



Pedro Pimentel

Diretor-Geral

## O LEITE COMO LUZ-AVISADORA

Completam-se agora três anos que me desliguei de um longo período de trabalho no sector lácteo e da liderança da sua associação mais representativa, tendo assumido a direcção geral de uma outra associação, a Centromarca, mais direccionada para as questões das marcas e do mercado.

Hoje as (minhas) preocupações são outras, mas até porque há uma forte interligação entre as matérias, é praticamente impossível desligar-me do que vai acontecendo em toda a fileira do leite e mesmo em outras fileiras produtivas, agrícolas e pecuárias. Há dias pediam-me para comentar a situação na fileira e depois de um longo período de 'luto' e de ter imposto a mim mesmo algum silêncio, até por respeito por quem está em funções no sector, tentei fazer alguma sistematização de informação e fazer valer aquela que é a área em que me movo actualmente, no apoio à reflexão que o sector desenvolve, envolvido pela crise que atravessa, de contornos que se podem já considerar estruturais.

A crise do sector lácteo em Portugal está instalada há alguns anos e, aparentemente, veio para ficar. E digo-o com mágoa, como actor que fui, sentindo ter a minha quota-parte de responsabilidades por, mais não fosse, não ter conseguido contribuir mais fortemente para inverter a evolução que o sector tomou, em especial desde meados da década passada.

A produção definha, o consumo não descola, a rentabilidade na produção, mas também na transformação, não cessa de quebrar e a fileira do leite passou, aparentemente, de sector estrela, pujante e sinónimo de sucesso do agro-alimentar nacional, para um quase 'patinho-feio' de que se fala por não ter acompanhado o disparar de outras fileiras, pelos muitos problemas do presente e pelo que 'já-foi' do passado.

Hoje, a fileira do leite pode funcionar, pelo menos, como a luz avisadora relativamente a modelos de funcionamento que, se não forem alterados e melhorados, empurrarão vários outros sectores da pecuária e do agroalimentar para o mesmo ciclo depressivo. Mas façamos, em primeiro lugar, uma breve análise de algumas tendências internacionais que têm contribuído para o reforço da oferta e, dessa forma, pressionado os preços da matéria-prima em sentido descendente.

Assim, e desde logo a desregulação da produção leiteira na União Europeia associada ao desmantelamento do sistema de quotas e ao crescimento da produção em vários países, muito em especial no Norte da Europa. Por outro lado, verifica-se um significativo (e sustentado) incremento da produção em várias zonas consideradas não tradicionais, seja pelo desenvolvimento de programas de fomento e desenvolvimento da produção, seja por programas integrados de substituição de importações, seja por programas de saúde animal, higiene alimentar

e melhoramento genético em curso nas mais diferentes zonas. Desta forma, observa-se o desenvolvimento de produções locais (em resposta ao incremento do consumo das populações respectivas), a industrialização – nesses mercados – dessas produções (ainda que muitas vezes complementado por matérias-primas importadas) e a compressão dos volumes exportados a partir dos grandes polos de produção (UE, Nova Zelândia, EUA, América Latina). Mas a pressão negativa sobre os preços é igualmente sensível a partir de múltiplos fenómenos que tendem a comprimir a procura, seja de natureza económica, geopolítica ou sociodemográfica. Assim, nos dois últimos anos tem sido notória a desaceleração do crescimento económico das chamadas economias emergentes e, muito em especial, do bloco BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). O Brasil atravessa uma profunda crise económica. A Rússia é fortemente afectada pela quebra das cotações do petróleo e pelo funcionamento caótico de muitos sectores de actividade, sendo que as questões políticas e militares ainda penalizam mais a respectiva economia. A China começa a sentir o que normalmente se designa como 'dores de crescimento', com o aumento das tensões sociais, a incapacidade de manter um crescimento económico feroz mas assente num sistema misto de controlo político do mercado misturado com 'arquipélagos' de capitalismo desenfreado, sendo que essa mistura se mostra cada vez menos sustentável. E mesmo a Índia parece acometida de algo semelhante ao Princípio de Peter, estando com dificuldades em desenvolver mecanismos de especialização e de ultrapassar os atavismos de uma organização social que atrapalha fortemente o desenvolvimento da economia e do mercado.

A própria demografia – nessas zonas do globo – tem também desajudado a fileira do leite. As políticas públicas, mas também a retracção das famílias, no controlo da natalidade, tem diminuído o mercado potencial dos produtos lácteos, sabendo-se que, em especial no Continente Asiático, uma parte substancial do consumo está relacionada com a primeira infância.

O embargo russo à importação de produtos de origem animal com origem na União Europeia, faz diminuir a procura de produtos lácteos europeus, mas dir-se-ia que havendo consumo e mercado naquele grande país, o abastecimento proviria de outras origens, libertando noutras geografias espaço para os produtos da UE. Contudo, a crise económica que aquele país atravessa, mais acentuada pela crise do petróleo, gerou uma efectiva compressão do mercado à escala global.

Finalmente, é significativo o crescimento do consumo de produtos concorrentes ou substitutos,

seja nos sectores dos sumos e bebidas refrigerantes, seja pela via das bebidas vegetais. Estes fenómenos são especialmente notórios nos mercados lácteos mais maduros, casos dos Estados Unidos ou da Europa Ocidental, mas também nos mercados emergentes, onde aquelas indústrias têm feito um forte investimento e onde alguns desses produtos correspondem a um padrão de 'ocidentalização' do consumo, o que, hoje por hoje, corresponde a uma aspiração sentida por largas franjas das numerosas populações desses países.

Olhando agora mais de perto para a realidade nacional...

Também no nosso mercado e para além de todas pressões que provêm do exterior, os factores que promovam uma ampliação da oferta ou uma compressão da procura, se não compensados por fenómenos inversos, pressionam efectivamente os preços de venda ao público dos diferentes produtos lácteos e, conseqüentemente, os preços pagos pelo leite ao produtor. Se opções políticas (nacionais e comunitárias) inadequadas e mecanismos de apoio desajustados, desestruturam a fileira e fazem quebrar a rentabilidade da operação de produtores e industriais, é no mercado (especialmente no mercado nacional) que a parte de leão da rentabilidade da fileira do leite se constrói.

Os preços favoráveis ao produtor, verificados entre o Verão de 2013 e o final de 2014, motivaram um crescimento da produção de mais de 150 mil toneladas (mais 8,5 por cento) entre 2014 e 2015, em claro contraciclo com o consumo.

Estes crescimentos produtivos, bem como a estagnação (ou mesmo retrocesso) do consumo em diversos mercados europeus, motivaram a criação de diversas bolsas de excedentes que permitiram aos distribuidores nacionais abastecerem-se no exterior a preços inferiores aos do mercado nacional. Esta atitude gera, como consequência, a criação, também em Portugal de uma bolsa de excedentes, fazendo crescer a produção de produtos de menor valor acrescentado, de que o exemplo mais gritante será o leite em pó (mais 12.500 toneladas, ou mais 85%, de 2015 face a 2013), ou obrigando à venda, em Portugal ou para o exterior, de produtos a preços unitários 'de saldo'.

Por outro lado, nestes últimos dois anos o crescimento da produção de leite não significou uma redução dos volumes importados dos produtos de maior valor acrescentado dentro do sector: o iogurte e o queijo. E se no iogurte, houve praticamente uma estagnação dos valores importados, o crescimento das importações de queijos (muito em especial nas gamas de preço mais baixa) não cessou e correspondeu a mais 19% de importações, ou em valor absoluto, a mais 7.700 toneladas de queijo a entrar no país face ao padrão de 2013, ou – se quisermos ver este número pelo ângulo da produção primária – a mais 77 milhões de litros de leite que, sob outra forma, entraram no país. Refira-se que não obstante a disponibilidade de leite no nosso país, muitas referências das marcas de distribuidor, seja de leite, de iogurte, de queijo ou de manteiga, continuaram a ser fornecidas por operadores fora das nossas fronteiras e se, em alguns casos, falamos de cadeias estrangeiras com lojas em Portugal, mas lógicas de aprovisionamento centralizadas para vários países, já no caso dos distribuidores de origem nacional, essa importação corresponde a uma decisão consciente de não aprovisionamento no mercado português, procurando fora aquilo que, com maior valor e efeito multiplicador na economia nacional, poderiam encontrar em território nacional.

Do lado da procura, há dois fenómenos fora de fronteiras que afectaram fortemente as vendas das empresas lácteas nacionais. Por um lado, o já antes referenciado embargo russo penaliza volumes exportados e preços para exportação. Esse impacto, surge não tanto pelas quantidades exportadas directamente para aquele mercado, que apesar de crescentes (em face da aposta de governo e empresas portuguesas na penetração no mercado do gigante de leste), eram

ainda assim marginais, mas pelo efeito dominó gerado pelo facto de muitos operadores europeus que ali realizavam operações de dimensão relevante, terem que – pelo fecho daquele mercado – encontrar alternativas de colocação das suas produções, seja aumentando as exportações para Portugal, seja tapando espaços onde as empresas portuguesas poderiam vender os seus produtos.

Por outro, alguns dos principais mercados de exportação do sector, com destaque para Angola e, em menor grau, a Venezuela, estarem a viver uma situação de desesperante dificuldade económica em função da erosão das cotações do petróleo, limitando as suas compras, impedindo o bom pagamento das encomendas efectuadas.

Finalmente, dois temas que, por proximidade profissional e conhecimento mais focado, julgo muito contribuir para as dificuldades que a fileira atravessa nesta altura: a desvalorização de vários segmentos do mercado pelos operadores da distribuição e o ataque comunicacional, maciço e concertado, dirigido ao leite (mais do que aos produtos lácteos)

Assim, os Lácteos (aqui consideradas todas as suas categorias de produtos: leite líquido, iogurte, queijo, manteiga, nata, bebidas e sobremesas lácteas, leite em pó e leite condensado...) são a única família de produtos que atinge uma penetração em 100% dos Lares e assim é desde há muitos anos.

A não evolução do respectivo consumo já se vinha sentindo desde meados da década passada, mas com o estalar da crise económica e com a intervenção da troika no nosso país, as taxas de evolução passaram a negativas com quebras nos últimos quatro anos de entre 2 e 4% ao ano. Contudo, em dada altura, essa era uma situação observável na quase totalidade das famílias de produtos, pelo que mais do que a uma qualquer alteração mais estrutural do consumo, aquela quebra foi atirada para cima das costas da crise.

Em 2015, verificou-se pela primeira vez desde 2011, uma recuperação sustentada e consistente do consumo no nosso país e todas as categorias principais mostraram crescimentos prometedores e apenas os lácteos mantiveram o seu ciclo negativo, sendo que a quebra do consumo assume dimensões muito preocupantes. Para além disso, observa-se que essa quebra assenta na redução de vendas das chamadas 'marcas brancas' ou 'marcas de distribuidor' (MDD), enquanto as marcas de fabricante até apresentam um ligeiro crescimento (mais em volume do que em valor).

Mas também especialmente significativo é o facto de, não obstante a quebra de consumo, haver sido a família dos lácteos aquela que, em todo o mercado do grande consumo, mais aumentou a profundidade promocional, com um crescimento de 10 pontos percentuais no último ano, sendo que no final de 2015, em cada 100 euros de produtos lácteos comprados, 42€ foram gastos em produtos que apresentavam um qualquer tipo de promoção, enquanto no final de 2014 o valor equivalente não ultrapassava os 32 euros. Esta situação, resulta também numa redução de 2% do preço médio de venda, redução que incide muito mais nas marcas de fabricante (-5%) do que nos produtos de 'marca branca' (-1%), sendo fácil concluir que o esforço promocional incidiu essencialmente nos produtos de marca e nas marcas mais acarinhadas pelos consumidores.

Esta observação dos factos deixa-nos com várias questões: a diminuição da quota de mercado da MDD foi uma consequência do desenvolvimento do mercado ou foi uma atitude pensada dos operadores da distribuição? porquê reforçar tão fortemente o esforço promocional quando a penetração é de 100% e já não há consumidores para trazer para o consumo? porquê reforçar promoções com um produto cujo preço de venda ao público (do leite por exemplo) é já tão baixo e com tão escassa rentabilidade? com uma tão forte quebra do consumo,



qual foi o efeito prático dessas promoções? será que as promoções conseguiram sequer minimizar a quebra de consumo? e porque é que elas incidiram muito mais fortemente nas MDF? e porque é que estas foram muito mais penalizadas ao nível de preço médio?

Ou seja e na prática, as promoções geraram vantagem competitiva ou fidelização para produto ou marca? Ou, ao contrário, geraram apenas maior tráfego nas lojas? E vendas adicionais de outros produtos? Uma análise um pouco mais atenta aos números de mercado permitem perceber que a política de aprovisionamento externo das marcas da distribuição, embora não tenha sequer tentado ajudar a mitigar as dificuldades da fileira, também não provocou um agravamento da situação dada a sensível quebra de vendas que apresentaram ao longo de 2015; também o incremento promocional não teve um qualquer efeito prático mobilizador das vendas, verificando-se cada vez mais um fenómeno (comum a variadíssimas famílias de produtos) de saturação promocional, com a canibalização das vendas base pelas vendas promocionadas. Explicando de uma outra forma, os consumidores não aumentaram as suas compras pelo facto de lhe serem oferecidas as mais diferentes promoções, apenas trocaram aquelas que seriam as suas compras normais (as que realizariam existissem ou não promoções) pela compra dos mesmos produtos (ou de outros produtos da mesma família) que se encontravam em promoção.

Por tudo isto, foram as marcas líderes as que lideraram as campanhas de promoção, desejosas de reconquistar o espaço que nos últimos anos havia sido progressivamente ocupado pelas 'marcas brancas', mas também empurradas pelos operadores da moderna distribuição, sedentos de utilizar as marcas de referência nas suas acções e, dessa forma, atraírem os consumidores às suas lojas, mas igualmente interessados no financiamento dado pelas marcas a essas acções... afinal, no final do dia, alguém tem que pagar a diferença correspondente ao desconto apresentado pelo produto.

O resultado prático mais palpável deste aprofundamento promocional foi um e um só - a DESTRUIÇÃO DE VALOR - sendo que o único ganhador desta estratégia foram os próprios distribuidores que, com o íman dos preços baixos de produtos presentes em todos os lares, atraiu os consumidores às suas lojas e tentou encher os respectivos carrinhos de compras com outros produtos, em muitos dos quais com rentabilidades que mais que compensaram o sacrifício feito nas margens dos produtos lácteos básicos e de outros produtos-isco. O problema, obviamente, é que se essa diversificação de rentabilidade é possível para um distribuidor que tem um sortido de milhares de produtos nas suas lojas, já o mesmo não se verifica para os respectivos fornecedores, considerados individualmente, que tendo os ovos todos no mesmo cesto são fortemente pressionados a transferir todo o valor construído para acções promocionais absurdas e para a subsidiação da conta de resultados dos distribuidores.

Parece-me, ainda assim, que é possível fazer e obrigar as autoridades competentes a fazer algumas acções que poderiam levar a um melhor e mais fluido funcionamento do mercado (e a promover uma maior equidade na distribuição de valor). Exemplos: monitorizar o aumento do grau de Dependência Económica dos fornecedores face à distribuição, promovendo a revisão do Estudo da AdC de 2010 (mas construído com dados de 2008) e sendo mais consequente relativamente às constatações extraídas e às recomendações efectuadas; escrutinar o aumento 'não transparente' do poder negocial das grandes cadeias e em especial o reforço de presença no mercado via franchising, bem como a ausência total de controlo das chamadas Alianças de Compradores... a concentração do mercado da distribuição não é pernicioso para os fornecedores por si só, mas quando aliada a uma menor ética negocial, é um alimentador de más práticas e uma fonte de geração de um sen-

tido de impunidade que atravessa alguns dos operadores presentes no mercado português; utilizar os instrumentos legais para promover uma efectiva regulação do mercado, dotando as autoridades competentes (ASAE) de meios reforçados de fiscalização e levando o diploma PIRC para além das vendas com prejuízo, com uma muito maior atenção ao controlo das chamadas práticas abusivas; mobilizar os operadores para um melhor entendimento, favorável ao consumidor, reactivando a PARCA, alargando o seu âmbito e dotando-a de funções renovadas e apoiando a consensualização, eventualmente pela via da coregulação, de um Código de Boas Práticas Comerciais eficaz, actuante e adequado às especificidades do mercado do grande consumo nacional. Em minha opinião, o (mau) funcionamento do mercado penaliza a rentabilidade do sector, promove a destruição de valor, mas, em termos últimos, não me parece ser a razão maior para a evolução dos níveis de consumo. E se assim é: porque está o consumo a quebrar tão fortemente?

## BEBER LEITE FAZ (MESMO) BEM?

11 razões para deixar de consumir lacteínios

### Leite: de mocinho a vilão

LEITE - O veneno mortal

#### O LEITE JÁ NÃO É UMA VACA SAGRADA

9 sinais do seu corpo de que você deve suspender o consumo de leite de vaca

Atenção: crianças não devem beber leite à noite

Evite o leite... pela sua saúde!

As crianças realmente precisam beber leite?

Consumo de bebidas alternativas ao leite disparou 17% num ano

Consumo de bebidas de soja cresce à custa do leite

Estes são alguns títulos da imprensa em língua portuguesa que consegui apanhar, apenas desde o início de 2015. A linguagem é muito agressiva... e repetida. Podem não ser muitos os que expressam publicamente a sua rejeição ao consumo, mas são aguerridos, ruidosos e é-lhes dado amplo tempo de antena.

Mas olhando o mundo de informação e de comunicação que nos rodeia, percebemos que entre 2011 e 2013, os sinais de quebra de consumo se faziam sentir mais em valor do que em volume. Ou seja, os consumidores pareciam não estar a comprar menos leite e produtos lácteos, mas - até em resposta aos estímulos da situação económica - essencialmente a transferirem o seu consumo para as gamas mais baratas. Nesta fase, o produto que parecia estar a sofrer um maior 'rombo' era não o leite líquido, mas o iogurte, onde se verificava um crescimento assustador da quota de mercado das 'marcas brancas' e uma quebra muito significativa de vendas das referências de maior valor acrescentado. Mas por baixo dessas ondas alterosas, sentia-se já uma maré de retrocesso do consumo, mascarada pelo cenário de dificuldades económicas do país e de redução do rendimento disponível das famílias. Em dado momento questionava-me até sobre se, num cenário de crise, o consumo do leite e lácteos - dado o seu forte apporto nutritivo e baixo custo unitário - não deveria até ter um comportamento positivo, em compensação da quebra de consumo de outras proteínas de origem animal... No entanto, a partir de 2014 a guerra mediática ao leite subiu de tom e foi empolada até à exaustão, misturando um cocktail estranho mas 'explosivo' de ignorância, desinformação e ideologia, tornando-se bandeira de grupos apenas aparentemente anárquicos de consumidores, mas também de correntes 'médicas' alternativas, fazendo perguntar (e suspeitar) quais serão os interesses que estão efectivamente por trás desse foco de desinformação?



A própria agenda política actual é favorável a este 'novo' posicionamento do leite, sendo vista, em alguns círculos, esta guerra mediática como um ataque ao status quo e um ataque aos estilos de vida mais convencionais, sendo que até mesmo ao nível de aspectos tão simbólicos como os da política fiscal, se utiliza o fisco como arma de arremesso, bastando para tal ver as alterações introduzidas ao Código do IVA no Orçamento de Estado para 2016.

No fundo, conseguiu-se instalar a dúvida na cabeça do consumidor...

## **Afinal beber leite faz bem ou faz mal? Benefícios deixaram de ser consensuais**

### **Devemos beber leite de vaca? Discussão faz baixar o consumo**

Mas, apesar de tudo, há que reagir... mas como?

Apostando na Informação ao Consumidor e montando uma verdadeira 'central-de-informação' para divulgação maciça de informação positiva sobre o leite, os efeitos benéficos do leite em termos nutricionais e de saúde pública, mas também os impactos positivos ao nível económico, socio-geográfico ou de preservação de usos e tradições. Apostando na Educação, na educação nutricional, na educação sobre o produto, na educação sobre o próprio processo produtivo.

Apostando na Comunicação, gizando campanhas de promoção do consumo atraentes e eficazes, atraindo key opinion leaders para esta causa, utilizando role models na conquista do consumidor.

Recordando que há um Mundo Lácteo para além do Leite e fazendo, como diz o povo, que quem não caça com cão, caça com gato, pelo que sentindo que o estigma incide essencialmente no leite, há que dar mais tempo-de-antena, mais divulgação, mais atenção aos outros produtos lácteos.

Apostando na adaptação dos produtos lácteos aos novos tempos, percebendo as crescentes preocupações dos consumidores ao nível de saúde e bem estar, mas também em relação a aspectos como a conveniência ou o paladar, ou à atenção à forma como responsabilidade social e responsabilidade ambiental são observadas por produtores ou industriais, abrindo assim as suas gamas de produtos a referências lactose free, referências com redução de açúcar e/ou gordura e/ou sal, ao lácteos ecológicos, aos lácteos 'de quinta' ou aos chamados produtos eat+go (produtos para comer 'em trânsito').

E, finalmente, apostando em gerar Glamour na fileira, apostando na introdução dos produtos lácteos na alta gastronomia, elevando o perfil dos produtores, desenvolvendo um léxico que mostre melhor os seus aromas e sabores, apostando no culto da queijofilia, apoiando o desenvolvimento de um circuito de comércio especializado...