

## V. A Comercialização / Distribuição

*Ao nível das estruturas de comercialização no sector do leite e produtos lácteos, tem assumido particular importância o papel desempenhado pelas estruturas cooperativas. No entanto, face ao crescente desenvolvimento e dinamismo do sector, torna-se fundamental um sistema de distribuição e uma logística modernos, capazes de gerir os fluxos de produtos a custos reduzidos.*

*A evolução dos canais de distribuição referentes ao sector dos produtos lácteos, tem-se caracterizado por movimentos de concentração e centralização da distribuição associados ao aumento da participação no mercado das marcas de distribuição. Isto confere, por um lado, um poder negocial acrescido às principais cadeias de distribuição e, por outro, induz nas estruturas de produção reacções no sentido da inovação e diferenciação dos produtos.*

### 5.1. Estruturas e Circuito de Comercialização do Leite e Produtos Lácteos

Relativamente às estruturas de comercialização mais representativas do sector do leite e produtos lácteos, apresenta-se no esquema em anexo (*Anexo A.5, Esquema A.5.1*) uma aproximação ao respectivo circuito de comercialização.

No que diz respeito às **estruturas de comercialização referentes às Organizações de Produtores e Cooperativas**, pela importância que assumem, podem distinguir-se na óptica dos produtos a comercializar, os seguintes segmentos:

- Leites de vaca e ovelha: Os agrupamentos e as cooperativas de produtores de leite asseguram a gestão de postos de recepção e salas de ordenha mecânica que, juntamente com os estábulos individuais, constituem o conjunto dos locais de recolha; estes são servidos por meios de transporte dos agrupamentos e cooperativas que escoam o leite para a transformação (cooperativas do 1º ou 2º graus, ou empresas privadas). Em alguns casos, os locais de recolha e os meios de transporte são geridos directamente pelas uniões de cooperativas.
- Leites tratados e embalados para consumo directo e produtos lácteos: As empresas que procedem ao tratamento do leite ou a produção de lacticínios têm geralmente estruturas de comercialização próprias, dispondo de armazéns ou

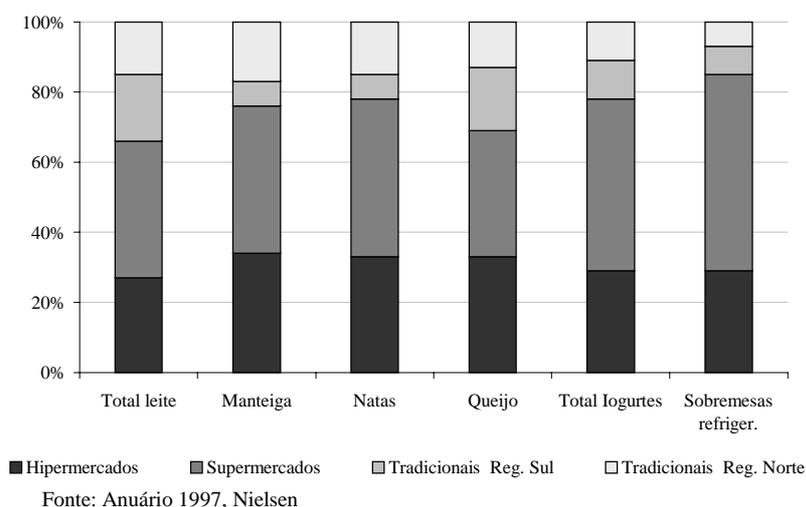
câmaras frigoríficas, entrepostos junto dos grandes centros populacionais e meios de transporte equipados ou não com caixas frigoríficas. Deste modo, as estruturas de comercialização das empresas de lacticínios asseguram a distribuição até ao posto de venda ou aos consumidores colectivos; em pequena escala e em casos de produtos que não requerem a distribuição em cadeia de frio, podem ocorrer vendas a grossistas a partir da instalação de tratamento ou fábrica.

- As cooperativas e agrupamentos com quotas de mercado importantes nos leites tratados para consumo directo e em alguns lacticínios, têm estruturas de comercialização próprias; em 1996, as de maior dimensão constituíram uma sociedade anónima de capital cooperativo para a qual transferiram essas estruturas, continuando através dessa sociedade e com um poder negocial acrescido, a desempenhar um importante papel na comercialização.

## 5.2. Canais de Distribuição

Verifica-se uma tendência crescente para a concentração da distribuição, através das cadeias de distribuição (hipermercados e supermercados) que, em conjunto, representam mais de 2/3 do total do mercado para quase todos os lacticínios. O aumento de quota de mercado é particularmente visível no caso dos supermercados<sup>1</sup>.

**Figura V.1. - Peso dos canais de distribuição em 1997 (em % volume produto)**



<sup>1</sup> Define-se supermercados: "Lojas que comercializam produtos alimentares, higiene pessoal e cosmética, limpeza caseira e outros produtos, funcionando em regime de livre-serviço, e possuindo uma área de venda compreendida entre 400 e 2499 m<sup>2</sup>. Incluem-se também nesta divisão as lojas que mesmo não obedecendo às condições especificadas pertencem às seguintes cadeias: Mini Preço, Pingo Doce, Inô, A.C. Santos, Grupo Europa, Dia, Extra, Ultramar, Marrachinho e Supercompra." (Nielsen)

Relativamente aos **canais de distribuição** utilizados, apesar das grandes empresas realizarem a sua distribuição através de entrepostos próprios, a maioria das empresas do sector dos lacticínios trabalha com os grandes grupos de distribuição. No entanto, os canais tradicionais ainda constituem uma via importante para o escoamento da produção, dado o peso que têm na comercialização de produtos lácteos<sup>2</sup>. De facto, não sendo possível a posse e gestão de uma estrutura comercial abrangente, muitas empresas recorrem a armazenistas a quem vendem os seus produtos que, por sua vez, os distribuem e colocam nos pontos de venda. Este processo contudo, dificulta o acompanhamento do produto no mercado por parte das empresas, contribuindo em muitos casos a inexistência de uma força de vendas para um menor conhecimento do mercado.

- No caso específico dos produtos tradicionais, nomeadamente queijos com DOP, as formas de venda a partir das queijarias, que neste caso são as próprias unidades de produção, referem-se predominantemente a vendas aos intermediários (33.0%) e às grandes superfícies (21.0%). A venda directa, ou seja, a venda ao consumidor, representa 16.0%, o comércio tradicional 15.0% e as feiras 10.0%<sup>3</sup>.

A caracterização dos canais de distribuição que actuam no sector pode também ser feita com base nas variáveis consideradas importantes para cada um deles relativamente à opção de compra; da sua análise, conclui-se que existem diferenças substanciais entre os canais modernos (grande distribuição, lojas "discount" e "hard-discount") e os canais tradicionais (pequeno retalho), nomeadamente no que diz respeito a variedade de produtos e tipo de serviços prestados, mas salienta-se o facto de o preço constituir sempre uma das variáveis críticas da comercialização.

### **5.3. Estrutura de Funcionamento**

A **distribuição** constitui uma das fases fundamentais para o sucesso no negócio do leite e dos produtos lácteos, face às características dos produtos e às motivações que levam a sua aquisição. Tem-se assistido a um período de desenvolvimento, em que apesar do retalho tradicional (pequenos retalhistas) ainda ter um peso importante, o

---

<sup>2</sup> O grupo do leite e derivados representa 14.5% do total de vendas a retalho de Produtos Alimentares, Bebidas e Tabaco (Fonte: INE – Estabelecimentos Comerciais, 1996).

retalho moderno (hipermercados e supermercados) tende a assumir uma importância crescente no volume de negócios, constituindo uma das forças principais do mercado. O aparecimento da “grande distribuição” e a abertura dos mercados, induziram a alterações na própria estrutura comercial das empresas da indústria de lacticínios, ao terem de fazer face às dificuldades que envolveram a negociação com as cadeias de distribuição moderna.

Em termos de **organização dos fluxos materiais e financeiros nas relações com a grande distribuição**, podem-se distinguir pelo menos duas situações diferentes nas empresas do sector do leite e produtos lácteos<sup>4</sup>:

- Gestão de stocks → • Menos flexível, em que as empresas assumem maiores custos, o que tem repercussão nos preços dos produtos, tornando-os menos competitivos.  
  
Característica dos produtos com processos descontínuos de fabrico, onde, por imposição tecnológica, o processo é mais lento, como é o caso dos queijos, que necessitam de um período de cura pós-produção que se pode prolongar por alguns meses.
  
- Gestão de "just-in-time" → • A empresa trabalha de uma forma integrada com a distribuição, sendo o planeamento da produção elaborado com base em previsões de vendas; é deste modo privilegiada a gestão dos fluxos de informação, que são geridos através de permuta electrónica de dados e dos códigos de barras, o que induz à comunicação com o distribuidor e facilita a circulação de informação.  
  
Característica sobretudo do segmento dos iogurtes, produtos de elevada rotatividade, prevendo-se no entanto que a curto prazo os distribuidores passem a exigir a integração para os restantes produtos.

Outro reflexo do comportamento do sector face a distribuição diz respeito ao crescente aumento de importância dos **produtos de marca própria**. Assumindo que o sucesso efectivo de uma marca comercial depende também da distribuição, constituindo actualmente uma oportunidade para incrementar o volume de vendas, diversas empresas do sector do leite e lacticínios produzem já produtos com “*Marca do Distribuidor*”.

---

<sup>3</sup> Fonte: DGDR.

<sup>4</sup> Fonte: *Estudo do Sector Agro-Alimentar em Portugal e levantamento das principais tendências de evolução*, 1998, FIPA.

- São já bastante significativas as quotas de mercado deste tipo de produtos, nomeadamente, no caso dos produtos lácteos frescos (leites, iogurtes, natas e sobremesas lácteas), como se pode ver no Quadro V.1. Este posicionamento é particularmente relevante, se restringirmos a análise aos hipermercados e supermercados, em que as principais cadeias têm marcas de distribuição que abrangem um vasto leque de produtos lácteos. Já no que diz respeito às quotas de mercado em valor, estas apresentam-se ligeiramente inferiores, em parte devido aos menores preços médios de venda ao público das marcas de distribuição relativamente ao total do mercado para todos os produtos em análise.

**Quadro V.1 - Quotas anuais das marcas da distribuição de produtos lácteos em 1997**

Tipo de Produtos Lácteos	Total		Hipermercados + Supermercados	
	Quota em volume (%)	Quota em valor (%)	Quota em volume (%)	Quota em valor (%)
<i>Leite</i>	25,3	21,0	35,2	32,5
<i>Leite aromatizado</i>	32,9	23,8	43,5	34,3
<i>Leite condensado</i>	21,3	19,2	27,0	25,4
<i>Iogurtes</i>	22,8	15,6	29,0	20,5
<i>Manteiga</i>	10,7	9,0	14,0	12,3
<i>Natas</i>	28,2	20,4	36,4	27,6
<i>Queijo</i>	9,4	7,2	13,3	10,6
<i>Sobremesas lácteas refriger.</i>	20,8	11,7	24,3	14,2

Fonte: Anuário 1997, Nielsen

Como consequência imediata da comercialização de marcas próprias por parte dos grandes distribuidores, verifica-se um aumento da concorrência com particular incidência na variável preço.

#### **5.4. Principais factores críticos e factores dinâmicos de competitividade**

Alguns factores inerentes ao desenvolvimento do próprio sector poderão ser **condicionantes do seu comportamento** no processo da distribuição:

- **Baixo grau de diferenciação e sofisticação** dos produtos lácteos, sobretudo os frescos

- *Associado à concorrência existente no mercado, proporciona à distribuição um poder acrescido, repercutindo-se nas condições impostas, nomeadamente nos preços praticados e nos prazos de pagamentos e descontos proporcionados.*
- *Os métodos utilizados para a fixação dos preços e as exigências feitas durante a negociação das condições gerais de venda não têm na maior parte das empresas contrapartidas efectivas, deparando-se pelo contrário, com margens de comercialização progressivamente reduzidas que bloqueiam a capacidade financeira das empresas, limitando o reinvestimento com vista à melhoria do seu desempenho global.*

- Limitações ao processo de inovação:  
*O facto de a distribuição exigir verbas bastante elevadas para entrada de novos produtos em linha, ou seja, para o referenciar e dar início ao processo negocial, poderá limitar a diversificação e desincentivar o desenvolvimento de novos produtos, sobretudo nas unidades de pequena dimensão.*
- Reestruturação da própria estrutura comercial das empresas de lacticínios:  
*De modo a poderem continuar a competir no mercado, os fabricantes são induzidos a obter reduções de custos e ganhos de produtividade ao longo do ano, para posteriormente os repercutir nas condições gerais de venda do ano seguinte.*

Por outro lado, constata-se cada vez mais a necessidade de um **sistema de distribuição e de logística modernos, capazes de gerir os fluxos de produtos a custos reduzidos**. Nesta perspectiva, poderá ser considerada uma vantagem a redução dos custos de distribuição pelo facto de a comercialização dos produtos ser feita nas grandes superfícies, pois permite a venda de maiores volumes de produção em menos pontos de venda, abrangendo simultaneamente um elevado número de potenciais consumidores.