

III. A Organização da Produção

*O modelo de organização da produção associado ao sector do leite e lacticínios assenta fundamentalmente na **estrutura cooperativa**. Esta tem desempenhado um papel fundamental no sector lácteo nacional, ocupando um lugar de relevo no mercado, para o que contribuiu a racionalização das suas estruturas com vista a uma concentração nas áreas da transformação e comercialização. Além da recolha de leite cooperativa continuar a ser a mais representativa, o sector cooperativo tem uma grande importância ao nível da indústria de lacticínios, dominando as quotas de mercado para o leite de consumo e para a manteiga.*

Também os Agrupamentos de Produtores têm neste sector uma função importante, nomeadamente no desenvolvimento de produtos com denominação de origem protegida, como os queijos.

3.1. Tipo de Estruturas

As cooperativas constituíram-se inicialmente para concentrarem a oferta, a qual se apresentava pulverizada face a um número limitado de compradores, os quais impunham condições muito desfavoráveis a produção. A partir dos anos 50, as cooperativas assumiram um papel preponderante no tratamento e embalagem de leite para consumo público, situação que ainda se mantém. Deve-se às cooperativas grande parte do que se concretizou na área da organização da recolha e concentração de leite e na apresentação no mercado de leite tratado termicamente e embalado para consumo público. Em meados dos anos 70, com a liquidação da Organização Corporativa, o número de cooperativas cresceu pela necessidade de preencher o espaço de actuação dos antigos Grémios da Lavoura, tendo tal crescimento ocorrido principalmente no Norte e Centro Litorais; as cooperativas entraram na posse de instalações da organização dissolvida e também desde essa época diversificaram a sua produção, competindo com a indústria privada na apresentação de outros produtos que geram maior valor acrescentado, nomeadamente queijos e leites

acidificados (iogurtes), mas com quotas de mercado menores. No entanto, e relativamente a um passado recente, como resultado do aparecimento de novos operadores mais dinâmicos e da própria crise que algumas cooperativas vinham evidenciando, há a registar o encerramento de algumas delas.

- No Continente, encontram-se actualmente em funcionamento 87 cooperativas, 2 ligadas à produção de queijos com denominação de origem e 85 actuando na área da recolha do leite de vaca maioritariamente (99%). Das cooperativas de 1º grau associadas à recolha, 89% estão agrupadas em 2 Uniãos de Cooperativas (*Agros e Lacticoop*), existindo ainda uma Federação de Cooperativas de Leite e Lacticínios (*FENALAC*), que também congrega as uniões e cooperativas independentes (*Proleite e Serraleite*).
- As actividades de recolha e transformação do leite estavam concentradas em 3 grandes estruturas cooperativas (*Agros, Proleite e Lacticoop*), que dominavam o mercado, operando em zonas de mercado preferenciais, geograficamente distintas. Posteriormente, estas cooperativas de maior dimensão formaram uma sociedade (*Lactogal*) para a qual transferiram as actividades e os patrimónios afectos a transformação e comercialização, restringindo-se novamente a organização da produção da matéria prima e a representação e defesa dos produtores.

O processo de concentração das actividades de recolha e transformação do leite ao nível das grandes estruturas cooperativas traduziu-se em profundas alterações do sector a vários níveis, nomeadamente:

- estrutura organizacional das empresas envolvidas no processo de fusão;
- formas de adaptação destas ao ambiente competitivo do sector;
- nas próprias características do mercado do leite.

No sector do leite e lacticínios actuam também os **Agrupamentos de Produtores**, mas como uma forma de organização da produção de algum modo ainda incipiente, procurando contribuir para a defesa dos seus associados comercializando em conjunto a matéria prima produzida.

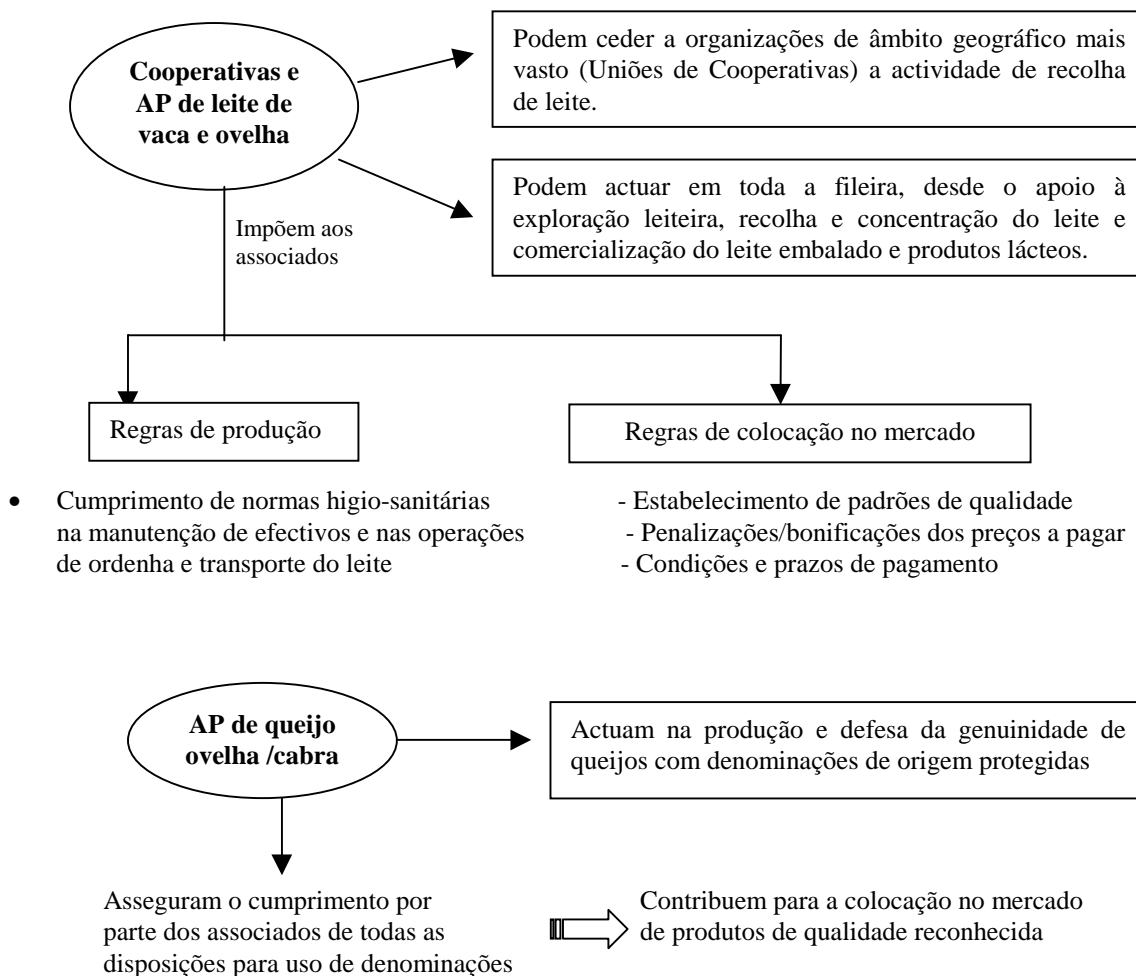
- A maioria dos agrupamentos de produtores revestem a forma de cooperativas de 1º grau, encontrando-se actualmente reconhecidos apenas 12 Agrupamentos, dos quais 9 têm por objectivo a produção de leite de vaca, 1 a produção de leite de ovelha e 2 a produção de queijo de ovelha e ou cabra. Do total de produtores associados em Agrupamentos em 1997, 97.5% eram produtores de leite de vaca.

3.2. *Modo de Funcionamento / Serviços prestados*

No que se refere às cooperativas, no passado recente identificavam-se problemas de funcionamento sobretudo ao nível da inserção nos mercados e dos desequilíbrios financeiros, prendendo-se com uma envolvente desfavorável. Estes factores, associados por um lado, à entrada de outros concorrentes estrangeiros posicionados em segmentos de mercado de maior valor e com uma procura mais dinâmica e, por outro, o desenvolvimento da distribuição moderna, provocaram em determinado momento uma redução da margem de actuação das cooperativas. No entanto, tem-se assistido a um processo de reestruturação da estrutura do sector cooperativo leiteiro, com racionalização de custos e movimentos de concentração, evidenciando um sector bem organizado com iniciativas empreendedoras. O desenvolvimento do associativismo económico e do interprofissionalismo será neste contexto, um factor determinante para o sector, o que passará necessariamente pelo reforço da capacidade de intervenção das Organizações de Agricultores, nomeadamente no que se refere à melhoria do desempenho dos seus recursos humanos.

Relativamente ao modo de funcionamento, o próprio sistema de quotas impõe que todos os produtores estejam ligados a um determinado comprador, o qual só pode ser substituído em condições legalmente definidas, sendo os produtores associados em agrupamentos de produtores ou cooperativas, obrigados estatutariamente a entregar a estes a totalidade da produção. A esta obrigatoriedade de escoamento, corresponde o compromisso de as associações adquirirem todas as produções dos associados que respeitem parâmetros previamente definidos.

Esquema III.1 - Modo de funcionamento de cooperativas e agrupamento de produtores



As restantes cooperativas procedem à recolha do leite que é vendido a empresas privadas ou de capital subscrito por outras cooperativas. Poucas delas desenvolvem actividade em toda a fileira, sendo exemplo os casos de associações ligadas à produção de queijos com denominações de origem ou ao tratamento e embalagem de leite para consumo público. Quanto aos agrupamentos de produtores de queijo beneficiários de denominações de origem, são particularmente exigentes nas condições que impõem aos seus associados, pois para além das obrigações idênticas aos produtores de leite de vaca, estabelecem no que ao leite diz respeito, outros condicionalismos que chegam a incidir na raça e na alimentação dos ovinos.

Os **serviços prestados aos produtores pelos agrupamentos e ou cooperativas**, dependem fundamentalmente do âmbito de actuação das organizações e resultam de adaptações a novas realidades determinadas em parte por condições político-económicas e pela utilização de tecnologias mais adequadas. Entre os objectivos presentes na prestação de serviços por estas estruturas, está por um lado a economia de custos em determinadas operações, mas também a capacidade de proporcionar aos produtores uma melhor valorização da matéria prima.

- **Recolha de leite:**

Com a instalação de equipamentos de refrigeração nos postos de recepção e a implementação de salas de ordenha mecânica também com refrigeração anexa, modernizou-se a recolha, preservando melhor a qualidade do leite, diminuiu-se a frequência dos percursos de recolha e proporcionou-se aos produtores uma melhor valorização da matéria prima.

- **Serviços de Apoio às explorações:**

- Venda de factores de produção a preços mais baixos
- Melhoria genética dos efectivos através de inseminação artificial
- Importação de novilhas ou de sémen
- Melhoria da qualidade da água
- Serviços de assistência veterinária, crédito, seguros e mútuas de gado

Paralelamente aos serviços prestados aos produtores, as cooperativas procuraram uma maior valorização do leite, mediante o tratamento e embalagem de leite para consumo, o fabrico de manteiga a partir de natas obtidas nos centros de tratamento e o início da produção de iogurtes.

Outras organizações, caso dos **agrupamentos de produtores de queijo**, que iniciaram a actividade promovendo a cura colectiva dos queijos provenientes dos pequenos produtores, verificaram que a elevada heterogeneidade do produto final comprometia os objectivos, pelo que actualmente asseguram os seguintes serviços:

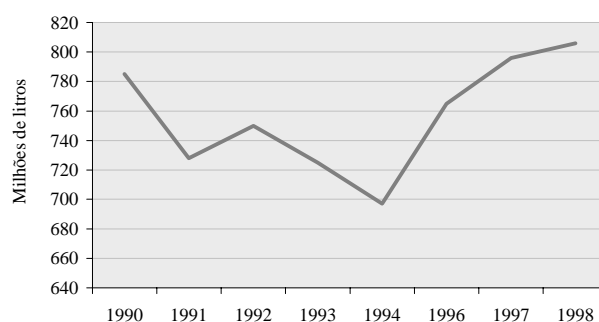
- Desenvolvem todo o processo de fabrico
- Supervisionam o estado sanitário e o manejo dos efectivos
- Controlam desde a matéria prima ao produto acabado
- Condicionam a filiação no agrupamento a observância de regras muito estritas relacionadas com o uso das denominações de origem

3.3. Volumes de Produção comercializados

Apesar da concorrência de novas empresas no mercado, as **Cooperativas** continuaram a recolher a maior parte do leite do Continente, 830.7 mil toneladas em 1998, correspondendo a 65.2% do total da recolha de leite¹, em oposição aos valores superiores a 80% que se registavam antes das alterações motivadas pela intervenção de novos operadores privados e consequente desactivação de cooperativas. Para além disso, outros factores contribuíram para essa situação, tais como a retirada de produtores, a compra e venda de quotas, a dimensão das explorações, os custos de recolha de leite e o preço do leite pago em função da sua qualidade. Nomeadamente, em 1994 verificou-se uma alteração pontual significativa devido a entrada da Parmalat, pela concorrência que passou a exercer ao nível do mercado do leite. De facto, ao exercer uma política baseada em acordos com produtores de maior dimensão e melhor localizados em termos de fácil acesso à empresa para recolha de leite, permitiu-lhe praticar melhores preços ao produtor, tendo um peso significativo no total da recolha, sobretudo na região sul do país.

Entre 1996 e 1998, tem-se vindo a registar uma taxa de crescimento regular da recolha cooperativa, em parte devido ao processo de reestruturação que se tem vindo a efectuar.

Figura III.1 - *Evolução do volume de leite recolhido no Continente por cooperativas entre 1996-98*



Fonte: FENALAC

¹ Fonte: *Inquérito à Recolha leite anual e Estatísticas Agrícolas 1998*, INE.

O sector Cooperativo assume também uma grande importância na Indústria de Lacticínios, dominando as quotas de mercado para o leite e manteiga, enquanto que o sector privado detém o controlo do mercado dos iogurtes e queijo. Os três principais fabricantes (*Agros, Proleite e Lacticoop*) de leite alimentar líquido (ultrapasteurizado), tinham uma quota de mercado em 1997, de 43.0% em volume e 46.0% em valor da produção total de leite de consumo.

No que se refere aos **Agrupamentos de Produtores**, recolheram em 1997, cerca de 16.0% do leite do Continente, maioritariamente leite de vaca. Como foi referido, quase todos os agrupamentos são cooperativas e se nos restringirmos ao leite de vaca, o único agrupamento que não possui esta forma jurídica movimenta menos de 1.0% do leite recolhido. Quanto ao leite de ovelha, os agrupamentos intervenientes na recolha são responsáveis por cerca de 6.0% do total produzido; refira-se no entanto que salvo um único caso, os agrupamentos se dedicam a produção de queijos com denominação de origem, a qual está em desenvolvimento e revestirá um carácter de produção não massificada.

Apesar da evolução crescente da produção de queijos com denominação de origem protegida (DOP) ter implicado um aumento global desde 1995 na quantidade de leite utilizado (cerca de 14.0%) e no número de queijarias em funcionamento (6.0%), a produção nacional deste tipo de queijos corresponde apenas a cerca de 2.0% da produção total de queijo.

- Desde 1995, a produção de queijos com DOP² tem vindo a aumentar de forma considerável. Até 1998, estavam homologados 13 tipos de queijo com DOP (2 dos quais na RAA), sendo nas regiões da BI e ALT que têm maior representatividade. Em 1997, o valor atribuído a produção dos queijos com DOP era de 1 548.5 mil contos, sendo cerca de 60.0% correspondentes aos queijos dos Açores. Ao nível do Continente o maior peso é atribuído ao conjunto dos queijos da BI, embora seja o *Queijo de Azeitão* aquele que se encontra mais valorizado (*Anexo A.3., Quadro A.3.1*).

² No Continente, os queijos com DOP são todos feitos com leite de ovelha e/ou cabra.

3.4. Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade

Apesar de tanto as cooperativas como as organizações de produtores desempenharem um papel fundamental no sector do leite e produtos lácteos, demonstrando uma capacidade de dinamização razoável, podem-se identificar algumas limitações directas ou indirectas ao seu funcionamento:

