., & Valceschini, E. (2005). New institutions for governing the agri-food industry. *European Review of Agricultural Economics*, *32*(3), 421–440. https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi013

Nes, K., Colen, L., & Ciaian, P. (2024). Market structure, power, and the unfair trading practices directive in the EU food sector: a review of indicators. *Agricultural and Resource Economics Review*. https://doi.org/10.1017/age.2024.16

Noton, C., & Elberg, A. (2018). Are Supermarkets Squeezing Small Suppliers? Evidence from Negotiated Wholesale Prices. *Economic Journal*, *128*(610), 1304–1330. https://doi.org/10.1111/ecoj.12423

OECD. (2019). *Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture*. https://www.oecd.org/en/publications/innovation-productivity-and-sustainability-in-food-and-agriculture_c9c4ec1d-en.html

OECD. (2021). *Making Better Policies for Food Systems*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/making-better-policies-for-food-systems_ddfba4de-en.html

Orbis. (2026). *Orbis*. https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20260316-5-2/Orbis/1/Companies/Search

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Ponte, S., & Sturgeon, T. (2014). Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*, *21*(1), 195–223. https://doi.org/10.1080/09692290.2013.809596

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, *12*(2 S), 95–117. https://doi.org/10.1002/smj.4250121008

Reardon, T., Barrett, C. B., Berdegué, J. A., & Swinnen, J. F. M. (2009). Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing Countries. *World Development*, *37*(11), 1717–1727. https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2008.08.023

Reardon, T., & Timmer, C. P. (2012). The economics of the food system revolution. *Annual Review of Resource Economics*, *4*, 225–264. https://doi.org/10.1146/annurev.resource.050708.144147

Rezitis, A. N., & Rokopanos, A. (2018). Asymmetric Price Transmission along the European Food Supply Chain and the CAP Health Check: a Panel Vector Error Correction Approach. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*. https://doi.org/10.1515/jafio-2018-0002

Rezitis, A. N., & Tsionas, M. (2019). Modeling asymmetric price transmission in the European food market. *Economic Modelling*, *76*, 216–230. https://doi.org/10.1016/J.ECONMOD.2018.08.004

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 61, Number 4). https://doi.org/10.1177/002224299706100403

Russo, C., Di Marcantonio, F., Cacchiarelli, L., Menapace, L., & Sorrentino, A. (2023). Unfair trading practices and countervailing power. *Food Policy*, *119*, 102521. https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2023.102521

Sexton, R. J. (2013). Market power, misconceptions, and modern agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics*, *95*(2), 209–219. https://doi.org/10.1093/ajae/aas102

Sexton, R. J., & Xia, T. (2018). Increasing Concentration in the Agricultural Supply Chain: Implications for Market Power and Sector Performance. *Annual Review of Resource Economics*, *10*, 229–251. https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100517-023312

Swinnen, J. F. M. (2010). The political economy of agricultural and food policies: Recent contributions, new insights, and areas for further research. *Applied Economic Perspectives and Policy*, *32*(1), 33–58. https://www.jstor.org/stable/40588268

Swinnen, J. F. M. (2015). Changing coalitions in value chains and the political economy of agricultural and food policy. *Oxford Review of Economic Policy*, *31*(1), 90–115. https://doi.org/10.1093/oxrep/grv008

Swinnen, J. F. M., & Knops, L. (2013). *Land, labour and capital markets in European agriculture : diversity under a common policy*. Centre for European Policy Studies (CEPS). https://aei.pitt.edu/47677/1/Land_Labour_&_Capital_Markets_Final.pdf

Swinnen, J. F. M., & Vandeplas, A. (2010). Market power and rents in global supply chains. *Agricultural Economics*, *41*(SUPPL. 1), 109–120. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00493.x

Trienekens, J. H. (2011). Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis. In *Trienekens / International Food and Agribusiness*

Management Review (Vol. 14, Number 2). https://www.ifama.org/resources/Documents/v14i2/Trienekens.pdf

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*. https://doi.org/10.1086/466942

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, *87*. https://doi.org/10.1086/227496

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.

Worldpanel by Numerator. (2026). *Worldpanel by Numerator*. https://market.worldpanelbynumerator.com/pt/press-releases

Anexo I- Caracterização dos participantes no estudo qualitativo

A Tabela 3 apresenta uma caracterização mais detalhada dos participantes no estudo qualitativo, considerando a sua função, experiência e principal forma de ligação ao setor agrícola e agroalimentar. A diversidade dos perfis procurou incorporar perspetivas provenientes da produção, das estruturas cooperativas e representativas, do conhecimento técnico e institucional e da distribuição alimentar.

Código	Participante	Função / ligação ao setor	Experiência e caracterização relevante
MC	Marisa Costa	Produtora de leite, sócia-gerente da Sociedade Agrícola Alves da Costa e Vice-Presidente da APROLEP	Produtora de leite numa exploração familiar com cerca de 250 animais, dos quais aproximadamente 110 vacas em produção. A exploração encontra-se integrada no setor cooperativo, através da Cooperativa Agrícola da Póvoa de Varzim, Agros e Lactogal. É também Vice-Presidente da APROLEP, o que lhe proporciona contacto com diferentes agentes da fileira. A sua experiência permite incorporar uma perspetiva direta sobre a produção leiteira, a organização cooperativa e as relações comerciais ao longo da cadeia.
AC	Arlindo Cunha	Economista, Professor Associado Convidado, ex-Ministro da Agricultura e vitivinicultor	Economista com formação especializada em Economia Agrária e um extenso percurso político, académico e institucional ligado ao setor agrícola. Exerceu funções governativas no Ministério da Agricultura, incluindo como Ministro da Agricultura, tendo participado no processo de reforma da Política Agrícola Comum de 1992, e foi também deputado ao Parlamento Europeu. É atualmente Professor Associado Convidado da Universidade Católica Portuguesa e mantém ligação direta à produção enquanto vitivinicultor na região do Dão. O seu percurso permite integrar perspetivas política, económica, académica e produtiva sobre o setor agrícola.

Código	Participante	Função / ligação ao setor	Experiência e caracterização relevante
MF	Margarida Furtado	Diretora-Geral da Cooperativa Agrícola de Barcelos	Possui cerca de três décadas de experiência técnica no setor agrícola, com particular proximidade à produção leiteira e à componente agropecuária. Desde 2020 exerce funções de Diretora-Geral da Cooperativa Agrícola de Barcelos, acompanhando a gestão da organização e os problemas e necessidades das explorações associadas. A sua experiência abrange o acompanhamento técnico da produção, alimentação e forragens, bem como os diferentes serviços prestados pela cooperativa aos agricultores. A participação permitiu incorporar uma perspetiva aprofundada sobre produção leiteira, organização coletiva, comercialização e prestação de serviços aos produtores.
IS	Isabel Santana	Técnica da CONFAGRI e produtora agrícola	Engenheira Agrícola pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e técnica da CONFAGRI, com experiência no acompanhamento de diferentes realidades produtivas, incluindo explorações leiteiras e de carne. Paralelamente, gere explorações agrícolas familiares com aproximadamente 8 hectares de kiwi e 1 hectare de vinha, estando diretamente ligada à fruticultura e viticultura. Esta dupla experiência permite integrar uma perspetiva simultaneamente técnica e produtiva sobre os constrangimentos enfrentados pelos agricultores.
ED	Entrevistada da Distribuição	Profissional com experiência no desenvolvimento e acompanhamento de produtores no contexto da distribuição alimentar	Engenheira Alimentar com mais de duas décadas de experiência no setor agroalimentar. O seu percurso inclui experiência nas áreas da tecnologia, inovação, qualidade e desenvolvimento de produtos, bem como contacto próximo com produtores e fornecedores nacionais. A sua participação permitiu incorporar uma perspetiva da distribuição e das práticas de relacionamento, capacitação, inovação e desenvolvimento de fornecedores.

Código	Participante	Função / ligação ao setor	Experiência e caracterização relevante
SD	Sara Domingos	Engenheira Agrónoma, com experiência na produção frutícola e no desenvolvimento de fornecedores nacionais de frutas e vegetais no setor do retalho alimentar	Engenheira Agrónoma com experiência em produção frutícola, fitossanidade, nutrição das culturas e implementação de boas práticas e certificações agrícolas. Nos últimos quatro anos, tem desenvolvido a sua atividade no retalho alimentar, na área do desenvolvimento de fornecedores nacionais de frutas e vegetais, reunindo experiência tanto do lado da produção como da distribuição.

Tabela 3- Caracterização dos participantes no estudo qualitativo.

Fonte: Elaboração própria com base nos testemunhos recolhidos e na informação facultada pelos participantes.

Anexo II- Guiões das entrevistas semiestruturadas

Os guiões apresentados neste Anexo constituíram a base para a recolha dos dados qualitativos e foram ajustados em função do perfil e da experiência dos participantes. Foram utilizados três guiões-base: um dirigido a agricultores/produtores agrícolas, outro a especialistas e representantes de estruturas do setor agrícola e um terceiro dirigido a representantes da distribuição alimentar. Atendendo à diversidade dos percursos e das posições ocupadas na cadeia agroalimentar, algumas questões foram adaptadas, agregadas ou aprofundadas, não tendo sido necessariamente colocadas pela mesma ordem ou com a mesma formulação a todos os participantes. No caso de uma das participantes ligadas à distribuição alimentar, a contribuição foi recolhida por escrito, através de uma versão adaptada deste guião-base.

Introdução comum aos três guiões:

Antes de mais, muito obrigada pela sua disponibilidade. Esta entrevista insere-se numa dissertação de mestrado sobre a relação entre a concentração económica na distribuição e no retalho alimentar e a rentabilidade e atratividade do setor agrícola em Portugal.

O objetivo é, a partir da experiência de diferentes intervenientes do setor, perceber de que forma as relações entre produtores, distribuição, retalho, cooperativas e outros agentes influenciam o poder negocial dos produtores agrícolas, bem como compreender o papel que os serviços de apoio podem desempenhar na mitigação de dificuldades enfrentadas pelo setor.

A entrevista terá uma natureza exploratória e as respostas serão utilizadas apenas para fins académicos. Caso autorize, a entrevista poderá ser gravada apenas para efeitos de transcrição e análise académica.

Anexo II.A - Guião para agricultores/produtores agrícolas

1. Enquadramento do entrevistado e da atividade

1. Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola e a sua exploração/atividade, bem como as atividades do setor que conhece melhor?

2. Que canais utiliza para vender ou escoar a sua produção? (cooperativa, organização de produtores, grossistas, indústria, grande distribuição, mercados locais, venda direta ou exportação.)

2. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

3. Ao longo dos últimos anos, sentiu alterações relevantes no escoamento da produção ou na relação, direta ou indireta, com a grande distribuição?

4. No caso da sua exploração, que peso aproximado tem o maior comprador na faturação total? Diria que existe uma dependência elevada de poucos compradores?

5. Sente que, na sua exploração e no setor em geral, existem alternativas para escoar a produção caso uma relação comercial deixe de ser vantajosa?

6. Na sua perspetiva, o facto de existirem poucos grandes compradores ou grandes cadeias de distribuição influencia as condições enfrentadas pelos produtores? De que forma?

7. Na sua opinião, a dependência face a grandes compradores afeta todos os produtores da mesma forma, ou afeta sobretudo produtores de menor dimensão ou determinadas atividades?

3. Poder de negociação e relação com compradores

8. Como avaliaria o poder de negociação dos produtores agrícolas face à distribuição, retalho ou principais compradores?

9. Na sua experiência, que margem têm os produtores para negociar preços, volumes, prazos de pagamento e condições de entrega?

10. Quando os custos de produção aumentam, os produtores conseguem normalmente refletir esses aumentos no preço recebido?

11. Quais são as principais exigências e que impacto têm na atividade dos produtores? (calibres, qualidade, certificações, embalamento, rastreabilidade, horários de entrega, custos logísticos)

12. Considera que existe transferência de risco ou de custos dos compradores para os produtores? Em que situações isso acontece mais?

13. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?

4. Evolução, rentabilidade, atratividade e continuidade da atividade

14. Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas, para além da sua própria experiência enquanto produtor/a?

15. Considera que as dificuldades enfrentadas pelos produtores variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?

16. Na sua experiência, a atividade agrícola é hoje mais ou menos rentável do que há alguns anos? Porquê?

17. Quais são atualmente os principais fatores que pressionam a rentabilidade da sua exploração e dos produtores agrícolas em geral? (energia, fertilizantes, mão-de-obra, alimentação animal, certificações, logística, investimento ou prazos de pagamento)

18. A pressão sobre preços, margens e custos influencia decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?

19. Considera que a agricultura é hoje uma atividade atrativa para jovens ou novos produtores? O que mais dificulta a entrada ou permanência no setor?

20. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

5. Cooperativas, serviços e políticas públicas

21. Na sua experiência, pertencer a uma cooperativa ou organização de produtores melhora a posição dos agricultores no mercado? Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas?

22. Considera que os produtores portugueses estão suficientemente organizados coletivamente para negociar com grandes compradores?

23. Que serviços ou apoios considera mais importantes para melhorar a capacidade dos produtores para vender, negociar ou reduzir a sua vulnerabilidade?

(apoio técnico, candidaturas à PAC, certificação, logística, armazenamento, comercialização conjunta, informação de preços, inovação ou digitalização.)

24. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?
25. As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?
26. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

6. Síntese final

27. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?
28. Que soluções ou caminhos considera prioritários para melhorar essa situação?
29. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Anexo II.B - Guião para especialistas e representantes de estruturas do setor agrícola

1. Enquadramento do entrevistado

1. Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola/agroalimentar e há quantos anos acompanha ou trabalha com este setor?
2. Em que qualidade responde sobretudo a esta entrevista?
3. Que tipos de produtores ou atividades conhece melhor?

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

4. Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas?
5. Na sua opinião, quais são atualmente os principais fatores que condicionam a rentabilidade dos produtores agrícolas em Portugal?
6. E quais são os principais fatores que afetam a atratividade do setor, especialmente para jovens agricultores ou investidores?

7. Considera que estas dificuldades variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?

3. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

8. Na sua perspetiva, a concentração da distribuição e do retalho alimentar em Portugal é hoje um fator relevante para o setor agrícola? Porquê?
9. De que forma a existência de poucos grandes compradores ou grandes cadeias de distribuição influencia as condições enfrentadas pelos produtores?
10. Considera que os produtores agrícolas têm alternativas de escoamento fora dos grandes canais de distribuição?
11. Na sua opinião, a dependência face a grandes compradores afeta todos os produtores da mesma forma, ou afeta sobretudo produtores de menor dimensão, produtos menos diferenciados ou determinadas atividades?

4. Poder de negociação e relação com compradores

12. Como avaliaria, de forma geral, o poder de negociação dos produtores agrícolas portugueses face à distribuição, ao retalho ou a outros grandes compradores?
13. Os produtores conseguem normalmente repercutir aumentos de custos de produção nos preços que recebem?
14. Considera que existe transferência de risco ou de custos da distribuição para os produtores? Em que situações isso acontece mais?
15. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?
16. Que fatores podem aumentar ou reduzir o poder negocial dos produtores agrícolas?

5. Impacto na rentabilidade, investimento e continuidade da atividade

17. De que forma as condições negociais com a distribuição ou outros grandes compradores podem afetar a rentabilidade dos produtores?
18. A pressão sobre preços, margens e custos pode influenciar decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?

19. Considera que estas dinâmicas contribuem para tornar o setor menos atrativo para novas gerações?

20. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

6. Cooperativas, serviços e mecanismos de mitigação

21. Na sua opinião, as cooperativas e organizações de produtores conseguem reforçar o poder negocial dos agricultores e reduzir a dependência face aos grandes compradores?

22. Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas em Portugal?

23. Que tipo de serviços considera mais importantes para melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar e reduzir a sua vulnerabilidade face à distribuição?
    (apoio técnico, logística, certificação, informação de mercado, apoio jurídico/contratual, comercialização conjunta, inovação ou digitalização)

24. Na sua opinião, estes serviços funcionam sobretudo como oportunidade de valorização ou como custo adicional para os produtores?

7. Políticas públicas e regulação

25. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?

26. As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?

27. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

8. Síntese final

28. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

29. Que soluções ou caminhos considera prioritários para melhorar essa situação?

30. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Anexo II.C - Guião-base para representantes da distribuição alimentar

1. Enquadramento do entrevistado

1. Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola/agroalimentar e há quantos anos acompanha ou trabalha com este setor?
2. Que tipos de produtores, produtos ou cadeias de valor conhece ou acompanha mais de perto?

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

3. Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas?
4. Na sua perspetiva, quais são atualmente os principais fatores que condicionam a rentabilidade e a atratividade da atividade agrícola, nomeadamente para jovens ou novos produtores?
5. Considera que estas dificuldades variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?

3. Relação com a distribuição e alternativas de escoamento

6. Do ponto de vista da distribuição, quais são normalmente as maiores dificuldades/desafios em trabalhar com produtores nacionais, especialmente pequenos ou médios produtores?
7. Como caracteriza atualmente a relação entre a grande distribuição e os produtores agrícolas/agroalimentares em Portugal?
8. Considera que os produtores agrícolas têm alternativas de escoamento relevantes fora dos grandes canais de distribuição? Essa dependência varia consoante a dimensão do produtor, o produto ou a atividade?
9. Que critérios e capacidades considera mais importantes para que um produtor consiga integrar e manter-se num canal de grande distribuição? Que papel têm, por exemplo, a organização, o planeamento, a inovação e o conhecimento do mercado?

4. Poder de negociação e relação com compradores

10. Na sua perspetiva, de que forma a existência de um número relativamente reduzido de grandes compradores, por um lado, e a fragmentação da produção agrícola portuguesa, por outro, influenciam a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

11. Como avaliaria, de forma geral, o poder de negociação dos produtores agrícolas portugueses face à distribuição, ao retalho ou a outros grandes compradores? Que fatores considera que mais podem reforçar ou limitar esse poder?
12. Quando existem aumentos significativos dos custos de produção, considera que os produtores conseguem normalmente repercuti-los nos preços que recebem? De que fatores depende essa capacidade?
13. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?

5. Impacto na rentabilidade, investimento e continuidade da atividade

14. A pressão sobre preços, margens e custos pode influenciar decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?
15. Considera que estas dinâmicas contribuem para tornar o setor menos atrativo para novas gerações?
16. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

6. Cooperativas, serviços e mecanismos de mitigação

17. Na sua opinião, as cooperativas e organizações de produtores conseguem reforçar o poder negocial dos agricultores e reduzir a dependência face aos grandes compradores?
18. Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas em Portugal?
19. Que papel podem ter os serviços e programas de relação direta com produtores, parcerias ou clubes de produtores na integração e valorização da produção nacional?
20. Que tipo de serviços considera mais importantes para melhorar a posição dos produtores e valorizar a sua atividade? Por exemplo, apoio técnico, certificação, inovação ou digitalização.
21. Na sua opinião, estes serviços funcionam sobretudo como uma oportunidade de valorização para os produtores ou também são vistos como custos e exigências adicionais?
22. Em que medida considera que estes serviços conseguem compensar algumas fragilidades dos produtores? Existem limitações ao que estes serviços conseguem resolver?

7. Sustentabilidade, inovação e valorização da produção nacional

23. A sustentabilidade, a certificação e a adoção de novas práticas de produção conseguem, na sua perspetiva, traduzir-se numa valorização económica efetiva para o produtor, ou podem também representar custos e exigências adicionais?
24. Considera que os consumidores valorizam suficientemente a produção nacional, a sustentabilidade e a qualidade para que isso se reflita também na valorização do produtor?
25. Que papel pode ter a distribuição alimentar na valorização da produção nacional junto do consumidor final?

8. Políticas públicas e regulação

26. Na sua opinião, os atuais instrumentos da Política Agrícola Comum e de apoio ao investimento estão suficientemente alinhados com as necessidades do mercado e com os desafios enfrentados pelos produtores?
27. Identifica algum tipo de medidas públicas, regulatórias ou institucionais que poderiam melhorar a posição dos produtores a nível nacional e na cadeia agroalimentar?

9. Síntese final

28. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?
29. Olhando para os próximos anos, que tendências considera mais importantes na relação entre a produção agrícola nacional e a distribuição alimentar?
30. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado?

Anexo III - Transcrições das entrevistas semiestruturadas

O material apresentado neste Anexo inclui as transcrições das cinco entrevistas semiestruturadas e a contribuição escrita de uma participante. Nas entrevistas, atendendo ao seu caráter semiestruturado, algumas questões previstas nos guiões não foram colocadas diretamente quando os respetivos temas já tinham sido abordados espontaneamente pelos participantes.

Anexo III.A - Entrevista a Marisa Costa (MC)

1. Enquadramento do entrevistado e da atividade

1. **Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola e a sua exploração/atividade, bem como as atividades do setor que conhece melhor?**

Temos uma exploração familiar e eu sou uma das pessoas que trabalha nessa exploração, que tem cerca de 250 animais, dos quais, em média, 110 são vacas em produção. Pertencemos à Cooperativa da Póvoa, que, por sua vez, vende à Agros, que, por sua vez, vende à Lactogal. Estou a par não só das dificuldades da produção, mas também tenho algum contacto com a indústria e com a distribuição, fruto de estar integrada na APROLEP. Ou seja, acredito que existe cada vez mais proximidade entre a produção, a indústria e a distribuição. Aliás, na Lactogal nota-se uma proximidade com o produtor que nunca existiu em 30 anos. Houve as celebrações da Lactogal e os produtores foram convidados. A distribuição mantém uma comunicação constante, não diria com o produtor de forma individual, mas com as cooperativas e com a APROLEP, estando em constante comunicação com o Carlos Neves e com o Presidente. Eu, pessoalmente, até falo mais com o Mercadona. Portanto, existe aqui uma proximidade.

2. **Ao longo dos últimos anos, sentiu alterações relevantes no escoamento da produção ou na relação, direta ou indireta, com a grande distribuição?**

Tornou-se mais difícil. Aliás, estamos a viver isso neste preciso momento. O que acontece é que existe um excesso de produção de leite em toda a Europa. Quando criamos exigências relacionadas com o bem-estar animal, existe automaticamente um investimento, mas depois os animais respondem com um aumento da produção. O último ano foi bom em

termos de forragens e a temperatura foi relativamente amena, o que fez com que as produções aumentassem. À medida que as produções aumentam, torna-se mais difícil escoar o produto. Depois, temos a nossa posição geográfica: estamos num canto da Europa. Enquanto a Alemanha vende leite a França, França vende leite a Espanha e Espanha vende leite a Portugal, nós não podemos vender leite para o oceano Atlântico. Temos também o problema da desvalorização do leite dos Açores. Os Açores recebem ajudas para exportar o leite e exportam-no para o continente. No entanto, efetivamente, uma exportação de leite deveria ser realizada para outros países e não para o continente. Neste sentido, temos uma "tempestade perfeita" para que o preço do leite seja reduzido.

Outra questão importante é o facto de a principal indústria de leite em Portugal, que é a Lactogal, se ter focado, durante muitos anos, no leite UHT, ou seja, em embalar o leite em pacote. Com a alteração dos hábitos de consumo e com o desenvolvimento das redes sociais e da Internet, existe muita desinformação que prolifera, o que levou a uma redução do consumo de leite. Neste momento, e muito bem, parece-me que a Lactogal está a apostar em produtos de valor acrescentado, nomeadamente o Mimosa Colagénio, que tem poucas calorias e mais proteína, o Agros Café e os leites proteicos, entre outros. Parece-me que, neste momento, a Lactogal está a diversificar o seu leque de produtos, indo ao encontro das novas necessidades dos consumidores.

3. Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas, para além da sua própria experiência enquanto produtor/a?

Temos assistido a uma redução do número de produtores, mas aumentámos a produção. Isto significa que temos produtores cada vez mais profissionais e eficientes, existindo bons exemplos de produtores em Portugal. A crise económica fez com que tivéssemos de ser eficientes. Ou seja, quando existe pouco dinheiro, temos de nos reorganizar. Essa é a vantagem que vejo na crise económica: significa que temos de repensar e redirecionar a atividade. Outro aspeto importante é que as explorações portuguesas assentam essencialmente em mão de obra familiar. Quando falamos de mão de obra familiar, nós não somos gestores: não contabilizamos horas extraordinárias, não pagamos mais pelo trabalho realizado aos sábados e domingos, e é isso que faz com que as vacarias sobrevivam. Quando me dizem que o preço está agradável, refiro sempre que, enquanto não conseguirmos olhar para o setor agrícola, neste caso para a produção de leite, da mesma forma que olhamos para

os outros setores, nos quais se trabalha cinco dias por semana e oito horas por dia, o preço do leite terá de subir. Caso contrário, a atividade não se torna atrativa. Ninguém quer sair da faculdade e montar uma vacaria. Além disso, temos um setor envelhecido. Apenas 4% dos produtores em Portugal têm menos de 40 anos, o que é efetivamente preocupante. Daqui a dez anos, muitos estarão a reformar-se. Temos de criar condições para que quem já está no setor permaneça, porque atrair jovens, especialmente no setor do leite, é para esquecer. Estas condições conseguem-se através de um preço justo e do reconhecimento da produção de leite, e da agricultura em geral, como uma profissão de desgaste rápido. Os problemas de saúde são uma constante nesta profissão. Portanto, é necessário valorizar o setor e olhar para ele de uma forma que permita que as pessoas tenham vontade de se dedicar a esta atividade. Quando falo do leite, estou a falar de todo o setor agrícola.

3.1. Mas porquê especialmente o setor do leite como menos atrativo para os jovens?

Porque exige trabalhar todos os dias. Numa estufa, por exemplo, vais verificar se está a ser feita a rega e realizas uma adubação através da água. Os animais, por outro lado, exigem uma presença diária e constante. Eu não posso tirar um fim de semana e não olhar para os animais. Por isso, penso que tudo o que está relacionado com o leite é mais exigente, porque, quando tens uma vacaria, precisas de realizar a ordenha pelo menos duas vezes por dia. Daí considerar, e esta é uma opinião pessoal, que o setor do leite é ainda menos atrativo do que os outros setores.

4. Considera que as dificuldades enfrentadas pelos produtores variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?

Sim. A dimensão é fundamental, porque nos proporciona um poder de negociação diferente e uma maior capacidade de diluição das margens. A dimensão é importante porque permite, por exemplo, que um produtor de hortícolas da Póvoa se desloque a Espanha e consiga encontrar um fornecedor. Contudo, esse fornecedor poderá obrigá-lo a entregar mensalmente uma determinada quantidade que, sozinho, não consegue assegurar. Daí a importância de agrupar os produtores, o que constitui uma vantagem do setor do leite. O setor do leite está organizado: eu pertenço à Cooperativa da Póvoa, que, por sua vez, integra a Agros, que, por sua vez, integra a Lactogal. No entanto, uma coisa é verdade: se não

existissem tantos intermediários, eu também receberia mais pelo meu leite. Isso é verdade. Contudo, esta estrutura também constitui uma estrutura de apoio.

Em termos regionais, as diferentes regiões enfrentam diferentes desafios. No Entre Douro e Minho, temos capacidade para produzir boas forragens, nomeadamente silagem de milho e de erva. Apesar da pouca água, ainda conseguimos ser competitivos. Depois, temos, por exemplo, a questão das terras, que correspondem a pequenas áreas distribuídas por várias parcelas. Se formos para o Alentejo, poderá já não existir tanto interesse em produzir milho, mas existem propriedades de grande dimensão. Apesar de Portugal ser um país pequeno, existem diferenças entre produzir no Norte e produzir no Sul. Dou-te o exemplo de um colega produtor de Amarante: eles têm temperaturas que nós não temos junto ao mar.

Relativamente à atividade, esta também é muito importante, porque depende da organização do setor e da capacidade das pessoas para crescerem e se desenvolverem. Produzir hortícolas é diferente de produzir mirtilos, que, por sua vez, é diferente de produzir kiwis. Cada atividade tem as suas especificidades e, na minha opinião, o segredo está no conhecimento e na informação. Quanto mais quisermos aprender, crescer e evoluir, nomeadamente falando com os agricultores que apresentam os melhores resultados, mais facilmente conseguimos perceber que tipo de contributos podemos receber e aplicar para transformar o nosso negócio.

2. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

5. **Na sua perspetiva, o facto de existirem poucos grandes compradores ou grandes cadeias de distribuição influencia as condições enfrentadas pelos produtores? De que forma?**

Aquilo que considero que tem mais influência, mais do que as grandes cadeias de distribuição, é a lei da oferta e da procura. A verdade é que sinto que, quando atacamos as cadeias de distribuição, estamos a manchar a sua imagem. Houve uma manifestação, em 2021, relacionada com o preço do leite, na Trofa, durante a qual construímos caixões em cartão e os colocámos em frente de cada um dos grandes supermercados: Pingo Doce, Lidl, Mercadona, Continente, entre outros. Tivemos cerca de 350 tratores na rua. É óbvio que isto, de certa forma, manchou a imagem das cadeias de supermercados. Noutra ocasião, colocámos em frente ao Lidl um fardo de silagem para protestar contra uma redução ou promoção - e vou utilizar mesmo a expressão -, contra as "promoções pornográficas"

relativamente ao preço do leite. Portanto, quando se ataca a imagem das empresas desta forma, e tendo em conta que o consumidor valoriza cada vez mais estas questões, passa a existir um maior cuidado. A reputação das marcas tem muito impacto e, se a atacarmos desta forma, existe um maior cuidado por parte das empresas. É claro que existe sempre competição entre as diferentes cadeias. No entanto, mais do que a grande distribuição, considero que o principal fator é a lei da oferta e da procura.

3. Poder de negociação e relação com compradores

6. **Como avaliaria o poder de negociação dos produtores agrícolas face à distribuição, retalho ou principais compradores?**

Nenhum. Não temos. Nós, produtores de leite, não temos poder de negociação. Para os produtores terem alguma capacidade de fornecer diretamente a grande distribuição, têm de possuir dimensão. Nunca são os produtores individuais que negoceiam. Pode ser uma cooperativa ou uma associação. Conheço horticultores que se organizam e existem organizações de produtores que reúnem 12 ou 13 produtores, possuem um armazém e, depois, esse armazém já consegue negociar com a grande distribuição. Agora, eu, Marisa, não posso negociar com o Mercadona ou com o Continente para vender o meu leite, nem faria sentido. Ainda por cima, o leite é um produto muito perecível. Diria que a margem de negociação dos produtores com a grande distribuição não existe, a menos que o produtor tenha uma grande dimensão. Imagina um produtor com 50 hectares de morangos ou 30 hectares de pera-rocha. É uma situação diferente.

7. **Quando os custos de produção aumentam, os produtores conseguem normalmente refletir esses aumentos no preço recebido?**

Não.

8. **Quais são as principais exigências e que impacto têm na atividade dos produtores?**

A exigência, para mim, é uma garantia de qualidade, um selo de qualidade. Tenho imenso orgulho em mostrar a análise do meu leite quando a Agros o vem recolher, porque essa análise é o espelho daquilo que tenho na minha vacaria. Por exemplo, as pessoas dizem que o Mercadona tem preços mais elevados na fruta e nos legumes porque é muito exigente

relativamente ao calibre, à cor e a outras características. Das duas uma: ou reduzem a qualidade do produto ou reduzem o preço, e eles optam por não reduzir o preço. Efetivamente, é importante para as grandes superfícies trabalharem com produtores que possuem certificações, porque isso transmite alguma confiança ao consumidor. No entanto, a verdade é que o consumidor não compra o meu leite pelo facto de a minha exploração ser certificada em bem-estar animal. Compra-o porque é mais barato. Existe aqui alguma incoerência, de certa forma, e eu compreendo-a, porque, acima de tudo, estamos a falar de números e de gestão financeira, e as pessoas acabam por escolher a opção mais barata.

9. **Considera que existe transferência de risco ou de custos dos compradores para os produtores? Em que situações isso acontece mais?**

Depende. Por exemplo, existia aqui uma empresa chamada Leicar, uma pequena empresa que teve problemas financeiros e esteve algum tempo sem pagar aos produtores. A probabilidade de isso acontecer com uma empresa como a Agros é reduzida. Agora, o que acontece com a grande distribuição é que, muitas vezes, os pagamentos são realizados a 90 dias. Eu estar agora a produzir para receber apenas daqui a três meses, tendo, entretanto, de pagar aos fornecedores, aos trabalhadores e outras despesas, é muito difícil de gerir. O produtor é sempre o elo mais fraco da cadeia.

10. **Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?**

Não.

4. Rentabilidade, atratividade e continuidade da atividade

11. **Quais são atualmente os principais fatores que pressionam a rentabilidade da sua exploração e dos produtores agrícolas em geral?**

Os principais fatores são os fatores de produção, nomeadamente os custos das matérias-primas que temos de comprar para produzir. A mão de obra também representa um custo, porque é escassa. Depois, temos ainda o preço que nos pagam. Nós não conseguimos controlar o preço que recebemos, nem conseguimos controlar os custos de produção. Neste momento, a energia está cara e o combustível está caro. Por isso, temos de pensar, a longo

prazo, em instalar painéis solares e baterias. No entanto, a concretização desses investimentos ainda demora.

12. **Considera que a agricultura é hoje uma atividade atrativa para jovens ou novos produtores? O que mais dificulta a entrada ou permanência no setor?**

Não. Isso observa-se pelo número de jovens que optam por permanecer no setor agrícola. Também se observa através do número de vagas nas faculdades, nos cursos relacionados com a agricultura. Temos cada vez mais cursos sem inscrições.

13. **Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?**

Diria sempre que o conhecimento é a melhor arma. Tivemos alguns anos de alguma estabilidade, tanto no preço do leite como no preço da carne. No entanto, existe muitas vezes uma falta de eficiência e de avaliação daquilo que é prioritário. Imagina que considero importante investir numa vacaria e no bem-estar animal. Nesse caso, poderá não ser interessante investir em máquinas agrícolas que vou utilizar apenas uma vez por ano. Aquilo que considero que falta aos produtores está diretamente relacionado com o facto de o setor estar tão envelhecido. Dizer ao meu pai, com 70 anos, que não vamos comprar um trator de 120 mil euros para trabalhar apenas durante um mês é diferente de dizer isso a outras pessoas. Temos de ser capazes de perceber aquilo que nos traz *inputs*. Para o leite, precisamos de vacas e, por isso, a nossa aposta tem sido na genética e na criação de condições de bem-estar animal. Alguns produtores não são tão eficientes porque continuam agarrados a métodos de gestão antigos. Muitas vezes, também não fazem corretamente as contas e realizam investimentos que não são estratégicos a longo prazo.

5. Cooperativas, serviços e políticas públicas

14. **Na sua experiência, pertencer a uma cooperativa ou organização de produtores melhora a posição dos agricultores no mercado? Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas?**

Acredito que, sozinhos, vamos mais rápido, mas juntos vamos mais longe. Existe sempre criação de valor e existem sempre vantagens em estarmos juntos. Relativamente ao preço do

leite, aquilo que sinto é que, no setor cooperativo, o preço nunca subiu tanto como no setor privado, mas também nunca desceu tanto. Dando um exemplo muito concreto, houve uma altura em que a Jerónimo Martins ganhou um concurso e andou à procura de produtores. Muitos produtores saíram da Agros para a Jerónimo Martins, devido a uma diferença mensal no preço de 11 ou 12 cêntimos. Estamos a falar de muito dinheiro. No entanto, a verdade é que chegou determinado momento em que a empresa descartou uma série de produtores, porque ganhou outro concurso e o seu interesse passou a ser outro. E pode fazê-lo. Dentro do setor cooperativo, o produtor já se encontra muito mais protegido. Se me perguntares se alguma vez tencionaria passar para o setor privado, digo-te que não, porque sinto que estou mais protegida no setor cooperativo.

15. **Considera que os produtores portugueses estão suficientemente organizados coletivamente para negociar com grandes compradores?**

Não. Existe uma mentalidade de que "o meu produto é melhor do que o do vizinho". Como se trata de um setor envelhecido, esta é uma das consequências: ainda não existe muito trabalho em equipa. Contudo, já existiu menos organização. É um caminho que está a ser percorrido.

16. **Que serviços ou apoios considera mais importantes para melhorar a capacidade dos produtores para vender, negociar ou reduzir a sua vulnerabilidade?**

Essa componente mais técnica já existe. Existe apoio por parte da CONFAGRI, das cooperativas e da PAC. Ou seja, os subsídios e os apoios da PAC já existem. Aquilo que considero importante seria a existência de cursos específicos de formação. Os produtores são obrigados a ter o curso de aplicação de produtos fitofarmacêuticos para poderem aplicar esses produtos. Por isso, frequentam a formação, porque é obrigatória. Aquilo que considero importante seria uma formação diferente. Gosto muito de formação. A minha formação de base é em Psicologia e, portanto, sou sempre muito suspeita relativamente a este tema. Considero que até a própria CONFAGRI deveria disponibilizar uma formação diferente. Já tive oportunidade de transmitir esta opinião ao presidente e ao secretário-geral. É fundamental falarmos sobre inteligência artificial e sobre o impacto que esta poderá vir a ter na agricultura. Também considero importante a gestão, a gestão de recursos humanos, a

motivação, a liderança e a forma de manter os recursos humanos. Defenderia até que, quando alguém se candidata a trabalhar numa cooperativa, na Agros ou na Lactogal, deveria frequentar uma formação que abrangesse uma série de temas, nomeadamente liderança, motivação de equipas e gestão. Na minha opinião, esta formação deveria constituir um requisito obrigatório, porque essas pessoas poderiam depois transmitir os seus conhecimentos aos outros.

17. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?

Não, porque temos cada vez menos dinheiro e cada vez mais exigências. A PAC está a perder o poder que tinha e acredito que, dentro de pouco tempo, poderá tornar-se mais um entrave do que propriamente uma ajuda. Temos de estar constantemente a preencher documentos e a cumprir requisitos, sem existir um retorno associado proporcionalmente a essas exigências. É óbvio que temos de cumprir regras e apostar no ambiente e na sustentabilidade. No entanto, tem de existir aqui uma abordagem diferente, porque considero que a forma atual de funcionamento não está a facilitar a vida dos produtores.

18. As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?

Diria que se fala sobre essas regras, mas não sei se são efetivamente aplicadas. Nunca vi nada, nem nenhuma notícia sobre alguma queixa relacionada com essas práticas. Os produtores estiveram durante muito tempo a receber abaixo do custo de produção. No setor do leite, entre 2010 e 2016, Portugal foi um dos países em que os produtores eram mais mal remunerados, permanecendo sempre na cauda da Europa. Entre 2016 e 2021, e continuo a referir-me ao setor do leite, Portugal foi o país em que os produtores eram mais mal remunerados. Portanto, essas práticas e regras são importantes, mas não temos sentido que tenham tido impacto e muito menos que tenham produzido efeitos.

19. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

Boa pergunta. Já falámos sobre aquela possibilidade de nunca se pagar abaixo de um preço previamente determinado. Essa medida seria positiva nas alturas em que o preço está

baixo, mas também poderia fazer com que o preço ficasse nivelado por esse valor e que, depois, os compradores nunca pagassem mais do que esse montante. Portanto, não te consigo responder a essa pergunta. O preço justo é importante, mas nós não podemos receber apenas o preço considerado justo. Se eu tiver mão de obra familiar, vou realizar um determinado tipo de contas. Se tiver mão de obra paga, vou realizar outro tipo de contas. A definição desse preço obrigaria a que todos tivéssemos o mesmo tipo de critérios, o que não acontece.

6. Síntese final

20. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

A falta de dimensão.

21. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Neste momento, penso que não. Acho que falámos sobre o essencial. Falámos sobre a capacidade de negociação dos produtores, sobre a falta de dimensão, sobre a importância de estarmos organizados e sobre a importância da formação. Portanto, acho que abordámos todos os temas.

Anexo III.B - Entrevista a Arlindo Cunha (AC)

1. Enquadramento do entrevistado

1. Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola e agroalimentar, considerando o seu percurso político e institucional, bem como a sua experiência enquanto produtor?

Nasci no meio rural, pelo que conheço esse meio desde pequeno. Desde que entrei para a faculdade, especializei-me, dentro da Economia, em Economia Agrária. Fiz toda a minha formação de mestrado e doutoramento, em Inglaterra, em Economia e Política Agroalimentar, sobretudo com enfoque na Política Agrícola Comum. Depois de 20 anos de atividade política, entre os quais oito anos no Governo, no Ministério da Agricultura, e dez anos no Parlamento Europeu, sempre a lidar com matérias relacionadas com a política agrícola, regressei à minha atividade profissional enquanto economista e professor

universitário na Universidade Católica. Em 1997, há mais de 28 anos, iniciámos também, enquanto empresários, um projeto de produção de vinho no Dão. Portanto, costumo dizer que tenho experiência da política, da economia e da prática - da teoria e da prática, tudo em conjunto.

2. **Que atividades, cadeias de valor ou tipos de produtores conhece ou acompanha mais de perto?**

Acompanho mais de perto a atividade do vinho, mas, ao longo da minha vida profissional e política, diria que acompanhei todas as fileiras. Conheço muito bem a fileira do leite, uma vez que, quando estava no Governo, ajudei - digamos - a convencer alguns dirigentes do setor a darem um passo que levou à criação da Lactogal, que é, de facto, um marco de referência na organização dos agricultores e na defesa dos seus direitos. Acompanhei também o setor hortofrutícola e outras atividades e, mais tarde, o setor do vinho, que também possui uma boa organização baseada nas cooperativas, mas que não conseguiu dar o passo organizacional que o setor do leite conseguiu dar.

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

3. **Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas?**

Diria que a evolução foi semelhante à que ocorreu em todos os países que caminharam no sentido do desenvolvimento. Ou seja, à medida que os países se foram desenvolvendo, houve uma redução do número de ativos e da mão de obra no setor primário/agrícola. Infelizmente, houve também uma redução no setor transformador e um enorme aumento do emprego no setor dos serviços. Estamos numa Europa que, há meio século, tinha cerca de 20% das pessoas a trabalhar na agricultura e que, atualmente, tem entre 5% e 8% na União Europeia. O setor da indústria, que há 50 anos envolvia entre 30% e 40% da população dos países mais desenvolvidos, representa hoje entre 10% e 15%. Os serviços, que naquela altura representavam entre 10% e 15%, representam atualmente entre 60% e 80%. Trata-se de uma mudança de estrutura. A agricultura seguiu este percurso, mas o que acontece é que, através da evolução tecnológica, conseguimos produzir muito mais com muito menos pessoas e com a mesma ou até com uma menor área.

De facto, a situação atual não tem nada a ver com a que existia anteriormente. Uma vaca leiteira que, há 50 anos, produzia duas ou três toneladas de leite por ano pode, hoje em dia, produzir entre 10 e 15 toneladas. Houve uma evolução brutal. O mesmo se verifica relativamente aos produtos hortícolas e ao vinho. As novas vinhas podem atualmente produzir entre 10 e 20 toneladas por hectare, enquanto, antigamente, produziam entre duas e cinco toneladas. O mesmo se pode dizer dos cereais, já para não falar do azeite, setor em que estamos a assistir a uma evolução galopante do olival tradicional para o olival superintensivo, com produtividades brutalmente superiores, sete, oito ou dez vezes maiores. Portanto, a agricultura registou uma evolução especialmente tecnológica, que fez com que, com muito menos pessoas e com uma menor área agrícola, conseguíssemos produzir muito mais. Esta evolução foi também naturalmente acompanhada por uma melhoria do rendimento por ativo agrícola e da produtividade do trabalho. Isso está na base do facto de, hoje em dia e apesar de tudo, continuarmos a ter um setor mais preparado do que aquele que tínhamos há alguns anos.

4. Na sua opinião, quais são atualmente os principais fatores que condicionam a rentabilidade dos produtores agrícolas em Portugal?

Existem vários fatores. Um fator de base é a qualificação. Ainda temos um nível de qualificação dos agricultores que deixa a desejar quando comparado com o nível médio dos nossos parceiros europeus. Existe, portanto, uma questão relacionada com a qualificação. Depois, há outro fator também muito importante, que é o custo geral dos fatores de produção. A agricultura encontra-se "ensanduichada", isto é, no meio de uma sanduíche entre os setores que lhe fornecem equipamentos e fatores de produção - máquinas, sementes, combustível, fertilizantes e produtos fitossanitários - e os setores que se encontram a jusante, nomeadamente as agroindústrias e a distribuição alimentar, que compram a produção. A agricultura está no meio. O que acontece é que tanto os setores a montante, relacionados com os fatores de produção e os equipamentos, como os setores a jusante, nomeadamente a distribuição e as agroindústrias, são muito mais concentrados e possuem muito mais poder negocial do que os agricultores, que estão muito dispersos e mal organizados. Um dos fatores importantes para a agricultura é, portanto, o nível geral dos custos de produção, da energia e dos fatores de produção, desde os fertilizantes e produtos fitossanitários até aos equipamentos, que são caros porque somos um mercado pequeno e periférico.

Por outro lado, temos os compradores que adquirem os produtos agrícolas aos produtores, nomeadamente a distribuição alimentar e a agroindústria, que estão muito mais organizados do que os agricultores e que, por isso, possuem maior poder negocial. Assim, além do custo dos fatores de produção e dos combustíveis e do fraco poder negocial dos agricultores, estes encontram-se no meio de dois colossos muito bem organizados. Esta situação causa um menor poder negocial aos agricultores. Portanto, apontaria a formação e as qualificações, o elevado custo dos fatores de produção, da energia e dos equipamentos em Portugal e o elevado custo das novas tecnologias, que também é uma questão importante. Hoje em dia, para prepararmos o futuro, temos de falar em agricultura de precisão, tecnologias, drones e sensores. Contudo, isso implica, desde logo, um elevado custo de capital e, por isso, não é acessível à maioria dos agricultores. Tem de existir uma comparticipação por parte da política agrícola. Isso é fundamental. Temos ainda o problema da organização dos produtores, que, em geral, continua a ser muito fraca. Tudo isto conjugado faz com que não tenhamos propriamente, em Portugal, um nível de competitividade da agricultura e de geração de rendimento compatível com a média da União Europeia. Estamos abaixo dessa média.

5. **E quais são os principais fatores que afetam a atratividade do setor, especialmente para jovens agricultores ou investidores?**

O principal fator da atratividade chama-se dinheiro. Se uma atividade for rentável, atrairá os jovens e as restantes pessoas. Portanto, aquilo que temos de fazer é criar condições para que a agricultura seja rentável. Essa criação de condições faz-se, por um lado, melhorando a formação e as qualificações; faz-se criando condições para que o custo dos fatores de produção e dos equipamentos seja mais reduzido; e faz-se tornando mais barato o acesso a bens de capital destinados ao investimento, sobretudo em novas tecnologias e equipamentos. Isso consegue-se através da política agrícola. Temos de ter uma política agrícola com uma comparticipação suficiente para tornar essas novas tecnologias, que são fundamentais para que a agricultura seja mais competitiva e mais geradora de rendimentos, mais acessíveis e, digamos, mais apetecíveis.

6. **Considera que estas dificuldades variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?**

Sim, e de que maneira. Isso é fundamental. As dificuldades são diferentes. Basta pensarmos nas atividades extensivas, que são mais próprias do Sul e do interior sul do país. Nesses casos, temos obviamente a vida mais facilitada. Basta colocar cercas metálicas, preparar e tratar das pastagens e cuidar da sanidade dos animais. Se estivermos a pensar, por exemplo, na horticultura, na fruticultura ou na viticultura, atividades mais próprias das zonas litorais e do Norte e Centro, precisamos de muita mão de obra e de muito cuidado com os tratamentos fitossanitários. Isso implica custos mais elevados, além de termos atualmente problemas específicos relacionados com a falta de mão de obra. De facto, existem situações, nos tipos de agricultura mais intensivos em fatores de produção e em capital, que apresentam outras dificuldades. Existem também situações de agricultura em zonas nas quais as estruturas agrárias estão mais fragmentadas, e tudo isso cria, obviamente, dificuldades. As questões relacionadas com a competitividade são especialmente mais acentuadas nessas zonas de minifúndio e de agricultura mais intensiva. É um pouco difícil.

3. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

7. Na sua perspetiva, a concentração da distribuição e do retalho alimentar em Portugal é hoje um fator relevante para o setor agrícola? Porquê?

É fundamental. Aliás, os vários relatórios que têm sido produzidos a nível nacional e europeu apontam nesse sentido. Temos algumas fileiras mais organizadas do que outras, mas, em termos gerais, estamos a falar, em Portugal, de mais de uma centena de milhares de produtores. Do outro lado, estamos a falar de meia dúzia de compradores, que correspondem às grandes cadeias de distribuição, e de poucas centenas de agroindústrias. Ou seja, temos, por parte de quem compra - a agroindústria, mas especialmente os grandes grupos retalhistas e a distribuição -, um poder oligopolístico, um oligopólio de procura. Existe, de facto, um conjunto reduzido de empresas e entidades que compram e um conjunto muito vasto e desorganizado de entidades que vendem. Numa situação deste tipo, o poder negocial é muito desigual. É por isso que os estudos produzidos pela União Europeia apontam para a existência de várias práticas desleais, sobretudo através da imposição de condições leoninas, da pressão sobre os produtores para esmagarem os preços e da imposição de prazos, entre outras situações. Estas situações têm de ser minimizadas no futuro e têm de existir boas práticas. Existem vários países que têm trabalhado nesse sentido, mas os progressos no nosso país têm sido ainda muito lentos. Para defendermos os interesses dos agricultores e melhorarmos a sua posição na cadeia de valor, temos de tornar os

agricultores mais organizados e impor, por via legislativa, práticas comerciais mais leais. Em Portugal, no conjunto da cadeia de valor, a produção representa apenas 24% do valor total, de acordo com os dados do gabinete de planeamento do Ministério da Agricultura. Existe, de facto, um trabalho muito grande a fazer, que consiste em organizar a produção para que esta tenha mais força negocial e, ao mesmo tempo, impor regras de boas práticas de comercialização.

8. **Para além da concentração existente a jusante, considera que a fragmentação da produção e da oferta agrícola em Portugal também contribui para a fragilidade negocial dos produtores?**

Contribui, porque estamos, de facto, a falar de uma multidão de pequenos produtores. Pode existir, em teoria, uma multidão de pequenos agricultores que se organizem de uma forma muito forte. Contudo, não é isso que acontece. Além de tudo o que já referi, considero fundamental o trabalho de organização dos produtores, nomeadamente através de organizações de produtores e do apoio às cooperativas, para que estas ganhem escala e consigam ser mais competitivas. As próprias organizações agrícolas e cooperativas podem realizar uma integração vertical. Ou seja, os produtores podem comprar e transformar, eles próprios, o produto, para depois o venderem com um valor superior. Desta forma, economias que seriam obtidas por entidades exteriores ao setor agrícola ou à produção passariam a ser apropriadas pela própria produção. As organizações de produtores podem também criar mercados alternativos aos das grandes cadeias, através da generalização, por exemplo, de mercados locais, associados às chamadas cadeias curtas de abastecimento. Se forem bem trabalhadas, as cadeias curtas podem constituir uma grande alternativa - parcial, nunca total, como é óbvio - e um canal alternativo de escoamento dos produtos, sobretudo em territórios de baixa densidade e fora dos grandes centros urbanos. É possível fazer muita coisa. Além da integração vertical, podem ser adotadas estratégias de diferenciação do produto, que as próprias cooperativas e organizações de produtores podem desenvolver através da gestão da qualidade e de outras medidas deste tipo. Enfim, são situações que, quando conjugadas, podem contribuir efetivamente para defender melhor e organizar de forma mais adequada a posição dos agricultores na cadeia de valor.

9. **Considera que os produtores agrícolas têm alternativas de escoamento fora dos grandes canais de distribuição?**

Foi aquilo que referi há pouco; já me antecipei à tua pergunta. De facto, uma das alternativas que tem sido destacada pela União Europeia são as cadeias curtas de abastecimento. Em boa parte dos territórios, podemos trabalhar os circuitos curtos e organizá-los a nível local. Estou convencido de que, quanto mais forte for a organização das cadeias curtas de abastecimento, mais mitigado ficará o poder da grande distribuição. Penso que esta é uma alternativa muito importante.

4. Poder de negociação e relação com compradores

10. Os produtores conseguem normalmente repercutir aumentos de custos de produção nos preços que recebem?

É muito difícil. É muito difícil porque o poder negocial de quem compra é muito mais forte. Quando um agricultor, uma organização de produtores ou uma cooperativa diz: "Olhe, vou vender-lhe as uvas mais caras", os compradores respondem: "Então, se for assim, vou mandar vir as uvas de França ou de Espanha." Ou seja, como estamos num mercado aberto e os agricultores têm pouco poder negocial, não é fácil repercutir os aumentos dos custos de produção no preço final. Para que isso fosse possível, os agricultores teriam de possuir um poder negocial muito mais forte.

11. Considera que existe transferência de risco ou de custos da distribuição para os produtores? Em que situações isso acontece mais?

Infelizmente, a forte posição negocial dos grandes grupos retalhistas e da própria agroindústria permite, de facto, transferir esses riscos para o produtor, através do esmagamento dos preços. Esta é uma tendência a que temos assistido.

12. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?

Não, também não existe. Temos zonas opacas. Aliás, uma das práticas que temos de melhorar é precisamente essa parte da transparência. É por isso que temos de criar ou melhorar, em Portugal, o observatório de mercado. Os observatórios do mercado agroalimentar têm de acompanhar melhor as várias etapas da formação dos preços, para sabermos e monitorizarmos, a cada momento, quem está a apropriar-se, de forma desproporcionada, de determinada parte do bolo. Se não tivermos monitorização, corremos o risco de a atual repartição, que já é desigual, se desequilibrar ainda mais.

5. Impacto na rentabilidade, investimento e continuidade da atividade

13. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

Isso é normal. Acaba por ser uma situação normal. O conjunto da agricultura melhorou em termos médios, porque melhorou a produtividade e, por isso, melhorou também o rendimento. Contudo, infelizmente, essa melhoria não abrange 100% dos agricultores. Existe sempre uma margem de pessoas que fica à margem das evoluções. Quando falamos, por exemplo, das novas tecnologias e da agricultura de precisão, como referi há pouco, para que este processo de mudança tecnológica seja inclusivo, temos de colocar a política agrícola a apoiar generosamente todos os investimentos. Caso contrário, deixaremos para trás aqueles que possuem menos meios.

6. Cooperativas, serviços e mecanismos de mitigação

14. Na sua opinião, as cooperativas e organizações de produtores conseguem reforçar o poder negocial dos agricultores e reduzir a dependência face aos grandes compradores?

Sim, desde que estejam bem organizadas e ganhem escala. Neste domínio, aquilo que temos de seguir é o exemplo da Lactogal. A Lactogal é uma empresa de capitais exclusivamente cooperativos e, como possui muita escala, representando cerca de 60%, ou perto disso, da produção nacional, consegue ter poder negocial com os parceiros da agroindústria e do setor retalhista. Mesmo assim, não é fácil. O setor cooperativo, tal como as organizações de produtores, constitui um caminho muito importante para os agricultores se organizarem e terem maior poder negocial. É fundamental. Por isso, temos de ter uma política agrícola que encoraje as organizações cooperativas a cooperarem entre si, a fundirem-se ou a concentrarem-se, para ganharem maior escala e, dessa forma, se tornarem mais competitivas.

15. Considera que os produtores portugueses estão suficientemente organizados coletivamente?

Não. Em alguns setores estão mais organizados do que noutros. Mais uma vez, diria que o setor exemplar é o setor do leite. Fora desse setor, não temos uma organização significativa. Em geral, não temos. Se observarmos países como os Países Baixos, França ou Dinamarca, verificamos que as grandes empresas agroindustriais são empresas de capitais cooperativos e dominam o mercado. Infelizmente, estamos ainda muito longe dessa realidade.

16. **Que tipo de serviços considera mais importantes para melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar e reduzir a sua vulnerabilidade face à distribuição?**

Diria que são importantes todos os tipos de serviços. Precisamos de criar uma rede muito densa de serviços de aconselhamento técnico e de gestão. Atualmente, não existe praticamente nenhum agricultor em Portugal que não esteja integrado numa organização agrícola, seja uma associação, uma cooperativa ou uma organização de produtores. Temos de garantir que cada agricultor, através da organização a que pertence, tenha acesso regular a aconselhamento técnico, de gestão e de mercado. Estas são três dimensões fundamentais. Sem esse apoio, o agricultor não possui as ferramentas necessárias para trabalhar como deve ser.

7. Políticas públicas e regulação

17. **Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?**

Desde há alguns anos, sim, porque, anteriormente, estes serviços não eram financiados pela Política Agrícola Comum. Desde os últimos quadros comunitários, estes serviços passaram a ser financiados. Neste domínio, aquilo que tem falhado não é a Política Agrícola Comum. Somos nós próprios que, internamente, ainda não fomos capazes de criar um sistema suficientemente denso e consistente.

18. **As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?**

Têm tido algum impacto. Criámos a PARCA - Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agroalimentar -, que é uma plataforma de entendimento entre produtores e compradores. Criámos também o Código de Boas Práticas, mas não fomos

além disso. Há anos em que a PARCA nem sequer se reúne. Portanto, como é possível existir uma plataforma de entendimento se, por vezes, as partes passam anos sem se reunir? É impossível. Considero que, infelizmente, não têm existido muitos progressos nesta matéria em Portugal. Penso que seria necessário repensar a situação. Ou colocamos verdadeiramente em funcionamento aquilo que já criámos, nomeadamente a PARCA e o Código de Boas Práticas, ou procuramos outras soluções. Uma dessas soluções poderia ser, por exemplo, a criação de uma entidade reguladora ou de uma secção especializada dentro da Autoridade da Concorrência, para impor determinadas regras e garantir que estas são cumpridas.

19. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

Tudo o que esteja relacionado com as chamadas boas práticas. Isto significa, por exemplo, que os prazos de pagamento devem ser definidos, incluindo os prazos máximos, e devem ser cumpridos. Os produtores não devem ser obrigados a pagar as promoções dos supermercados. Enfim, existe todo um conjunto de situações que já estão identificadas e cujas regras deveriam ser cumpridas.

8. Síntese final

20. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

Já falámos sobre eles anteriormente. O primeiro problema é a desorganização. Depois, existe a falta de uma política de encorajamento da concentração da oferta, começando pelas cooperativas agrícolas. Existe também a falta de uma política transversal de implementação e reforço das cadeias curtas de abastecimento agroalimentar nos mercados locais. É ainda necessária uma política mais generosa de apoio aos investimentos, bem como a criação de uma rede densa de aconselhamento técnico, transversal a todo o país. No essencial, os principais problemas andam à volta destes aspetos.

21. Que soluções ou caminhos considera prioritários para melhorar essa situação?

É sempre importante aquilo que referi. Quando se melhora a organização dos produtores e a sua organização comercial, deve procurar realizar-se, simultaneamente, alguma integração

vertical, ou seja, algum grau de transformação do produto, de forma a aumentar o seu valor. Deve também ser desenvolvido algum trabalho de diferenciação do produto através da gestão dos sistemas de qualidade, das denominações de origem protegidas e das indicações geográficas, entre outros instrumentos.

22. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Diria que os aspetos essenciais andarão à volta destas questões.

Anexo III.C - Entrevista a Margarida Furtado (MF)

1. Enquadramento do entrevistado

1. **Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola/agroalimentar e há quantos anos acompanha ou trabalha com este setor?**

Mais recentemente, acabei por assumir uma responsabilidade que já não se prende tanto com o acompanhamento a par e passo das explorações ao nível técnico, mas também, portanto, um cargo de diretora-geral da Cooperativa Agrícola de Barcelos desde 2020. E, assim, aí já numa situação em que estou a acompanhar toda a gestão desta cooperativa, como também a acompanhar as dificuldades e os problemas que as explorações possam ter e ajudá-las a ultrapassar alguns problemas, algumas dificuldades. Portanto, é a dois níveis: nível técnico durante cerca de 30 anos e agora, nos últimos 6 anos, portanto, ao nível da gestão e da direção-geral da cooperativa.

2. **Que tipos de produtores ou atividades conhece melhor?**

O tipo de produtores é o leite. A produção de leite. São os produtores que têm animais de produção de leite e depois a respetiva cria, para reposição destes animais, com vista também a chegarem a adultos e a produzirem. E, portanto, há muito mais proximidade, neste caso, com a alimentação para os animais, nomeadamente a produção de forragem, porque a minha formação é agropecuária, mas numa vertente mais agrícola, em que nós damos o acompanhamento técnico todo ao nível da produção e depois os serviços todos também que envolvem toda a atividade. Todos os serviços de que dispomos. Temos esses serviços e os

agricultores não precisam de ir a outra entidade para fazer nada. Portanto, não precisam de se deslocar a outra entidade para fazer o que quer que seja.

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

3. Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas?

Olhe, é uma evolução que eu diria muito interessante. Ao nível da comercialização, ao nível da organização da comercialização, nós não evoluímos muito, pelo menos nestes setores. Porque estes setores são setores que já estão organizados. Mas, como nós também abraçamos outros projetos aqui, nós apercebemo-nos, nomeadamente no azeite, no vinho e noutros mercados, nomeadamente a fruta, eu vejo um mercado que não é... Tenho sempre este termo de comparação com o leite, e estão muito aquém, os outros setores muito aquém da organização ao nível da comercialização, ao nível da fileira. De facto, há lacunas. Tenho sempre esta perceção muito marcada de que há falhas consideráveis na organização da comercialização e isso dificulta uma política agrícola de produção. Ou seja, as pessoas não se sentem suficientemente aliciadas porque não têm tanta segurança ao nível dos preços e do escoamento efetivo do seu produto e, portanto, têm algum receio em avançar, e outros acabam por resistir, os que já são produtores. Porque a agricultura é muito interessante, produzir é muito interessante, o problema é que, se esta agricultura não é rentável, se não há retorno do investimento, se não há uma remuneração justa pelo trabalho, há uma tendência natural para desistir. O que eu noto, ao mesmo tempo, é que quem é organizado- eu noto isso no setor do leite- no setor do leite cada vez há menos explorações de leite, mas elas são cada vez maiores e mais profissionais. Há aqui uma evolução, porque, como está muito bem organizado ao nível da concentração do produto e da comercialização do mesmo, há um investimento maior por parte dos produtores, há um aumento da dimensão da exploração. Elas são menos, mas são maiores e são mais eficientes ao nível da produção. Tenha-se em conta, por exemplo, que nós, em dez anos, duplicámos a produção no concelho. Dez anos. Portanto, não é um intervalo de tempo assim tão longo para conseguirmos dobrar. Com muito menos produtores. Portanto, às vezes há aquela preocupação: "Ah, mas os produtores desistem e agora o que é que vai ser do setor?". Não, o setor está ótimo, porque produzimos mais leite. Mas isto porque há uma boa retaguarda, há uma retaguarda e há também a jusante. Há toda uma organização muito bem conseguida no passado e no presente, porque não

vivemos só no passado. As organizações de cúpula têm trabalhado muito nesse sentido de evolução e, portanto, isso é uma tranquilidade para o produtor. E isto é muito interessante.

4. **Na sua opinião, quais são atualmente os principais fatores que condicionam a rentabilidade dos produtores agrícolas em Portugal?**

A rentabilidade tem muito a ver com o preço do produto. Com os preços e com o escoamento. É preciso garantir o escoamento e o preço do produto. Esses são os grandes, porque eu acho que, em Portugal, os nossos produtores são capazes de produzir bem, e bem. O problema é a organização e o preço. Esses são os dois grandes constrangimentos ao nível da produção e da evolução, digamos, da nossa agricultura. Passa muito por isso.

5. **E quais são os principais fatores que afetam a atratividade do setor, especialmente para jovens agricultores ou investidores?**

Com certeza. Também há uma questão que eu percebo: nós não podemos alocar toda a responsabilidade à administração central. Mas, de facto, nós temos a missão e a obrigação de nos organizarmos. Nós não podemos alocar tudo à administração central. Agora, também a administração central tem de fazer o seu trabalho, que é estabelecer metas, criar políticas agrícolas para não deixarmos o terreno ao abandono. Haver uma política agrícola em Portugal que, a mim, me parece que nunca terá existido. Vivemos muito da política do subsídio e isso também não é bom. Deve haver incentivos, sim senhor, mas nós não podemos viver eternamente ali à espera que venha um subsídio. Isso não é uma política agrícola, isso é uma situação que remedeia. O problema é que nós não vemos a agricultura em Portugal como uma atividade essencial para um país. Porque é essencial, num país, que haja uma agricultura bem organizada e que nós procuremos autonomia na produção, autonomia na subsistência. E, portanto, isso não existe. E é uma pena que assim seja.

6. **Considera que estas dificuldades variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?**

Sim, exatamente isso. Claramente, o litoral está mais organizado, tem melhores condições pelas acessibilidades, pela climatologia, claramente, de facto, em detrimento um bocadinho do interior, que acaba por não ter, face à orografia e à climatologia e à distância, enfim, das principais cidades e zonas de despovoamento, acaba por ter mais dificuldade. No entanto,

nessas zonas encontramos bons terrenos muito bem implementados, já com boas produções, portanto, há um esforço de muita gente para tentar rentabilizar o que têm, o património que têm. Mas sim, claramente que uma exploração maior tem outra capacidade e consegue rentabilizar e ser mais eficiente do ponto de vista dos custos. Porque, em áreas pequeninas, acabam por ter custos, quase custos que são fixos, que depois não se conseguem diluir porque não há dimensão. E, sim, as zonas mais, eu diria em Portugal, as zonas mais do litoral e onde há mais água, claramente onde há mais água. Isto é tão básico, mas é importante. Onde há água há vida e há uma evolução maior. Embora, às vezes, haja uma tendência, muitas vezes há uma tendência para o Estado meter toda a gente no mesmo saco e dizer: "Bem, vamos aprovar os projetos de investimento das zonas do interior", todos no mesmo saco. Ora, também não é correto, não é? Porque deverá haver avisos e programas específicos para se investir verbas para investimento nestas zonas e verbas especificamente para outras zonas, porque, todos no mesmo saco, o que é que vai acontecer? Acontece que o litoral, apesar de estar mais evoluído, precisa de se modernizar. Nós não podemos parar no tempo. E, às vezes, esquece-se um bocadinho e insiste-se um bocadinho nessa filosofia de olhar para o país como um todo, quando ele é completamente diferente. Programas especificamente para, de facto, fixar gente, para implementar, e outros programas para modernizar. São aspetos a velocidades diferentes, mas que devem existir. Deve-se ver o país com as suas diferentes realidades.

3. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

7. **Na sua perspetiva, a concentração da distribuição e do retalho alimentar em Portugal é hoje um fator relevante para o setor agrícola? A existência de poucos grandes compradores/cadeias de distribuição influencia as condições enfrentadas pelos produtores?**

Eu sou apologista da concentração e da grande distribuição. Ela tem de existir e é muito importante, porque é esta grande distribuição que vai chegar a todos, vai conseguir chegar a todos. Por vezes, os preços podem não ser os mais interessantes, mas, de facto, se a produção estiver representada com concentração de produção, com organizações de produtores bem organizadas, certificadas, organizadas e que tenham capacidade de negociar com esta grande distribuição, no sentido de os produtos serem justamente pagos, a tempo e horas, eu vejo com muito bons olhos, desde que isto exista, vejo com muito bons olhos a grande distribuição. É fundamental. Para podermos exportar, para podermos distribuir pelo país

todo, é assim que temos de trabalhar, porque o porta-a-porta funciona para umas pequenas produções, mas isto não será o principal. Há anos em que corre bem, há anos em que não corre bem e, portanto, nós temos de ter garantias, temos de ter um plano, planos organizados de entrega de produto e motivar também quem produz. Porque sabe que vai ser entregue. Em grande escala as coisas funcionam, porque estas cadeias têm uma capacidade muito grande para distribuir fora do país, dentro do país. Ali localmente, um excesso de produção, a pessoa vai-se ver, de facto, com dificuldades para escoar tudo. Não há grande alternativa de escoamento fora dos grandes canais de distribuição. Desde que eles trabalhem bem, acho que sou apologista.

4. Poder de negociação e relação com compradores

8. Como avaliaria, de forma geral, o poder de negociação dos produtores agrícolas portugueses face à distribuição, ao retalho ou a outros grandes compradores?

Não há, não. A fileira é toda a cadeia que representa desde a produção até à prateleira. Por vezes conseguimos começar a construir a fileira, mas depois, a dado momento, que é esse momento da negociação e da representação e da capacidade de levar o produto à grande distribuição com preço, não funciona. É uma luta desigual. O problema é a desigualdade e a dificuldade. Nós conseguimos pensar na fileira até uma determinada etapa do processo e depois, a partir de determinado momento, a fileira não consegue concluir isto com eficácia. O que acontece é que são poderes, capacidades de negociação que são desiguais. E, portanto, as organizações de produtores têm de se organizar mais, ser mais coesas, pensar, ter horizontes abertos, procurar agregar-se, fortalecer-se. É preciso fortalecerem-se, agregando-se. A divisão, toda a vida a divisão enfraqueceu. Unidos com espírito de missão e com transparência, só têm a ganhar. Os produtores só têm a ganhar com essa forma de estar e com essa posição, porque também estas organizações de produtores têm de ter dimensão para poder negociar. Que é o que acontece muito com o leite. O leite é um exemplo muito interessante porque se organizaram a nível nacional e têm poder de negociar junto da grande distribuição. Portanto, isso são exemplos que não são perfeitos, porque os processos nunca são 100% perfeitos, mas que construíram poder de negociação. Temos sempre de evoluir e melhorar para dessa forma chegarmos lá. Com pequenas organizações, infelizmente, temos de ser muito preocupados com "talvez não estejam aqui, esta organização se calhar não é a

melhor, porque se calhar há aqui um interesse particular". A nossa mentalidade tem de ser mais de pragmatismo, de empenho e transparência de todos, porque só assim é que funciona. E talvez a nossa mudança, a mudança ao nível da mentalidade, seja uma necessidade e um ponto fraco nosso. É cultural, esta dificuldade de nos agregarmos e de nos unirmos. E essa dificuldade é penalizadora para se poder negociar.

9. Considera que existe transferência de risco ou de custos da distribuição para os produtores? Em que situações isso acontece mais?

Claro, sim. Isso é um facto, alguém vai pagar. Alguém vai pagar esses riscos, e muitas vezes é o produtor, infelizmente, quase sempre. Por isso é que tem de se fazer representar por uma entidade, porque, sendo um produtor direto, esse risco é todo em cima dele. Quanto mais ele está próximo da venda na grande distribuição, esse risco de que fala é todo revertido para ele. É completamente, eu diria, cilindrado. Tem de haver organizações bem musculadas, grandes, para que a distribuição perceba que tem peso. Tem de ter peso e tem de negociar, porque eu preciso daquele produto, preciso daquela quantidade. Se há uma dimensão, há uma quantidade ali por trás para negociar, em termos de quantidade e de agentes, depois há uma capacidade para podermos diluir um bocadinho esses riscos para serem distribuídos entre todos. Desde o consumidor a toda a cadeia.

10. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?

Não, não existe transparência. Não existe transparência e há margens que ficam pelo caminho, há aqui coisas que vão ficando e, lá está, é o poder negocial que não se tem e perde-se muito pelo caminho. As entidades que também tutelam e que supervisionam também não são eficientes, porque não supervisionam. A Autoridade da Concorrência e outras entidades que fazem esta supervisão, há uma constatação, mas não passamos da constatação. Não há aplicação na prática. Não há aplicação, porque constata-se que, verifica-se que as margens aqui são extremamente grandes já no final da fileira, e que não se reflete, essas margens não são revertidas também para quem produz. Evidentemente que quem está na cadeia tem de ganhar, toda a gente que trabalha, tem de ser justamente paga, mas, de facto, esta distribuição não é equitativa, não é justa. E não há uma supervisão, há uma constatação, mas não há uma

atuação. E a produção tem dificuldade, porque precisa de escoar o produto, tem dificuldade em se impor.

5. Impacto na rentabilidade, investimento e continuidade da atividade

11. A pressão sobre preços, margens e custos pode influenciar decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?

Claro, sim, sim. Aliás, eu devo-lhe confessar que muitas vezes aparecem aqui pessoas que têm profissões, têm outras profissões e têm um bocado de terreno. Herdaram, são dos pais, e querem, sentem-se aptas, e querem desenvolver um projeto nas suas áreas de terreno e rentabilizar. E vêm aqui e querem montar um projeto. E querem saber qual é a cultura que devem cultivar, ou plantar, ou semear, ou o que for. E, ou a atividade, ou carne, ou leite. O que fazer. E vêm à procura de uma solução mágica. E aquilo que eu digo às pessoas é: na agricultura, infelizmente, nós temos de começar pelo telhado. Portanto, primeiro têm de perceber o que é que sabem fazer. Ou, pelo menos, não sabem, mas vão-se interessar, porque são pessoas com capacidade, ou pelo menos o que gostam. Acho que são dois fatores que são critérios para decidir. Saber, gostar e depois escoar. Onde é que eu vou entregar? Eu vou muito bem, vou desenvolver um projeto aqui, a cooperativa vai fazer uma candidatura, vai ver o projeto aprovado, e a produção? Onde é que eu vou entregar? Portanto, não vale a pena começarmos nada se estas variáveis não forem todas pensadas e previstas e minimamente ali processadas para podermos desenvolver um projeto. Porque é tudo muito interessante, vem aqui um apoio, mas se depois isto não é rentável, lá vai o projeto, lá vai o Estado que investiu, lá vai a cooperativa que foi dedicar-se, perdeu o seu tempo, e bem, a apoiar e a fixar, e a fixar jovens ou não jovens, mas, enfim, áreas para serem cultivadas e projetos para serem desenvolvidos que estão na cabeça das pessoas e nos sonhos das pessoas. Mas, se não se pensa no escoamento, se não se pensa na rentabilidade, se a pessoa vai pagar a tempo e horas, se tenho aqui alguma segurança. Não vale a pena começarmos. Pensem primeiro, vejam primeiro. Se querem a nossa ajuda, nós podemos ajudar, mas, de facto, têm de olhar em volta, olhar para o mercado e fazer uma prospeção e procurar, porque isto em Portugal não está organizado. E pronto, as pessoas vão e não voltam. Porque também é importante, eu acho, explicar isto às pessoas, porque não vamos alimentar sonhos que depois vão cair por terra. Não se concretizam ou começam e tiveram de fazer um esforço enorme, porque tudo isto é um labirinto de trabalho, de algum investimento, andam a gastar dinheiro e depois aquilo não dá nada, porque não sabem onde é que vão entregar a produção. Mais

vale não começarmos, com muita pena minha. E eu, às vezes, digo mesmo: "Olhe, eu vou fazer aqui o papel de advogado do diabo", porque nós temos de pôr as coisas com transparência e com a máxima honestidade, porque temos de nos pôr sempre no lugar da pessoa. Às vezes não é o que a pessoa quer ouvir, mas é o apoio de que ela precisa. "Acordar" um bocadinho, mas para pô-las a refletir e perceberem o que querem e para onde vão. Porque não há nenhum projeto que seja sustentável e aliciante se depois não for rentável, se não houver fundos, se não houver pagamentos justos. E isso, de facto, é uma pena, porque no país isto não existe. Não existe o sermos um grande empreendedor e termos uma capacidade extraordinária de ir mais além, a esmagadora maioria destas situações cai por terra. Também é uma fragilidade nossa, enquanto entidade, não termos essas soluções. É o que é possível fazer também. Pronto, há aqui tantos fatores... É difícil. Tem de haver muitas vontades, tem de haver muito trabalho, tem de haver meios humanos e técnicos e políticos no sentido de evoluirmos muito e, portanto, temos muito o que fazer neste mundo, eu diria.

12. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

Sim, mas ainda assim não é suficiente. Portanto, nós temos muito que evoluir, temos de ser mais empreendedores, temos de ter mais capacidade de negociar e temos de estar mais unidos. Eu continuo sempre a dizer: é união. Por isso é que as cooperativas existem e são ótimas, porque existem para defender os interesses. Com as dificuldades e virtudes que elas têm, mas são sempre um polo que agrega. Agora, a cooperativa tem de funcionar. A cooperativa e outras entidades têm de funcionar, e outras organizações de produtores têm de funcionar no sentido de defender os interesses. E também é preciso que os agricultores também queiram. Porque as cooperativas são as pessoas. É preciso que queiram e é preciso ter as pessoas certas à frente destes destinos, e são muitos fatores.

6. Cooperativas, serviços e mecanismos de mitigação

13. Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas em Portugal?

As grandes vantagens são precisamente a força que estas organizações têm, há aqui um aspeto que é crucial e estamos a falar ao nível do escoamento, estamos a falar ao nível das receitas. Mas há um aspeto muito importante, as cooperativas têm um efeito regulador ao

nível dos custos dos fatores de produção. Estamos a falar no produto final, mas temos de perceber que, para chegarmos lá, nós tivemos de comprar os fatores de produção para a produção. E não há dúvida que as cooperativas agrícolas têm um efeito regulador. Eu assisto todos os anos, e várias vezes no ano, a uma preocupação da nossa concorrência, entre aspas, das casas comerciais, sempre muito preocupadas com os preços que nós praticamos, os preços das nossas tabelas de preços, nas campanhas, que é quando se compra mais fatores de produção, nas sementeiras, nas colheitas. Sempre muito preocupadas com os nossos preços para tentar ver se conseguem fazer mais barato. E isso é fantástico, porque os agricultores conseguem, com isto, beneficiar com este efeito. Porque nós temos uma capacidade de negociação de compra de fatores de produção muito maior do que uma pequena loja. Passa logo pelo facto de estarmos unidos. Da união, da organização dos agricultores. De facto, nós temos, como compramos muito, temos uma capacidade para negociar melhor esses fatores de produção. Isso é uma vantagem, desde logo, face à pequena loja, aos espaços comerciais que estão implementados no terreno. Depois, outro fator muito importante é a prestação de serviços. Prestamos todos os serviços necessários, é uma grande vantagem. Eu, por vezes, digo: "O que é que seria dos produtores se a cooperativa fechasse?". Não sei o que é que ia acontecer. Mas temos alguns exemplos no país em que as cooperativas, infelizmente, não se aguentaram, tiveram de fechar por insolvência, enfim, uma gestão que não teve sucesso. E a agricultura, o que é que nós vemos? A agricultura acabou. Muitos agricultores pequeninos que ficam ali isolados. E, portanto, esta concorrência é muito feroz, as empresas estão aqui todas para ganhar dinheiro e não há milagres. Batem imensas vezes à porta dos agricultores para vender os seus produtos. Os agricultores têm essa capacidade de separar as águas, o que acontece é que, por uma diferença de dois, três cêntimos muitas vezes acabam por trocar. Normalmente, é lógico que tem de mudar. Ou, em alguns fatores de produção muito mais baratos, por vezes essas casas comerciais conseguem fazer esse preço dois, três cêntimos mais barato- só para dar um exemplo- precisamente para cativar o agricultor. E depois vai pagar noutros fatores de produção, vai pagar muito mais. E não presta serviço nenhum. E, de facto, é importante que os agricultores sintam estas casas como sendo suas. Como sendo as suas casas, e são estas que os defendem. Portanto, isso é um aspeto que eu gostava de focar, porque é o básico. É o trabalho de base para que o produto apareça, o produto alimentar apareça. É essencial. O que eu acho que falta aqui é uma orientação, nós depois temos de ter quantidade de produto final para nos podermos organizar e escoar. Nós também vivemos, não estou a tentar aqui encontrar razões

nem desculpas, mas, na verdade, a realidade minhota é uma realidade de minifúndio. Em que nós temos um bocadinho de tudo, tirando aqui o caso de Barcelos e outros concelhos aqui em volta, uma bacia leiteira, mas excluindo esta bacia leiteira, porque está organizada, temos os pequeninos agricultores que têm de se agregar. Têm de nos fazer chegar e sentir a necessidade de escoar. E têm de produzir com profissionalismo também. Nós temos de ter uma boa maçã, temos de ter uma boa pera, temos de ter um bom pêssego e temos de ter quantidade. Mas este é o caminho. Eu não tenho dúvidas de que esse é o caminho. As cooperativas também, elas próprias, têm de se unir para escoar, que é aquilo que fez o leite: uniram-se para escoar. E, portanto, é este passo. Mas é excelente, é excelente, porque as cooperativas estão cá há décadas. A nossa, por exemplo, está quase há 100, faz 94 este ano. Portanto, as outras também têm uma longevidade, não será tanta quanto a nossa, mas não anda muito longe. Muitas casas comerciais abriram e já fecharam e nós estamos cá. E acho que se pode fazer um trabalho interessante com a união das uniões, ou seja, a união dentro de uma cooperativa e esta cooperativa unindo-se às outras. De facto, nós conseguimos juntar os pêssegos, juntar a maçã, conseguirmos aqui, de facto, ter dimensão, ter qualidade e ter capacidade negocial. Eu acho que os meios existem, os recursos existem, os recursos existem. Agora, nós temos é que, nós próprias cooperativas, temos de nos reinventar também. Temos de ser mais unidos ainda, temos de implementar planos de produção, estabelecer planos, fazer contactos e, se calhar, não ficarmos à espera que os produtores queiram. O mercado do pêssego, o mercado da maçã, pode ser o mesmo mercado, mas preparar os contactos, planos de produção, entregas, sermos um bocadinho mais audazes. Acho que nos falta um bocadinho mais de audácia e de profissionalismo porque temos de evoluir. Fazemos tão bem os fatores de produção, mas temos de ir para a parte mais difícil também. Se fosse fácil já existia. Mas irmos em busca, irmos à luta. Temos de ir à luta e temos de nos organizar e incentivar a produzir, a plantar, a produzir bem, para depois termos um bom produto e capacidade para irmos à distribuição e vender. Acho que isso nos falta.

14. Que tipo de serviços considera mais importantes para melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar e reduzir a sua vulnerabilidade face à distribuição?

É mesmo isso, é isso que as cooperativas devem ter, devem dotar-se de todo esse serviço de certificação, todo esse apoio técnico. Porque a certificação pode externalizar-se, logicamente, e, portanto, a implementação de mecanismos para os próprios agricultores

também serem dotados de formação nesse sentido, porque também têm de evoluir e querer evoluir. Isto é preciso querer. Eu acho que uma cooperativa ou uma organização é aquilo, ou deve ser aquilo, que os agricultores queiram. Eu sinto, por exemplo, que esta cooperativa é aquilo que os agricultores querem que ela seja. E, portanto, os produtores de Barcelos querem ser grandes, querem ser justamente remunerados e têm isso ao nível da produção de leite. Temos de evoluir para outros setores porque nós não vivemos só de leite. Nós temos de evoluir. Nós, por exemplo, já temos tanto serviço, temos o serviço e agora é só uma questão de, de facto, refletirmos para outros níveis, para outras produções, é fundamental. Por isso é que as cooperativas existem e nunca devem deixar de ser apoiadas. É por esse caminho. Uma casa comercial está ali para vender o seu produto. Não tem o mesmo nível de capacidade que uma grande organização que está unida. Nem tem interesse também. A casa comercial quer vender os seus produtos, ponto final. Acho que uma ou outra já vai fazendo mais algumas coisas pois percebe que esse apoio técnico é importante e já começa o apoio técnico. Mas, de facto, eu também reconheço que as cooperativas acabam por ter outra facilidade, porque também têm algumas estruturas de cúpula, portanto, isso já existe. Nós temos de tirar partido disso. É preciso que as pessoas tenham vontade. Porque, como eu digo, nós conseguimos implementar sistemas, já o fazemos na vinha, fazemos no leite, é fácil implementar os sistemas. Agora, o difícil depois é negociar. Mas, sem essas ferramentas, nós não chegamos a lado nenhum. Portanto, temos de passar por aí e depois estarmos unidos para podermos negociar, e podemos negociar melhor e ter os preços, a garantia pelo menos de um mínimo que tem de ser aceitável. Os preços de intervenção têm de ser sempre uma premissa que deve estar sempre presente. Senão, não funciona.

7. Políticas públicas e regulação

15. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?

Já falámos lá atrás, não. A política agrícola que existe é a política do subsídio. Desculpe a minha frontalidade, mas nós não temos uma política. As PACs, os PEPACs, tudo isso são políticas de apoio. Subsídio. Não é uma política de produção, de estratégia: vamos ali para o Alentejo, vamos desenvolver os sistemas de regadio, vamos produzir em Trás-os-Montes, vamos dedicar-nos à produção de frutos, tudo o que seja de acordo com as condições climatéricas e edafoclimáticas de cada região, implementar sistemas, criar motivação. O

subsídio, por si só, não chega. Não é suficiente. É preciso criar as fileiras, as cadeias alimentares. É difícil, é, mas é isso que tem de ser feito. Porque a política de subsídio, continuar subsídios por hectare todos os anos e diferenciadamente, com todo o respeito pelas pessoas, aquilo não é para investir, aquilo não é um subsídio para investir. Com todo o respeito, mas como o dinheiro não é suficiente para tudo, é preciso escolher. Entre dar um bocadinho a muitos ou dar a quem, de facto, está aqui para produzir e para garantir a nossa sobrevivência. Porque um país, a construção de um país, tem de ter autonomia para ser forte. Em cenário de guerra, nós estamos completamente cilindrados porque não temos alimento. Eu não conheço nenhum país rico que tenha uma agricultura fraca, deficiente. Todos são muito fortes em termos agrícolas. Portanto, isto diz bem da política, da necessidade de termos uma política que não temos. O país não evoluiu na agricultura e depois não é um país. Quando nós todos percebermos que é fulcral termos uma agricultura desenvolvida e produtiva, aí nós vamos ser um país reconhecido. Até lá, vamos sobrevivendo.

16. As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?

Portanto, regras quanto às práticas comerciais desleais? Nós não vemos isso acontecer. Não se consegue refletir na realidade. Não se reflete. Isso, se existe, não se vê.

17. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

Modernização, vigilância sobre as margens, sobre o que fica na cadeia, e essas organizações que fazem isso serem interventivas e aplicarem, constatarem, mas depois aplicarem. Medidas e ações penalizadoras para quem está a incorrer. E, se a lei permitir isso, temos de corrigir. Nós temos de ser muito mais interventivos. Portanto, enquanto não formos, enquanto estivermos a olhar para o lado, sem olhar de frente, nós não vamos evoluir. Vamo-nos deixando viver assim de forma sempre um bocadinho em protesto, mas sempre nesta política, nesta filosofia de vivermos sempre queixosos, mas sem ação, sem sermos interventivos. E é uma pena. E eu acho que é importante nós constatarmos, termos a noção das fragilidades e situarmos os erros. E depois sermos proativos e depois pensarmos nas soluções: o que é que vamos fazer? Reconhecermos as nossas fragilidades. É o primeiro

passo. E depois termos gente que seja capaz de querer mudar, querer inverter, querer fazer diferente. E é isso que eu acho que nós todos já constatamos.

8. Síntese final

18. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

A desorganização ao nível da produção, a falta de planeamento dessa produção, falta de estratégia, falta de planeamento, dificuldade no escoamento e o preço são as maiores grandes fragilidades que eu encontro.

19. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Falamos muito, ultimamente, na renovação geracional. Este é um tema de que não falámos e que eu também, já agora, acrescentaria. Eu acho que nós devemos, já que não conseguimos até agora fazer nada. Eu também dei esta sugestão à CONFAGRI, porque a CONFAGRI também está agora a criar grupos, grupos de trabalho com os jovens agricultores de Portugal. Porque também em Espanha já temos alguns exemplos e já temos percebido, através de alguns trabalhos que eles fazem anualmente. Eu dei a sugestão, e acho que era importante, para além de juntar os jovens a nível nacional, juntar os jovens a nível regional, por setores. Os do litoral, os do interior. Eles reunirem entre si no litoral, reunirem com os do interior. Os do litoral reunirem com os do interior, para haver aqui reuniões entre os mesmos setores, da mesma região, mas também depois reunirem com os colegas, de outras regiões. E eles próprios organizarem ideias, estratificarem objetivos, poderem partilhá-los, organizarem-se, porque eu acho que eles vão ser o futuro. Eles, a renovação geracional. Já percebemos que não é com as pessoas que estão que vamos lá. Porque não se criaram ideias, não se organizaram, o país nunca se organizou. E nós temos de acreditar que isso é possível. Mas eu acho que isto já não é com esta população que está, é com esta nova que está a chegar. Eles verbalizarem os seus problemas, as suas dificuldades e os seus pontos fortes. E procurarem entre eles transformar as suas dificuldades em pontos fortes. Porque essa é a missão. E porque é que não aproveitamos estas cabeças pensantes dos jovens? Isso é muito interessante, porque temos muitos jovens a querer fixar-se na agricultura e a afirmarem-se e a apostarem e a fazerem os projetos, a lançarem os projetos, a terem os planos aprovados. Nós temos de aproveitar estes jovens enquanto são jovens, que estão motivados.

Porque é que estes encontros, porque é que esta partilha de ideias, não pode resultar numa política agrícola em Portugal? Não é só eles tratarem os seus problemas, mas também isto ser uma forma de termos uma política agrícola em Portugal. Nós temos de apostar na juventude, porque é o futuro. E eu acrescentava só isso: de que forma é que nós podemos fazer? Eu acho que era, em termos práticos, pormos nas mãos dos jovens, ajudando-os logicamente, porque eles não conhecem muito o passado, portanto, ajudá-los, mas serem eles a desenvolverem as ideias, as políticas, os objetivos, e depois procurar, com as suas ideias, conseguir com eles criar políticas de desenvolvimento a nível nacional. Temos de ser otimistas e pensar nas soluções. Temos de deixar de estar aqui a olhar, à espera de que apareçam milagres. Não vai acontecer.

Anexo III.D - Entrevista a Isabel Santana (IS)

1. Enquadramento do entrevistado e da atividade

1. **Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola e a sua exploração/atividade, bem como as atividades do setor que conhece melhor?**

A minha ligação à agricultura existe desde que nasci, visto que os meus avós, tanto maternos como paternos, eram agricultores, tinham explorações agrícolas e dedicavam-se à agricultura. Sempre vivi no campo e tenho ligações ao meio agrícola por essa via. Entretanto, ingressei na UTAD, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, no curso de Engenharia Agrícola. Atualmente sou técnica da CONFAGRI e, em simultâneo, tenho a meu cargo duas explorações dos meus pais, ambas com kiwi e vinha. A área de kiwi é de aproximadamente oito hectares e a vinha de um hectare. Essa é a minha ligação atual à agricultura. Estou mais ligada à parte da fruticultura e da viticultura, mas tenho um gosto muito especial pela pecuária, visto que, como técnica da CONFAGRI, acompanho, na região Norte, o Entre Douro e Minho, onde predominam as explorações leiteiras, e também uma parte do interior, onde temos muitas explorações de carne, nomeadamente de raças autóctones.

2. **Que canais utiliza para vender ou escoar a sua produção?**

Relativamente às duas principais culturas que tenho neste momento, no caso do kiwi faço parte de uma Organização de Produtores reconhecida, a KiwiGreensun, sediada em Guimarães. A partir do momento em que faço parte de uma Organização de Produtores

reconhecida, sou obrigada a vender a totalidade da produção a essa organização. Portanto, comercializo apenas o kiwi através dessa Organização de Produtores. Em relação à vinha, vendo a uva para a Aveleda.

3. **Ao longo dos últimos anos, sentiu alterações relevantes no escoamento da produção ou na relação, direta ou indireta, com a grande distribuição?**

Eu, como produtora, não trabalho diretamente com a distribuição, trabalho com um intermediário, como já referi, a KiwiGreensun. Mas, como agricultora, tenho uma perceção um pouco negativa da distribuição, no sentido de considerar que acaba por prejudicar a produção nacional. Sinto que a distribuição em Portugal não acompanha nem apoia a produção nacional. Além disso, tenho sentido alterações relevantes nos últimos anos. Vendo a produção toda, tenho verificado que os custos de produção têm vindo a aumentar devido a diversas situações, nomeadamente às guerras e às várias tempestades a que estamos sujeitos, e sinto que, ao longo dos últimos anos, o produtor está a empobrecer cada vez mais e o preço tem vindo a diminuir. Esta diminuição não acompanha nem tem nada a ver com o aumento dos custos de produção. Tem a ver com o facto de a distribuição em Portugal não acompanhar nem apoiar os produtores nacionais como deveria.

4. **Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas, para além da sua própria experiência enquanto produtora?**

Sinto que, ao contrário do que o Senhor Ministro da Agricultura tem vindo atualmente a referir, nomeadamente que temos vindo a aumentar o número de explorações, a realidade que observo é diferente. Portugal tem uma especificidade: é um país muito pequeno, mas com diversas agriculturas. Se me centrar na região Norte, por exemplo, temos várias agriculturas. Mesmo dentro do distrito do Porto existem realidades diferentes. Temos uma agricultura mais intensiva no litoral e, no interior, por exemplo, uma agricultura de minifúndio e extensiva. Sinto, e também enquanto técnica da CONFAGRI tenho verificado, que a agricultura em Portugal está a atravessar uma crise muito grande e existe uma ameaça de abandono da atividade por parte dos produtores.

5. **Considera que as dificuldades enfrentadas pelos produtores variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?**

Sem dúvida que sim. As regiões que, na minha opinião, são mais beneficiadas e que eventualmente não têm tantos problemas como os que temos aqui na região Norte são, por exemplo, o Ribatejo e o Alentejo, onde existem explorações intensivas e explorações de grande dimensão.

2. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

6. **Sente que, na sua exploração e no setor em geral, existem alternativas para escoar a produção caso uma relação comercial deixe de ser vantajosa?**

Penso que existe essa possibilidade, mas, como sabe, a partir do momento em que um agricultor faz parte de uma Organização de Produtores reconhecida, está impossibilitado de vender a produção a outro intermediário ou a uma cooperativa. Temos também um problema muito acrescido, que é a questão do pagamento. Dou o exemplo do kiwi: colho o kiwi no final de outubro ou princípios de novembro e vou recebendo algumas tranches ao longo do ano, mas o pagamento final acontece apenas no ano seguinte, entre o final de julho e agosto. Sinto também que os intermediários e a distribuição acabam por prejudicar, de alguma forma, os agricultores. Os principais custos acabam por ser suportados pelo produtor, incluindo custos relacionados com a manutenção das superfícies, das grandes superfícies e dos intermediários. Por isso, os agricultores são cada vez mais sujeitos a taxas de quebra muito elevadas. Por exemplo, no caso de calibres abaixo de determinado valor, o agricultor que entregue esse kiwi ao intermediário tem de suportar um determinado valor, uma espécie de multa, por ter entregado esse produto.

7. **Como avaliaria o poder de negociação dos produtores agrícolas face aos principais compradores? Na sua perspetiva, o facto de existirem poucos grandes compradores influencia as condições enfrentadas pelos produtores?**

No meu caso, sendo uma pequena agricultora, não tenho capacidade de negociar. Cada vez existem mais cadeias de distribuição, mas a maior parte delas não compra diretamente ao produtor; compra através de intermediários, a não ser aquelas cadeias que têm um grupo próprio de produtores. No entanto, é um grupo de produtores que fica apenas afeto àquela cadeia, acabando também por funcionar como uma espécie de organização de produtores. No meu caso, não trabalho diretamente com a distribuição, trabalho com um intermediário, uma Organização de Produtores.

3. Poder de negociação e relação com compradores

8. **Na sua experiência, que margem têm os produtores para negociar preços, volumes, prazos de pagamento e condições de entrega?**

Não têm, de maneira nenhuma. No meu caso, como referi anteriormente, sendo uma pequena agricultora, não tenho capacidade de negociar.

9. **Quando os custos de produção aumentam, os produtores conseguem normalmente refletir esses aumentos no preço recebido?**

Não. Ao contrário do que é falado pelo nosso Governo, o Ministro da Agricultura deu recentemente um apoio para, de alguma forma, mitigar esse problema, mas não é suficiente, porque esses apoios são sempre dados com maior intensidade aos agricultores de maior dimensão. Nós, na região Norte, somos pequenos agricultores, com pequenas áreas, e esses apoios são insuficientes. Não estamos devidamente apoiados nesse sentido.

10. **Quais são as principais exigências e que impacto têm na atividade dos produtores?**

Somos um país da Europa com uma carga burocrática muito grande. O agricultor passa uma parte significativa da campanha com papelada e burocracia, que muitas vezes não se adapta à nossa realidade, nomeadamente no que diz respeito à eficiência da água, certificações, regras impostas, análises de folhas, análises de água e análises de solos. Existe um grau de exigência e uma carga burocrática muito grandes, associados também a um custo muito elevado. Acho que, em Portugal, temos uma carga muito elevada de certificação e de exigências a esse nível que, na minha opinião, até enquanto técnica, muitas vezes são desnecessárias. Sinto que muitas dessas políticas e exigências são feitas, como habitualmente dizemos, em Lisboa, em gabinete, por técnicos que tiraram o curso, se sentaram atrás de uma secretária e nunca foram ao campo, desconhecendo a realidade.

11. **Considera que existe transferência de risco ou de custos dos compradores para os produtores? Em que situações isso acontece mais?**

Sim. Foi aquilo que acabei de referir. No final da campanha, a título de exemplo, o agricultor é surpreendido com uma taxa de quebras e com calibres que não são pagos e que,

além de não serem pagos, o agricultor ainda tem de pagar por os ter enviado. Portanto, quem suporta todos os custos, na minha ótica, não são os intermediários nem a distribuição. Quem acaba por pagar tudo é o produtor.

12. **Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?**

Não há transparência nenhuma na cadeia agroalimentar ao nível dos hortofrutícolas em Portugal.

4. Rentabilidade, atratividade e continuidade da atividade

13. **Na sua experiência, a atividade agrícola é hoje mais ou menos rentável do que há alguns anos? Porquê?**

Neste momento, na minha atividade, nomeadamente na produção de kiwi, acho que não é tão rentável como era há alguns anos, quando o meu pai iniciou a atividade. Estamos sujeitos a custos de produção elevadíssimos, ao esmagamento dos produtores por parte da distribuição e dos intermediários, ao aparecimento de novas doenças e pragas e às alterações climáticas. Estamos sujeitos a grandes alterações que, no passado, não eram tão intensas como são atualmente.

14. **Quais são atualmente os principais fatores que pressionam a rentabilidade da sua exploração e dos produtores agrícolas em geral?**

A energia é muito cara. Houve a possibilidade de os agricultores colocarem painéis solares, mas existiu apenas uma candidatura e não têm sido abertas novas candidaturas para isso. Os custos são muito elevados, nomeadamente no caso de culturas de regadio, como é o meu caso. Relativamente aos fertilizantes, acho que deveria existir um apoio muito mais direto ao agricultor, não por área, mas por cultura ou por faturação. Com a guerra na Ucrânia, muitos fertilizantes deixaram de existir, muitas fábricas fecharam e o preço chegou a aumentar três vezes. Houve também um aumento muito acentuado do preço dos combustíveis. Em relação à mão de obra, em Portugal é muito difícil. Não existe mão de obra nacional suficiente, os portugueses não querem trabalhar na agricultura e estamos dependentes de mão de obra estrangeira, que é muito cara, está muitas vezes sujeita a contratação paralela e inclui pessoas que não estão habituadas a trabalhar na agricultura.

15. **A pressão sobre preços, margens e custos influencia decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?**

Claro que sim.

16. **Considera que a agricultura é hoje uma atividade atrativa para jovens ou novos produtores? O que mais dificulta a entrada ou permanência no setor?**

Gostaria de dizer que a agricultura é um setor atrativo para os jovens, porque dependemos da agricultura para viver. Aliás, precisamos do agricultor pelo menos três vezes por dia para sobreviver: ao pequeno-almoço, ao almoço e ao jantar. Acho que a agricultura é uma atividade muito interessante e muito saudável, mas as políticas atuais e as regras burocráticas que os jovens têm de suportar, nomeadamente ao nível das candidaturas de investimento, fazem com que aqueles que gostam da agricultura acabem por se afastar da continuidade da atividade dos pais ou até de fazerem eles próprios o investimento.

17. **Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?**

Volto à questão das várias agriculturas. Em Portugal, e particularmente aqui na região Norte, temos várias tipologias de agricultores e, muitas vezes, essas diferentes tipologias de agricultores não são devidamente apoiadas e diferenciadas pelo Ministério da Agricultura.

5. Cooperativas, serviços e políticas públicas

18. **Na sua experiência, pertencer a uma cooperativa ou organização de produtores melhora a posição dos agricultores no mercado?**

Claro que sim. É fundamental. As cooperativas agrícolas são fundamentais porque acabam por escoar o produto do agricultor, que muitas vezes não conseguiria escoá-lo sem uma Organização de Produtores ou por intermédio de uma cooperativa agrícola. As cooperativas agrícolas existem em todo o país; posso quase dizer que estão presentes em praticamente todos os concelhos, inclusivamente onde outras organizações não existem.

19. **Quais são as principais limitações destas estruturas?**

Uma das limitações é o facto de as cooperativas, nos últimos anos, não terem vindo a ser suficientemente apoiadas nem acarinhadas pelos governantes, particularmente quando comparamos esse apoio com aquele que é dado a outras entidades privadas, por exemplo.

20. Considera que os produtores portugueses estão suficientemente organizados coletivamente para negociar com grandes compradores?

Não. A união é importante, mas nós, portugueses, temos muita dificuldade em nos organizar. Isso acontece entre produtores e também entre cooperativas. Como referi, temos praticamente uma cooperativa em cada concelho, mas entendo que deveria existir uma organização ou uma fusão de várias cooperativas. Os custos seriam menores. No entanto, aqui na região Norte, temos uma dificuldade muito grande em nos organizarmos, em nos juntarmos e em criarmos ligações entre nós. Na verdade, o leite é um exemplo em Portugal, na Península Ibérica e na Europa. Terá também a ver com a existência, nesses casos, de pessoas com mentalidades mais abertas.

21. Que serviços ou apoios considera mais importantes para melhorar a capacidade dos produtores para vender, negociar ou reduzir a sua vulnerabilidade?

Acho que o agricultor nacional deveria ter um apoio de proximidade, um apoio mais direto, quer do Ministério da Agricultura, quer das entidades protocoladas pelo Ministério. Sou técnica da CONFAGRI e o nosso papel é apoiar as cooperativas e, através das cooperativas, apoiar o agricultor. Mas, muitas vezes, como já referi, não existe por parte dos governantes um apoio ou um incentivo para que isso aconteça. Acho que essa é uma falha muito grande. Relativamente à certificação, na minha ótica e enquanto produtora de kiwi, tenho de realizar várias certificações e tenho de as pagar. Muito sinceramente, pela forma como essas certificações são feitas, considero-as muito burocráticas e com um custo muito elevado para o agricultor. Quanto às ajudas da PAC, da Política Agrícola Comum, como sabe, essas ajudas não são subsídios para o agricultor, mas subsídios para o consumidor, embora sejam canalizadas através do produtor, para que este consiga produzir a um preço mais baixo e o consumidor possa comprar o produto a um preço mais acessível. Acho que existe também uma grande falha em Portugal relacionada com a mentalidade dos portugueses. Quando vão ao supermercado, muitas vezes não olham para o rótulo, não

somos bairristas e não compramos o produto nacional. Podemos ter um kiwi português e um kiwi espanhol, até ao mesmo preço, e somos capazes de comprar o espanhol em vez do português. Portanto, acho que falta uma mentalidade e uma educação nesse sentido, um espírito mais nacionalista. Acho que os apoios que antigamente existiam por parte do Ministério da Agricultura eram muito importantes para o agricultor, assim como o apoio dos técnicos das cooperativas. No entanto, o agricultor não tem dinheiro para pagar esses técnicos das cooperativas ou de outras organizações. Antigamente havia o Ministério da Agricultura e as Direções Regionais, que, entretanto, foram extintas e passaram para as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional das várias regiões. Atualmente temos um Ministro da Agricultura, mas aquela estrutura de proximidade que existia anteriormente deixou de existir.

22. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade e continuidade da atividade agrícola?

Não. A Política Agrícola Comum, ao longo dos anos, tem vindo a tornar-se tudo menos uma política comum. Cada país gere a sua política à sua maneira. Aliás, estamos em vias de ficar sem Política Agrícola Comum na forma como está a ser negociada a próxima PAC, que irá entrar em vigor a partir de 2028. É tudo menos uma política comum, porque aquele espírito europeu que existia, de os países maiores poderem apoiar os mais pequenos, está a acabar. Corremos o risco de, a partir de 2028, já não termos uma Política Agrícola Comum nos moldes atuais e passarmos a ter apenas um fundo único de apoio, um fundo único europeu. A Política Agrícola Comum, mais ou menos nos últimos 15 anos, tomou uma direção que considero muito injusta, que foi desligar o pagamento das ajudas da produção e passar a pagar em função de históricos. Imagine que eu era produtora de vacas num determinado período e recebia um valor X de apoio ou subsídio. Se, há cinco anos, tivesse deixado de ter animais e tivesse passado apenas a ter as terras limpas, como houve um desligamento da produção e os pagamentos eram feitos em função do histórico, continuaria a usufruir desse valor. Entretanto, produtores novos que entraram, como não tinham histórico, não podiam receber apoios. Quero voltar a referir que os subsídios da PAC, ou os apoios da PAC, não são verdadeiramente subsídios para os agricultores. São pagos aos agricultores, mas são apoios dados ao agricultor para que o produto colocado no mercado tenha um preço mais acessível para o consumidor. Os apoios que o agricultor recebe da PAC são, portanto, apoios indiretos ao consumidor. O consumidor nacional deveria chegar ao

supermercado, ser educado nesse sentido e comprar o produto nacional. Vivemos numa era em que se fala muito da pegada ecológica, mas depois chegamos ao supermercado e somos capazes de comprar mangas vindas do Brasil ou uvas vindas do Chile sem olhar à origem. Aí já parece não nos interessar a pegada ecológica.

23. As regras contra práticas comerciais desleais têm tido impacto real na relação entre produtores e compradores?

Não. Não tem existido controlo suficiente. Nesta última campanha, todo o kiwi que entreguei na KiwiGreensun abaixo dos 50 gramas implicou que eu tivesse de pagar uma penalização de 15 cêntimos por quilo. Ou seja, para além de esse produto não me ser pago, ainda tive de pagar 15 cêntimos por quilo por o ter entregado. Depois chego ao supermercado e vejo muitos desses frutos a serem vendidos misturados com frutos grandes. Não existe controlo. As estruturas que existem para acompanhamento dos mercados agrícolas não têm funcionado como funcionavam no passado. Existe, por exemplo, a PARCA, destinada a acompanhar as relações comerciais na cadeia agroalimentar e a questão dos preços praticados pela distribuição em função do que é comprado ao agricultor, mas não funciona de forma eficaz. Não existe controlo a esse nível. Outra situação que, no passado, funcionava melhor é a questão do risco de produção. Imagine que temos uma produção e ocorre uma geada ou uma tempestade: ou o agricultor faz um seguro, ou não existe, a nível nacional ou governamental, um apoio que cubra esse risco.

24. Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais poderiam melhorar a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?

Deveria existir uma fiscalização efetiva. Acho que isso seria muito importante e é relativamente fácil de verificar: perceber qual o preço que o produtor recebe, quando é que recebe, em que condições recebe e qual o preço que depois é praticado pela distribuição.

6. Síntese final

25. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

Na minha ótica, o grande problema é a distribuição. Acho que a distribuição tem de olhar mais para a produção nacional. Há muita publicidade, há muitos clubes de produtores e

muitas iniciativas desse género, mas continuo a achar que o grande problema é o escoamento da produção, a forma como ela é escoada, o preço e as regras que são impostas ao produtor. Outra questão que considero muito importante, e que é transversal tanto à produção vegetal como à produção animal, é o aparecimento atual de doenças e pragas, cujos custos são, mais uma vez, suportados pelos produtores sem quaisquer apoios específicos. E, por exemplo, falamos da PARCA e vemos que não se reúne efetivamente, e quando a união coletiva também não acontece ao nível da cúpula do Ministério e do Governo, torna-se mais difícil. Considero que essa partilha e essa união seriam muito importantes e acho que esse é o caminho que vamos ter de seguir para conseguirmos continuar a manter a atividade.

26. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

De momento, que me recorde, acho que falámos um bocadinho de tudo. A questão da PAC, da Política Agrícola Comum, é uma situação que me preocupa muito, assim como a questão da distribuição e do preço pago aos produtores. Tenho estado a falar sobretudo da minha situação, mas, se falarmos de outros produtos, repare no caso do Douro: os pequenos produtores não conseguem escoar a produção, não conseguem escoar o seu vinho e, por outra via, o Governo permite a entrada de uvas e de vinho de outros países no Douro. Temos um problema muito grave no nosso país que está relacionado com a falta de vontade política e com o medo do lobby das grandes empresas, das grandes explorações e dos grandes produtores. São estes que acabam por estar sempre na cúpula e as medidas e os apoios acabam por ser direcionados para esses produtores e para essas empresas.

Anexo III.E - Entrevista à participante ED

1. Enquadramento do entrevistado

1. **Poderia caracterizar brevemente a sua ligação ao setor agrícola/agroalimentar e há quantos anos acompanha ou trabalha com este setor?**

A minha atividade profissional está ligada ao setor agroalimentar e, em particular, ao acompanhamento de produtores no contexto da distribuição alimentar. Tenho mais de duas décadas de experiência nesta área.

2. **Que tipos de produtores, produtos ou cadeias de valor conhece ou acompanha mais de perto?**

Sendo nós retalhistas, acompanhamos a diversidade da oferta que temos. O portfólio é muito variado, desde os frescos aos produtos agroalimentares embalados. Também existe uma parte de não alimentar, mas, para este tema, diria que acompanhamos sobretudo tudo o que é frescos e produtos agroalimentares embalados.

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

3. **Como descreveria a evolução do setor agrícola português nas últimas décadas?**

O setor tem evoluído de uma maneira formidável e crescente, sobretudo numa perspetiva positiva de inovação, internacionalização, excelência, qualidade, segurança alimentar e cumprimento do regulatório europeu. No nosso caso, temos também estimulado muito o caminho das práticas mais sustentáveis. Por isso, vejo uma evolução positiva, ainda que com motores e velocidades diferentes. Tenho sempre tido a visão de que é um setor muito dinâmico e muito disponível para a mudança.

4. **Na sua perspetiva, quais são hoje os principais desafios enfrentados pelos produtores agrícolas portugueses?**

Eu diria que o setor trabalha hoje numa matriz de risco muito elevado. Essa matriz é muito caracterizada por fatores externos ao próprio agricultor, nomeadamente as alterações climáticas, o aparecimento de novas pragas e pestes e o regulatório europeu, que está muito dinâmico. Tudo isto cria uma maior fragilidade em termos de produção. Aquilo de que tanto se fala, a resiliência, é algo que ainda tem de ser conquistado. Esta fragilidade deixa muitas vezes os fornecedores em dificuldade para cumprir contratos e aquilo a que chamamos nível de serviço, ou seja, comprometerem-se a entregar determinadas quantidades numa determinada altura. Depois surge um problema qualquer e o produtor não consegue entregar, sendo muitas vezes penalizado por isso. Vejo também, muitas vezes, a fragilidade de os produtores não se organizarem mais em organizações de produtores. Isso seria um grande benefício nos momentos de negociação. A concentração também é importante.

5. **Considera que estas dificuldades variam significativamente entre atividades, regiões ou dimensões de exploração?**

Claro. Uma organização maior consegue amortecer melhor qualquer embate. Tem outro tipo de escala. Quem é mais pequeno tem maior flexibilidade, é verdade, e tem um poder de decisão mais rápido, mas, ao mesmo tempo, está mais exposto ao risco.

3. Concentração, dependência e alternativas de escoamento

6. **Do ponto de vista da distribuição, quais são normalmente as maiores dificuldades/desafios em trabalhar com produtores nacionais, especialmente pequenos ou médios produtores?**

Eu diria que nós não temos grandes problemas. A empresa onde trabalho absorve uma quantidade significativa de produção nacional. O que estamos a sentir agora, e que se vai sentir ainda mais à frente, é a parte da digitalização e da informação. Ou seja, a rastreabilidade dos produtos e a falta de sistemas digitais que os fornecedores ainda não têm. A médio prazo, vai sentir-se muito a falta de estruturas ou de suporte digital a montante da nossa atividade. Os espanhóis ou os franceses já terão eventualmente outras dinâmicas e estarão mais preparados. Aqui falta muito essa parte do investimento na modernização digital.

7. **Como caracteriza atualmente a relação entre a grande distribuição e os produtores agrícolas/agroalimentares em Portugal?**

Falando do ponto de vista da empresa onde trabalho, é uma relação que tem evoluído muito positivamente. Nós temos uma relação de parceria. Obviamente há alturas difíceis e conversas difíceis, porque isso faz parte das relações comerciais. Mas, no final do dia, sentimos que somos e temos sido um bom parceiro da produção nacional. Acho que a estrutura de acompanhamento dos produtores onde trabalho tem feito esse trabalho de ajudar e, muitas vezes, de ser quase o provedor do produtor junto das direções comerciais.

8. **Considera que os produtores agrícolas têm alternativas de escoamento fora dos grandes canais de distribuição?**

Os fornecedores têm sempre alternativa, diria eu, sobretudo em potencial através da exportação. Agora, noutros canais é mais difícil dizer, porque o consumidor português está

muito focado nas grandes superfícies. Quem não está nas grandes superfícies sujeita-se a uma rede maior e mais granular: mercearias, mercados abastecedores, entre outros canais. Não sei se esses canais têm crescido ou não, mas penso que não. Atualmente estamos muito dependentes das grandes superfícies, também porque permitem um acesso muito mais fácil e rápido.

9. **Que critérios são mais importantes para que um produtor consiga integrar ou manter-se num canal de grande distribuição?**

No nosso caso, temos três ou quatro critérios principais. O primeiro tem naturalmente a ver com qualidade e segurança alimentar, bem como com o cumprimento da legislação. Depois, o produtor tem de ter um perfil de inovação ou abertura para inovar connosco, estar aberto a novos projetos e a novos desafios. A dimensão, neste momento, não é necessariamente o problema, porque temos produtores que entregam, por exemplo, apenas numa loja, em duas ou em três, às vezes são pequeninos. Eu diria que o essencial é ter esse perfil de inovação, espírito de parceria e processos de qualidade e segurança alimentar muito bem internalizados.

4. Poder de negociação e relação com compradores

10. **Como avaliaria, de forma geral, o poder de negociação dos produtores agrícolas portugueses face à distribuição, ao retalho ou a outros grandes compradores?**

Uma organização de produtores tem naturalmente um poder negocial diferente do que tem um produtor pequeno. Mas, às vezes, o produtor pequeno que tem um produto diferenciador também consegue ter força, porque se quer aquele produto precisamente por ser diferente. Nesses casos, não há tanta pressão para alterar determinadas condições. Portanto, varia muito conforme o caso. Há situações em que existe mais poder de um lado e outras em que existe mais poder do outro. Depende da atividade, do produto e também do preço, se está indexado ao mercado ou a alguma bolsa, como acontece, por exemplo, com a carne. São vários fatores.

11. **Os produtores conseguem normalmente repercutir aumentos de custos de produção nos preços que recebem?**

Esse tem sido um grande desafio. No âmbito do acompanhamento aos produtores, o que temos feito para ajudar a fazer face a esta escalada de preços, que se tem verificado sobretudo desde a Covid, foi criar um programa em que fazemos negociação com grandes fornecedores de fatores de produção, nomeadamente combustível, fertilizantes e outros fatores que influenciam muito os custos. Negociamos de forma que os nossos produtores tenham desconto por quantidade. Por exemplo, no caso dos fertilizantes, fizemos um levantamento de quanto é que todos os produtores de frutas e legumes gastam, mais ou menos, por ano em determinadas substâncias. Depois levamos essa informação, negociamos para aquela quantidade e conseguimos um desconto por quantidade. Os produtores dirigem-se depois a essas entidades, têm um cartão preparado por nós e obtêm desconto. Fazemos o mesmo com o combustível, com um fornecedor de combustível. São benefícios para os ajudar a fazer face ao aumento dos custos.

12. Considera que existe transparência suficiente na formação de preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde o produtor até ao consumidor final?

Os consumidores podem não ter essa noção, o que é natural, porque são processos complexos. Mas a relação que temos com os fornecedores tem-nos permitido trabalhar com transparência. Dou sempre o exemplo de um contrato que fizemos há quase dez anos com organizações de produtores de cereais do Alentejo. Nesse caso, a negociação é feita numa mesa redonda: com as organizações de produtores, com a indústria moageira que faz a farinha e connosco enquanto retalho. Estão as três partes presentes e cada uma diz a margem de que precisa para o negócio ser rentável. Depois, no final, fazem-se as contas e distribuem-se as margens e os preços conforme o produto - por exemplo, se é um produto mais barato ou se é um um produto de gama superior. Fazemos esse encaixe de forma aberta, muitas vezes em Excel de folha aberta. Tentamos ter, em várias unidades de negócio, este tipo de relação franca e transparente. Claro que, para os consumidores, não é possível dizer "este ganhou tanto" ou "aquele ganhou tanto". Ainda não existe esse nível de abertura.

5. Impacto na rentabilidade, investimento e continuidade da atividade

13. A pressão sobre preços, margens e custos pode influenciar decisões de investimento, modernização ou continuidade da atividade agrícola?

Claro que influencia esse tipo de decisões dentro do negócio. Tem acontecido com alguns dos nossos produtores, em determinadas áreas que sentimos que estão a crescer. Há fornecedores que fazem investimento por serem nossos fornecedores, por nossa causa e a nosso pedido, para ampliarem fábricas ou áreas de produção, precisamente porque sabem que também estão a ganhar dinheiro connosco.

14. Considera que estas dinâmicas contribuem para tornar o setor menos atrativo para novas gerações?

A questão da atratividade para os jovens não tem apenas a ver com ganhar dinheiro ou com a ideia de que na agricultura não se ganha dinheiro. Se o negócio for bem gerido, ganha-se dinheiro. O problema é que a atratividade dos cursos de engenharia agrícola, alimentar, agronómica ou técnica tem vindo a reduzir-se muito. Nota-se uma menor entrada de alunos nesses cursos, porque sentem que são áreas pouco atrativas. Atualmente há outros chamamentos e as pessoas esquecem-se de uma coisa essencial: se não houver agricultura, ninguém come. As pessoas habituaram-se à ideia de que há sempre comida no prato, mas isso não é verdade.

15. Como interpreta o facto de, em termos agregados, alguns indicadores de rendimento agrícola poderem melhorar, mas muitos produtores continuarem a relatar dificuldades económicas?

Tem muito a ver com os custos de produção. Quando começaram a aparecer aqueles aumentos muito significativos, tínhamos produtores a dizer que estava muito complicado. Por exemplo, produtores com câmaras frigoríficas viram a fatura da luz passar para o triplo. Os fatores de produção mexeram muito com o negócio de muita gente e tornaram tudo ainda mais frágil. Também nós temos uma frota logística imensa, camiões com frio e entrepostos com frio, por isso isto impacta todos. Mas, naturalmente, quem é mais pequeno sente mais, porque não tem as mesmas almofadas que nós temos.

6. Cooperativas, serviços e mecanismos de mitigação

16. Na sua opinião, as cooperativas e organizações de produtores conseguem reforçar o poder negocial dos agricultores e reduzir a dependência face aos grandes compradores?

Em teoria, deveriam conseguir, e conseguem. Às vezes, o problema tem a ver com a gestão dessas organizações e com os interesses envolvidos. Muitas vezes não têm pessoas profissionais à frente, têm pessoas com interesses ou ligações políticas, e esse é que é o problema.

17. Quais são as principais vantagens e limitações destas estruturas em Portugal?

Deveriam integrar equipas comerciais, com pessoas que soubessem falar a linguagem do retalho. Até deveriam ser pessoas com experiência no retalho, porque isso certamente ajudaria a fazer a ponte. Para o retalho, trabalhar com 200 ou 300 produtores através de uma estrutura organizada é mais fácil do que trabalhar individualmente com todos. Há menos pessoas com quem falar e isso dá outro poder negocial.

18. Que papel podem ter os serviços e programas de relação direta com produtores, parcerias ou clubes de produtores na integração e valorização da produção nacional?

Esta estrutura tem precisamente como objetivo ajudar os produtores a serem mais competitivos e inovadores. São desenvolvidos programas de formação, capacitação, inovação e sustentabilidade, procurando facilitar a incorporação de conhecimento e acelerar processos. No fundo, estas iniciativas procuram acelerar a incorporação de conhecimento e contribuir para uma maior competitividade dos produtores.

19. Que tipo de serviços considera mais importantes para melhorar a posição dos produtores e valorizar a sua atividade? Por exemplo, apoio técnico, certificação, inovação ou digitalização.

O apoio técnico já existe por aí. O problema é que nem sempre existe de uma forma profissional e atualizada. Por exemplo, muitos técnicos das direções regionais de agricultura vivem no século passado. Não têm conhecimento de novas práticas de sustentabilidade ou de digitalização. Acho que começa logo por aí: a própria classe técnica deveria ser capacitada, sobretudo quando falamos de serviços oficiais. É também por isso que nós acabamos por ter uma equipa que dá esse apoio. Sentimos que é muito mais rápido, conseguimos ter resultados, acompanhar e medir o impacto. Isso é importante para nós.

20. Na sua opinião, estes serviços funcionam sobretudo como uma oportunidade de valorização para os produtores ou também são vistos como custos e exigências adicionais?

Há de tudo. Podemos dividir isso em três dimensões. Primeiro, os serviços oficiais do Estado, que precisam de modernização. Depois, há os serviços de consultoria. Aí, as pessoas que sabem o que andam a fazer e que estão atualizadas cobram preços elevados. No nosso caso, a estrutura de apoio adquire esses serviços e disponibiliza-os aos produtores.

7. Sustentabilidade, inovação e valorização da produção nacional

21. A sustentabilidade é hoje uma dimensão cada vez mais presente na relação entre a distribuição e os produtores. Na prática, considera que pode traduzir-se numa valorização real para o produtor?

Sim. A nossa estratégia está agora 100% focada na sustentabilidade. Lançámos uma declaração para a sustentabilidade junto dos nossos produtores, com programas para eles se inscreverem e fazerem connosco esta transição. Foram desenvolvidos programas de certificação e de promoção de práticas agrícolas mais sustentáveis. Nós fomos comprar esses serviços para os oferecer aos nossos produtores. No final, produtos já certificados sem resíduo de pesticida estão a ser pagos melhor do que os de produção convencional, precisamente para lhes dar este sinal de que estamos comprometidos com a sustentabilidade.

22. Considera que os consumidores valorizam suficientemente a produção nacional, a sustentabilidade e a qualidade para que isso se reflita também na valorização do produtor?

Em termos de produção nacional, acho que toda a gente conhece a história: se fizermos um inquérito à porta de um supermercado e perguntarmos às pessoas se preferem fruta espanhola ou portuguesa, dizem que preferem a portuguesa. Mas, se depois forem comprar e a fruta espanhola estiver mais barata, compram a espanhola. Os consumidores portugueses vão muito atrás do preço. Em termos de qualidade e sustentabilidade, eu juntaria as duas coisas. O consumidor acha que isso é uma obrigação nossa e do setor: entregar produtos de qualidade e sustentáveis. Portanto, não considera que tenha de pagar mais por isso. No final do dia, os consumidores procuram a opção mais barata e mais saborosa. Preço e sabor são os dois principais fatores de escolha.

23. Que papel pode ter a distribuição alimentar na valorização da produção nacional junto do consumidor final?

O que tentamos fazer é ter a maior oferta e a maior presença possível de produção nacional nas nossas lojas. Mas nem sempre é possível. Muitas vezes somos condenados por isso, porque as pessoas perderam a noção da sazonalidade dos produtos. Por exemplo, as maçãs são recolhidas numa determinada altura e duram até abril ou maio. Se tivermos maçãs francesas entre maio e agosto, somos logo criticados e acusados de não valorizar a produção nacional. Mas, naquela altura, não há produção nacional. O mesmo acontece com os morangos. Porque é que há morangos espanhóis em dezembro? Porque só os espanhóis conseguem produzir morangos nessa altura. Há uma falta de conhecimento sobre a sazonalidade, que leva muitas vezes a este tipo de críticas. Além disso, Portugal não é autossuficiente em muitos produtos. Na carne de bovino, por exemplo, Portugal produz cerca de 40% das suas necessidades; o resto tem de ser importado. Até no alho não há produção suficiente e é necessário ir buscar fora. As pessoas, muitas vezes, acham que é a distribuição que não valoriza a produção nacional, quando a realidade é que a produção nacional também enfrenta limitações. Falo pelo nosso caso. Sabemos que há operadores que vão buscar onde é mais barato e onde fazem o melhor negócio, sem preocupação com a produção nacional. Mas, no nosso caso, essa preocupação existe, embora não dê para tudo.

24. Na sua opinião, a Política Agrícola Comum tem sido suficiente para apoiar a rentabilidade, a modernização e a continuidade da atividade agrícola?

Em teoria, eu digo que sim. Mas quando passamos para o nível nacional, muitos dos projetos que aparecem em candidaturas são alheios às necessidades reais do mercado. O que acontece é que o produtor investe, recebe algum dinheiro, mas depois aquilo é artificial, porque não teve impacto no mercado. O problema não é tanto a PAC em si, mas a sua transposição para os envelopes nacionais e a forma como é gerida a nível nacional. Cada Estado-membro gere de maneira diferente e, muitas vezes, há muita política do subsídio e não tanto a preocupação de implementar medidas que tragam impacto a longo prazo. Por exemplo, agora há muita plantação de marmelos porque há apoios. Mas não sei quem vai comprar esses marmelos todos. A indústria que faz polpas de fruta vai provavelmente comprar ao mais barato, podendo até comprar fora. São questões que não se percebe como surgem neste tipo de financiamento.

25. Identifica algum tipo de medidas públicas, regulatórias ou institucionais que poderiam melhorar a posição dos produtores a nível nacional e na cadeia agroalimentar?

O apoio à digitalização é uma urgência. Acho que, neste momento, devia ser esse o grande foco, até com apoio da União Europeia. Vê-se isso já a acontecer noutros Estados-membros.

8. Síntese final

26. Se tivesse de identificar os principais problemas que afetam hoje o poder negocial dos produtores agrícolas portugueses, quais seriam?

Destacaria a dimensão da produção e a capacidade produtiva. Isso impacta claramente a capacidade de escala. Também destacaria a capacidade produtiva inovadora, porque isso tem a ver com otimização de recursos, e a capacidade negocial e comercial. Acho que é muito por aí.

27. Olhando para os próximos anos, que tendências considera mais importantes na relação entre a produção agrícola nacional e a distribuição alimentar?

Vai ser exigida cada vez mais informação: onde é produzido, por quem é produzido, em que local, em que condições, quanto se gastou de água, quanto se gastou de luz, qual foi a fatura da água, que fitofármacos foram ou não usados. Toda a rastreabilidade vai ser essencial. Tudo o que o produtor fizer terá de estar disponível como informação. O produtor vai ter de ter essa informação para reportar, nomeadamente para relatórios ESG, e nós também vamos ter de a ter. A grande tendência vai ser trabalhar dados e comunicá-los.

28. Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado nesta entrevista?

Acho que as perguntas estão bem feitas e que o tema está bem pensado. Não vejo nada que tenha ficado fora. Há uma coisa de que me lembrei agora e que acho superimportante: o movimento silencioso que está a acontecer no setor agroalimentar, com aquisições por fundos e outras empresas que estão a comprar empresas portuguesas. Podem acontecer situações diferentes. Às vezes mantêm a gestão portuguesa e deixam o poder de decisão na

equipa que já estava. Mas, noutros casos, retiram esse poder de decisão e a decisão passa a ser centralizada. Isso muda muitas vezes o foco na produção nacional e o foco na sustentabilidade. Isto é muito importante, porque às vezes aqueles produtores ou empresas que pensamos que são pequenos já fazem parte de grandes grupos, por exemplo, franceses. Na área dos queijos, isto tem acontecido muito. Ninguém fala muito sobre isto, mas é muito pertinente porque muda totalmente a forma como a negociação é feita. É um tema quente neste momento e muito silencioso, que é preciso acompanhar.

Anexo III.F – Respostas escritas de Sara Domingos (SD)

1. Enquadramento e experiência profissional

1. **Poderia caracterizar brevemente o seu percurso no setor agrícola e agroalimentar? Que atividades ou tipos de produtores conhece mais de perto?**
2. **Tendo tido experiência direta na produção agrícola e trabalhando atualmente na área do desenvolvimento de fornecedores no setor da distribuição, considera que conhecer estas duas perspetivas alterou a sua forma de olhar para a relação entre produtores e distribuição? Em que aspetos?**

- Engenheira Agrónoma com experiência em produção frutícola em Portugal.
- Percurso ligado à fitossanidade e nutrição das culturas e implementação de certificações de boas práticas agrícolas, sociais e de qualidade.
- Nos últimos 4 anos, experiência no retalho no desenvolvimento de fornecedores nacionais de frutas e vegetais.
- Conhecer a perspetiva do produtor e da distribuição reforçou a visão de parceria, alinhamento de expectativas e criação de valor ao longo da cadeia.

2. Evolução, rentabilidade e atratividade do setor

3. **Como descreveria a evolução do setor agrícola português nos últimos anos, nomeadamente ao nível da profissionalização, inovação, qualidade e capacidade de resposta ao mercado?**
4. **Na sua perspetiva, quais são atualmente os principais fatores que condicionam a rentabilidade e a atratividade da atividade agrícola, nomeadamente para jovens ou novos produtores?**

5. **Considera que estas dificuldades variam significativamente consoante a atividade, a região ou a dimensão da exploração? De que forma?**

- A agricultura portuguesa tem evoluído em profissionalização, qualidade, rastreabilidade, inovação e práticas de produção ambientalmente mais sustentáveis.
- A rentabilidade continua condicionada pelos custos de produção, disponibilidade de mão de obra e alterações climáticas.
- Os desafios variam conforme a cultura, região e dimensão da exploração.
- Os jovens agricultores encontram oportunidades, mas enfrentam elevados requisitos de investimento e risco.

3. Relação entre produção e distribuição

6. **Como caracterizaria, de forma geral, a relação atual entre a produção agrícola nacional e a grande distribuição alimentar? Do ponto de vista da distribuição, quais considera serem os principais desafios em trabalhar com produtores nacionais, especialmente pequenos e médios produtores?**
7. **Que características considera mais importantes para que um produtor consiga aceder e manter uma relação comercial com grandes canais de distribuição?**
8. **Na sua experiência, que capacidades ao nível da gestão, organização, inovação ou conhecimento do mercado distinguem os produtores que conseguem adaptar-se e crescer daqueles que encontram maiores dificuldades em responder às exigências do mercado?**
9. **Considera que os produtores agrícolas dispõem de alternativas de escoamento relevantes fora dos grandes canais de distribuição? A dependência destes canais varia consoante a dimensão do produtor, o produto ou a atividade?**

- A grande distribuição desempenha um papel fundamental na valorização, previsibilidade e escoamento da produção nacional.
- O retalho permite gerar escala e proximidade ao consumidor.
- Os principais desafios são o planeamento, cumprimento de requisitos e capacidade de adaptação.

- Os produtores que se destacam apresentam organização, visão de mercado, capacidade de investimento e abertura à inovação.
- A dependência dos canais de distribuição nacionais e internacionais varia principalmente consoante a dimensão da exploração.

4. Concentração, organização da produção e poder negocial

10. **Na sua perspetiva, de que forma a existência de um número relativamente reduzido de grandes compradores, por um lado, e a fragmentação da produção agrícola portuguesa, por outro, influenciam a posição dos produtores na cadeia agroalimentar?**
11. **Como avaliaria, de forma geral, o poder de negociação dos produtores agrícolas face aos seus principais compradores? Que fatores considera que mais podem reforçar ou limitar esse poder negocial?**
12. **Quando existem aumentos significativos dos custos de produção, considera que os produtores conseguem normalmente repercuti-los nos preços que recebem? De que fatores depende essa capacidade?**
13. **Como avalia o grau de transparência na formação dos preços ao longo da cadeia agroalimentar, desde a produção até ao consumidor final?**

- A fragmentação da produção limita frequentemente a capacidade de fornecimento dos produtores nacionais.
- A organização coletiva através de cooperativas e organizações de produtores pode aumentar escala e eficiência.
- A capacidade de repercutir aumentos de custos depende da situação de mercado, do equilíbrio entre oferta/procura e diferenciação do produto.
- A transparência e a comunicação entre os diferentes elos da cadeia são essenciais para relações sustentáveis.

5. Organização coletiva, serviços e valorização

14. **Na sua opinião, as cooperativas e organizações de produtores conseguem reforçar a posição dos agricultores no mercado? Quais considera serem as principais vantagens e limitações destas estruturas, tanto para os produtores como na relação com os compradores?**

15. **Tendo em conta a sua experiência no desenvolvimento de fornecedores, que papel podem ter os serviços de apoio, capacitação e acompanhamento dos produtores na melhoria da sua competitividade e da sua capacidade de responder às exigências do mercado? Que tipos de serviços considera mais relevantes?**
16. **Em que medida considera que esses serviços conseguem compensar algumas fragilidades dos produtores? Existem limitações ao que estes serviços conseguem resolver?**
17. **A sustentabilidade, a certificação e a adoção de novas práticas de produção conseguem, na sua perspetiva, traduzir-se numa valorização económica efetiva para o produtor, ou podem também representar custos e exigências adicionais?**

- Os serviços de capacitação podem ter um impacto muito relevante na competitividade das explorações.
- O Programa Cultivar do Pingo Doce, lançado em 2026, insere-se na estratégia de valorização da produção nacional, reforçando a relação de proximidade com os seus fornecedores e comunidade.
- Através da partilha de conhecimento, inovação e boas práticas, pretende contribuir para uma produção mais eficiente, resiliente e preparada para os desafios futuros.
- As sessões de partilha de conhecimento desenvolvidas no âmbito do Programa Cultivar têm incidido até agora sobretudo em boas práticas agrícolas e na transição para biossoluções. As iniciativas em curso no âmbito do Cultivar Pingo Doce resultam em melhorias nos nossos produtos a curto prazo, assim como em incorporação de novas práticas que irão ter impacto a longo prazo na resiliência e produtividade das explorações agrícolas.
- Os três pilares deste programa são precisamente a inovação agrícola, otimização do negócio e aproximação à comunidade.
- A certificação e a sustentabilidade, embora impliquem investimento e adaptação operacional, são ferramentas essenciais de acesso aos mercados que contribuem para criar valor.

6. Políticas públicas e funcionamento da cadeia

18. **Na sua opinião, os atuais instrumentos da Política Agrícola Comum e de apoio ao investimento estão suficientemente alinhados com as necessidades reais do mercado e com os desafios enfrentados pelos produtores?**
19. **Que medidas públicas, regulatórias ou institucionais considera que poderiam contribuir para melhorar a posição dos produtores e o funcionamento da cadeia agroalimentar?**

- Os apoios públicos são importantes e devem estar alinhados com a realidade do mercado e a competitividade das empresas agrícolas.
- É fundamental promover investimento em inovação, adaptação climática, digitalização e qualificação dos recursos humanos.
- A simplificação administrativa e o reforço da organização da produção podem contribuir para melhorar o funcionamento da cadeia agroalimentar.

7. Síntese e perspetivas futuras

20. **Se tivesse de identificar os principais fatores que atualmente fragilizam a posição dos produtores agrícolas portugueses e os caminhos prioritários para os ultrapassar, quais destacaria?**
21. **Olhando para os próximos anos, que tendências considera que terão maior impacto na relação entre a produção agrícola nacional e a distribuição alimentar?**
22. **Há algum aspeto que considere particularmente importante para compreender esta relação e que não tenha sido abordado?**

- Principais fragilidades: fragmentação produtiva, idade média avançada e baixa renovação geracional e desafios resultantes das alterações climáticas e do contexto de instabilidade internacional.
- Principais prioridades: colaboração, inovação, profissionalização e aumento da eficiência.
- Acredito que o retalho continuará a ser um parceiro estratégico no desenvolvimento da competitividade das empresas agrícolas portuguesas.
- As tendências futuras incluem a implementação de práticas de agricultura regenerativa e de conservação, aumento da digitalização e eficiência nas operações

de toda a cadeia, e continuação da aposta na compra local e em fornecedores nacionais para garantia de frescura, abastecimento e contributo para o desenvolvimento económico local.

FACULDADE DE **ECONOMIA**