

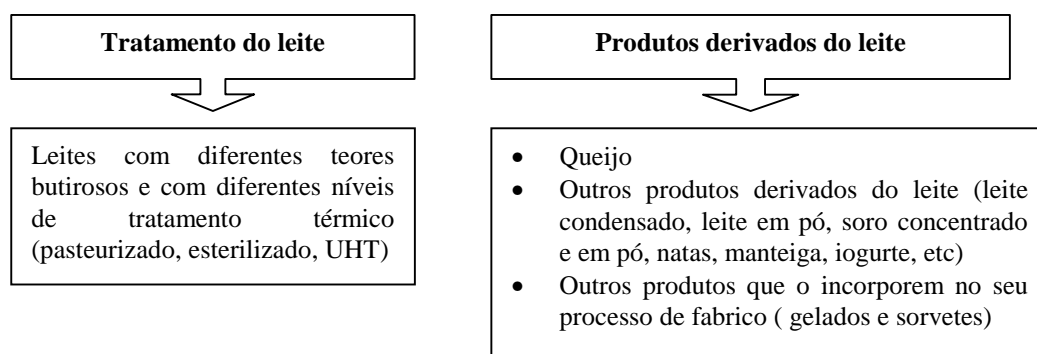
IV. A Transformação (IAA)

*O sector dos produtos lácteos tem um peso significativo na **Indústria Agro-Alimentar**, gerando um volume de negócios que em 1996 se cifrava em 240 milhões de contos, o que representa cerca de 14% do total de volume de negócios das Indústrias Alimentares e das Bebidas, contemplando 7% do número de empresas e 11% do número de postos de trabalho¹. Em 1998, o leite representava 28% da produção animal total.*

*A **estrutura empresarial do sector**, apesar de ser atomizada, caracteriza-se por um elevado grau de concentração da produção industrial, movimento registado inclusive ao nível do desempenho das cooperativas na área da transformação. Verifica-se de um modo geral, uma tendência para o reforço de um novo perfil do sector, nomeadamente ao nível de parâmetros como a concentração de empresas, a internacionalização, a racionalização de custos, a diversificação e qualidade dos produtos e as políticas comerciais.*

4.1. Principais actividades

A Indústria de lacticínios engloba o fabrico de diversos produtos a partir do leite cru e dos seus sub-produtos, podendo as **actividades**² referentes ao sector ser divididas em dois grupos principais:



As empresas deste sector apresentam diferentes graus de complexidade, desde unidades que englobam ambos os grupos de actividade a outras que incluem apenas um único ramo, ou mesmo parte dos produtos fabricados num desses ramos. No

¹ Fonte: *Estatísticas de Produção Agro-Industrial* 1996, INE.

Continente em 1996 estavam em funcionamento 112 unidades pertencentes a 102 empresas, sendo o maior peso, cerca de 60.0%, correspondente às unidades de processamento de queijo (das quais 83.0% tinham apenas essa actividade).

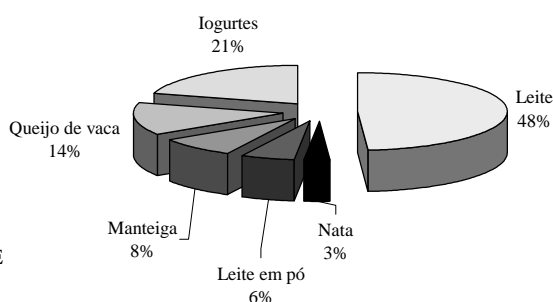
Quadro IV.1- Alguns Indicadores relativos à Indústria de Lacticínios (Actividade)

• Valor de Vendas (1997)	183 milhões contos
• Exportações (1998)	167 milhões Ton 26 milhões contos
• Importações (1998)	109 milhões Ton 24 milhões Ton
• Grau de Auto-Aprovisionamento (1997)	
Leite	102%
Iogurte	91%
Manteiga	131%
Queijo	89%

Fonte: Estatísticas Agrícolas 1998, INE

Analisando a indústria de produtos lácteos nas suas principais componentes³, constata-se que os **produtos frescos** continuam a predominar na estrutura de produção sendo o leite de consumo o principal destino da produção/recolha de leite de vaca, representando aproximadamente 50.0% do total do leite utilizado na transformação industrial e abrangendo cerca de 48.0% do volume de vendas em 1997.

Figura IV.1 - Peso dos principais segmentos de produtos lácteos no valor de vendas em 1997



Fonte: Estatísticas Agric. 1998, INE

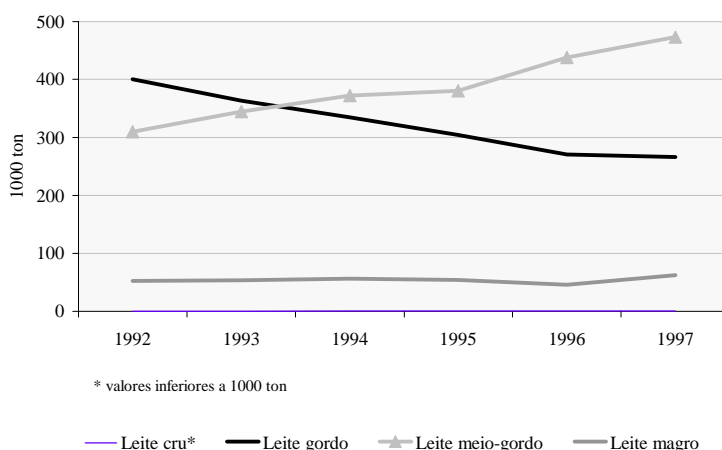
² A Indústria de Lacticínios está classificada no grupo 155 da Classificação das Actividades Económicas (CAE – Rev.2).

³ No âmbito deste trabalho será analisada a Indústria do leite e derivados (sub-classe 15510 da CAE–Rev.92), sendo os produtos agrupados nos seguintes segmentos: leite de consumo (UHT, pasteurizado, aromatizado e

*Ao nível do volume de vendas, é notória a importância do **leite de consumo**, representando quase 50.0% do total, embora alguns produtos com maior valor acrescentado, como o queijo ou os iogurtes, contribuam com uma parcela significativa do total de vendas, verificando-se inclusive, uma tendência de transferência de utilização do leite recolhido para o fabrico de alguns produtos transformados.*

- Nomeadamente, entre 1992 e 1996, registaram-se crescimentos de 23.0%, 14.5% e 10.6% respeitantes aos iogurtes, manteiga e queijo, respectivamente. A produção de leite de consumo no seu total, tem-se mantido relativamente estável ao longo dos últimos anos, com uma taxa de crescimento de 0.4% entre 1992 e 1996, embora se registem tendências diferentes de acordo com o tipo de leite. (Anexo A.4, Quadro A.4.1).

Figura IV.2 - Evolução da produção de leite de consumo



Fonte: Estatísticas Agric. 1998, INE

- De acordo com o teor butiroso, enquanto o leite meio-gordo e o leite magro passaram a representar respectivamente, 59.0% e 8.0% do total de produção, o leite gordo sofreu uma redução significativa, representando actualmente apenas 33.0% do total. Este movimento é representativo da tendência de transferência de consumo do leite gordo para os leites com menor percentagem de gordura, em especial o meio-gordo, de acordo com os novos padrões de preferências do consumidor.
- Em termos do tipo de tratamento do leite, o UHT, independentemente do teor de gordura que possua, é o mais representativo, na ordem de 90.0% do total produzido, o que se explica pela sua maior facilidade de conservação e

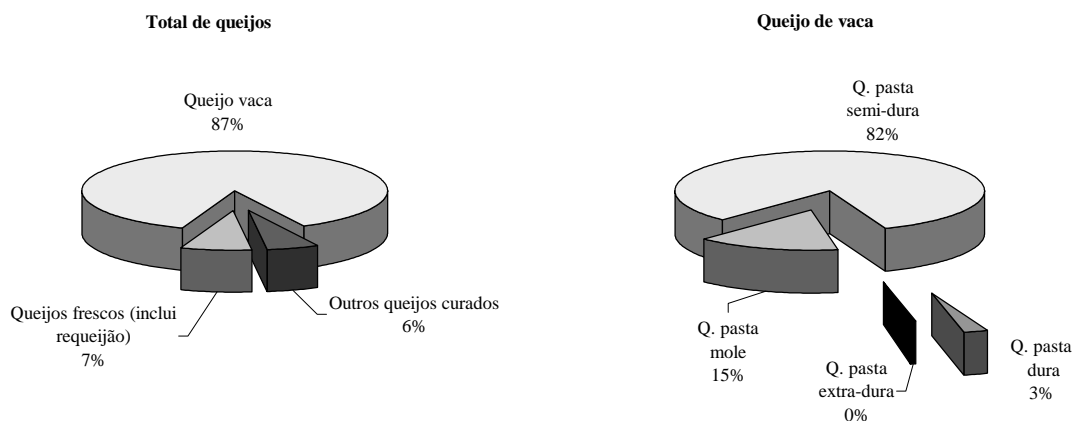
fortificado), iogurte, queijo, manteiga, sobremesas lácteas e outros, englobando produtos de menor consumo, como os leites concentrados (evaporado, condensado, em pó) ou natas.

utilização, possibilitando a sua comercialização e distribuição em maiores quantidades.

*Relativamente a **produção de queijo**, a tendência tem sido de crescimento, representando actualmente este segmento, cerca de 14.0% do total das vendas de leite e derivados. Na sua maioria, são fabricados a partir de leite de vaca, representando cerca de 87.0% do total da produção de queijos.*

- Quanto ao tipo de categoria, destacam-se os queijos de pasta semi-dura (inclui-se aqui o queijo flamengo), que envolvem 82.0% da produção de queijos; este tipo de queijo tem um elevado peso na estrutura de vendas do nosso país, dado continuar a ter a preferência dominante dos consumidores. A maioria das unidades de processamento de queijo caracterizam-se pela existência de mão de obra intensiva e, excepto no que já se verifica em algumas empresas, em grande parte das unidades de processamento de menor dimensão ainda se registam deficiências ao nível da tecnologia e do controlo da qualidade do produto.

Figura IV. 3- Produção de queijos por categoria (%) em 1997



Fonte: Estatísticas Agrícolas 1998, INE

*A **produção de iogurtes e outros leites acidificados** tem conhecido um crescimento considerável, tendo representado 21.0% do total do valor das vendas de produtos lácteos em 1997. Este segmento revela um acentuado dinamismo, em que a concorrência tem induzido à reestruturação do tecido empresarial, nomeadamente através de operações de aquisição de empresas nacionais por grupos estrangeiros com forte tradição e “know-how” nestes produtos.*

- Outros factores, como a alteração dos hábitos de consumo e o aumento do poder de compra, os programas de melhoramento da qualidade do iogurte, a diversificação dos aditivos aplicados (aromas, pedaços), a redução do teor de gordura, a proliferação de marcas e embalagens, e os próprios processos de

especialização produtiva de multinacionais como a *Danone* ou a *Nestlé*, favoreceram o desenvolvimento deste segmento na indústria.

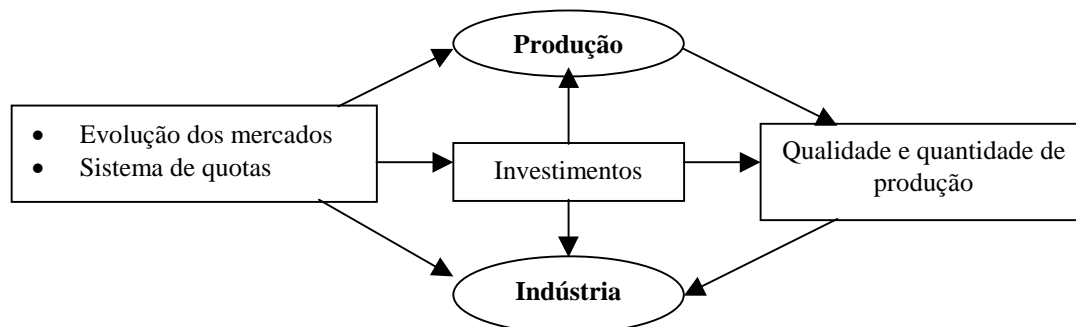
- A indústria de leites fermentados constitui uma das indústrias mais evoluídas no nosso país, com um perfil tecnológico acentuado. Não se limita aos iogurtes, mas abrange também a produção de outros produtos com propriedades dietéticas e interesse industrial.

Outros produtos da categoria dos frescos, como as natas, ou fabricados, como a manteiga, o leite em pó e o soro, têm uma representatividade menor na estrutura de produção, estando regra geral associados às unidades de tratamento de leite.

4.2. Relação com a Produção

A maioria da produção nacional de leite é recolhida para transformação, sendo no entanto a proporção de produtos lácteos obtidos ainda inferior à registada na UE. De acordo com as Estatísticas Agrícolas de 1999 do INE, o volume global de leite de vaca recolhido em 1998 foi aproximadamente de 1 696 mil toneladas em Portugal, o que corresponde aproximadamente a 94% da produção nacional de leite de vaca, sendo as quantidades recolhidas de leite de ovelha e cabra residuais (0.5%).

Tendo em conta o tipo de produto em causa, o leite, quanto mais elevado for o nível de transformação, maior a importância do valor acrescentado pelas indústrias de transformação relativamente à produção. Deste modo, **existe uma forte interdependência entre a produção primária e a indústria**, já que, se por um lado é maior a dependência económica dos produtores, por outro, a indústria fica bastante dependente da garantia de fornecimento em níveis de quantidade e qualidade adequados. O próprio **funcionamento do sistema de quotas** no âmbito da OCM do leite e produtos lácteos, impõe a existência de regras definidas para os compromissos assumidos entre produtores/compradores.

Esquema IV.1. - Estrutura de relações entre produção e indústria

Os **investimentos** executados tanto ao nível da produção, como da indústria, são por sua vez determinantes do seu desenvolvimento. O sector da recolha e transformação durante os últimos anos, tem efectuado investimentos ao nível dos sistemas de recolha de leite, tendo como objectivo a melhoria da qualidade do leite como matéria prima e a redução de custos desta operação. Estes investimentos visaram a substituição de redes de recolha de leite não refrigerado, por sistemas baseados na refrigeração de leite nos locais de recepção e posterior transporte em camiões com cisterna isotérmica, permitindo proporcionar aos produtores de leite uma melhor valorização da matéria prima.

A relação entre os produtores e a transformação no sector leiteiro tem sido reforçada pelo desempenho das cooperativas na área da transformação. No que respeita às unidades de recolha, as cooperativas desempenham um papel fundamental, tendo recolhido no Continente em 1998, 65.2% do leite como já foi referido anteriormente. Por outro lado, cerca de 84.0% do total de leite é recolhido por 14 empresas de um total de 118, o que salienta o elevado grau de concentração desta actividade.

- A actividade de recolha de leite cabe fundamentalmente às cooperativas e, até muito recentemente, estava concentrada em três grandes estruturas cooperativas (*Agros, Proleite e Lacticoop*), que em 1996 recolheram 48% do total de leite nacional. A entrada em funcionamento da *Lactogal* não alterou a função de recolha pelas cooperativas, assumindo a Lactogal as funções de transformação e comercialização. Esta empresa movimenta cerca de 2/3 da produção do Continente e perto de 51.0% da produção nacional, sendo também o mais importante fornecedor de produtos lácteos transformados, nomeadamente, leite UHT.

4.3. Estrutura Empresarial

Até há algum tempo, o sector era constituído na sua maioria, por estruturas de pequena e média dimensão, registando-se em 1995, que 65.0% das empresas tinham menos de 20 trabalhadores, sendo de 73.0% a proporção com menos de 50 trabalhadores e 41.0% apresentavam um volume de negócios inferior a 25 000 contos⁴. Actualmente esta situação começa a modificar-se, consequência do movimento de concentração da actividade.

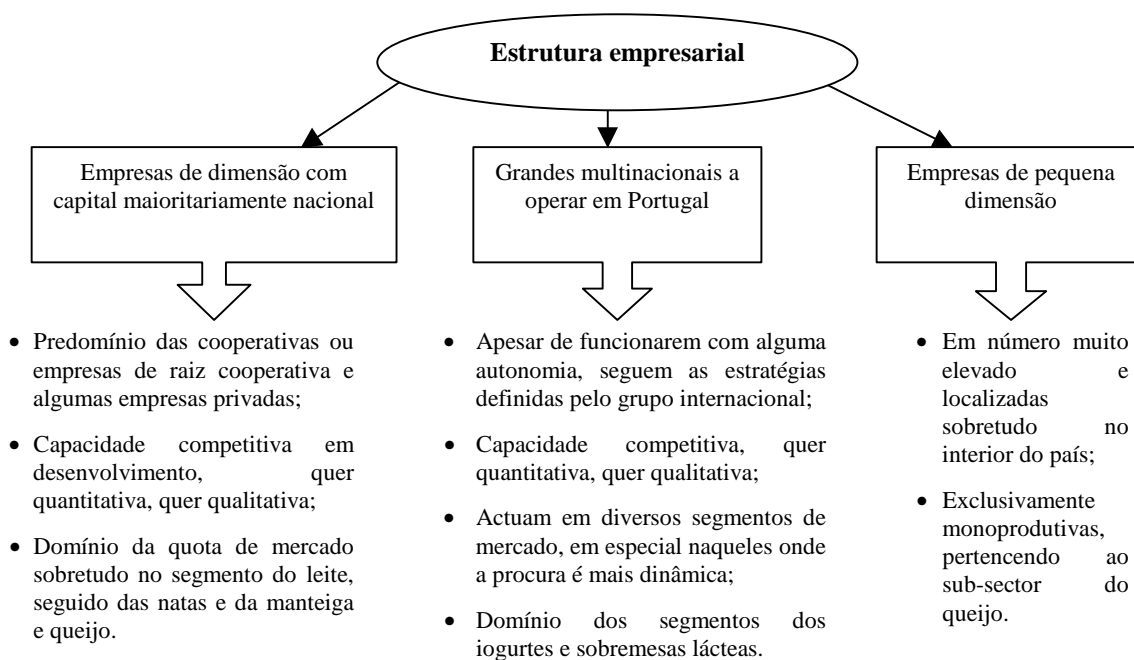
A **estrutura empresarial** do sector, apesar de ser atomizada, caracteriza-se por um elevado grau de concentração da produção num pequeno número de empresas. De facto, a actividade está concentrada num pequeno número de operadores, já que as 6 maiores empresas da indústria de lacticínios são responsáveis por 55.0% do volume de negócios (só a Lactogal em 1996, ano de início de actividade, controlava cerca de 30.0% do volume de vendas do sector⁵ e cerca de 70.0% do leite recolhido no Continente, tendo também uma posição relevante no escoamento da produção leiteira açoriana). Relativamente à **estrutura de emprego**, estas unidades empregam 35.0% do total de trabalhadores, apresentando índices de automatização elevados, enquanto que nas restantes empresas, o número de trabalhadores por unidade é elevado, sobretudo no subsector do queijo, onde muitas operações se processam ainda manualmente (caso da embalagem e etiquetagem).

O grau de concentração é particularmente elevado no caso do leite de consumo e manteiga (a Lactogal detém respectivamente 51.8% e 63.3% do volume de vendas), enquanto que em relação aos iogurtes e sobremesas lácteas as vendas são dominadas por empresas pertencentes a grupos multinacionais a operar em Portugal. Pelo contrário o sub-sector dos queijos apresenta-se atomizado, apesar de a Lacto-Ibérica já representar 23.9% do total de vendas.

⁴ Fonte: *Estatísticas Industriais* 1996, INE.

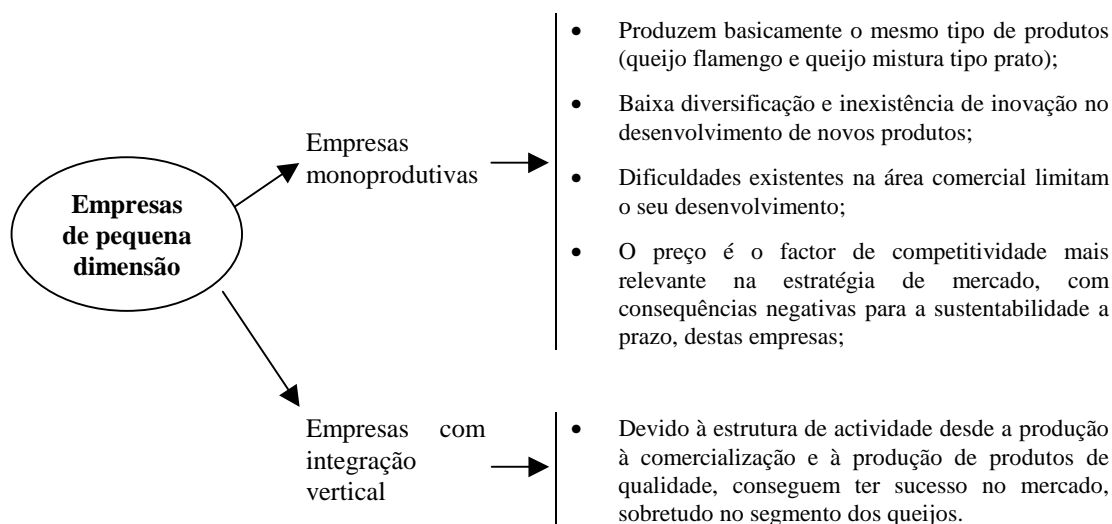
⁵ Dados relativos ao ano de 1996, correspondente ao início de actividade da Lactogal; segundo a ANIL, para 1998, o valor poderá ter atingido 50% da facturação global do sector, estando no entanto incluídas a Pronicol (Açores) e o sêgmento dos sumos e águas (5-6% da facturação total).

Esquema IV.2 - Tipos de estrutura empresarial existentes na Indústria de lacticínios

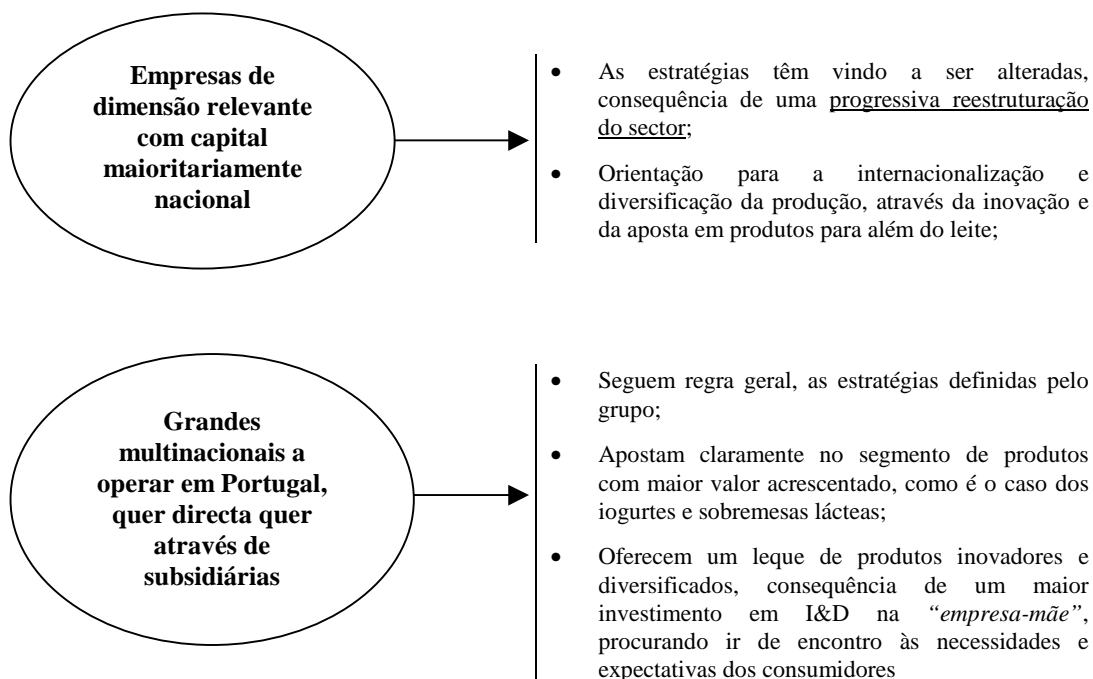


Em termos de **estratégias empresariais**, podem identificar-se dentro das estruturas existentes uma grande diversidade de orientações:

Esquema IV.3. – Orientações seguidas nos diferentes tipos de estrutura empresarial

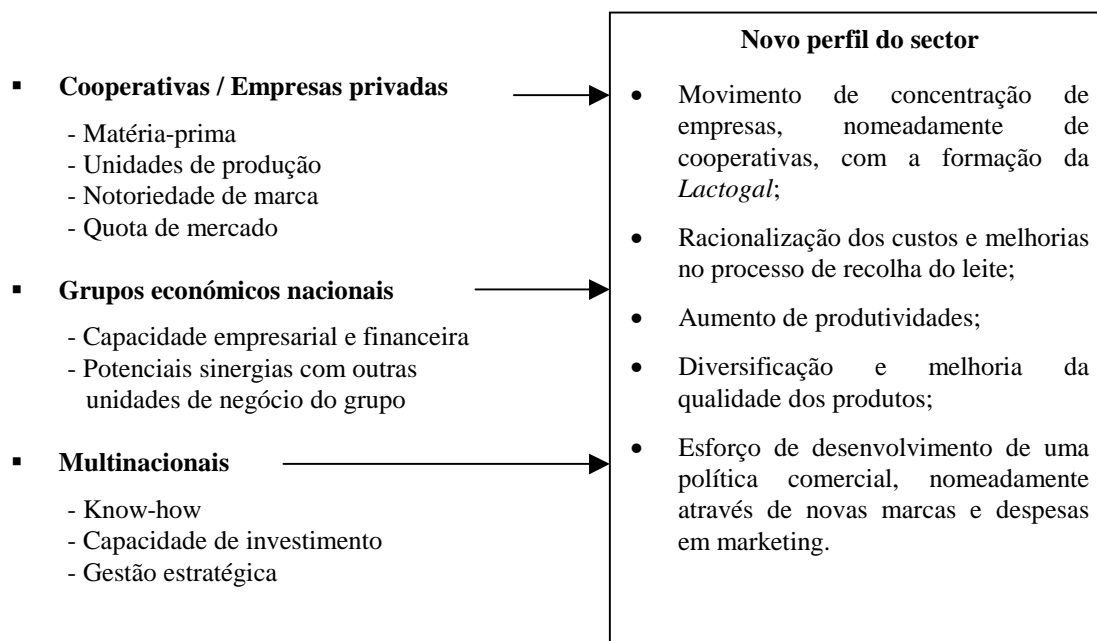


Esquema IV.3. – (Cont.)



Face ao ambiente competitivo que se tem sentido no sector, diversos factores têm-se repercutido nestas estruturas, conduzindo a um **novo perfil no sector**:

Esquema IV.4. – Novo perfil do sector

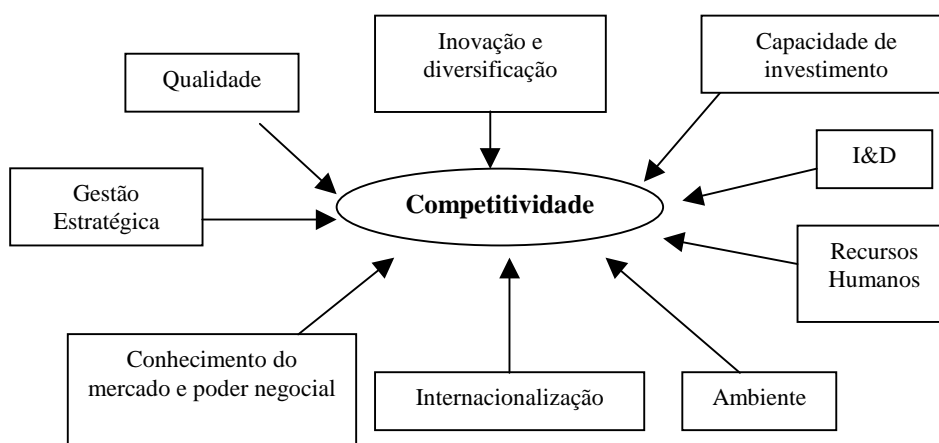


4.4. Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade

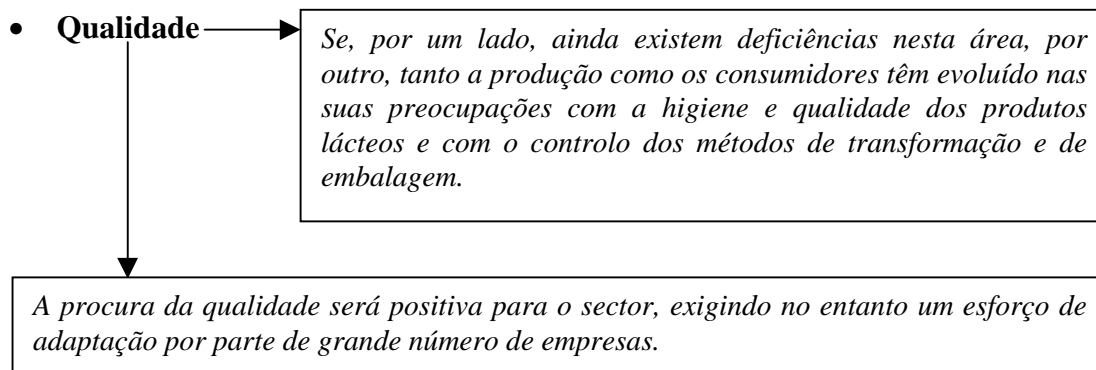
O cenário em que a indústria nacional de transformação de leite e produtos lácteos se encontra actualmente, tem como ponto fulcral a competitividade das empresas e a dinâmica existente no sector, estando sujeita a pressões tanto a montante, pela produção, como a jusante, pela distribuição e consumidores.

Se, por um lado, a **capacidade de investimento**, o **conhecimento do mercado** e o **poder negocial** são factores importantes a controlar para se conseguir posicionar os produtos, tendo por objectivo a competitividade e a fidelização dos consumidores, vários outros factores de natureza imaterial intervêm também na competitividade do sector, nomeadamente:

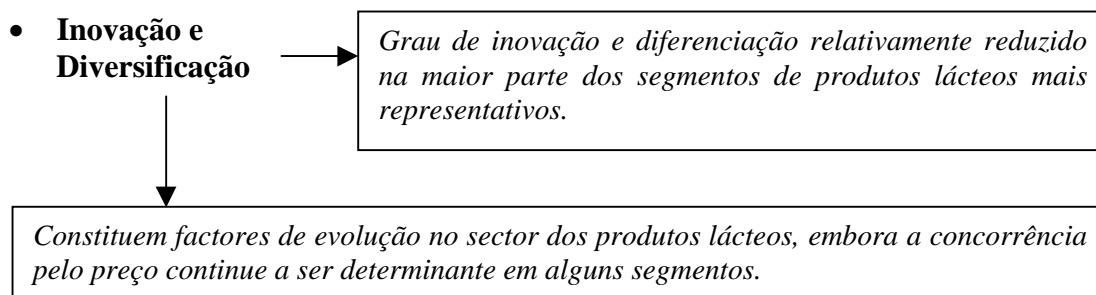
Esquema IV.5 - Factores de evolução do sector da indústria de lacticínios



Muitos destes factores poderão ser analisados simultaneamente nas suas vertentes críticas para o sector, como na sua potencialidade de dinamizar a competitividade do sector:



- Relativamente à qualidade do leite como matéria prima, mesmo com a significativa evolução verificada, existem ainda franjas de produção, de volume considerável, que ainda não cumprem integralmente as imposições legais ao nível higio-sanitário. Com a aplicação formal da regulamentação relativa à rotulagem das marcas de salubridade, criaram-se obstáculos a colocação no mercado de produtos obtidos a partir de leite que não obedeçam a estas condições, embora existam algumas indefinições quanto ao quadro regulamentar aplicável ao leite que possua características não conformes com as legalmente previstas. Como consequência, surgem dificuldades por parte de algumas empresas de menor dimensão, na adaptação das unidades industriais a essas exigências legais, tendo em conta, por um lado, os investimentos necessários e, por outro, as dificuldades financeiras sobretudo de empresas tradicionais ligadas a produção de queijo (fresco e curado).
- Uma vez que só recentemente a qualidade tem vindo a ser considerada como um factor decisivo da competitividade, a existência de sistemas de qualidade e processos de certificação de produtos no âmbito do SPQ⁶ está ainda em fase de desenvolvimento. Até Junho de 1998⁷, encontravam-se certificadas apenas quatro empresas do sector do leite e lacticínios.



- Apesar da concorrência pelo preço continuar a ser uma característica deste sector, a importância dos factores extra-preço constitui uma das principais forças a que o sector terá de se adaptar nos próximos tempos, havendo tendência para o alargamento do leque de produtos existentes no mercado e surgimento de novos tipos de produtos com diferentes níveis de qualidade/preço. Tanto a **inovação** como a **diversificação** desempenham um papel fundamental no sucesso de um produto, se conseguirem ir de encontro às expectativas dos consumidores. De facto, ao se perspectivar um aumento do

⁶ Sistema Português de Qualidade;

⁷ Fonte: Certificação ao abrigo das normas da série NP EN ISO 9000, IPQ.

consumo de lacticínios, o mercado poderá ser redimensionado, mas em função da forte concorrência que se faz sentir, estarão melhor posicionados para se desenvolverem e progredirem, as empresas que tiverem como base estratégica a criação de valor acrescentado e a diversificação da sua gama de produtos.

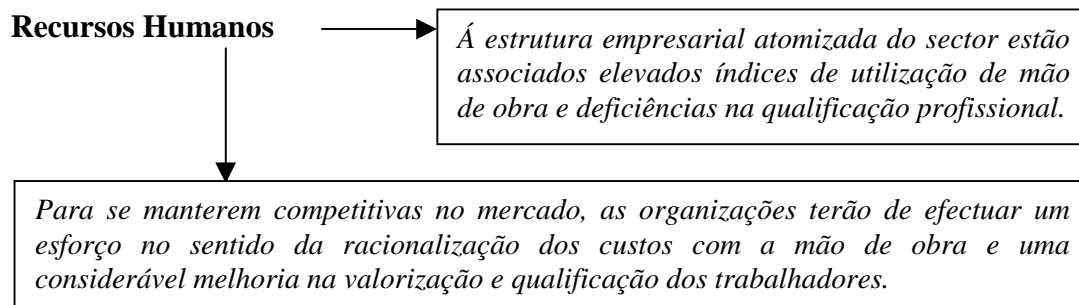
- A inovação, quer em relação ao processo de produção, reflectindo-se na diminuição de custos, quer relativamente ao produto, permitindo maiores margens de comercialização, quer também nos métodos de gestão e de comercialização, contribui para o aumento da competitividade, estando no entanto, necessariamente associada à existência de capital humano nas organizações.
- O grau de diferenciação tem sido relativamente reduzido na maior parte dos segmentos dos produtos lácteos, não apresentando os produtos colocados no mercado diferenças substanciais. Consequentemente, a maior parte das empresas concorre entre si através de produtos de massa indiferenciados, designados de genéricos. No entanto, existem excepções, como é o caso dos iogurtes e das sobremesas lácteas, segmento ainda em evolução, de alguns queijos e mesmo dos leites de consumo seleccionados e enriquecidos, consequência do esforço de algumas empresas em colocar no mercado produtos inovadores e diferenciados.

- **Investigação e Desenvolvimento**

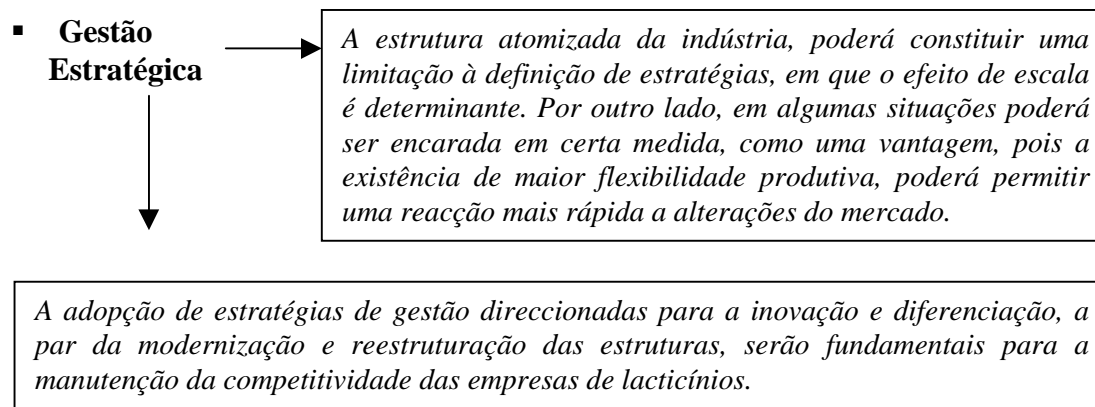
Constitui uma área sensível nas empresas de lacticínios de menor dimensão, quer pela dificuldade de obtenção de conhecimento, como pelos custos financeiros associados.

A tendência no sector do leite e dos produtos lácteos será a do progresso tecnológico, induzindo a evolução dos produtos e dos métodos de produção.

- A maioria das empresas de lacticínios não tem efectuado grandes investimentos neste sentido, tendo sido a tendência para o desenvolvimento de produtos semelhantes aos que já existiam no mercado e não para o desenvolvimento de novos produtos, adquirindo vantagens competitivas com um grau de sustentabilidade reduzido. Um exemplo de alargamento da gama baseado na valorização dos produtos já existentes através de uma utilidade suplementar, são os leites especiais e os iogurtes, obtendo-se produtos com menor teor calórico e de gordura e enriquecidos com proteínas, fibras, cálcio e vitaminas.
- No entanto, a maioria dos industriais sente ainda como obstáculo à investigação e desenvolvimento de novos produtos, as dificuldades com que se deparam na fase de comercialização, já que o processo de referenciação de um produto novo para dar início ao processo negocial, tem elevados custos. A maior capacidade científica e tecnológica está presente nas grandes empresas multinacionais, capazes de criarem inovações e onde são efectuados maiores investimentos em acções de investigação e desenvolvimento orientadas para o conhecimento do consumidor e suas preferências.



- No que se refere aos recursos humanos associados à indústria dos lacticínios, foi referido que cerca de 73.0% das empresas tinham menos de 50 trabalhadores, confirmando a ideia de que o sector era constituído na maioria por pequenas estruturas. Sendo inevitável que nas empresas artesanais o número de trabalhadores seja elevado, sobretudo no sub-sector do queijo, onde muitas operações se processam ainda manualmente, apresentam também na maior parte das situações, um perfil com baixa qualificação profissional. Por outro lado, existe um pequeno número de operadores com estruturas de dimensão razoável e com índices de automatização elevados, em que os recursos humanos apresentam regra geral qualificações em termos de habilitação/formação compatíveis com as características das tarefas a realizar.
- No entanto, para se manterem competitivas no mercado, torna-se necessária uma formação continua com vista a actualizar e adequar permanentemente os recursos humanos às tarefas e funções a desempenhar. De facto, a inexistência de capital humano nas organizações é um dos factores mais bloqueadores do desenvolvimento do sector, inibindo as estratégias de inovação e de posicionamento competitivo mais sustentável.



- Considerando que a Gestão Estratégica engloba a definição negocial e posicionamento competitivo, a indústria de lacticínios poderá caracterizar-se pela existência em paralelo, de situações onde praticamente estão ausentes o planeamento estratégico, situações estas sobretudo associadas a estruturas de organização ultrapassadas e por outro lado, estruturas com estratégias perfeitamente delineadas e compatíveis com a evolução do sector. As políticas de gestão seguidas pelo sector posicionam-se deste modo a diversos níveis, desde a inexistência de qualquer estratégia para além da competitividade pelo

preço, até à definição de linhas estratégicas para melhoria constante da qualidade do produto e aproveitamento de nichos de mercado para lançamento de novos produtos.

- As estratégias das multinacionais do sector reflectem nalguns casos estratégias de especialização produtiva na Península Ibérica, como é o caso da *Danone* com a produção de determinado tipo de iogurtes. Estas estratégias foram determinadas por diversos elementos, como a contracção dos mercados de produtos de base, as novas perspectivas que se abriram com os novos produtos de maior valor acrescentado e as novas tecnologias de produção e de gestão, tais como a biotecnologia, as novas técnicas de comercialização e distribuição e os novos instrumentos financeiros.

- **Internacionalização na Indústria**

Devido a dimensão do mercado nacional e às deficiências nas estruturas empresariais, se por um lado existem obstáculos ao processo de internacionalização, por outro, torna o sector vulnerável às estratégias de expansão de outros grupos económicos.

O processo de internacionalização mediante a definição de estratégias concertadas, induz necessariamente a reestruturação do sector.

- Muitos dos novos modelos de gestão são adoptados quando se efectuam processos de internacionalização na indústria, ou seja, o conjunto das diferentes formas de relações económicas entre empresas de vários países, nomeadamente as de natureza financeira, a investigação e desenvolvimento, a produção e a comercialização. A indústria de lacticínios em Portugal, à semelhança do que acontecia na Europa, apresentava barreiras a este processo, devido sobretudo à escala de produção restrita, à repartição do mercado, às características da matéria prima (perecibilidade do leite cru) e à dominância das cooperativas controladas por produtores. A internacionalização da indústria de lacticínios tem no entanto induzido a acções de reestruturação com o objectivo de uma maior racionalização, movimento no qual Portugal se viu envolvido recentemente, tendo assumido uma dimensão significativa, com efeitos ao nível do grau de concentração do sector.
- Este processo tem assumido em especial, a forma de aquisição das principais empresas por grupos estrangeiros, dado que as experiências de internacionalização de empresas nacionais são ainda incipientes, com acções desenvolvidas apenas pelas de maior dimensão. Registou-se assim num período relativamente curto, um processo de aquisições intenso, destacando-se: A aquisição da *Longa Vida* (centro de Perafita, Matosinhos) pela *Nestlé*, a da *BEL* pela empresa *Queijo Saloio* e a posição que o grupo *Soros* detinha no grupo *Lacto* (Lacto-Lima, Lacto-Lusa, Lacto Açoriana, Lacticínios do Loreto e Covoada), por via da *Espírito Santo Development Capital Investment Limited*; por sua vez, a *UCAL* foi parcialmente adquirida pela *Parmalat* e a *Danone* comprou a *Yophil*.