

*SÉRIE ESTUDOS E DOCUMENTOS*  
Documento nº 2

**Diagnóstico do Complexo de Produção Agro-Alimentar**  
**Sector do Leite e Lacticínios**

*Ana Filipe de Moraes*

Setembro 2000

GPPAA – Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar  
Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas  
R. Padre António Vieira, 1 – 10º  
1099-073 LISBOA  
Telefone: 21 381 93 00  
Fax: 21 387 45 00  
e-mail: [magdafontes@gppaa.min-agricultura.pt](mailto:magdafontes@gppaa.min-agricultura.pt)

Coordenadora da série: Magda Aguiar

## **Agradecimentos**

A todos quantos contribuíram, das mais diversas formas, para a preparação e concretização deste documento, e muito especialmente ao Eng.º Pires da Cruz, uma palavra de sincero agradecimento.

A Autora,

Ana Filipe de Moraes

# Índice

<b>Resumo</b>	vii
<b>Lista de Figuras</b>	ix
<b>Lista de Quadros</b>	x
<b>Lista de Esquemas</b>	x
<b>Lista de Anexos</b>	xi
<b>I. Introdução. factores gerais envolventes do sector</b>	1
1.1. <i>Ambiente competitivo / Questões relevantes</i>	1
1.2. <i>Política de preços e mercados (OCM)</i>	6
1.3. <i>Política sócio-estrutural</i>	10
<b>II. A produção</b>	13
2.1. <i>Evolução estrutural</i>	13
2.2. <i>Sistemas de produção</i>	18
2.3. <i>Relação entre produção e recolha</i>	20
2.4. <i>Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade</i>	24
<b>III. A organização da produção</b>	27
3.1. <i>Tipo de estruturas</i>	27
3.2. <i>Modo de funcionamento / Serviços prestados</i>	29
3.3. <i>Volumes de produção comercializados</i>	32
3.4. <i>Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade</i>	34
<b>IV. A transformação</b>	35
4.1. <i>Principais actividades</i>	35
4.2. <i>Relação com a produção</i>	39
4.3. <i>Estrutura empresarial</i>	41
4.4. <i>Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade</i>	44
<b>V. A comercialização / distribuição</b>	49
5.1. <i>Estruturas e circuito de comercialização do leite e produtos lácteos</i>	49
5.2. <i>Canais de distribuição</i>	50
5.3. <i>Estrutura de funcionamento</i>	51
5.4. <i>Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade</i>	53
<b>VI. Os mercados</b>	55
6.1. <i>Perspectivas de produção para o mercado comunitário e mercado mundial</i>	56
6.2. <i>Procura</i>	59
6.3. <i>Comércio externo</i>	62

6.4. <i>Dinâmica de segmentação dos mercados</i>	67
6.5. <i>Promoção</i>	71
6.6. <i>Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade</i>	73
<b>VII. Análise S.W.O.T</b>	<b>75</b>
7.1. <i>SWOT Produção</i>	75
7.2. <i>SWOT Organização da produção</i>	76
7.3. <i>SWOT Transformação</i>	77
7.4. <i>SWOT Comercialização / Distribuição</i>	78
7.5. <i>SWOT Mercados</i>	79
<b>VIII. Factores dinâmicos de competitividade globais e vectores de evolução para o sector</b>	<b>81</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>85</b>
<b>Anexos</b>	<b>AI</b>

## Resumo

No âmbito da contribuição do MADRP para o PNDES 2000-2006, uma das acções em que o GPPAA, e em particular a Divisão de Planeamento e Políticas, esteve envolvido, refere-se à realização de um Diagnóstico do Complexo de Produção Agro-Alimentar e Florestal (CAF). Neste contexto, efectuou-se um estudo prospectivo dos diferentes sectores do CAF, de acordo com um índice comum definido na referida Divisão, entre os quais o sector do leite e produtos lácteos. Reúne-se, assim, neste documento um conjunto de reflexões da responsabilidade da autora, do qual se apresenta aqui o conteúdo mais relevante.

No **capítulo I**, efectua-se uma análise do ambiente competitivo em que se insere o sector do leite e lacticínios, identificando-se as questões mais relevantes e os respectivos factores de mudança.

Pelo peso que o sector do leite e produtos lácteos assume no Complexo Agro-Alimentar e Florestal Português, e pelo desempenho na coordenação vertical existente na fileira do leite, procura-se nos **capítulos II a VI**, efectuar uma análise não só das estruturas de produção e transformação, mas também do papel assumido pela organização da produção e pelas estruturas de comercialização e distribuição. Paralelamente, analisa-se a situação do mercado interno e externo e, como ponto de ligação entre os vários níveis, os efeitos dos principais factores competitivos envolventes do sector.

No **capítulo II**, utilizando como base, dados estatísticos e alguns indicadores do sector, pretende-se uma abordagem em termos de caracterização do Sector Produtivo Leiteiro e respectiva evolução estrutural, permitindo deste modo um enquadramento da importância do sector do leite a nível do Complexo Agro-Florestal Português. No **capítulo III**, procura-se realçar o papel extremamente importante da Organização da Produção ligada à actividade de produção leiteira, possibilitando a sua dinamização e desenvolvimento estrutural. No **capítulo IV**, com base em alguns dados estatísticos,

efectua-se uma breve caracterização da actividade de produção industrial associada ao sector do leite e lacticínios; procura-se em seguida, efectuar uma abordagem de algum modo exaustiva, devido à sua importância, da articulação com a produção primária e tipificar a sua própria estrutura empresarial; por constituírem factores de mudança com implicações a todos os níveis da fileira, analisam-se com alguma profundidade os factores críticos e factores dinâmicos de competitividade da Indústria dos produtos lácteos. Pelo papel cada vez mais importante da Comercialização e Distribuição na articulação entre estruturas produtivas e consumidores, apresenta-se no **capítulo V** uma breve caracterização das estruturas de comercialização e identificação dos respectivos canais de distribuição. No **capítulo VI**, optou-se pela designação de Mercados, para abranger um conjunto de informação, tanto em termos de perspectivas de produção para os mercados comunitários e mundial, como para analisar a estrutura da procura e do comércio externo associados ao sector do leite e produtos lácteos; analisa-se também aqui, a segmentação actualmente existente ao nível dos produtos e as respectivas tendências de evolução em termos de promoção e de consumo.

Considerando os principais factores críticos e os factores dinâmicos de competitividade do sector, apresenta-se no **capítulo VII** um levantamento dos diversos estrangulamentos e potencialidades em cada um dos níveis da fileira, utilizando a metodologia S.W.O.T.<sup>1</sup>. No **capítulo VIII**, procura-se efectuar um levantamento dos vários factores de mudança que poderão ter consequências importantes para o sector do leite e produtos lácteos no seu conjunto, designando-os de factores dinâmicos de competitividade globais e, simultaneamente, indicam-se vectores de evolução para o próprio sector.

Pretendeu-se assim, ter presente o objectivo de uma reflexão prospectiva sobre as tendências de evolução do sector do leite e produtos lácteos, nomeadamente da alteração estrutural a que tem estado sujeito e, conseqüentemente, do acréscimo de competitividade subjacente.

---

<sup>1</sup> Da sigla inglesa: Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats.

## Lista de Figuras

<b>Figura II.1.</b>	<i>Evolução da representatividade dos principais indicadores de produção leiteira em Portugal em relação à UE entre 1993 e 97</i>	15
<b>Figura II.2.</b>	<i>Evolução da produção de leite a preços constantes entre 1990 e 1997</i>	15
<b>Figura II.3.</b>	<i>Evolução da produção total de leite e produtividade média por espécie no Continente entre 1990 e 1997</i>	16
<b>Figura II.4.</b>	<i>Variação (em %) do número de explorações de vacas leiteiras por classes de dimensão do efectivo no Continente entre 1989 e 1997</i>	18
<b>Figura II.5.</b>	<i>Peso do VABcf do sector por classes de dimensão económica em 1997</i>	20
<b>Figura II.6.</b>	<i>Evolução do número de produtores e das entregas de leite no Continente entre 1993 e 1998</i>	21
<b>Figura II.7.</b>	<i>Variação (em %) referente às entregas de leite por escalões de produção no Continente entre 1994 e 1998</i>	22
<b>Figura II.8.</b>	<i>Distribuição do volume de leite recolhido e do nº de produtores por tipo de recolha em 1998</i>	24
<b>Figura III.1.</b>	<i>Evolução do volume de leite recolhido por cooperativas no Continente entre 1996 e 1998</i>	32
<b>Figura IV.1.</b>	<i>Peso dos principais segmentos de produtos lácteos no valor de vendas em 1997</i>	36
<b>Figura IV.2.</b>	<i>Evolução da produção de leite de consumo</i>	37
<b>Figura IV.3.</b>	<i>Produção de queijos por categoria (%) em 1997</i>	38
<b>Figura V.1.</b>	<i>Peso dos canais de distribuição em 1997 (% volume de produto)</i>	50
<b>Figura VI.1.</b>	<i>Estimativa de evolução da produção de leite, entregas e efectivo leiteiro na UE</i>	56
<b>Figura VI.2.</b>	<i>Estimativas de evolução da produção e consumo interno de alguns produtos lácteos na UE</i>	58
<b>Figura VI.3.</b>	<i>Evolução do comércio externo português de leite e lacticínios</i>	63
<b>Figura VI.4.</b>	<i>Composição do saldo da balança comercial do sector do leite e lacticínios em Portugal em 1998</i>	64
<b>Figura VI.5.</b>	<i>Peso dos fluxos de importação de leite e lacticínios por países de origem em 1997</i>	65
<b>Figura VI.6.</b>	<i>Peso dos fluxos de exportação de leite e lacticínios por países de destino em 1997</i>	66
<b>Figura VI.7.</b>	<i>Peso dos segmentos de produtos lácteos no valor de vendas em 1997</i>	68



## Lista de Quadros

<b>Quadro II.1.</b>	<i>Evolução dos principais indicadores estatísticos da produção leiteira em Portugal e na UE entre 1993 e 97</i>	14
<b>Quadro II.2.</b>	<i>Recolha de leite por regiões no Continente na campanha de 1997/98</i>	21
<b>Quadro II.3.</b>	<i>Recolha de leite por escalões de produção no Continente na campanha de 1997/98</i>	22
<b>Quadro II.4.</b>	<i>Variação da quantidade total de leite recolhido, número de produtores e respectiva produção média no período 1996-98</i>	23
<b>Quadro IV.1.</b>	<i>Alguns indicadores relativos à indústria de lacticínios</i>	36
<b>Quadro V.1.</b>	<i>Quotas anuais das marcas da distribuição de produtos lácteos em 1997</i>	53
<b>Quadro VI.1.</b>	<i>Alguns indicadores relativos ao mercado do leite e lacticínios em Portugal</i>	61
<b>Quadro VI.2.</b>	<i>Evolução do saldo da balança comercial do sector do leite e lacticínios em Portugal</i>	62

## Lista de Esquemas

<b>Esquema I.1.</b>	<i>Factores de mudança no contexto mundial e da UE</i>	4
<b>Esquema I.2.</b>	<i>Compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2000 para o sector do leite e produtos lácteos</i>	9
<b>Esquema III.1.</b>	<i>Modo de funcionamento de cooperativas e agrupamentos de produtores</i>	30
<b>Esquema IV.1.</b>	<i>Estrutura de relações entre produção e indústria</i>	40
<b>Esquema IV.2.</b>	<i>Tipos de estrutura empresarial existentes na indústria de lacticínios</i>	42
<b>Esquema IV.3.</b>	<i>Orientações seguidas nos diferentes tipos de estrutura empresarial</i>	42
<b>Esquema IV.4.</b>	<i>Novo perfil do sector</i>	43
<b>Esquema IV.5.</b>	<i>Factores de evolução do sector da indústria de lacticínios</i>	44

## Lista de Anexos

### Anexo A.1.

<b>A.1.1.</b>	<i>Compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2000 para o sector do leite e lacticínios</i>	87
<b>A.1.2.</b>	<i>Valores máximos estabelecidos para os prémios aos produtores de leite</i>	87
<b>A.1.3.</b>	<i>Projectos aprovados entre Janeiro/94 e Junho/98 por OTE e NUT nível II no âmbito do PAMAF</i>	87
<b>A.1.4.</b>	<i>Projectos aprovados entre Janeiro/94 e Junho/98 por OTE das explorações especializadas e por NUT nível II no âmbito do PAMAF</i>	88
<b>A.1.5.</b>	<i>Apoios à transformação e comercialização de produtos agrícolas e silvícolas no sector do leite e produtos lácteos</i>	88
<b>A.1.6.</b>	<i>Apoios à transformação e comercialização no sector do leite e produtos lácteos segundo a natureza do investimento no período 1994/97</i>	89
<b>A.1.7.</b>	<i>Incentivos aos produtos tradicionais regionais do sector do leite e produtos lácteos no âmbito do PAMAF</i>	89
<b>A.1.8.</b>	<i>Agrupamentos de defesa sanitária (ADS)</i>	89

### Anexo A.2.

<b>A.2.1.</b>	<i>Evolução do efectivo de vacas leiteiras no Continente entre 1990 e 1997</i>	90
<b>A.2.2.</b>	<i>Taxas de crescimento médio anual (%) do efectivo leiteiro no Continente entre 1990 e 1997</i>	90
<b>A.2.3.</b>	<i>Efectivo médio leiteiro por Região Agrária no Continente em 1997</i>	91
<b>A.2.4.</b>	<i>Repartição (%) das explorações de vacas leiteiras no Continente, por classes de efectivos em 1997</i>	91
<b>A.2.5.</b>	<i>Repartição (%) do efectivo de vacas leiteiras no Continente, por classes de efectivos em 1997</i>	91
<b>A.2.6.</b>	<i>Variação (em %) do número de explorações de vacas leiteiras no Continente entre 1989 e 1997</i>	92
<b>A.2.7.</b>	<i>Evolução da recolha de leite no Continente entre 1993 e 1998</i>	92
<b>A.2.8.</b>	<i>Evolução do número de produtores e respectiva produção média por tipo de recolha entre 1996 e 1998</i>	93

**Anexo A.3.**

- A.3.1.** *Volume de produção de queijos com DOP e número de queijarias em 1997* 93

**Anexo A.4.**

- A.4.1.** *Evolução da recolha de leite de vaca e produtos obtidos entre 1992 e 1998* 94

**Anexo A.5.**

- A.5.1.** *Circuito de comercialização do leite e produtos lácteos* 95

**Anexo A.6.**

- A.6.1.** *Estimativa de evolução da produção de leite, entregas e efectivo leiteiro na UE* 96
- A.6.2.** *Evolução da composição do saldo da balança comercial em valor* 96
- A.6.3.** *Evolução da composição do saldo da balança comercial em quantidade* 97
- A.6.4.** *Peso dos fluxos de comércio externo por países de origem e destino em 1997 (% em valor)* 98
- A.6.5.** *Peso dos segmentos de produtos lácteos no valor de vendas em 1997* 99