

**A organização colectiva  
de uma fileira para a valorização local  
dos recursos agrícolas:  
o exemplo da produção de queijo**

**“ INOVAÇÃO EM MEIO RURAL ”**

**CADERNO Nº 1**

**OBSERVATÓRIO EUROPEU LEADER**

Realizado por **Daniel Pujol**, este caderno foi elaborado na sequência do Seminário LEADER II “O potencial de inovação de algumas fileiras chave, através do exemplo da produção queijeira” realizado em Dezembro de 1995 em Oloron-Sainte-Marie (Aquitânia, França).

**Daniel Pujol** foi inicialmente quadro superior, responsável pelo marketing internacional, numa grande empresa multinacional. Dirigiu em seguida a “Missão Agro-alimentar Pirinéus”, responsável pelo apoio a projectos de organização económica de produtos agrícolas de quinta e artesanais de montanha. Actualmente como consultor, Daniel Pujol intervém em projectos semelhantes, nomeadamente nas zonas LEADER em França, Espanha e Portugal. É também membro do grupo temático “Produtos locais” do Observatório Europeu LEADER.

© 1997 Observatório Europeu LEADER/AEIDL

# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Primeira parte</b>	<b>7</b>
<b>A produção de queijo: um exemplo representativo e bem sucedido de valorização local dos recursos agrícolas estruturada por uma organização económica colectiva</b>	<b>9</b>
1.1 - Produção de queijo: um exemplo chave de valorização local de um recurso agrícola	9
1.2 - Um bom nível de rendibilidade para o produtor	9
1.3 - O sistema individual mostra os seus limites	10
1.4 - Diferentes esquemas possíveis para a organização económica colectiva	12
1.5 - Análise resumida do caso "Les Fermiers des Pyrénées" (Pequenos Agricultores dos Pirinéus)	15
<b>Segunda parte</b>	<b>17</b>
<b>Análise técnico-económica das diferentes funções na fileira queijo</b>	<b>19</b>
2.1 - Apoio técnico à produção de queijo	19
2.2 - A "fruitière" ou queijaria artesanal colectiva	20
2.2.1 - Análise económica da queijaria da cooperativa do Vale de Aspe	20
2.2.2 - Análise da estrutura económica da cooperativa "Queijos da Beira Baixa"	22
2.3 - A cura colectiva	23
2.4 - A função comercial	24
2.4.1 - Os circuitos comerciais	24
2.4.2 - O custo da comercialização	25
<b>Conclusões</b>	<b>29</b>
Localização das regiões produtoras de queijo referidas	30
Conclusões	31

A manutenção de actividades agrícolas viáveis constitui uma questão fulcral para a maioria das zonas rurais desfavorecidas. Ora, todos sabem que actualmente os esquemas clássicos de produção não permitem, em geral, na agricultura, rendimentos e níveis de remunera-

## **Primeira parte**

# **A produção de queijo:**

um exemplo representativo e bem sucedido  
de valorização local dos recursos agrícolas estruturada  
por uma organização económica colectiva

# A produção de queijo:

um exemplo representativo e bem sucedido  
de valorização local dos recursos agrícolas estruturada  
por uma organização económica colectiva

## 1.1 Produção de queijo: um exemplo chave de valorização local de um recurso agrícola

Entre as especulações encontradas no âmbito da valorização local dos recursos agrícolas pela qualidade, existe uma corrente predominante em grande parte das regiões da Europa a favor de um grande clássico: a transformação do leite em queijo. É ao mesmo tempo a actividade mais generalizada e a que representa o peso económico mais significativo.

O queijo de quinta [1] encontra-se na maioria das zonas LEADER, muito especialmente no Sul da Europa (só à sua conta, Portugal produz mais de vinte variedades de queijos tradicionais, muitos das quais podem ser considerados queijos de quinta) mas também no Norte (a Holanda produz 10 000 toneladas de queijos de quinta; na Irlanda, as produções de queijos de quinta estão a aumentar bastante).

Em termos de peso económico, alguns exemplos franceses revelam a importância de um sector que contribui com rendimentos consideráveis para um número importante de famílias rurais:

- a produção anual de queijo de cabra de quinta é de 17 000 toneladas (30% da produção nacional), proveniente de cerca de 10 000 explorações situadas, na sua maioria, nas regiões em dificuldade;
- com 4 700 toneladas, o Saint-Nectaire de quinta representa 50% da produção total com denominação, ocupando 420 famílias rurais nas zonas de montanha de Auvergne;
- a produção anual de Reblochon de quinta é de 3 400 toneladas (24% do total): 240 explorações rurais de Haute-Savoie (Rhône-Alpes) vivem desta actividade.

## 1.2 Um bom nível de rendimento para o produtor

A transformação do leite em queijo de quinta gera um coeficiente significativo de revalorização da matéria prima: em sistema de venda directa do queijo, o valor do leite utilizado encontra-se multiplicado por um coeficiente que varia, segundo os tipos de produtos, de 2 a 3,5.

*Alguns exemplos franceses:*

### **queijo (região de produção) e coeficiente de valorização**

<i>Saint-Nectaire (Auvergne)</i> .....	2,00
<i>Pyrénées vaca</i> .....	2,25
<i>Crottin de Chavignol (Centro)</i> .....	2,50
<i>Pyrénées cabra</i> .....	2,50
<i>Sainte-Maure (Pays de la Loire)</i> .....	2,75
<i>Reblochon (Rhône-Alpes)</i> .....	3,00
<i>Pyrénées ovelha</i> .....	3,00
<i>Munster (Alsace)</i> .....	3,30
<i>Rocamadour (Midi-Pyrénées)</i> .....	3,50

Nas mesmas condições, o coeficiente de valorização da matéria prima é de 2,3 para o Idiazabal no País Basco espanhol e de 2,5 para o queijo da Serra da Estrela português.

O nível de remuneração líquida por hora de trabalho de transformação varia consideravelmente segundo:

- o tipo de produto,
- o volume de produção (economia de escala),
- a situação comercial local.

[1]

para a interpretação  
deste termo,  
ver caixa na página 14

Podem ser comparados dois exemplos com resultados próximos:

- para os produtores de queijo de ovelha dos Pirinéus, sócios da Cooperativa de produtores de queijo do Val-lée d' Aspe (Aquitânia, França), a remuneração por hora de trabalho varia, segundo o volume diário de transformação, de 6,5 a 35 ECU (ver quadro seguinte);
- na Catalunha (Espanha), um recente estudo de caso de transformação de quinta de leite de vaca revela uma variação da remuneração por hora entre 7 e 30 ECU.

Utilizando um outro método, constata-se que, no caso de um produtor de queijo de quinta de Rocamadour (Midi-Pyrénées, França):

- um rebanho de 100 cabras permite facturar 73 000 ECU de queijo;
- o valor do leite utilizado não representa mais do que 30% desse total, ou seja 21 430 ECU;
- os custos de fabrico, incluindo a valorização da mão-de-obra familiar a 6 ECU/hora representam 23%, ou seja 17 140 ECU;

- os custos comerciais, incluindo as embalagens assim como a mão de obra contabilizada da mesma forma, representam igualmente 23%, ou seja, 17 140 ECU;
- o saldo de 17 290 ECU constitui um benefício líquido.

Um outro factor económico importante é a relativa fraqueza dos investimentos a realizar. Embora a legislação sanitária Comunitária tenha aumentado o nível de exigência, traduzindo-se por investimentos mais elevados do que antes, ainda se pode afirmar que o investimento nos equipamentos de transformação em queijo de quinta continua a ser muito modesto em relação ao volume de negócios realizado e ao valor acrescentado assim criado.

Referimos um número resultante de um inquérito de 1992 realizado junto de 85 produtores de Reblochon, nos Alpes franceses: o investimento médio em material de transformação (excepto o edifício) orçou em 1992 em 17 140 ECU.

Um outro número corrobora o anterior: o investimento médio para uma queijaria nova nos Pirinéus do Béarn (Aquitânia, França), material e edifício (recuperação), representou em 1996 cerca de 36 000 ECU.

**PRODUÇÃO DE QUEIJO DE QUINTA DOS PIRINÉUS:  
CÁLCULO DA REMUNERAÇÃO  
POR HORA DE TRABALHO NO FABRICO (1994)**

**Queijo de ovelha**

**(discriminação dos custos em ECU para 1 kg de queijo)**

- 5,5 litros de leite x 0,81 ECU/l.....	4,45
- gás..... + coalho.	0,14
- amortização da queijaria (incluindo equipamento) .....	0,43
- custo da cura (estimativa baseada no ano de 1993).....	0,60
<b>Total de custos de produção .....</b>	<b>5,62</b>
<b>Remunerações com o fabrico .....</b>	<b>2,82</b>
<b>Preço de custo .....</b>	<b>8,44</b>

<b>Produtor .....</b>	<b>Pequeno .....</b>	<b>Médio .....</b>	<b>Grande .....</b>
Produção diária (kg).....	8	20	45
Remuneração total (ECU).....	22,56	56,40	126,90
Remuneração por hora (ECU)[*].....	6,50	16,12	36,25

[\*] Qualquer que seja o volume tratado e o tamanho dos queijos fabrica-

**1.3 O sistema individual mostra os seus limites**

Quer seja tradicional ou "neo-rural", a produção de queijo de quinta encontra-se naturalmente inscrita numa lógica individual; cada um aprendeu a assumir sozinho:

- a produção leiteira,
- o fabrico do queijo,
- a respectiva comercialização.

No plano comercial, a **venda directa** (na quinta, à beira da estrada e/ou nos mercados) é geralmente a preferida. A seguir vem o circuito curto (aprovisionamento de um determinado número de revendedores e restaurantes, num raio relativamente próximo). Por fim, quando as potencialidades locais se esgotam e o volume de produção aumenta, o produtor de queijo de quinta dirige-se a grossistas de outras regiões e, por vezes até, à **grande distribuição**.

Apresentam-se dois casos:

- a **produção global é fraca e o mercado local é importante** (*o Idiazabal no País Basco espanhol é um bom exemplo, uma vez que a produção de queijo de quinta não ultrapassa as 150 toneladas, para um universo de 2,3 milhões de consumidores*);
- a **produção global é relativamente importante, o mercado local é fraco** (*o exemplo tipo é o queijo dos Pirinéus, nos vales do Béarn; a venda directa local não representa mais do que 4% das 240 toneladas comercializadas pela união das cooperativas “Les Fermiers des Pyrénées”*).

No primeiro caso, perdura geralmente o esquema individual: cada um encontra o seu lugar na paisagem local, embora alguns problemas conjunturais sejam por vezes inquietantes.

No segundo caso (o mais frequente), a iniciativa individual mostra pouco a pouco os seus limites:

- a venda directa ocupa um tempo importante em relação ao fraco volume que é assim comercializado;
- venda directa e circuitos curtos apenas permitem a comercialização de uma pequena parte de uma produção global em crescimento.

É preciso, então, proceder a uma prospeção dos distribuidores fora da região, descobrir um universo desconhecido e surpreendente: a grande distribuição.

Ora, faltam tempo e competência ao produtor individual para desenvolver plenamente uma função comercial.

Surgem ainda outros obstáculos, como por exemplo:

- como promover um mono-produto junto de um grossista, ou pior ainda, numa grande superfície?
- como encontrar clientes que aceitem um envio – sem encargos de transporte – de 50 ou 80 kg de pequenos queijos de duração limitada (*por exemplo: 50 kg = 1 000 queijos Rocamadour embalados*).

Por fim, se a concorrência é visível, concreta, nos mercados locais, o mesmo vai progressivamente acontecendo junto dos distribuidores e grossistas. Se estes vêm chegar junto de si, de maneira dispersa, uma multiplicidade de ofertas, pretenderão tirar daí o melhor partido, impondo pouco a pouco as suas condições, fazendo baixar os preços. Coloca-se então, junto dos actores acostumados a fazer tudo sozinhos, a questão: **“Como se organizar colectivamente? Que fazer e como o fazer?”**

Além da questão comercial, o mesmo tipo de questão emerge no domínio das técnicas da produção de queijo: o produtor pensa à partida que, passado um período de formação teórica inicial e de aprendizagem prática, a competência, o saber-fazer, serão por si definitivamente adquiridos.

Com a experiência, descobre porém que o controle da técnica é um processo difícil, cujo sucesso está sempre a ser posto em causa. Convém então dispor de um recurso permanente em apoio técnico em matéria de produção de queijo para:

- efectuar um acompanhamento geral que assegure a profissionalização do método de fabrico;
- intervir urgentemente logo que surja um problema accidental.

Ora, existindo embora veterinários para dar resposta às necessidades individuais dos criadores no domínio das doenças dos animais, já não existe em geral qualquer solução local individual no que se refere ao apoio técnico à produção de queijos. É preciso, então, de uma forma ou de outra, **associar-se** para pôr em prática, num determinado sector, uma função técnica de apoio a um número suficiente de produtores.

A abordagem individual revela também os seus limites num terceiro domínio: a **cura** (para os queijos de cura longa). Há que referir aqui dois problemas:

- o custo de investimentos numa câmara climatizada é proporcionalmente mais elevado para um pequeno volume (e vem juntar-se ao custo da queijaria);
- as explorações têm falta de mão de obra, pois os efectivos familiares estão via de regra a diminuir, devendo assumir tarefas múltiplas e exigentes.

Estas diferentes constatações levaram alguns produtores, no decorrer dos últimos vinte anos, a tentar por em prática soluções colectivas. *Foi o caso, em particular dos Alpes (Reblochon), dos Pirinéus do Béarn no País Basco francês (Pyrénées-brebis), do País Basco espanhol (Idiazabal), das Astúrias (gama de queijos), da região Centro de Portugal (queijo de Castelo Branco, ovelha), da Catalunha (Formatge d'Atura)...*

## 1.4 Diferentes esquemas possíveis para a organização económica colectiva

Em resposta aos problemas constatados, foram lançados vários tipos de iniciativas para desempenhar, colectivamente, uma ou várias das funções referidas.

As diferentes fórmulas colectivas podem ser classificadas nas seguintes categorias:

- **Apoio técnico – produtores que se agrupam em associações ou sindicatos, para poderem usufruir em conjunto de um apoio técnico no âmbito da produção de queijos.**

*Assim, reuniram-se 35 produtores catalães de queijo de quinta, desde 1982, no ACREFA (Associacio Catala de Ramaders Formatgers Artesas). É também o caso no conjunto do maciço dos Pirinéus, desde há 12 anos, com a Association des Fromagers Fermiers et Artisanaux des Pyrénées. Alguns, sem disporem de um técnico exclusivo a tempo inteiro, estabeleceram contrato com uma estrutura de apoio competente (é o caso do Munster na Alsácia);*

- **Cura colectiva - os produtores reuniram-se num projecto de sala de cura colectiva, a fim de minimizar os investimentos individuais** (e, em certos casos, minimizar também a utilização de mão de obra familiar).

*Podemos citar neste âmbito dois casos no País Basco francês: a Cooperativa de Garazi (30 aderentes); a Cooperativa de Soule (cerca de 10 aderentes). Os produtores destas duas estruturas recebem ainda um apoio técnico profissional (Câmara de Agricultura) e comercializam individualmente;*

- **Comercialização colectiva – Podem referir-se três casos de estruturas colectivas especializadas na comercialização:**

> *A pequena cooperativa de Chevriers du Tarn (Midi-Pyrénées, França), que oferece uma gama alargada agrupando uma parte da produção de cerca de 8 transformadores;*

> *COASA, nas Astúrias (Espanha), que agrupa numa Sociedade Anónima 32 produtores de quinta accionistas e oferece uma larga gama de queijos tradicionais;*

> *A cooperativa de Rocamadour Fermier (Lot, Midi-Pyrénées, França), que reúne 12 produtores e comercializa, até agora, um único queijo de cabra de quinta: o Rocamadour.*

Algumas iniciativas associaram duas funções, por exemplo:

- **Apoio técnico e cura – é o caso da cooperativa Artzai Gazta, que agrupa 120 produtores de queijo de quinta do País Basco espanhol e de Navarra (queijo de ovelha Idiazabal). Esta estrutura dispõe de um técnico de queijos exclusivo e gere ainda uma sala de cura colectiva para uma parte dos seus aderentes;**

- **Cura e venda – é a abordagem escolhida inicialmente pela Cooperativa de Queijos da Beira Beixa (zona LEADER Raia Centro Sul, Centro, Portugal) para o queijo de ovelha local com a denominação “Castelo Branco”.**

**Por fim, é possível integrar uma abordagem completa de fileira**

É, evidentemente, a única opção possível para dominar com segurança uma abordagem económica colectiva.

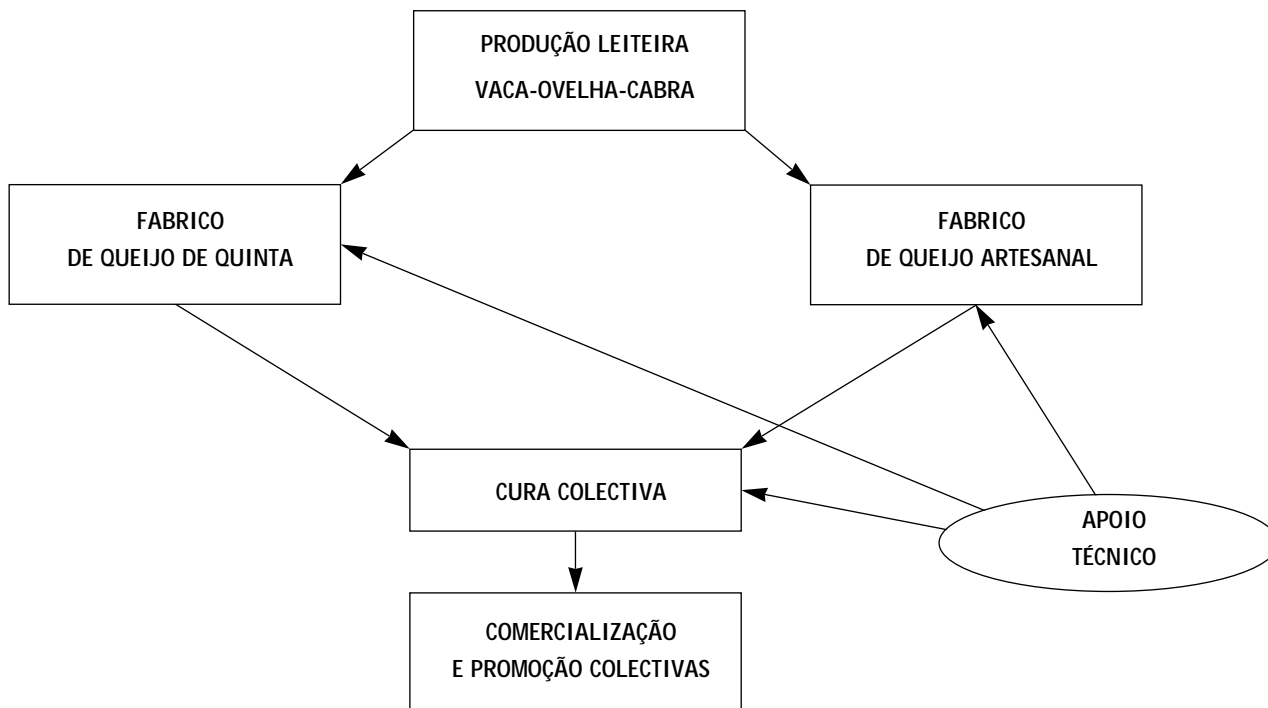
Qualquer outro esquema apresenta pontos de vulnerabilidade que podem, em certas circunstâncias, prejudicar o conjunto de uma fileira. Os exemplos são aqui muito raros, e podemos referir apenas dois:

- *A Cooperativa do Reblochon Fermier, na Haute-Savoie, associa 80 produtores que beneficiam de três funções: apoio técnico, cura e comercialização colectivas. Esta estrutura desenvolve um volume de actividades muito significativo: cerca de 600 000 ECU por ano;*

- *A união de cooperativas “Les Fermiers des Pyrénées” integra igualmente as três funções em benefício de 100 produtores de queijo de quinta do Béarn, reunidos, vale a vale, em três estruturas de base para a cura.*

Para além do controle sobre a abordagem de fileira completa para a produção de queijo de quinta, os dois exemplos que acima apresentámos integram também uma **actividade de transformação colectiva em “fruitière”** (tipo de queijaria com características de cooperativa, das regiões vizinhas da Suíça) de queijos artesanais com leite cru, que vêm completar a venda do ou dos queijos de quinta.

**ESQUEMA DE UMA ABORDAGEM COMPLETA DE FILEIRA  
O CASO DA UNIÃO DE COOPERATIVAS “LES FERMIERS DES PYRÉNÉES”**



**A “fruitière”  
ou a transformação artesanal colectiva**

Fórmula muito corrente nas zonas dos Alpes e do Jura, de França e Suíça, a queijaria (“fruitière”) – transformação colectiva em pequena escala do leite em queijo numa queijaria artesanal – é uma opção de organização económica que pode ser alternativa ou complementar à opção queijo de quinta. Agrupa geralmente um número limitado de produtores de leite numa zona restrita (uma ou várias aldeias). Devemos considerá-la como muito próxima da transformação de quinta, pelo menos por duas razões:

- a primeira, e mais fundamental, porque se trata de uma outra forma de revalorizar a matéria prima leite em benefício do produtor, transformando-a em produto alimentar de qualidade (queijo tradicional de leite cru). A tradição alpina é neste domínio muito demonstrativa: as cooperativas de “fruitières” de Beaufort (Savoie, Rhône-Alpes, França) pagam o leite a 0,46 ECU/litro, ou seja 50% mais caro do que o leite recolhido pela indústria (0,30 ECU/litro). Nas mãos dos produtores locais, este tipo de organização, bem gerido, corresponde, pois, à mesma vocação estratégica do queijo de quinta;

- no plano comercial, é preciso referir, aliás, a proximidade do posicionamento dos queijos de quinta e artesanais de leite cru. São, no espírito do distribuidor e do consumidor, duas versões próximas de queijos nobres.

*Fora dos Alpes e do Jura, encontramos numerosas estruturas de transformação artesanal com sucesso, como por exemplo:*

- a “Cooperativa de Queijos da Beira Baixa” (Centro, Portugal) na sua fórmula de reconversão recente;
- a SARL Garazi, que agrupa 12 explorações no País Basco francês (queijo de ovelha Ossau-Iraty);
- as cooperativas de Ordizia e Azpeitia (queijo de ovelha Idiazabal) no País Basco espanhol;
- a cooperativa “Pélardon des Cévennes” (queijo de cabra) na Lozère (Languedoc-Roussillon, França);
- a cooperativa “Nuova Agricoltura” que, na zona LEADER Maiella (Abruzzi, Itália), transforma o leite de ovelha em “Pecorino Abruzzo”.

De referir que a fórmula “fruitière” pode ser facilmente ligada a uma organização agrícola, podendo completá-la harmoniosamente (opção suplementar para os produtores, melhor amortização das estruturas de cura, gama comercial alargada, etc.)

*Os exemplos da cooperativa de “Reblochon Fermier” e da “Union de Coopératives Pyrénéenne” ilustram perfeitamente esta afirmação.*

#### QUADRO COMPARATIVO DAS FÓRMULAS TRANSFORMAÇÃO DE QUINTA E TRANSFORMAÇÃO NA “FRUITIÈRE”

##### fórmula de quinta

###### vantagens:

- posicionamento no topo de gama do produto;
- optimização do valor acrescentado para o produtor;
- controle do produtor até ao produto final;
- utilização de mão de obra familiar.

###### desvantagens:

- investimento na queijaria;
- investimento na cura dos queijos (se não for colectiva);
- mão de obra no fabrico e eventualmente na cura;
- comercialização (se não for colectiva);

##### fórmula “fruitière”

###### vantagens:

- posicionamento no topo de gama do produto;
- valor acrescentado da matéria prima em comparação com preços da recolha industrial;
- sem exigência de investimento em equipamentos de queijaria e de cura;
- sem exigência de mão de obra além da produção do leite.

###### desvantagens:

- poucas desvantagens para a exploração;
- empenho pessoal na criação e na gestão da estrutura colectiva.

#### “QUEIJO DE QUINTA”, “QUEIJO ARTESANAL”, “FABRICO COM LEITE CRU”: AS DIFERENTES INTERPRETAÇÕES

Parece-nos útil tecer alguns comentários no que diz respeito aos termos “queijo de quinta” e “queijo artesanal” e ainda “fabrico com leite cru”.

Verificam-se variações muito sensíveis nestes dois domínios, de um país para outro: assim, o conceito francês de “fromage fermier” (“queijo de quinta”), comparável ao “farmhouse cheese” das ilhas Britânicas, é claramente definido como um queijo fabricado com o leite de uma única exploração.

O termo “artesanal” não recebeu uma definição oficial precisa: em Espanha, tal como em Portugal, os termos “queso artesano” e “queijo artesanal” respectivamente, abrangem simultaneamente o conceito francês de “fromage fermier” e o produto resultante de um fabrico em pequena escala, a partir da recolha de vários leites.

O leite cru é geralmente considerado (particularmente em França) como um factor decisivo de diferenciação dos queijos nobres. Mas é preciso realçar que os serviços sanitários espanhóis interpretam habitualmente a regulamentação da CEE de modo a tornar obrigatória a pasteurização.

Constata-se assim, tanto no domínio de definições ligadas à terminologia “de quinta”/“artesanal” como na interpretação dos serviços sanitários, uma situação pouco homogénea entre regiões vizinhas.

## 1.5 Análise resumida do caso “Les Fermiers des Pyrénées” (Pequenos Agricultores dos Pirinéus)

É um exemplo interessante, porque reúne vários critérios:

- é uma abordagem completa de fileira;
- está organizada tanto para o queijo de quinta como para o queijo artesanal;
- os “Fermiers des Pyrénées” oferecem uma ampla gama de produtos de pasta prensada (ovelha, vaca, cabra);
- é uma estrutura a dois níveis (3 cooperativas de base agrupadas numa união de cooperativas);
- a organização é muito profissional.

Os vales do Béarn (Aquitânia, França) são um lugar tradicional de produção artesanal (mais de 1000 anos de história) do “Pyrénées Fermier”. Este queijo constitui a produção quase exclusiva desta zona de montanha.

No final dos anos 70, a situação tornou-se extremamente preocupante:

- a qualidade do produto era irregular e heterogénea, pois os produtores não tinham conhecimentos técnicos suficientes;
- as queijarias não respeitavam todas as normas sanitárias;
- a cura era efectuada em câmaras individuais não climatizadas, o que constituía um factor suplementar de qualidade aleatória;
- a comercialização operava-se através de um canal de intermediários tradicionais locais com métodos obsoletos;
- o escoamento era muito incerto.

Rompendo com o individualismo e o fatalismo, um pequeno grupo de produtores do Vallée d'Aspe (Pyrénées-Atlantiques, Aquitânia, França) inicia uma reflexão em 1977, que conduz em 1979 à criação de uma cooperativa com os seguintes princípios:

- cura colectiva;
- comercialização colectiva;
- programa contínuo de ordenamento de unidades de produção respeitando as normas comunitárias.

A cura colectiva numa câmara climatizada inicia-se, em pequena escala, em 1979. Esta foi, do ponto de vista das mentalidades, uma verdadeira pequena revolução, pois o projecto rompia com o individualismo reinante.

A questão técnica não levantava grande dificuldade, o mais difícil era a abordagem comercial: os agricultores envolvidos não tinham, de facto, qualquer competência comercial e teriam “marcado passo” durante muito tempo se não fosse o apoio da “Mission agro-alimentaire Pyrénées”. Esta estrutura de apoio especializada na organização económica agro-alimentar e instalada com financiamentos públicos, prestou-lhes, a partir de 1980, um apoio determinante para adoptar, neste domínio, uma abordagem profissional.

A cooperativa do Vallée d'Aspe especializou-se no queijo “Pyrénées Béarnais” tradicional. É um queijo grande, de pasta prensada, crua e “sem olhos” (buracos), pesando de 4 a 5 kg. A gama compreende:

- ovelha puro, curado durante pelo menos quatro meses, que beneficia da Denominação de Origem: “Ossau-Iraty-Brebis-Pyrénées”;
- vaca puro;
- cabra;
- mistura vaca e ovelha.

A esta gama caseira juntaram-se dois queijos artesanais de leite cru: um puro vaca (pasta solta e casca rija), que a cooperativa fabrica desde 1986;

- um ovelha puro, de tipo basco (queijos de 1 e 2kg) que resulta da colaboração com uma estrutura colectiva artesanal do País Basco.

Em 1982, criou-se, no Vallée de Ossau vizinho, uma cooperativa de queijos de quinta que adoptou os mesmos estatutos e o mesmo regulamento interno que a sua homóloga do Vallée d'Aspe.

As duas estruturas criaram, em 1984, uma união de cooperativas na qual delegaram as funções de apoio técnico e comercialização.

Vários investimentos sucessivos permitiram acompanhar o crescimento da actividade:

- 1986: investimento de 350 000 ECU na aldeia de Accous, para organizar os locais da união das cooperativas, duplicar a capacidade de cura (10 000 lugares, ou seja 50 toneladas) e instalar a queijaria artesanal;
- 1992: duplicação da capacidade de cura do Vallée d'Ossau (igualmente 10 000 lugares);

- 1996: aumento da capacidade de cura da cooperativa do Vallée d'Aspe; instalação de um terceiro espaço que permitirá a cura colectiva de queijos de quinta num terceiro vale (Baretous) e na região de Soule (zona LEADER vizinha).

A actividade arrancou com 33 toneladas e 170 000 ECU de volume de negócios em 1981, para atingir 240 toneladas e mais de 2 milhões de ECU de volume de negócios em 1995.

Divide-se da seguinte forma:

- 2/3 em queijo de quinta, 1/3 em queijo artesanal;
- 45% em queijo de ovelha, 33% em queijo de vaca, 10% vaca e ovelha, 12% cabra.

Os segmentos de clientela dividem-se entre:

- grandes superfícies: 51%
- comércio tradicional: 37%
- exportação: 8%
- venda directa: 4%

É interessante constatar que as vendas são essencialmente efectuadas fora da "grande região Sudoeste" (Aquitânia e Midi-Pyrénées), absorvendo esta menos de 15% do total.

Após um período de arranque em que eram apenas equilibrados ou ligeiramente negativos, os resultados de gestão passaram a ser regularmente positivos desde há alguns anos.

Nos planos social e humano, o balanço é igualmente muito favorável, com:

- o aumento da confiança dos actores, que gerem eles próprios o seu destino;
- a perenização da fileira;
- a instalação de jovens agricultores, que se sentem protegidos pela presença e eficiência da estrutura colectiva instalada (muitos deles não teriam aceite a sucessão dos seus pais, se se mantivessem as condições anteriores).

Desde o arranque da sua iniciativa, os "Fermiers des Pyrénées" fazem o máximo para respeitarem dois critérios muito importantes:

- um grande rigor profissional em todos os domínios, muito particularmente:
  - > os conhecimentos técnicos e o controle de qualidade,
  - > a abordagem marketing
  - > a análise de gestão;

- um investimento consequente no capítulo essencial que constitui o marketing:

- > estudos de mercado, estudos de implantação comercial, França e exportação,
- > elaboração de uma gama completa de suportes de comunicação (brochura de prestígio, desdobráveis destinados aos consumidores, preçários, cartazes, filmes vídeo).

São estes os dois factores fundamentais do seu sucesso.

A condição essencial que permitiu a adopção efectiva desta abordagem profissional residiu no apoio decisivo dado pela "Mission agro-alimentaire Pyrénées": a partir de uma tomada de consciência e de uma vontade política dos agricultores, a prestação desta estrutura permitiu o estudo, a concepção, e depois o lançamento e acompanhamento de um verdadeiro projecto económico, realista, viável e sustentável.

Outro trunfo de peso: a união de cooperativas constituiu, com 15 empresas do conjunto dos Pirinéus, a associação "Saveurs des Pyrénées", que assegura a promoção – em França e para a exportação – de uma larga gama de produtos de qualidade (artigos de salgadeira, charcutaria, "foie grass" e derivados, borregos de leite, compotas, licores, sumo de frutas, pastelaria, mel).

"Saveurs des Pyrénées" encarrega-se também de uma parte da comercialização da união de cooperativas, realizando 43% do total de vendas da associação em 1995. Esta responsabiliza-se nomeadamente pela totalidade das exportações (Europa do Norte e América do Norte) da união de cooperativas.

**Segunda parte**

# **Análise técnico-económica**

das diferentes funções na fileira queijo

# Análise técnico-económica

## das diferentes funções na fileira queijo

### 2.1 Apoio técnico à produção de queijo

Em fase inicial de sensibilização para o domínio técnico, fora dos estágios de formação por exemplo, os produtores procuram muitas vezes aprender uma “receita”, que, aplicada sempre da mesma forma permitirá o sucesso permanente do seu processo de fabrico. Ficam, por isso desiludidos quando lhes é dito que não é bem assim e que, pelo contrário, deverão, em função dos diferentes parâmetros da matéria prima, variáveis no tempo (a acidez do leite, por exemplo) **adaptar as condições do seu fabrico** (o tempo de coagulação, por exemplo).

Tal como já foi referido, além da formação inicial, **a importância de um acompanhamento técnico permanente é fundamental.**

A afirmação é ainda mais verdadeira no caso de uma organização económica que assegure a comercialização colectiva: com efeito, se a venda directa individual permite escoar produtos mais diversificados, **uma comercialização profissional em circuito longo exige, pelo contrário, uma homogeneidade e uma regularidade de apresentação e qualidade.** Caso contrário, a sanção do mercado é imediata e muito severa (perda irremediável de clientes distribuidores).

Constata-se assim uma ligação muito directa entre as funções comercial e técnica: o envolvimento na comercialização conduz, de forma quase imediata, a constatar o alto nível de exigência do mercado no que diz respeito à qualidade e contribui com um factor de motivação importante para um apoio técnico eficiente.

No caso dos “Fermiers des Pyrénées”, a situação à partida era muito desfavorável no que diz respeito ao vector qualidade: as produções eram muito irregulares em

termos de formas, cores, texturas de pastas, sabor. Eram também muito variáveis com o tempo (conforme fosse produzido no início ou fim de temporada para o queijo de ovelha, por exemplo).

Quinze anos de apoio técnico permitiram atingir hoje um nível de qualidade elevado, homogéneo e regular, sendo este o principal factor que permitiu o crescimento comercial já referido. É, em todos os casos, uma condição sine qua non para o sucesso.

*O técnico realiza em geral, junto de cada produtor, uma visita no início da temporada (queijo de ovelha, queijo misto, queijo de cabra), durante a qual acompanha todo o processo de fabrico e efectua uma série de testes.*

*As intervenções são depois espaçadas e acontecem a pedido do produtor ou se o técnico da câmara constatar algum problema.*

*Os queijos brancos para curar são ainda objecto de um controle sistemático. São feitas análises, principalmente, aos coliformes, estafilococos e listeria. A Direcção dos Serviços Veterinários colabora através de um acompanhamento técnico.*

*O tipo de solução a adoptar para a prestação de apoio técnico deve ser escolhido “por medida”, consoante as condições locais.*

Assim, por exemplo, um grupo de produtores poderá celebrar contrato com uma estrutura que assegure um calendário de intervenções razoáveis ao longo de todo o ano.

É preciso sublinhar que **um apoio técnico integrado numa estrutura económica que comercializa a própria produção se revela geralmente muito mais eficiente:** a sanção do mercado, quotidiana, leva a um nível de exigência elevado e orienta utilmente alguns parâmetros, ex: textura da massa, cor da crosta, etc.

Por último, convém referir que, para além da sua missão específica, o técnico em queijaria representa um importante vector de comunicação. Em contacto quotidiano com os próprios produtores, pode:

- informá-los e sensibilizá-los, para além do domínio puramente técnico, sobre as condições de funcionamento da estrutura económica, a conjuntura do mercado, etc.;
- registar as necessidades, inquietações, anseios dos produtores, factores que deverão ser tratados no seio da organização económica instalada.

## 2.2 A “fruitière” ou queijaria artesanal colectiva

O interesse desta fórmula foi já desenvolvido no ponto 1.4.

A “fruitière” pode constituir a forma de organização exclusiva, ou vir completar uma estrutura de base familiar.

*A título de ilustração, analisaremos os esquemas económicos a partir de dois exemplos:*

- a queijaria da cooperativa do Vallée d'Aspe, que complementa a actividade familiar;
- a Cooperativa de Queijos da Beira Baixa (Portugal). Esta cooperativa iniciou, primeiro, em 1989, uma abordagem de cura/comercialização de queijo de quinta (Denominação “Castelo Branco”). As dificuldades de mão de obra e as importantes quantidades produzidas levaram os aderentes a transformarem em fórmula queijaria colectiva a sua opção inicial de organização.

### 2.2.1 Análise económica da queijaria da cooperativa do Vallée d'Aspe

Realizados em 1986, os investimentos nesta queijaria foram módicos. O edifício faz parte de um conjunto construído pela autarquia local (custo total: 230 000 ECU) e foi cedido à cooperativa e à união por 15 anos, em regime de arrendamento-venda.

A queijaria ocupa apenas 20% da superfície coberta da cooperativa.

#### Valor dos investimentos:

- Edifício .....	30 000 ECU
- Arranjo da leitaria .....	65 000 ECU
- Material da leitaria (em 2ª mão) .....	18 000 ECU
<b>Total de investimentos destinados à queijaria .....</b>	<b>113 000 ECU</b>

Os diversos investimentos beneficiaram de um nível de ajudas públicas de cerca de 50% (Estado francês e Região da Aquitânia).

O esquema de organização posto em prática permite uma análise de gestão simples e precisa (base do exercício 1994/1995):

- o leite é pago a 0,40 ECU/l (entregue na cooperativa);
- a cura feita em conjunto com a do queijo de quinta é avaliada nas mesmas bases de cálculo de custo deste, isto é, 0,27 ECU/kg;
- a entrega do produto acabado é feita à união das cooperativas ao preço de 4,87 ECU/kg, assegurando esta a comercialização.

A conta de resultados anexa indica:

- uma margem bruta de 27,4% (transformando-se em 42% se a queijaria assegurar ela própria a comercialização com um custo de 20%);
- uma taxa de encargos variáveis de: 11,9% (fabrico) + 5,5% (cura) = 17,4%;
- uma margem sobre o custo variável, ou margem de contribuição para os encargos da estrutura de 10% (margem bruta menos taxa de encargos variáveis), ou seja 0,49 ECU/kg;

- um volume de encargos com a estrutura de 23 348 ECU.

Nestas bases, uma actividade de 30 toneladas é insuficiente para rendibilizar o equipamento. O limiar de viabilidade estabelece-se em:

$$\frac{23\,348 \text{ ECU}}{0,49 \text{ ECU/kg}} = 48 \text{ toneladas}$$

De referir que a capacidade de produção do equipamento instalado é de cerca de 100 toneladas.

<b>COOPERATIVA DE QUEIJO DO VALLÉE D'ASPE – CONTA DE RESULTADOS DA QUEIJARIA EM 1994</b>		
Unidade: ECU	Montante	%
<b>Produção</b>	<b>148 033</b>	<b>100</b>
- adiantamento/venda 4,57 ECU/kg X 30 185 kg =	137 945	
- complemento de preço 0,3 ECU/kg X 30 185 kg =	9 056	
- diferencial de stock =	1 052	
<b>Compra de leite (303 136 l x 0,35 ECU/l)</b>	<b>107 483</b>	<b>72,6</b>
<b>Margem bruta</b>	<b>40 550</b>	<b>27,4</b>
<b>Despesas variáveis com o fabrico</b>	<b>17 567</b>	<b>11,9</b>
- salários	3 723	
- encargos	1 411	
- fornecimentos + manutenção reparação	9 530	
- custos de gestão	1 135	
- participação técnica/queijaria	1 768	
<b>Cura</b>	<b>8 088</b>	<b>5,5</b>
<b>Despesas fixas</b>	<b>23 348</b>	<b>15,8</b>
- água e electricidade	2 954	
- renda	1 462	
- seguros + honorários	1 195	
- impostos e taxas	1 372	
- encargos financeiros e empréstimos	1 066	
- prestações de serviços	1 143	
- amortizações	14 156	
<b>Resultado / Perdas</b>	<b>-8 452</b>	<b>-5,7</b>

COOPERATIVA DE QUEIJO DO VALLÉE D'ASPE  
 ESQUEMA ECONÓMICO SIMPLIFICADO DO FABRICO DE QUEIJO  
 (DETALHE DOS CUSTOS EM ECU PARA 1 KG DE QUEIJO DE VACA)

Análise / 1 kg	montante (ECU)	%
Preço de entrega	4,86	100
Matéria prima: 9,97 l x 0,35 ECU/l	3,53	72,5
<b>Margem bruta</b>	<b>1,33</b>	<b>27,5</b>
Despesas variáveis do fabrico	0,58	12
Custo da cura [*]	0,26	5,5
<b>Sub-total das despesas variáveis</b>	<b>0,84</b>	<b>17,5</b>
<b>Margem de contribuição para as despesas da estrutura</b>	<b>0,49</b>	<b>10</b>

[\*] o custo da cura para o queijo artesanal é inferior ao do queijo de quinta, porque exige menos trabalho e o tempo de cura é mais curto (1 mês em vez dos 2 ou mais para o queijo de quinta).

### 2.2.2 Análise do esquema económico da "Cooperativa de Queijos da Beira Baixa"

Realizado em 1992, o investimento elevou-se a 923 000 ECU. Beneficiou de uma ajuda pública de 50% (Estado português e FEOGA). A amortização eleva-se a 46 000 ECU/ano.

O leite de ovelha, recolhido junto dos produtores aderentes, é pago a cerca de 1 ECU/l.

O preço médio de venda do queijo situa-se em 8,7 ECU/kg. Problemas de qualidade limitaram-no a 8 ECU/kg em 1993/94.

A partir do exercício 1994/1995, o soro foi revalorizado como requeijão.

No quadro seguinte, os números de 1993/1994 são reais e os números 1994/1995 e seguintes são previsionais.

Sabe-se contudo, que as realizações 1994/1995 se revelaram inteiramente conformes às previsões.

Há que referir os pontos seguintes:

- uma situação desfavorável no ano do arranque, devido a um volume de produção ainda insuficiente (61 toneladas) e a um preço de venda médio reduzido;

- uma taxa de margem bruta que ganha 10 pontos em 1994/1995 (de 30 a 40%) e que deverá continuar a bonificar-se nos anos seguintes, por 3 motivos:

- > melhoria do rendimento;
- > aperfeiçoamento da qualidade = melhoria do preço médio de venda;
- > valorização do soro em requeijão;

- uma taxa de encargos variáveis de 8%; a margem sobre o custo variável ou margem de contribuição para encargos da estrutura é de 32% (40%-8%);

- um resultado líquido muito excedentário desde 1994/1995 (+7%) e que deverá melhorar ainda nos próximos anos com um volume de actividade que, após dois anos passa de 95 a 154 toneladas.

O limiar da rentabilidade estabelece-se em:

$$\frac{213\ 000\ \text{ECU} \times 100}{32} [1] = 665\ 625\ \text{ECU}$$

ou seja **75 toneladas de queijo**.

[1]

213 000 ECU = encargos fixos + amortizações (1994-95)

32 = margem sobre o custo variável ou margem de contribuição para os encargos da estrutura.

**COOPERATIVA DE QUEIJOS DA BEIRA BAIXA**

**REVISÕES DE ACTIVIDADE E CONTAS DE RESULTADOS PREVISIONAIS 1993/94 A 1996/97**

Unidade: ECU	1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
Litros de leite	332 500		500 000		700 000		800 000	
Rendimento l/kg	5		5		5		5	
kg de queijo	61 000		94 300		134 600		153 800	
preço médio/kg	8		8		9		9	
Volume de negócios queijo	487		798		1 173		1 341	
Volume de negócios requeijão	-		51		90		123	
	%		%		%		%	
Total volume de negócios	487	100	849	100	1 263	100	1 464	100
Compras	336	70	513	60	718	57	821	56
<b>Margem bruta</b>	<b>151</b>	<b>30</b>	<b>336</b>	<b>40</b>	<b>545</b>	<b>43</b>	<b>643</b>	<b>44</b>
Encargos variáveis	39	8	67	8	101	8	117	8
Encargos fixos	167	34	167	20	167	13	167	11
Amortização	46	10	46	5	46	4	46	3
Total de encargos	252	52	280	33	314	25	330	22
<b>Resultado</b>	<b>(106)</b>	<b>(22)</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>231</b>	<b>18</b>	<b>313</b>	<b>22</b>
<b>Capacidade de autofinanciamento</b>	<b>(59)</b>	<b>(12)</b>	<b>99</b>	<b>12</b>	<b>277</b>	<b>22</b>	<b>359</b>	<b>25</b>

**2.3 A cura colectiva**

Entre fabrico e comercialização, a cura colectiva é uma função importante, porque representa um factor essencial de:

- motivação para que os produtores se envolvam numa abordagem colectiva (as funções de apoio técnico e comercialização colectiva podem associar-se em seguida no projecto, como foi o caso, na prática, em Vallée d'Aspe);
- homogenização da qualidade e apresentação;
- agrupamento da oferta para construir a comercialização.

No caso da Cooperativa do Vallée d'Aspe, os investimentos realizados em 1986 foram os seguintes:

- Instalações (arrendamento-venda por 15 anos) ..... 114 000 ECU
- Equipamento ..... 17 140 ECU
- Total do investimento na cura ..... 131 140 ECU**

*O aderente subscreve partes sociais onde cada uma corresponde a um espaço que é reservado ao seu queijo. Os custos são distribuídas entre encargos fixos e variáveis. Os encargos fixos são pagos por cada aderente, proporcionalmente às partes sociais subscritas, qualquer que seja a taxa de utilização dos espaços durante o exercício. Os encargos variáveis são fixados segundo o volume de queijo curado por cada um, com as seguintes equivalências:*

*1kg de queijo de ovelha = 2 kg de queijo de vaca;  
1 kg de queijo misto ou de cabra = 1,5 kg de queijo de vaca*

Os custos médios de cura de 1994 foram os seguintes:

**Cooperativa do Vallée d'Aspe:**

**custos totais de cura (ECU)**

Queijos de quinta	Custo médio da cura por kg	% sobre preço de entrega comercial
<b>1994</b>		
vaca	0,39	7,7
misto	0,52	7,4
ovelha	0,56	6,7
cabra	0,50	6,3

Tradicionalmente, os proprietários das curas privadas da zona são pagos através da retenção de 1 queijo em 12 curados: a cura custa então o equivalente a 8,3% do valor da produção.

Constata-se, acima, no caso da cura colectiva, a existência de taxas inferiores de 1 a 2 pontos percentuais, não obstante uma qualidade de prestação superior (local climatizado, manutenção muito regular, acompanhamento e controle pelo técnico).

COOPERATIVA DO VALLÉE D'ASPE	
CONTA DE RESULTADOS DA CURA 1994	
	ECU
<b>Produtos:</b>	<b>79 677</b>
facturação aos aderentes pela cura dos queijos de quinta	67 939
cura de queijo de vaca artesanal	8 088
margem sobre vendas de fornecimentos	2 279
subvenção FAFCASO:	1 371
<hr/>	
<b>Custos variáveis:</b>	<b>53 250</b>
salários:	29 288
encargos:	9 708
prestações:	3 580
fornecimentos + manutenção / reparações:	4 553
custos de gestão:	1 135
participação técnica/cura:	4 986
<hr/>	
<b>Custos fixos:</b>	<b>15 414</b>
água e electricidade:	2 901
arrendamento:	5 846
seguros/honorários:	2 787
impostos e taxas:	1 372
encargos financeiros:	49
prestações de serviços	1 143
amortizações:	1 316
<hr/>	
<b>Benefícios</b>	<b>10 870</b>

## 2.4 A função comercial

### 2.4.1 Os circuitos comerciais

Conforme o país, as situações específicas de cada estrutura e a importância das quantidades a escoar, a parte escoada por cada um dos diferentes canais comerciais pode variar bastante.

#### A venda directa

Para os volumes de produção de uma estrutura colectiva, corresponde em geral a uma parte reduzida.

Mas, em certas circunstâncias, o seu papel pode não ser negligenciável, em particular nos sectores com forte consumo local e nas zonas onde o turismo rural provoca um afluxo regular da clientela.

*Assim, a cooperativa da Beira Baixa escoia 36% da sua produção em venda directa.*

#### O circuito curto tradicional

Trata-se do fornecimento directo aos retalhistas, lojas de queijos ou mercearias, e/ou restaurantes.

O custo do transporte sub-contratado, que aumenta se for em pequenas quantidades, reduz o potencial deste canal a um raio geográfico limitado.

O custo da distribuição directa a pequenos retalhistas é geralmente elevado, tanto mais que a distribuição directa abrange muitas vezes um produto único ou uma gama limitada de produtos.

Algumas situações (a proximidade de um aglomerado de consumo importante, por exemplo) podem contudo permitir excepções à regra. Mas, de uma maneira geral, a passagem por um grossista continua a ser mais racional e económica.

#### O grossista tradicional

É o parceiro comercial ideal para uma estrutura económica que oferece queijos de quinta e/ou artesanais.

Num espaço geográfico determinado, a escolha de um grossista deverá de preferência recair sobre o distribuidor mais especializado em queijos nobres, aquele que disfruta da melhor imagem junto dos retalhistas topo de gama.

IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS DIFERENTES CIRCUITOS COMERCIAIS (%)					
	venda directa	circuito curto tradicional	grossista tradicional	grandes superfícies	export.
Cooperativa da Beira Baixa (95 t)	36	7	47	10	0
Coopérative les Fermiers du Rocamadour (48 t)	0	11	46	43	0
Union les Fermiers Des Pyrénées (240 t)	4	5	32	51	8

### A grande distribuição

Era, há apenas 12 anos, um sector a banir para os queijos de qualidade. Entretanto, a situação teve uma evolução forte e rápida:

- as grandes superfícies diversificaram-se pouco a pouco do produto "discount" para os produtos de gama média e alta;
- o potencial oferecido pela distribuição tradicional regrediu regularmente.

Isto é particularmente verdade em França e no Norte da Europa, mas esta evolução, escalonada no tempo, reproduz-se de forma idêntica em Espanha e Portugal.

Assim, embora em graus ainda diversos, **a grande distribuição tornou-se, na maioria dos países da União Europeia, um interlocutor incontornável para qualquer organização económica na fileira queijo com algum peso.**

Esta situação coloca sérios problemas, que se agravam com o tempo:

- a ruptura de culturas entre dois universos que não são compatíveis um com o outro;
- a standartização das condições de aceitação [2] provoca uma cascata de custos sucessivos, dificilmente suportáveis para produtos de quinta ou artesanais;
- a centralização acelerada das compras exige limiares de produção muito importantes para qualquer candidato a fornecedor (produtor artesanal ou de quinta);
- as pequenas estruturas, por vezes dependentes de uma única central de compras em 30% ou mais das suas vendas, colocam-se numa posição muito vulnerável.

De uma maneira geral, a quota ocupada pela grande distribuição cresce com o volume de actividade desenvolvido.

*Assim, apesar do esforço para otimizar a rede tradicional, "Les Fermiers des Pyrénées" não podem realisticamente pretender realizar menos de 50% das suas vendas em grandes superfícies.*

#### 2.4.2 O custo da comercialização

O custo da comercialização varia bastante consoante as situações e os circuitos utilizados.

Assim, a venda directa consegue um óptimo nível de preços mas provoca, obviamente, um custo comercial mais elevado que no âmbito da venda em grosso. **Em certos casos, a venda directa pode mesmo tornar-se menos rentável do que a venda em circuito longo.**

No fim de contas, só importa um critério para apreciar os resultados de qualquer tipo de circuito: **a remuneração líquida que é possível restituir ao produtor.**

*A título de exemplo, analisam-se aqui as margens e custos comerciais da união de cooperativas "Les Fermiers des Pyrénées" no decorrer do exercício 1994/95.*

*Consoante os produtos, a margem bruta média (entre preço pago ao produtor e preço médio de venda) situa-se entre 1,5 e 2,3 ECU/kg, ou seja 20 a 25% do preço de venda dos respectivos produtos.*

[2]

*conjunto das condições e constrangimentos comerciais impostos ao fornecedor para aceder a determinada cadeia de estabelecimentos comerciais.*

### UNIÃO "LES FERMIERS DES PYRÉNÉES"

#### PREÇO NO PRODUTOR, PREÇO MÉDIO DE VENDA E MARGEM BRUTA 1994/1995

ECU/kg	Preço product.	Preço médio de venda	Margem bruta	%
Q. de vaca de quinta	5	6,7	1,67	24,9
Q. misto de quinta	7,07	9,3	2,22	23,9
Q. de ovelha de quinta	8,44	10,5	2,08	19,8
Q. de cabra de quinta	7,84	10,01	2,26	22,4
Q. de vaca artesanal	4,87	6,42	1,55	24,1
Q. de ovelha artesanal	8	10,25	2,26	22,1

É preciso referir que alguns custos são proporcionais ao peso vendido (a etiquetagem, embalagem e transporte por exemplo) qualquer que seja o valor do produto.

Outros, pelo contrário, são proporcionais ao valor do produto (comissões de representantes, por exemplo).

Por fim, são vários os encargos fixos, ou semi-fixos (rendas, seguros, honorários diversos, amortizações).

A análise da conta dos resultados comerciais 1994 dos "Fermiers des Pyrénées" indica:

- uma taxa de encargos total (incluindo as embalagens) de 20,5%;
- 3,2% de encargos directamente proporcionais ao peso vendido;
- 8,8% de encargos proporcionais ao volume de transacções;
- 8,5 de encargos fixos.

O problema clássico, na fase de arranque de uma estrutura comercial (como na de uma estrutura de transformação) é a amortização do pacote irredutível dos encargos fixos durante o período inicial antes de se atingir a "velocidade de cruzeiro".

Com efeito, aquando da criação de uma estrutura económica, há que envolver num conjunto de meios, tais como os investimentos materiais, mas igualmente os custos de funcionamento que constituirão, desde o início, encargos fixos a amortizar através da actividade da empresa. Isto acontece na transformação mas também na comercialização.

Qualquer que seja o volume de actividades previsto na fase inicial, existe um limiar abaixo do qual não podemos pôr em prática os meios mínimos necessários ao início do funcionamento da empresa. Assim, por exemplo, em matéria comercial, uma gama mínima de instrumentos de comunicação custará inicialmente cerca de 7000 ECU, qualquer que seja o volume de actividade em fase de arranque. Do mesmo modo, logo que se recorra a um responsável comercial, não será normalmente possível utilizá-lo a meio tempo: a actividade deverá suportar um emprego a tempo inteiro.

Estes dois exemplos ilustram um problema repetitivo, que provoca um nascimento doloroso às pequenas estruturas económicas locais.

Isto exige uma aceleração até à "velocidade de cruzeiro" o mais rápida possível para atingir o limiar de rentabilidade que permita em geral um volume de margem sobre o custo variável (ou "custo directo") igual ao montante de encargos da estrutura e permitir assim o financiamento destes, atingindo o equilíbrio de gestão.

**UNIÃO DOS "FERMIERS DES PYRÉNÉES" - CONTAS DE RESULTADOS COMERCIAIS 1993 -1994**

Unidade: FRF	1993		1994	
(1 FRF = 0,15 ECU)	Montante	%	Montante	%
<b>Volume de negócios sem impostos</b>	<b>12 976 956</b>	<b>100</b>	<b>14 296 569</b>	<b>100</b>
Queijos	12 809 317		13 972 208	
Outras vendas e prestações	166 270		190 989	
Variação do inventário	1 369		133 372	
<b>Compras</b>	<b>10 175 979</b>	<b>78,4</b>	<b>11 221 482</b>	<b>78,5</b>
Queijos	10 039 832	77,4	11 098 300	77,6
Queijos não aderentes	0		0	
Embalagens	136 147	1	123 182	0,9
Compras diversas	0		0	
<b>Margem bruta</b>	<b>2 800 977</b>	<b>21,6</b>	<b>3 075 087</b>	<b>21,5</b>
Material consumível	29 295		41 989	0,3
Renda	28 814		28 814	0,2
Manutenção	22 133		27 265	0,2
Seguros	32 086		35 417	0,2
Honorários	13 000		17 500	0,1
Comissões	725 289	5,6	829 874	5,8
Publicidade - promoção de vendas	334 124	2,6	228 795	1,6
Transportes	281 084	2,2	282 604	2
Deslocações	40 035		48 895	0,3
Correio e telefone	57 453		49 958	0,3
Diversos	62 284		43 913	0,3
Impostos	37 348		39 971	0,3
Salários	552 660	5,9	674 675	4,7
Encargos sociais	218 929		270 061	1,9
Encargos de gestão	19 176		27 757	0,2
Juros financeiros	10 362		8 858	0,1
Amortizações	52 500		80 219	0,6
Provisões	22 525		66 622	0,5
<b>Total das despesas</b>	<b>2 539 097</b>	<b>19,6</b>	<b>2 803 187</b>	<b>19,6</b>
<b>Resultado líquido</b>	<b>261 880</b>	<b>2</b>	<b>271 900</b>	<b>1,9</b>

A análise comparada da rentabilidade líquida por tipo de circuito comercial mostra desvios muito sensíveis. Na base do exercício 1993/1994, nota-se que:

- a grande distribuição produz uma margem líquida ligeiramente negativa;
- o sector tradicional França e exportação consegue um resultado líquido superior a 3%;
- a venda directa realiza uma taxa de beneficio líquido próxima dos 10%.

Deparamo-nos aqui com uma situação original:

- a venda directa gera a mesma taxa de margem bruta (antes das deduções) que o circuito longo (26%)
- o seu custo é 10 pontos inferior ao da grande distribuição

**UNIÃO DOS “FERMIERS DES PYRÉNÉES”****ANÁLISE COMPARADA DA RENTABILIDADE POR TIPO DE CIRCUITO COMERCIAL (1993/1994) (%)**

%	total	grande distri.	distri. tradic. directa	export	venda
Taxa da margem bruta antes das deduções	26,2	26,3	26,3	26,2	26
Custo comercial completo	24,5	26,4	23,1	23,1	16,3
<b>Resultado líquido</b>	<b>1,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>9,7</b>

A título de comparação, constata-se, para a Cooperativa “Fermiers de Rocamadour”, uma taxa de custo comercial de 31,4%, ou seja 11 pontos a mais do que se vê acima.

Várias razões explicam este diferencial:

- um custo de embalagens muito superior para um produto muito diferente (40 gramas/unidade), embalado em caixinhas de madeira (a embalagem representa aqui 5,9% do volume de transacções, contra 0,9% nos Pirinéus);
- custos de transportes também bastante mais elevados (6,2% do volume de transacções contra 2,2% nos Pirinéus). Para o mono-produto Rocamadour, expedido em quantidades unitárias baixas (conservação limitada), a incidência dos custos de transporte são quase três vezes mais elevados;
- por fim, os encargos de estrutura previstos para um volume de actividade superior (a cooperativa de Rocamadour, com cerca de 500 000 ECU de volume de negócios, está ainda em regime inicial, em plena fase de crescimento).

Pelo contrário, a cooperativa da Beira Baixa obtem um custo comercial muito baixo (cerca de 10%). A situação local é, com efeito, muito mais favorável:

- existem poucos concorrentes para uma oferta profissional de qualidade;
- a distribuição tradicional ainda é importante;
- deve ser dispendido um esforço menor e portanto um custo menor, para escoar um volume idêntico.

Os três casos examinados mostram-nos toda a amplitude possível para o custo da função comercial.

**A constituição de uma gama alargada de queijos de quinta e/ou artesanais, fabricados com leites diferentes, representa um trunfo importante para minimizar o custo comercial:**

- reduzindo os custos de transporte;
- amortizando, sobre um volume de actividade superior, os encargos de estrutura inevitáveis e irreduzíveis.

# Conclusões



# Conclusões

A valorização do leite em queijo, exemplo importante das estratégias de valorização local dos recursos agrícolas, constitui um eixo fundamental de desenvolvimento para um grande número de zonas rurais desfavorecidas.

O seu potencial é importante na Europa, se se considerarem as inúmeras actividades ligadas à produção de queijo tradicional que aqui são praticadas, às quais se vêm juntar iniciativas inovadoras como a introdução na Irlanda, na zona LEADER Clare desde 1988, da produção de leite de ovelha e da sua transformação em queijo.

Os limites encontrados para o pleno desenvolvimento deste sector de actividade são muitas vezes devidos à atomização de iniciativas individuais:

- insuficiente domínio da qualidade;
- raio de acção e impacto comercial limitados;
- investimentos em marketing irrisórios;

Os meios a pôr em prática e os princípios a respeitar, para que as potencialidades se tornem realidades económicas sustentáveis, são conhecidos. São os mesmos que prevalecem para a valorização agro-alimentar local de qualquer recurso agrícola. Podemos resumir-los em três pontos:

- uma **abordagem colectiva**, que permita progredir em conjunto onde já não é possível progredir individualmente. Um conjunto convergente de motivos, dos quais referimos três, justifica as vantagens da organização colectiva:
  - > a **economia de escala**, que permite melhor amortizar os investimentos, melhor cobrir os encargos fixos, e, como resultado, obter custos inferiores e uma rentabilidade melhorada para o produtor (custo de cura, custo comercial, por exemplo);
  - > é preciso uma **dimensão mínima** para um apetrechamento em meios verdadeiramente profissionais, não apenas técnicos, mas também e sobretudo, comerciais;
  - > a **parte crescente de uma grande distribuição** que se torna frequentemente incontornável (França, Espanha, Portugal, Europa do Norte) justifica plenamente uma preocupação de associação em termos de oferta para fazer face a uma centralização de compras generalizada;

- uma **iniciativa de fileira**, com acção simultânea e coordenada sobre todos os elos da cadeia, de montante a jusante, de maneira a dominar efectivamente o futuro de uma produção;

- uma **abordagem profissional**, porque é necessário assegurar um estrito rigor técnico em todas as esferas de competências: técnica, marketing, gestão, etc.

**A organização económica agro-alimentar não é um simples alargamento do quadro agrícola, mas sim a entrada num mundo novo: o da empresa confrontada com o seu mercado.**

Os actores locais estão, frequentemente, mal preparados para este tipo de evolução, porque estão geralmente impregnados apenas pela cultura agrícola e encontram-se muito isolados, com insuficiente apoio técnico apropriado.

A prestação de um animador generalista não pode ser suficiente para mobilizar um grupo, pondo em prática as etapas sucessivas da montagem de um projecto e acompanhar o seu desenvolvimento. A intervenção de um apoio técnico especializado é, pelo contrário, muitas vezes necessária. Mas existem poucas referências deste tipo de recurso.

**A rede LEADER oferece trunfos importantes para conceber, testar e executar instrumentos deste tipo, fundamentais para o sucesso de projectos futuros.**

Neste sentido, seria possível:

- explorar as experiências existentes;
- pôr em prática esta abordagem em algumas das zonas mais adequadas;
- desenvolver uma cooperação transnacional intensa e acompanhada, não apenas entre técnicos, mas também entre actores económicos portadores de projectos.

A execução e a coordenação de um tal programa podem representar uma dinâmica fundamental no âmbito do LEADER II.