



Gestão de Sistemas de Informação

Ano Lectivo de 2000/2001

T/P 511 - 1º Ano/1º Semestre

1º Trabalho Prático no âmbito da Disciplina de
Princípios de Gestão
Docentes – Dr. Miguel Seabra - Engº João Santos

Abastecedora

Análise conjuntural da produção e distribuição de leite à
Grande Cidade entre 1952 e 1960

Autores:

- ❖ 1405 – Hugo Alexandre Dias Gonçalves
- ❖ 1804 – Guilherme Augusto Crispim Alves
- ❖ 1811 – José Joaquim Rosado Crispim
- ❖ 1813 – Luis Carlos Simões Jerónimo

Elaborado em Outubro de 2000



Introdução:

O sistema de produção, recolha, tratamento e distribuição de leite na Grande Cidade, até 1952, caracterizava-se pela descoordenação entre todos os sectores de actividade que compunham o circuito, sendo este dominado por empresas grossistas que impunham ao mercado normas de funcionamento, que possibilitassem a obtenção de um maior lucro no mais curto espaço de tempo, não se incomodando minimamente em proporcionar um produto final com qualidade. Esta situação provocava uma insatisfação generalizada nos Produtores e provavelmente nos consumidores, pois a qualidade final do leite era má.

As referidas Empresas actuavam num quadro em que o alheamento do Estado era, aparentemente, total e numa primeira análise, talvez devido ao facto de os impostos gerados sobre os lucros das referidas Empresas facilitarem a cobrança de valores que, provavelmente, não fossem de desprezar. Assim, o Estado não legislava, provocando o caos num sector gerido num sentido meramente financeiro, provocando o aparecimento de excedentes que eram “tratados” de forma a permanecerem “com bom aspecto” durante o máximo de tempo possível, com a adição de conservantes artificiais, com o intuito claro de os excedentes não provocarem uma baixa de preço (se a Oferta aumenta em relação à procura, o preço...) e por conseguinte uma baixa nos lucros dos grossistas.

Mas, também os Produtores não estavam totalmente isentos de responsabilidades, pois não adequavam a sua produção à procura pelo mercado, provavelmente devido a factores financeiros, que não permitiam uma rentabilidade aceitável abaixo de determinada quantidade produzida. Lutando com excedentes de produção, que certamente provocavam baixas nos preços, produziam cada vez mais para não perderem rendimento, gerando cada vez mais excedentes que, em último caso, eram utilizados para fabrico artesanal de manteiga e para a própria alimentação de animais. Embora se encontrassem organizados em Grémios, estes seriam em excessiva quantidade, não agindo concertadamente de forma a obterem uma melhoria de situação para os seus associados.

A evolução desta conjuntura, deu origem à produção de cada vez mais excedentes, absorvidos na quase sua totalidade pelo sector Grossista, que necessitava de maiores recursos financeiros para enfrentar esta situação. Assim, dada a sua posição dominante, os referidos utilizaram-se da forma mais fácil de obterem financiamentos a custo zero – *alargando os prazos de pagamento aos Produtores*.

Em presença desta conjuntura, não é de admirar que o produto final – o *leite e seus derivados* – fosse de uma qualidade duvidosa, ou poderemos imaginar, **péssima**. Analisando todo este percurso, não é errado afirmar que, o grande prejudicado, era o *consumidor final*.

A 1ª Intervenção do Estado

A primeira vez que o Estado interferiu em toda esta situação, deveu-se ao facto de os Grémios de Lavoura agirem, finalmente, de uma forma concertada, protestando contra a situação então vigente. Os seus associados, viviam efectivamente uma situação de quase ruptura, devido por um lado aos excedentes e por outro à descapitalização progressiva provocada pelos atrasos no pagamento dos seus fornecimentos. Como toda a estrutura económica e financeiramente débil, chegava a altura de os Produtores procurarem formas de financiamento alternativas, recorrendo ao crédito de terceiros. Mas, com uma estrutura económica e financeira reduzidas, este caminho não era fácil, dando origem a uma dificuldade na obtenção de meios para realizar investimentos que permitissem enfrentar o problema dos excedentes.

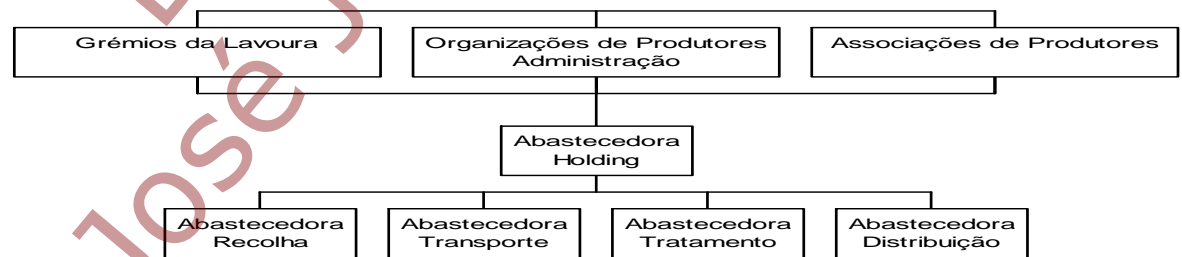
Com toda a certeza, após a análise da situação de pré-falência que existia entre os Produtores, e de todas as consequências sociais que daí poderiam advir, o Estado optou por intervir neste Mercado, criando estruturas que por um lado disciplinassem todo o processo de recolha, transporte, tratamento e distribuição de leite, e por outro originassem o aparecimento de Organizações de Produção de forma a que os Produtores ganhassem a devida dimensão no mercado.

Também o consumidor sairia beneficiado, pois existiria a obrigação de serem criados postos de recolha, tratamento e distribuição, os quais iriam permitir uma fiscalização mais eficiente, além de proporcionarem melhores condições de higiene proporcionadas por instalações construídas de raiz e devidamente dimensionadas.

Com estas medidas, o Estado pretendia “agradar a todos”, pois iria permitir que os Produtores adquirissem um maior papel em todo o processo e os Grossistas não seriam impedidos de exercer a sua actividade se não contrariassem as medidas a ser tomadas, nomeadamente que deixassem de manipular o mercado.

A Abastecedora:

Em Agosto de 1952, o Estado institucionaliza as medidas já referidas, publicando o Despacho que regulamentava a distribuição de leite à Grande Cidade. Esta situação iria revolucionar o papel a desempenhar pelos Produtores, que passariam de meros subsistemas no circuito do leite a aglutinadores de toda a actividade. Assim, é institucionalizada a **ABASTECEDORA**, organização que era composta pela união das Organizações de Produtores. É nítida a abordagem sistémica nesta situação, pois a Organização é criada com o intuito de unificar um sistema constituído por partes inter-relacionadas.



Objectivos da Abastecedora:

De uma forma genérica, os objectivos para a criação desta organização baseavam-se na criação de todo um processo regulamentador na produção, recolha, tratamento e distribuição de leite, de forma a coordenar todos os intervenientes no circuito.

Para cumprir estes objectivos, a planificação da Abastecedora obedeceu aos seguintes parâmetros:

- Implementar uma completa estrutura de produção, recolha, tratamento e distribuição de leite;
- Proporcionar boas condições de salubridade em todo o circuito;
- Não provocar prejuízos aos produtores.

Fortalecida pela união dos Produtores e de todas as suas organizações representativas, a Abastecedora passou a dispor de meios, nunca previstos pelos Produtores quando agiam isoladamente, tais como:

- Capitais formados, que lhe permitiam maior disponibilidade financeira;
- Auxílio técnico que lhe permitia otimizar todo o circuito tornando-o mais eficaz
- Maiores possibilidades no recurso ao crédito de terceiros, devido a uma estrutura económica consolidada, situação indispensável nestas ocasiões.
- Credência de instalações e pessoal.

A partir deste momento, passaram a existir dois elementos principais no Mercado do leite:

- A Abastecedora, fruto da união dos produtores, que aglutinava todo o circuito, produzindo, recolhendo, transportando, tratando e distribuindo o leite;
- Os Grossistas do “antigo sistema” que recolhiam, transportavam, tratavam e distribuíam o leite.

Mas, na realidade, o elemento aglutinador do circuito era a Abastecedora, pois os Grossistas do “antigo sistema”, não possuindo produção própria, iam adquirir leite aos antigos produtores, produtores esses que se encontravam agora unificados em torno da Abastecedora, por conseguinte numa situação de domínio do mercado. Assim, os lucros fáceis anteriormente conseguidos através de uma autêntica manipulação do mercado, deixaram de existir para os antigos Grossistas.

Reacções à Abastecedora:

O sucesso das iniciativas implementadas, verifica-se pela reacção dos Grossistas do “antigo sistema” à situação entretanto criada.

Para contrariarem a situação entretanto criada, os referidos Grossistas optaram pela tentativa de investirem no incentivo à produção, através da compra massiva de leite, numa tentativa deliberada de baixarem os preços, tentando criar uma situação embaraçosa à Abastecedora. Para atingirem os seus objectivos, optaram por alterar a sua actividade, passando a produzir queijos, os quais necessitam de grandes quantidades de leite.

Esta reacção, provocou uma dinâmica no mercado, para a qual a Abastecedora, recentemente formada, ainda não tinha estruturas para aguentar, isto apesar da sua capacidade de análise que lhe permitiu avaliar correctamente a situação que os antigos Grossistas pretendiam criar.

Assim, a Abastecedora solicitou uma nova intervenção do Governo, de forma a que este criasse legislação que obrigasse os antigos Grossistas a acatarem as decisões governamentais, deixando de tentar manipular o mercado.

A 2ª Intervenção do Estado:

Estando em causa a sua autoridade, o Estado agiu de uma forma “mais dura” nesta segunda intervenção. Constatando que os antigos Grossistas estavam realmente a manipular o mercado, era a sua autoridade que estava em causa e os objectivos criados com a implementação do projecto Abastecedora poderiam estar em causa.

Assim, em 1953, o Governo procede a uma nova reestruturação de todo o Mercado, quer nos seus circuitos, quer quanto à forma de organização dos Produtores e o novo papel da Abastecedora, nomeadamente:

- Impõe que o leite destinado ao abastecimento e transformação, seja entregue em postos de recolha
- Os referidos postos serão mantidos e explorados pelos Grémios/Cooperativas de produtores.
- Deixa de ser legal a posição dos intermediários grossistas de leite na Grande Cidade

Sinteticamente, estas medidas deram origem à extinção dos antigos Grossistas e levaram a Abastecedora a agir, no mercado, numa posição de Monopólio

Conclusão:

A partir daqui, foi possível estruturar totalmente o mercado, permitindo implementar uma completa estrutura de recolha, concentração, tratamento e distribuição do leite. As condições de higiene alteraram-se radicalmente e os Produtores sentiram a necessidade de alterar os seus processos produtivos de forma a produzir leite de boa qualidade, uma vez que, a partir de então, o pagamento era efectuado de acordo com o referido padrão.

Toda esta dinâmica de mercado provocou um aumento de produção em relação ao consumo, mas desta vez a forma de encarar este facto foi diferente.

No lugar de utilizar meios artificiais para manter “o bom aspecto” do leite, a Abastecedora optou por estudar a hipótese de construir uma unidade industrial de lacticínios, a qual se veio concretizar.

Assim, o mercado atingiu padrões de qualidade nunca antes verificados, e inclusivamente dinamizou a Grande Cidade, com a criação de mais postos de trabalho