

A Globalização e a Indústria Alimentar

Um Estudo a partir das Grandes Empresas



Orlando Martinelli Júnior

FAPESP

Unesp
Mantia
Publicações

A Globalização e a Indústria Alimentar

Orlando Martinelli Júnior

A Globalização e a Indústria Alimentar
UM ESTUDO A PARTIR DAS GRANDES EMPRESAS

Unesp
Martelli
Publicações

 **FAPESP**

1999

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

Copyright© Orlando Martinelli Júnior

Diretor: Antônio Geraldo de Aguiar

Vice-Diretora: Arlêta Nóbrega Zelante

Conselho Editorial: Plácida L. V. A. da Costa Santos (Presidente)
Dagoberto Buim Arena
Edevaldo Donizeti dos Santos
Maria Eunice Quilici Gonzales
Maria Lucia Gonçalves Balestrierio

Presidente da Comissão de
Publicação de Dissertação e Teses: Francisco Luiz Corsi

Assessoria Técnica: Hiromi Takeya (Bibliotecária)

Editoração Eletrônica: Edevaldo Donizeti dos Santos

Produção Gráfica: Alípio Prado
Osvaldo José de Oliveira Rocha

© Unesp-Marília-Publicações, 1999
Av. Hygino Muzzi Filho, 737
CEP 17525-900 - Marília - SP
Tel. (014) 421-1203
e-mail: publica@marilia.unesp.br

Todos os direitos reservados. É vedada, nos termos da lei, a reprodução total ou parcial deste livro sem a expressa autorização dos editores.

M385g Martinelli Júnior, Orlando

A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas / Orlando Martinelli Júnior. — Marília : Unesp-Marília-Publicações ; São Paulo : FAPESP, 1999.
198p. : ; 23cm.

Inclui bibliografias e índice

ISBN 85.86738-06-9

DOI: <https://doi.org/10.36311/1999.85.86738-06-9>

1. Economia - produção. 2. Indústria alimentar. I. Autor.

II. Título

CDD - 338.19

À Cláudia e à Giovanna,
pela alegria nos novos caminhos.

SUMÁRIO

Apresentação	i
Capítulo 1 As grandes empresas mundiais de alimentos	1
1.1 Referencial teórico e delimitação do campo de estudo	3
1.2 Grandes empresas: identificação e desempenhos econômicos.....	11
Apêndice: Faturamento das principais empresas de alimentos:1983-1995	25
Capítulo 2 Barreiras à entrada nos mercados de alimentos	31
2.1 Os custos de publicidade e propaganda	35
2.2 A diferenciação de produtos	40
2.3 Os gastos com pesquisa e desenvolvimento	47
Capítulo 3 As estratégias de expansão das grandes empresas alimentícias	61
3.1 A expansão da empresa capitalista: algumas considerações teóricas	63
3.2 Padrão de consumo alimentar e estratégias de expansão	75
3.2.1 Crescimento, diversificação e concentração das atividades: uma tipologia básica	83
3.3 Fusões e aquisições: principais características	101
3.3.1 F&A: principais tipos de operações	104
3.3.2 F&A: principais transações	105
3.3.3 O movimento de recentragem produtiva	109
Capítulo 4 A internacionalização recente da indústria alimentar	115
4.1 A globalização do capital e a ampliação do locus da concorrência	117
4.2 Globalização e indústria de alimentos: evidências e características recentes	123
4.2.1 A expansão das filiais estrangeiras	137
4.3 O investimento direto externo nas atividades alimentares	153
4.4 Internacionalização alimentar e mercados periféricos	165
Conclusões	179
Referências bibliográficas	189

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema dos fluxos econômicos e de rivalidade das estruturas de mercado alimentar	9
Figura 2: Organograma simplificado do grupo Ferruzzi	96
Figura 3: EUA: empresas de alimentos - faturamento das filiais no exterior e exportação da matriz	142

Lista de Tabelas

Tabela 1: Empresas de alimentos: faturamentos em alimentos e total - 1995	14
Tabela 2: Maiores empresas de alimentos: faixas de variação do faturamento total - 1993-95/1983	17
Tabela 3: 100 maiores empresas de alimentos: distribuição por países e vendas totais 1978-1995	20
Tabela 4: Concentração das vendas totais das 100 maiores empresas de alimentos 1983-1995	22
Tabela 5: Concentração do mercado europeu - Market Share (%) dos maiores fornecedores - 1993	23
Tabela 6: Faturamento das principais empresas de alimentos - 1983-1995	25
Tabela 7: EUA: principais gastos em publicidade televisiva por tipo de produto - 1980-1994	37
Tabela 8: Gastos com publicidade e propaganda de algumas empresas de alimentos	39
Tabela 9: EUA: introdução de novos produtos nas principais categorias de bens de consumo	45
Tabela 10: Espanha: indústria de alimentos - principais empresas solicitantes de patentes - 1968-89	52
Tabela 11: EUA: gastos em P&D de empresas de alimentos - (% das empresas)	53
Tabela 12: Gasto com P&D de algumas empresas de alimentos	55
Tabela 13: EUA: empresas de alimentos - principais atividades de P&D - 1981-1994	57
Tabela 14: Empresas de alimentos: estratégia de crescimento segmentada	88
Tabela 15: Empresas de alimentos: estratégia de crescimento centrada	89
Tabela 16: Principais F&A de entrada em atividades de alimentos	90
Tabela 17: ConAgra: F&A de empresas produtoras de alimentos finais e estrutura do faturamento 1981-1995	94
Tabela 18: Distribuição das principais atividades de algumas empresas de alimentos - 1995	100
Tabela 19: Empresas de alimentos: principais tipos de operação de fusões & aquisições 1986-1994	105

Tabela 20: Principais operações de F&A em valor: 1980-1995	107
Tabela 21: Principais F&A em atividades de alimentos: operações Intra-Atividades - 1986-1994	110
Tabela 22: Unilever: repartição do faturamento (%) entre segmentos produtivos e regiões - 1982-1994	112
Tabela 23: Concentrações nos processamentos primários na CEE e nos EUA	132
Tabela 24: Faixas de renda <i>per capita</i> por países e os tipos de produtos	136
Tabela 25: Origem e localização das filiais estrangeiras das 100 maiores empresas de alimentos - 1978-1990	138
Tabela 26: Empresas de alimentos: matriz das principais fusões & aquisições realizadas no exterior 1986-1994	140
Tabela 27: Empresas de alimentos: vendas internacionais (%) e inserção internacional	144
Tabela 28: Principais empresas/divisões e filiais de alimentos na Europa, EUA e América Latina: vendas de alimentos e bebidas (US\$ bilhão) - 1994	148
Tabela 29: Principais empresas rivais em mercados Europeus	149
Tabela 30: Marcas licenciadas no mercado americano	151
Tabela 31: EUA: indústria de alimentos: investimento direto no exterior US\$ milhões constantes de 1994	154
Tabela 32: EUA: expansão de empresas de alimentos no exterior 1985-1993	158
Tabela 33: Indústria de alimentos: investimento direto estrangeiro nos EUA	159
Tabela 34: Indústria de alimentos: investimento direto estrangeiro	163
Tabela 35: Principais tipos de operação de fusões & aquisições em regiões periféricas - 1986-1994	170

Apresentação

A globalização tem promovido importantes transformações econômicas e sociais, que afetam tanto as formas concorrenciais e as estruturas produtivas de grande parte das atividades econômicas, bem como, no plano dos valores subjacentes às decisões de consumo, a própria dinâmica dos mercados consumidores finais. No plano econômico *stricto sensu*, a emergência de uma arena competitiva mundial induz as empresas a promoverem uma *reestruturação produtiva*, que pode ser observada pelas profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e comerciais, bem como pelos movimentos de centralização industrial e de internacionalização produtiva e comercial de suas atividades. No plano sócio-cultural, observam-se também importantes mudanças, destacando-se o movimento significativo de *desterritorialização* dos padrões de consumo, que difunde valores de consumo ocidentais para as várias regiões do mundo e, ao mesmo tempo, permite o surgimento de mercados diferenciados em função de estilos de vida e de aspectos culturais.

A indústria de alimentos não ficou imune aos efeitos desse novo ambiente produtivo e concorrencial trazido pela globalização. É possível observar o surgimento de novos e importantes parâmetros nas estruturas de mercados dessas atividades, notadamente nos países desenvolvidos. No âmbito das grandes empresas alimentícias, observam-se, no período recente, significativas mudanças produtivas e comerciais, que redimensionam suas antigas estratégias competitivas, e passam a valorizar especialmente aquelas que, esquematicamente, visam: a) ao *posicionamento geoestratégico* frente, por um lado, às decisões de competidores mais importantes e/ou potenciais em relação aos diversos mercados (economias centrais e economias periféricas; e dos diversos blocos econômicos), e, por outro, às eventuais vantagens decorrentes das decisões estratégicas de antecipação no mercado, visando aos ganhos de precedência; b) às decisões quanto ao vetor de atividades, que diz respeito às linhas e aos escopos de produtos e processos tecnológicos nos quais as empresas decidem ou não participar e/ou concorrer; c) às decisões relativas aos ativos e aos meios de produção, vale dizer, às alternativas postas às empresas no sentido de quais estratégias privilegiar em relação à posse, ampliação e uso dos ativos tangíveis, intangíveis, financeiros e das vantagens

produtivas e/ou sinérgicas, decorrentes da opção em questão; isto se reporta aos tipos ampliação e valorização dos ativos escolhidos pelas empresas (crescimento interno, externo via aquisições de *marcas*, associações de capitais, *takeovers*).

De uma perspectiva geral, especialmente nos países desenvolvidos, têm-se constatado que esse processo intensifica as estratégias de crescimento externo das empresas, tanto nos mercados domésticos como nos mercados internacionais, ampliando, assim, a concentração econômica, o grau de internacionalização e, por consequência, a concorrência entre as grandes empresas de alimentos.

No plano do mercado final de alimentos, isto é, nos âmbitos da demanda e dos parâmetros sócio-culturais do padrão de consumo alimentar, as mudanças recentes tem caminhado para o fortalecimento de três tendências básicas: a primeira se refere à menor passividade e aos maiores graus de conscientização e de exigência dos consumidores frente à oferta de produtos alimentícios; a segunda diz respeito à fragmentação dos mercados de produtos alimentícios e à crescente importância dos atributos de qualidade (saúde, ecologia, etc.) e/ou associados a algum tipo de serviço que o produto possa oferecer (tais como ser mais prático, rápido no preparo) nas decisões de demanda dos consumidores finais; e a terceira tendência diz respeito ao estilo e aos locais de compras, e se reporta às mudanças comerciais das redes de comércio de alimentos e a ampliação da oferta de produtos de *marcas próprias* por parte dos grandes comerciantes.

A necessidade de um estudo mais amplo da indústria alimentar no âmbito dessas mudanças é evidente, dada a importância econômica das atividades de alimentos em muitos países e da magnitude das empresas alimentares. Calcula-se que as 100 maiores empresas agroalimentares possuem cerca de 2.500 filiais internacionais e produzem mais 20% da produção mundial. O valor global das vendas de alimentos empacotados, em 1991, foi estimado em cerca de US\$ 2,8 trilhões e o faturamento das 100 maiores empresas, em aproximadamente US\$ 830 bilhões, ou seja, quase 30% do total. As 50 maiores empresas detiveram mais de 50% desse valor, mostrando o alto nível de concentração produtiva existente na atividade. Em 1995, os faturamentos de grandes empresas de alimentos, tais

como a Philip Morris (US\$ 60 bilhões), Cargill (US\$ 50 bilhões), Unilever (US\$ 45 bilhões), Nestlé (US\$ 42 bilhões) foram semelhantes ou superiores a PIBs de diversos países, como Chile (PIB de US\$ 38 bilhões), Irlanda (US\$ 43 bilhões), Filipinas (US\$ 50 bilhões), Colômbia (US\$ 45 bilhões).

Mesmo assim, constata-se uma certa carência de estudos recentes sobre o tema, especialmente dos que buscam reunir, de modo abrangente, os aspectos e as mudanças recentes mais significativas das estruturas de mercado da indústria de alimentos. Os estudos existentes ou enfatizam os aspectos estruturais da indústria de alimentos, de modo muito agregado, e, portanto, contribuindo pouco para detalhar as informações sobre os agentes econômicos mais relevantes (as grandes empresas alimentares); ou, de modo diverso, enfatizam as mudanças tecnológicas e organizacionais em recortes analíticos mais restritos, como são os estudos de casos de empresas e/ou de cadeias produtivas. Ambas as perspectivas são, evidentemente, de muita valia, mas não suprem a carência referida acima.

Este trabalho procura suprir parcialmente essa lacuna, pois reúne e analisa as principais tendências e características presentes nos mercados de alimentos, tendo como referência as estruturas de mercado dos principais países desenvolvidos. No âmbito de uma pesquisa individual, face à enorme complexidade e amplitude metodológica e analítica envolvidas, o aprofundamento dos principais temas tornar-se-ia impraticável. Desse modo, o propósito aqui é, prioritariamente, reunir as informações (quantitativas e qualitativas) relevantes analiticamente para a compreensão de alguns aspectos da dinâmica recente das estruturas de mercado de alimento, enfatizando o plano das unidades de capital, destacando a organização das informações relacionadas às estratégias das grandes empresas alimentícias, submetidas a dois movimentos inerentes à globalização econômica em curso: de concentração e internacionalização crescentes do capital e, segundo, de transformações rápidas e complexas no plano do mercado consumidor de alimentos.

Os resultados da pesquisa estão organizados em várias vertentes e são discutidos ao longo do texto. No capítulo um, estão expostos, brevemente, os elementos teóricos e metodológicos mais gerais que permitem balizar e delimitar

as análises das principais tendências recentes da indústria de alimentos, bem como identificam-se as grandes empresas de alimentos mundiais e discute-se algumas de suas tendências econômicas recentes, tais como o comportamento do desempenho econômico por faturamento total, concentração das vendas por estrato de tamanho e a composição das respectivas nacionalidades das empresas.

Entende-se que em estruturas de mercados oligopólicos, as barreiras à entrada endógenas são delimitadas por padrões concorrenciais atrelados aos elementos técnico-produtivos e pelos aspectos comerciais da demanda das atividades. Essa referência geral é utilizada na identificação das rivalidades entre as grandes empresas, que podem ser consideradas, *grosso modo*, a partir de três planos: o plano das atividades, dos segmentos e das linhas de produtos. É neste último que se manifestam, efetivamente, as barreiras à entrada derivadas dos atributos, da *marca* e da diferenciação/inação de produto. No capítulo dois, portanto, discutem-se e quantificam-se os componentes mais relevantes das barreiras à entrada da dinâmica concorrencial dos mercados de alimentos. Nesse sentido, o capítulo aborda a importância dos custos de publicidade e propaganda; trata da dinâmica inovativa das linhas de produtos em que as empresas atuam; e, associadamente, analisa os gastos com pesquisa e desenvolvimento, considerando as tendências tecnológicas e as restrições sócio-culturais que a difusão de novos produtos pode sofrer nos sistemas alimentares.

No capítulo três, consideram-se algumas referências teóricas que permitem reconhecer trajetórias de expansão e diversificação de grandes empresas de alimentos, especialmente por meio do crescimento externo. A partir de uma amostra de 2.192 operações de fusões e aquisições (F&A), realizadas entre 1986 e 1994, analisam-se as principais características dessas F&A na indústria de alimentos. Destacam-se aqui as análises por tipo de operação (compra, fusão/incorporação, formação de co-empresa e participação acionária) e o movimento de *recentragem* produtiva em seis atividades alimentares: açúcares, bebidas, carnes, chocolataria e confeitos, lácteos e processamento de grãos. O último tópico discute as mudanças no padrão de consumo e as trajetória de expansão das grandes empresas de alimentos a partir de duas vertentes básicas (de diversificação e de

concentração), propondo, inclusive, uma tipologia preliminar das diferentes estratégias de crescimento.

Partindo de uma breve discussão sobre as transformações mais importantes da etapa atual do desenvolvimento capitalista e a emergência do oligopólio mundial, o capítulo quatro investiga o processo de internacionalização das empresas de alimentos. A partir das F&A e do comportamento dos fluxos de Investimento Direto Externo (IDE) dos EUA nos mercados externos e dos IDE, do resto do mundo, nos EUA -ambos especificados por principais regiões, países e atividades produtivas-, analisa-se a importância de sete regiões (CEE, Europa Ocidental, Europa do Leste, América do Norte, América do Sul, Oceania e Ásia), destacando as regiões desenvolvidas, para os investimentos das empresas alimentícias.

Para finalizar, cabe esclarecer que este livro é uma versão modificada de minha tese de doutoramento, *As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas*, defendida, em maio de 1997, junto ao Instituto de Economia da UNICAMP. Sou grato aos professores Angela Kageyama (orientadora), John Wilkinson, Mauro Borges Lemos, Rinaldo Barcia Fonseca e Flávio Marcílio Rabelo, membros da banca examinadora, pelas sugestões e críticas feitas na ocasião da defesa da tese. Evidentemente, os eventuais erros remanescentes são de minha integral responsabilidade.

Gostaria agradecer à diretoria, aos professores e funcionários da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP, especialmente aos colegas do Departamento de Ciências Políticas e Econômicas, pelo apoio pessoal, acadêmico e institucional, possibilitando o aprimoramento de minha formação profissional. Merecem menção positiva as atuações das secretárias Vera Tanaka e Alice Vieira na retaguarda burocrática durante o período de doutoramento, e as do Escritório de Pesquisa e da Unesp-Marília-Publicações, respectivamente aos trabalhos de execução e de composição gráfica deste trabalho.

Sou reconhecido aos professores, funcionários do Instituto de Economia da UNICAMP, bem como aos colegas de doutoramento, Sílvio Cário, Gentil Corazza, Claus Germer, Newton Bueno, entre outros, pela amizade e pelo estimulante convívio acadêmico. Devo agradecer as discussões, as críticas, as

conversas e os estímulos de José Marangoni Camargo, Palmira Gremião, João Furtado, Silmara Allegretti, Pedro Peres, Rosane e Roberto Monti, Marcos Siscar, Chammé, Tadeu Giglio, Maria Cândida, Maria Orlanda Pinassi, que ultrapassaram, em muito, a esfera profissional.

Minha gratidão ao Sr. Amilton, a Sr^a Emilia, familiares, amigos e, especialmente, aos meus pais (Orlando e Nair) que, além do apoio, entenderam minhas horas de ausência.

Meu reconhecimento à CAPES-COFECUB, pela bolsa de estudos, decisiva para a realização desta pesquisa, e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP (processo nº 98/12289-3), pelo importante apoio financeiro para a publicação deste livro.

CAPÍTULO 1

AS GRANDES EMPRESAS MUNDIAIS DE ALIMENTOS

1.1 Referencial teórico e delimitação do campo de estudo

Os referenciais teóricos mais adequados para a análise das questões do crescimento, da expansão e da acumulação de capital das empresas de alimentos¹ são as vertentes da microeconomia e da organização industrial não-neoclássicas, que procuram conceber as decisões da empresa como uma busca e apropriação de um lucro extraordinário. A geração e a apropriação desse lucro são, contudo, condicionadas pela concorrência entre as empresas, entabulada no mercado, que assume o papel de delimitador das áreas, dos espaços e dos meios de valorização possíveis.

A maior ou menor facilidade de conquistar e manter, durante certo período, esse lucro extraordinário dependerá, por sua vez, do que se denomina *estrutura de mercado* – locus mediador do processo concorrencial em que as decisões estratégicas das empresas captam suas especificidades, potencialidades e limitações. Estas são definidas, em geral, com base nas particularidades dos setores de atividade produtiva que, por motivos técnico-econômicos e/ou financeiros, seriam portadores de individualidades morfológicas, e constituídos por características próprias no processo competitivo. Vale dizer, os ramos produtivos apresentam um certo padrão de concorrência particular, definindo um conjunto de formas concorrenciais que se revelam dominantes no espaço de competição (práticas de preços, qualidade, esforço de vendas, diferenciação de produtos etc.). Como entende Kupfer:

O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultante da interação das forças

¹ A distinção rígida entre mercado (=produto/demanda) e indústria (=produção/oferta), mais afeita à tradição neoclássica, não é aceita com unanimidade. Para Possas., por exemplo, “oferta e demanda não são estanques; base técnica e linhas de produtos não são independentes. Se entendermos mercado como *locus* da concorrência, e como tal da valorização das unidades de capital no espaço predominante de sua inserção, as fronteiras de mercado são muito mais difusas e dinâmicas -dependendo, também, de como as unidades de capital se vêem mutuamente em sua rivalidade competitiva- o que implica a idéia de produtos homogêneos ou bens substitutos; e as linhas de produtos não dependem só das preferências manifestas ou latentes dos consumidores, mas da trajetória tecnológica seguida pela indústria e de como as estratégias e/ou padrões competitivos nela vigentes naquele momento se traduzem em lançamento de produtos e modelos” (1990, p. 13).

concorrenciais presentes no espaço de competição (características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam). Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimento, inovação, vendas, compras, financiamento, etc) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc., compatíveis com o padrão de concorrência setorial. (1991, p. 19)

Cada setor (ou mesmo *ramo*) da economia teria assim um estilo concorrencial peculiar, dependente de dois elementos componentes da estrutura de mercado: (1) da *inserção* das unidades de produção (empresa, grupo, firma etc.) nesse setor/ramo, ou seja, do posicionamento dessas atividades na estrutura industrial e das características tecnológicas, produtivas, comerciais e de demanda associadas propriamente a elas. Isto remete às especificidades estruturais dos produtos como finalidade (intermediário ou de consumo final), tempo de vida útil, potencialidades para diferenciações (homogêneos, diferenciáveis) e de difusão; das características da demanda, como padrão de consumo vigente; da trajetória tecnológica em curso; dos graus de dependência intersetoriais dos insumos produtivos; das interferências sócio-institucionais; (2) das *estratégias competitivas* adotadas pelas grandes empresas mediante decisões tomadas em relação à política de preços, investimento, esforços de venda, de crescimento, ao *locus* concorrencial privilegiado para as estratégias e, num sentido mais amplo, por decisões de alocação de ativos. Essas estratégias pautam, desse modo, a conduta concorrencial das empresas que, embora relativamente mais autônomas em relação às restrições estruturais impostas pela inserção produtiva, carregam, de outro lado, componentes de incerteza, porque dizem respeito necessariamente ao futuro e, num sentido dinâmico, também retroagem sobre os determinantes estruturais, modificando-os.

Pode-se entender assim que a estrutura de mercado é o *locus* privilegiado da dinâmica concorrencial, porque incorpora tanto as decisões autônomas e incertas das unidades de capital, como os aspectos mais restritivos

e complexos da indústria e da demanda²; além de compor um certo padrão concorrencial para uma determinada estrutura de mercado, expressa também o nível das barreiras à entrada nele existentes e, por derivação, permite conceituar o *oligopólio* como uma *classe* de estrutura de mercado –em geral a mais comum³. Entre as principais formas de barreiras à entrada podem ser citadas as formas de diferenciação de produtos, de economias de escala e escopo e ocupação de espaços geográficos estratégicos, tanto no sentido de ampliação da base de demanda e, com importância crescente, como posicionamento frente às empresas rivais relevantes. Além disso, devem ser consideradas as diferenças de tamanho, as assimetrias e potencial tecnológico e financeiro entre empresas, que são importantes elementos para assegurar as próprias vantagens e reproduzi-las no futuro de forma magnificada.

A concorrência é um componente fundamental das estruturas de mercado, e desde que seja possível uma caracterização básica do comportamento das suas dimensões (tecnológica, produtiva, comercial, financeira), poder-se-iam tipificar as manifestações em maior ou menor grau das barreiras à entrada, segundo alguns procedimentos empíricos e metodológicos, em função das diversas dimensões competitivas das empresas em diferentes estruturas de mercados⁴.

Essa perspectiva teórica serve como referência para analisar as principais características, tendências e relações econômicas, comerciais e

² Passamos a nos referir ao termo genérico *alimentos* incluindo também as atividades produtoras de bebidas. Cabe ressaltar que, em alguns tipos de produtos alimentícios, as matérias-primas e/ou os insumos utilizados no processamento industrial não são necessariamente de origem agrícola. Esses são os casos dos produtos que utilizam fundamentalmente matérias-primas e ingredientes químicos nos processos produtivos, tais como certos tipos de *soft drinks*, confeitos e *snacks*. É por esse motivo que, em geral, preferimos utilizar os termos mais genéricos *alimentício*, *alimentar* ao invés de *agroalimentar* que impõe um sentido mais restrito aos produtos.

³ Assim, as barreiras à entrada não seriam “componentes” da estrutura de mercado, ou uma das possíveis explicações da formação de preços em oligopólio à la Bain e Labini, mas uma “síntese da natureza e dos determinantes da concorrência num dado mercado oligopolístico, abrangendo tanto a concorrência potencial como a interna ... e responsável pela determinação das margens de lucro, como reflexo das condições de concorrência, ao fixar-lhes um limite superior” (Possas, 1985, p. 172).

⁴ A recuperação teórica e discussão sobre as diversas matrizes teóricas que estudaram as estruturas de mercados pode ser encontrada, entre outros, em Tavares (1975); Guimarães (1982); Possas (1985); Lemos (1990).

tecnológicas presentes nas estruturas de mercado alimentar dos países desenvolvidos da Europa e dos EUA. É evidente que a consideração de todos os aspectos pertinentes às esferas produtivas e aos agentes econômicos envolvidos nas estruturas de mercado (consumidores, rede de comércio e distribuição de alimentos, indústria processadora e produção agrícola) envolveria uma grande complexidade analítica e conceitual, em função dos múltiplos elementos que perpassam o plano econômico *stricto sensu*, como também os que estão associados à formação e dinâmica dos sistemas econômicos e aos valores sócio-culturais mais gerais presentes nos diferentes mercados. Além disso, a abordagem mais completa deveria considerar as interferências, às vezes amplas e profundas, das políticas econômicas na dinâmica produtiva e concorrencial das estruturas de mercado alimentares, seja das políticas mais específicas às instâncias produtivas (política agrícola, industrial, comercial), ou das políticas que afetam a economia como um todo (cambial, salarial, tarifária, fiscal etc.).

No entanto, com finalidade meramente expositiva, podem-se representar os *principais* componentes e fluxos econômicos e comerciais, bem como os de rivalidade entre empresas de uma típica estrutura do sistema alimentar de consumo final (figura 1).

O esquema aponta quatro grandes planos constitutivos dessas estruturas de mercado: no primeiro, são identificados os fornecedores de matérias-primas e insumos (agrícolas e não-agrícolas) utilizados no processamento industrial dos produtos finais de alimentos; no segundo, situa-se a indústria processadora de alimentos, composta pelas grandes empresas produtoras de bens alimentícios de grandes marcas comerciais, pelas pequenas e médias empresas que podem ser ou não fornecedoras de produtos de marcas próprias; no terceiro estão as redes de comércio de produtos alimentares, compostas pelas lojas tradicionais (super/hipermercados e comércio de pequeno e médio portes) e pelas novas formas de comércio, as lojas de desconto (clubes de compra, *hard discounters*); no quarto plano encontram-se as diferentes formas de consumo de alimentos: as associadas às refeições no lar e às refeições fora do lar; estas com destaque pelo maior dinamismo econômico recente.

No que se refere às relações de rivalidade entre os agentes econômicos, pode-se conceber que os principais tipos ocorrem em dois planos: um, no âmbito das estruturas de mercado das esferas produtivas ou comerciais, ou seja, nas relações de concorrência entre agentes que operam nas mesmas atividades (entre empresas processadoras; entre as empresas da rede de comércio de alimentos), e o outro, nas relações econômicas entre os agentes que operam em atividades distintas (entre as empresas processadoras e as de comércio de alimentos). Pode-se conceber como a rivalidade mais relevante aquela estabelecida entre as empresas processadoras, notadamente entre as grandes empresas produtoras de marcas comerciais, mas também, em alguns mercados locais, entre estas e as pequenas e médias empresas (produtoras ou não de marcas próprias).

Tendo como referência analítica esse ambiente produtivo e concorrencial, a capacidade da empresa de criar e apropriar vantagens no processo concorrencial está associada a diversos condicionantes; desde os que dizem respeito aos elementos pertinentes à empresa em si mesma (tamanho e dotações tecnológicas, financeiras, organizacionais), até os que se relacionam às características das formas de concorrência vigentes e/ou mais adequadas à estrutura de mercado num determinado momento. As empresas mais eficientes na concatenação de suas estratégias de conduta competitiva em relação à fixação de preços (margens de lucro), à capacitação tecnológica, à alocação e utilização de seus recursos financeiros, à capacitação dos esforços de vendas, à inovação e diferenciação de produtos, bem como ao aproveitamento das vantagens tácitas derivadas de seus ativos intangíveis, tornam-se as mais competitivas.

Nessa perspectiva, a *empresa líder* é a que reúne os requisitos econômicos, financeiros, tecnológicos e comerciais de modo mais adequado e relativamente mais exitoso frente aos rivais. Isso imprime as características -e, numa perspectiva dinâmica, as mudanças- mais salientes do padrão de concorrência vigente, tornando as demais empresas seguidoras de suas estratégias.

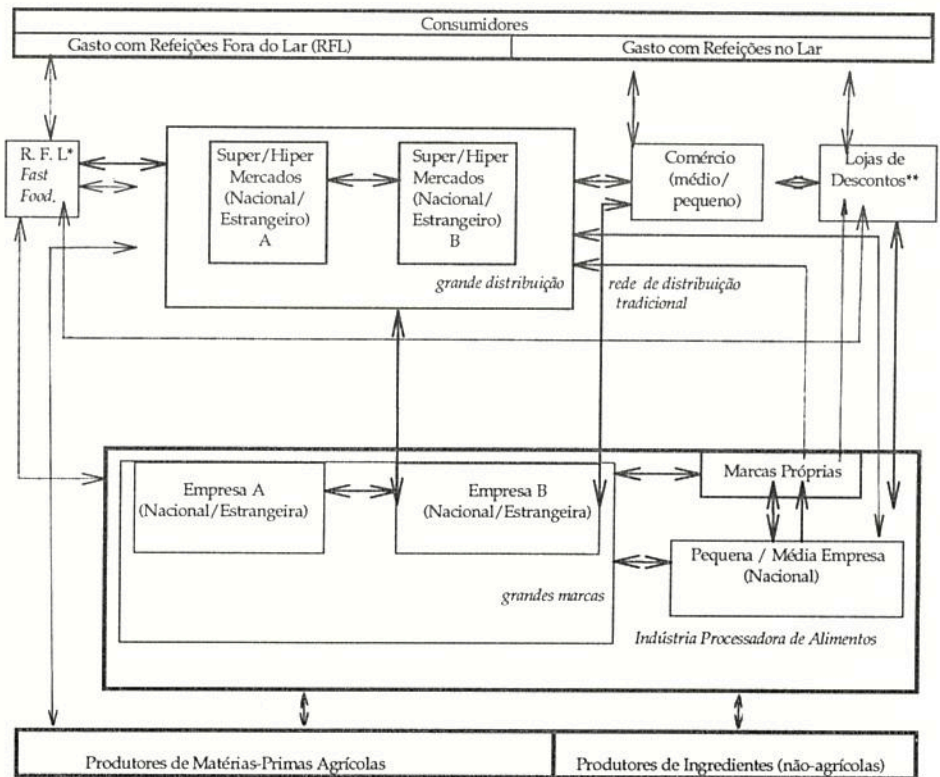
Em geral, existe uma correlação positiva entre tamanho de empresa e liderança; a grande empresa normalmente é uma empresa líder⁵. Contudo, pode haver estruturas de mercado cujas formas de concorrência, em que a atuação das pequenas e médias empresas é mais eficientes que a das grandes. Essa situação pode ser verificada, por exemplo, no caso de uma estrutura de mercado tipo “competitivo” em um espaço de rivalidade bastante restrito, tais como uma região comercial bem delimitada, ou o mercado doméstico de um pequeno país, ou, diferentemente, no caso de uma estrutura de mercado oligopolista (competitiva, diferenciada), em que se tenha um tipo de atividade com grande segmentação produtiva e comercial (ou seja, *nichos* de mercados particulares permeados por elementos de ordem institucional, cultural etc.) que possibilita o surgimento de algum tipo de vantagem competitiva tácita às pequenas empresas.

Sendo assim, entendemos que, no caso da estrutura de mercado alimentar, a utilização do conceito de *grande empresa* é o mais apropriado que o de empresa líder. Por ser mais abrangente que este, o conceito de grande empresa alimentar pode apreender de forma mais adequada o comportamento, as decisões e as complexidades produtivas, tecnológicas e comerciais existentes nas estruturas de mercado de alimentos, bem como a diversidade dos padrões concorrenciais nelas existentes, seja em mercados domésticos ou em internacionais. Enquanto o conceito de empresa líder está associado fundamentalmente à eficiência econômica de uma unidade de capital, o conceito de grande empresa incorpora ainda os aspectos que dizem respeito à expansão das fronteiras da acumulação do grande capital, pertinentes a três dimensões: a primeira, diz respeito ao poder econômico, característico da grande empresa, que a capacita a ser empresa líder em diversos aspectos, dado o potencial intrínseco de seus recursos econômicos, financeiros, tecnológicos, comerciais e das vantagens competitivas derivadas de seus ativos

⁵ O “grau de competitividade” pode teoricamente ser abordado de diferentes formas e ter diversos procedimentos metodológicos, dependendo de qual aspecto se procura evidenciar. Por exemplo, a empresa líder pode ser definida como aquela que detém x% do mercado de um produto, ou as 4 maiores (em faturamento) de determinado ramo/indústria, ou aquela que detém y% do faturamento de determinado mercado (regional, doméstico ou internacional). Reconhecemos a complexidade do tema “competitividade”; o que se propõe aqui é tão somente um referencial expositivo. Para detalhes neste tema ver, especialmente, Possas, S. M. (1993).

intangíveis. A utilização desse potencial dar-se-á de diferentes formas e em diferentes mercados, tendo em vista, notadamente a expansão e concentração de capital, inclusive no plano internacional, por meio da abertura de filiais, exportações e/ou por operações de fusões e aquisições.

Figura 1 - Esquema dos Fluxos Econômicos e de Rivalidade das Estruturas de Mercado Alimentar



(*) R.F.L.: refeições fora do lar $\longleftrightarrow$ rivalidade econômica e/ou comercial $\longleftrightarrow$: relacionamento de mercado

(**) : hard discounters e clubes de compras e/ou com contrato comercial $\longrightarrow$: fornecimento

Fonte: adaptado de Bardou, G. (1991)

A segunda dimensão refere-se ao tipo de organização administrativa e funcional da grande empresa, gerenciada, em geral, por um “governo central”, que articula e/ou incorpora a política e as atribuições das diversas unidades produtivas (divisões, unidades, filiais etc.) que compõem a grande empresa. Isso permite que o *locus* de geração e acumulação de capital possa ser estendido às diversas unidades produtivas, mas submetido a um comando gerencial centralizado. Essa característica de diversidade de unidades produtivas permite à grande empresa maior flexibilidade, tanto em relação às suas decisões estratégicas de diversificação produtiva (setores, ramos industriais), de atividades e/ou produtos (linhas de produtos, segmentos produtivos etc.), como em relação à sua inserção ou não em diferentes estruturas de mercado e em espaços concorrenciais (mercados doméstico e/ou internacional). Nessa perspectiva, as diferentes unidades produtivas, ao implementarem estratégias competitivas que moldam e imprimem as características mais relevantes das formas de concorrências vigentes nos mercados em que atuam, tornam-se empresas líderes. A grande empresa pode ser constituída, portanto, por um conjunto de empresas líderes em diversas atividades ou espaços concorrenciais, em função da competitividade de suas unidades produtivas. Além disso, uma característica marcante da grande empresa é a sua maior imbricação com o capital financeiro (instituições financeiras, mercados acionários, etc.), o que lhe permite um maior acesso aos instrumentos financeiros e a conseqüente obtenção de uma vantagem competitiva nesse aspecto. Essa característica é diferenciadora da grande empresa, uma vez que possibilita e assegura um maior potencial financeiro não só na implementação de suas políticas de expansão, de investimentos e/ou gastos em P&D, publicidade, esforço de vendas, mas também, a partir da “gerência central”, na alocação estratégica de recursos intra-unidades, gerando sinergias e economias de escala nesses tipos de gastos.

A terceira dimensão diz respeito à progressiva internacionalização produtiva da grande empresa ao longo da evolução do capitalismo; a grande empresa é, em geral, uma empresa multinacional (controla ativos além de seu espaço nacional) que participa, portanto, da concorrência oligopólica mundial. Esse aspecto torna-se mais relevante no contexto atual, quando a concorrência se torna crescentemente mundializada em diversas atividades, induzindo as

empresas rivais a considerar suas ações num *locus* concorrencial cada vez mais amplo e complexo, como é o caso das atividades de alimentos, notadamente a partir dos anos oitenta em diante, aspecto demonstrado mais adiante neste trabalho.

1.2 Grandes empresas: identificação e desempenhos econômicos

Utilizamos dois critérios metodológicos complementares que definem a categoria de grande empresa de alimentos, ambos referidos ao volume do faturamento. O primeiro critério é a magnitude mínima do faturamento da empresa em atividades de alimentos e/ou bebidas; o segundo refere-se ao faturamento global da grande empresa que atua (via unidade produtiva) também nas atividades de alimentos. Em termos mais precisos, participam da amostra as empresas que no ano de 1993⁶ faturaram no mínimo US\$ 2 bilhões em atividades de alimentos e/ou que tiveram, no mínimo, 50% de seu faturamento global obtido nessas atividades. Com estes critérios, classificamos 111 empresas, arroladas no apêndice deste capítulo, destacando que essa classificação foi feita a partir do faturamento global das empresas e não apenas do faturamento em alimentos. Isso permite incorporar à amostra tanto as maiores empresas alimentícias *stricto sensu*, isto é, as empresas que atuam apenas nas atividades de alimentos, bem como as empresas que atuam também em outras atividades, mas que faturaram no mínimo US\$ 2 bilhões em alimentos em 1993⁷. Esse critério permite, a nosso juízo, incorporar os agentes relevantes que influenciam a dinâmica das estruturas de mercado e as formas de concorrência nelas predominantes⁸.

Dentre as maiores empresas, de maneira geral, são identificados três tipos básicos de empresas. Um primeiro tipo reúne as empresas alimentares *stricto*

⁶ Ano escolhido por conveniência metodológica na elaboração dos dados.

⁷ Por exemplo, a Procter & Gamble faturou globalmente quase US\$ 32 bilhões, mas apenas 10% (US\$ 3,2 bilhões) foi em alimentos; portanto é considerada uma grande empresa alimentar.

⁸ Critério semelhante é adotado pelo CFCE (*Centre Français du Commerce Extérieur*) nas análises que realiza sobre o faturamento das maiores empresas de alimentos.

sensu, ou as de forte atuação em alimentos, como são os casos da Nestlé, com faturamento de US\$ 41,6 bilhões em 1995; da ConAgra com US\$ 23,5 bilhões; da Mars (US\$ 13,0 bilhões); da Danone (US\$ 13,8 bilhões); da Coca-Cola (US\$ 18,2 bilhões); da Grand Metropolitan (US\$ 11,5 bilhões); da ADM (US\$ 12,7 bilhões) e da IBP (US\$ 12,1 bilhões). O segundo tipo, denominadas de empresas *semi-alimentícias*, agrega as empresas com forte presença em alimentos, mas com parte significativa do seu faturamento obtida em atividades de consumo corrente (limpeza, higiene, pessoal, tabaco etc.) ou em cadeia de restaurantes e *fast foods*, isto é, em atividades que podem gerar alguma forma de sinergia produtiva, comercial e distributiva juntamente com as atividades alimentares. Neste tipo estão, por exemplo, a Philip Morris (faturamento de US\$ 60,2 bilhões), a Unilever (US\$ 45,4 bilhões), a Procter&Gamble (US\$ 39,2 bilhões), a Sara Lee (US\$ 15,5 bilhões), a PepsiCo (US\$ 25 bilhões) e a George Weston (US\$ 10,2 bilhões). E o terceiro tipo abarca as empresas que apresentam parte significativa do seu faturamento num maior leque de diversificação produtiva, tais como os negócios de comercialização de produtos e insumos agrícolas, corretagem, finanças, química, têxtil etc., como são os casos da Cargill (faturamento de US\$ 50 bilhões), do Grupo Bunge & Born (US\$ 21 bilhões), do Grupo Ferruzzi (US\$ 14,9 bilhões), do Grupo Barlow Rand (US\$ 12,5 bilhões), Hillsdown Holding (US\$ 6,8 bilhões) e Saint Louis (US\$ 6,8 bilhões).

É interessante notar que o desempenho econômico da maioria dessas empresas é fortemente dependente da *performance* das atividades alimentares, como pode ser constatado pela listagem das cem maiores empresas coletada pela *Datamonitor*, na qual se verifica uma grande participação dos alimentos nas vendas totais das empresas. Desse total de cem empresas, apenas sete apresentaram volumes de faturamento alimentar inferior a 50% do faturamento total (Cargill com 35%; Sara Lee com 49%; RJR Nabisco, 46%; Procter & Gamble, 10%; African Breweries, 35%; Bass, 35%; LVMH, 45%); apenas 14 empresas tinham faturamento relativo a alimentos inferior a 80% do faturamento total (além das anteriores, Philip Morris com 56%; Unilever, 52%; PepsiCo, 63%; B&B, 50%; Borden, 67%; ABF, 72%; Ajinomoto, 53%) e as demais empresas apresentavam faturamento em alimentos superior a 80% do faturamento total.

Com base nessa fonte de dados, apresentamos a tabela 1 que relaciona as quarenta maiores empresas por ordem de faturamento em alimentos e a participação relativa deste no faturamento total. Observa-se que, nesse procedimento, algumas empresas deixam de ocupar as quarenta primeiras colocações como são os casos da Procter & Gamble, da George Weston, da Barlow Rand entre outras, que, adotando o critério classificatório pelos faturamentos totais, se posicionam nas 20 primeiras colocações (ver a classificação das empresas no apêndice, p. 25).

Aprofundando um pouco mais a investigação sobre empresas de alimentos, apresentamos os desempenhos econômicos de uma amostra das 111 maiores empresas e classificamos a variação dos faturamentos totais por faixas de crescimento entre 1983 e 1995 (tabela 2). É necessário esclarecer que, como dizem respeito ao faturamento total obtido pela empresa, os resultados refletem, necessariamente, dois aspectos: a) a expansão (ou não) da empresa em termos globais, ou seja, considerando também os faturamentos obtidos pela empresas em outras atividades além dos alimentos; b) os acréscimos (ou decréscimos) de “faturamentos líquidos” obtidos pelas empresas nesse período, isto é, o faturamento acrescido pela diferença dos faturamentos das empresas adquiridas e das vendidas pela empresa no período. Isso é especialmente importante porque diferentes variações podem indicar, *grosso modo*, os êxitos relativos das estratégias competitivas e dos processos de reestruturações produtivas implementadas pelas empresas frente às mudanças no ambiente concorrencial nos mercados alimentares.

Tabela 1 - Empresas de alimentos: faturamentos em alimentos e total - 1995
(US\$ bilhões de 1995)

Empresas	País	FA ¹	FT ²	FAA/FT	Outras Principais Atividades
1. Nestlé	SUI	39,94	41,60	96%	produtos farmacêuticos
2. Philip Morris	EUA	33,70	60,20	56%	tabaco
3. Unilever	HOL/R U	21,10	40,60	52%	produtos de higiene, limpeza
4. ConAgra	EUA	19,20	23,50	82%	transportes, insumos agrícolas
5. Cargill ^E	EUA	17,50	50,00	35%	insumos agrícolas, neg. agrícolas, transportes
6. Coca Cola	EUA	16,20	16,20	100%	
7. PepsiCo	EUA	15,70	25,00	63%	rede de restaurantes, fast foods
8. Mars ^E Inc	EUA	13,00	13,00	100%	
9. Anheuser Busch	EUA	12,30	13,10	94%	parque de diversões
10. IBP Inc.	EUA	12,10	12,10	100%	
11. Danone	FRA	11,60	13,80	84%	embalagens
12. Archer D. Midland	EUA	11,50	12,70	91%	transportes
13. Snow Brand Milk	JAP	11,50	11,50	100%	
14. Bunge & Born ^E	ARG	10,50	21,00	50 %	química, têxtil
15. Grand Metropolitan	RU	10,50	11,50	91%	fast food, óticas
16. Eridania Béghin-Say	ITA	9,34	10,00	93%	insumos agrícolas
17. Kirin Brewery	JAP	8,64	9,00	96%	restaurantes, farmácia, biotecnologia
18. General Mills	EUA	8,50	8,50	100%	
19. Taiyo Fishery Co.	JAP	8,35	9,60	87%	transportes
20. Allied Domecq	RU	8,20	8,20	100%	
21. Suntory	JAP	7,90	7,90	100%	
22. Sara Lee Corp.	EUA	7,60	15,50	49%	roupas, produtos higiene
23. Dalgety Plc	RU	7,30	7,30	100%	
24. RJR Nabisco	EUA	7,00	15,10	46%	tabaco
25. H.J.Heinz	EUA	7,00	7,00	100%	
26. Guinness	RU	6,90	6,90	100%	
27. Asahi Breweries	JAP	6,80	6,80	100%	
28. CPC International	EUA	6,70	6,70	100%	
29. Campbell Soup	EUA	6,60	6,60	100%	
30. Kellogg Co.	EUA	6,20	6,20	100%	
31. Hillsdown Plc	RU	6,10	6,80	90%	material de escritório
32. Seagram	CAN	6,00	6,00	100%	parques temáticos*, química*
33. Quaker Oats	EUA	5,90	5,90	100%	
34. Cadbury Schweppes	RU	5,50	5,50	100%	
35. United Biscuits	RU	5,10	5,10	100%	
36. Nippon Meat Pack.	JAP	4,90	4,90	100%	
37. Sapporo Breweries	JAP	4,90	4,90	100%	
38. Raston Purina	EUA	4,90	7,10	82%	insumos agrícolas
39. Borden Inc.	EUA	4,80	7,20	67%	papel, colas
40. Tyson Foods	EUA	4,70	4,70	100%	

1. FA: faturamento alimentar (ano fiscal); 2. FT: faturamento total em atividades produtivas comandadas pela empresas; não se refere a rendimentos de participações acionárias; E: estimativa;

* participação acionária

Fonte: Datamonitor, apud. *Food Engineering International*, Out. 1995, p. 40; e diversos periódicos.

Dentro de uma visão geral da amostra selecionada –não se considera caso a caso o comportamento econômico das empresas alimentares–, constata-se que dez empresas apresentaram variações acima de 200%; 27 empresas apresentaram entre 100% e 199%; 17 empresas, entre 50% e 99%; 33 empresas (29,7%) apresentaram variações nos faturamentos entre 10% e 49%; 12 empresas entre 0% e 9%; e 12 empresas apresentaram variações negativas. Se adotarmos, arbitrariamente como critério, que as empresas com variações acima de 50% apresentaram uma *performance* no mínimo satisfatória, enquadram-se nessa faixa 48,6% das empresas selecionadas. Se admitirmos que uma variação acima de 100% representa uma grande *performance* econômica, temos então 33,3% das empresas. Destacam-se, neste caso, a ConAgra, que elevou seu faturamento em 558,6%, basicamente por meio de aquisições e forte estratégia diversificativa em negócios alimentícios sinérgicos; a Tyson Foods (405,6%), que cresceu basicamente nos negócios de carnes de aves (especialmente frangos), tornando-se a maior empresa desse segmento no mundo; o Grupo Ferruzzi (344%), que não atua apenas em alimentos, mas promoveu forte estratégia de aquisições nessa atividade por meio de seu braço alimentar, a Eridania Bèghin-Say; a Philip Morris (292%), originalmente empresa de tabaco, promove uma guinada estratégica em meados dos anos oitenta, penetrando rápida e intensamente nas atividades de alimentos, por meio de aquisições de importantes empresas alimentícias no plano mundial.

No extremo oposto, isto é, considerando as 12 empresas que apresentaram resultados negativos, podem ser destacadas a RJR Nabisco, que esteve às voltas com sérios problemas de caixa, dada a mega aquisição de US\$ 25 bilhões em 1989; a empresa estatal italiana SME, privatizada e vendida por partes no período; as empresas do Reino Unido com pouca diversificação e de baixo nível de internacionalização, enfrentando séria concorrência dos produtos de marcas próprias no mercado britânico; e algumas cooperativas de lácteos (MD Foods, Coberco, Land O'Lakes, Associated Milk Producers), com menor flexibilidade mercadológica e gerencial, dadas as particularidades legais desse tipo institucional de empresa.

É evidente que a consideração desses aspectos na análise dos desempenhos econômicos das empresas de alimentos serve de referência geral, pois algumas das grandes empresas também atuam em outras atividades e podem

distorcer os resultados, se extrapolados para a análise das atividades alimentares *stricto sensu*. Também as condutas das empresas no ambiente competitivo não ocorrem de maneira homogênea, nem utilizam os mesmos instrumentais, dadas as assimetrias econômicas, tecnológicas e comerciais, e as idiossincrasias próprias às rotinas das empresas. Além disso, esses resultados são dependentes das características dos produtos e dos mercados em que as empresas atuam, uma vez que essas características podem propiciar ritmos diferenciados de crescimento e de rentabilidade, dependentes do ciclo de vida dos produtos e da capacidade de criação de mercados derivados, isto é, de seu potencial de diferenciação de linhas de produtos.

Portanto, os resultados do desempenho em termos do faturamento devem ser considerados como um *indicador* do dinamismo econômico das empresas, que, através do prisma dos aspectos mencionados acima, é dependente de inúmeras variáveis complexas e, em muitos casos, pouco generalizável. Em todo caso, pode-se dizer que, em certo sentido, esses resultados refletem as estratégias mais ou menos bem sucedidas das empresas no processo de reestruturação produtiva durante esse período (ainda inacabada, em muitos casos) que –face à instabilidade e às mudanças no ambiente produtivo e concorrencial– requerem alto grau de precisão nas decisões de investimento (e de desinvestimento), em relação a seus escopos de atividades, segmentos produtivos e seus caminhos de diversificação trilhados, considerando suas ações tanto nos mercados domésticos como nos internacionais.

Tabela 2 - Maiores empresas de alimentos: faixas de variação do faturamento total

1993-95/1983¹

Faixas de Variação (%)	Empresas
acima de 200	ConAgra, Tyson, Seagram, Brahma, Orkla, Ferruzzi, Philip Morris, Sudzucker, Hillsdown, Mars
199 a 100	Nestlé, Biss, PepsiCo, Danone, Snow Brand, South. A. Breweries, Kirin, Saint Louis, Nippon Meat, Tate & Lyle, Guinness, Asahi, Doosan, Yamazaki, Sapporo, Heineken, Ito Ham, Pernod Ricard, Campina, Dr. Oetker, Scottish & Newcastle, Dean Foods, Sadia, FEMSA, B.P. Nutrition, Whitbread, Parmalat
99 a 50	Cadbury Schweppes, IBP, A.D.M., Coca-Cola, Kellogg, Suntory, Ajinomoto, United Biscuit, Besnier, Procter&Gamble, Meiji, John Labatt, Mid-America, Morinaga, Socopa, F.Frico Domo, Dole
49 a 10	Unilever, Bunge&Born, Barlow Rand, Anheuser Busch, Grand Metropolitan, George Weston, Maruha Corp., Allied Domecq, Borden, ABE, H.J.Heinz, CPC, Campbell Soup, Sara Lee, Quaker Oats, L.V.M.H., Nichirei, Ferrero, Hershey, Goodman Fielder, New Zealand Dairy, Hormel, Nissin, Meiji Seika, Barilla, Prima Meat, NFZ, IMF, Carlsberg, Nichiro, Danisco, Nippon Suisan, Wessanen
9 a 0	General Mills, Cargill, Foster, Sodial, McCain, SudFleisch, Raston Purina, Moxel, Ezaki Glico, Q.P. Corp., Charoen, Northern
abaixo de 0	RJR Nabisco, Dalgety, SME, Chiquita Brands, Unigate, Agway, American Milk Producers, RHM, Land O'Lakes, Coberco, Speciality, MIFoods

1. Média de 1993 e 1995 sobre 1983; na ausência da informação para 1983, considerou-se o valor de 1987 ou o do ano mais próximo.

Fonte: Agrodata - IAMM; CFCE, Fortune - elaboração própria.

Nessa perspectiva, ao considerar as cem maiores empresas alimentícias⁹, constata-se que a década de oitenta foi mais dinâmica que os anos da de noventa, em termos de variação do faturamento total das empresas. A análise do faturamento das maiores empresas é relevante porque representa uma parcela

⁹ Esclarecemos que, por razões metodológicas, toma-se como amostra as 100 maiores empresas e não mais as 111 selecionadas anteriormente.

significativa das vendas mundiais da indústria de alimentos. Segundo Rama (1994), em 1990 as vendas das 100 maiores empresas alimentícias representaram cerca de um terço das vendas totais dos alimentos processados no mundo. Essa estimativa é próxima à de um estudo realizado pela Unilever, que estimou as vendas globais de “alimentos empacotados” em cerca de US\$ 2,8 trilhões em 1991, cuja parte das cem maiores correspondeu também a cerca de um terço do total.

Sendo assim, ao se admitir que o comportamento dessas cem maiores empresas reflete o comportamento da indústria alimentar, constata-se que o período mais dinâmico, em termos de faturamento global, foram os anos da década de oitenta (tabela 3). Entre 1983 e 1990, a variação das vendas agregadas foi de 54,4%, passando de US\$ 539,2 bilhões (valores de 1995) para US\$ 832,6 bilhões, ao passo que, nos cinco anos da década de noventa, as vendas permaneceram estacionadas. Uma outra constatação é a perda da participação numérica relativa das empresas norte-americanas entre as maiores; de um total de cinquenta empresas, em 1983, passou para 31, em 1995. Essa queda contribuiu para a queda na participação relativa das vendas das empresas dos EUA nas vendas totais: de 58,7%, em 1983, para 46,4%, em 1995. Em contrapartida, houve uma elevação do número de empresas da Europa Ocidental (de 31 empresas, em 1983, para 39, em 1995) e, notadamente, do Japão (de dez empresas para 18 nesse período). Na Europa, observa-se o crescimento de empresas francesas e alemãs e uma perda de participação das empresas do Reino Unido. Quanto às empresas de outras nacionalidades, ressalta-se a queda mais acentuada das empresas do Canadá e a entrada de empresas do Brasil, Tailândia e Coreia do Sul, nos anos noventa. Mesmo assim, é patente a grande concentração das maiores empresas oriundas dos EUA, Reino Unido e Japão, responsáveis por 66% do total do faturamento das cem maiores empresas.

Não obstante a queda relativa das empresas americanas, as vendas por empresa cresceram mais que às vendas das cem maiores, ao longo do período. Enquanto as vendas médias globais passaram de US\$ 5,39 bilhões, em 1983, para US\$ 8,31 bilhões, em 1995, crescendo, portanto, 54,2%, as vendas médias das empresas dos EUA cresceram 96,2% (de US\$ 6,34 bilhões para US\$ 12,44 bilhões).

Já as vendas médias das empresas européias variaram relativamente menos: 34% (de US\$ 5,21 para US\$ 6,98 bilhões), destacando-se o desempenho econômico das empresas francesas (+ 81,8% nas vendas médias do período). Isso fez com que, em 1995, a participação americana em número de empresas fosse menor que a participação relativa nas vendas: 31% contra 46,4%. Para a Europa Ocidental e Japão, essas relações são inversas: as participações das 39 empresas européias (39%) correspondeu a 32,7% nas vendas, e a participação das 18 empresas japonesas (18%) a apenas 10,9%.

Como se percebe pelos dados, as empresas americanas, mesmo perdendo participação numérica, mantêm-se muito importantes economicamente, e seus comportamentos estratégicos ajudam a demonstrar a relevância de dois fatores presentes na dinâmica concorrencial da indústria alimentar no período: por um lado, o processo de centralização industrial promovido pelas grandes empresas como forma de alcançar *market share* em mercados de baixa taxa de crescimento e, por outro, a apropriação de vantagens oriundas da maior e anterior internacionalização produtiva das empresas americanas que, pela exploração de maior gama de mercados internacionais mais dinâmicos, podem obter um desempenho econômico relativamente mais favorável.

Tabela 3 - 100 maiores empresas de alimentos: distribuição por país e vendas totais 1978- 1995

(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

País	1983 ^{(2),(a)}		1990 ⁽²⁾		1993		1995	
	Número	Vendas	Número	Vendas	Número	Vendas	Número	Vendas
EUA	50	316,8	29	348,4	30	363,6	31	385,6
Europa Ocidental	31	161,6	47	334,0	39	287,7	39	272,3
RU ^(b)	20	118,1	20	172,6	17	143,5	17	130,0
França	4	10,9	10	47,6	7	38,4	7	36,2
RFA	1	1,8	1	3,3	4	12,2	4	10,5
Holanda	3	5,2	4	13,1	3	10,6	3	9,4
Dinamarca	-	-	2	5,0	1	2,7	1	2,5
Itália	-	-	4	26,9	4	28,9	4	25,9
Suíça	2	23,7	2	49,9	1	41,0	1	41,6
Suécia	1	1,8	1	7,4	1	7,5	1	9,5
Irlanda	-	-	1	2,2	-	-	-	-
Espanha	-	-	1	3,8	-	-	-	-
Finlândia	-	-	1	2,1	-	-	-	-
Noruega	-	-	-	-	1	2,9	1	2,3
Canadá	5	13,2	4	26,7	3	19,2	3	19,0
Japão	10	33,8	16	72,3	18	91,8	18	90,4
Austrália	2	5,5	2	16,9	2	8,4	2	8,9
NZelândia	-	-	-	-	1	2,7	1	2,8
Coreia do Sul	-	-	-	-	1	5,2	1	5,0
Tailândia	-	-	-	-	1	4,2	1	4,0
África do Sul	1	2,0	1	13,0	2	21,0	2	19,6
Argentina	1	10,7	1	21,0	1	21,3	1	21,0
Brasil	-	-	-	-	1	2,4	1	2,5
Total	100	539,2	100	832,6	100	827,6	100	831,1

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA; (2) dados do Agrodato (IAMM)
 (a) os dados originais não incluíam em 1983 a Cargill (EUA), Mars (EUA) e a Bunge & Born (ARG). Para a confecção desta tabela estimamos os seguintes valores para as vendas totais (em US\$ bilhões) dessas empresas nesse ano: Cargill : US\$20,0 ; Mars: US\$ 6,0 ; Bunge & Born: US\$ 7,0.; (b)Unilever foi incluída no RU

Fonte: Agrodato - IAMM; CFCE; periódicos - elaboração própria.

A tabela 4, por sua vez, fornece informações sobre as repartições das vendas das cem maiores empresas por faixas de tamanho. Apesar da ressalva de que não se trata das vendas exclusivas em alimentos, visto que algumas das grandes empresas também operam em outras atividades de modo expressivo, esses dados podem contribuir para a compreensão das tendências da concentração econômica da indústria de alimentos, especialmente ao se considerar que as parcelas relativas dos faturamentos são as mais importantes para a maioria das empresas. Foram poucas as empresas que alteraram significativamente a composição de seus faturamentos. Um caso importante de elevação é o da Philip Morris que, notadamente por meio de aquisições, elevou de 27% para 56% a parte relativa aos alimentos em seu faturamento total entre 1985 e 1995. Um caso oposto, que pode em parte compensar o anterior, é o da Procter & Gamble, que reduziu a participação dos alimentos de 21% para 10% nesse mesmo período. De um modo geral, acredita-se que as alterações das demais empresas não são significativas a ponto de invalidar as inferências da amostra.

Observa-se ainda uma certa elevação da concentração das vendas das grandes empresas, notadamente das maiores. Entre 1983 e 1995, a participação das quatro maiores empresas passou de 18,7% para 23,8%, ou seja uma variação de 27,2%; a participação das dez maiores passou de 33,4% para 40,4% (+20,9%) e as participações das vinte e cinquenta maiores variaram 11,5% e apenas 4,5% respectivamente. Em contrapartida, as cinquenta menores empresas da amostra perderam parcelas relativas das vendas: de 22%, em 1983, para 18,5% (-15,9%). Vale dizer, ao se considerar o conjunto das cem maiores empresas alimentícias, verifica-se que o faturamento das empresas do topo da amostra estão crescendo mais rapidamente que o faturamento conjunto das demais. Se essas cem empresas conseguiram, pelo menos, manter estáveis suas parcelas relativas no mercado mundial de alimentos nesse período, isso significa um processo de concentração, em nível global, nas atividades de alimentos.

Tabela 4 - Concentração das vendas totais das 100 maiores empresas de alimentos: 1983 - 1995
(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

Faixas de Tamanho	1983		1988		1990		1993		1995	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
4 maiores	101,2	18,7	159,8	19,6	183,3	22,0	190,1	23,0	197,7	23,8
10 maiores	179,9	33,4	288,4	35,4	308,9	37,1	323,5	39,1	335,9	40,4
20 maiores	272,3	50,5	412,1	50,7	440,7	52,9	447,4	54,0	467,8	56,3
50 maiores	420,5	78,0	632,2	77,8	663,7	79,7	689,1	79,6	677,1	81,5
50 menores	118,7	22,0	180,7	22,2	168,9	20,3	168,5	20,4	154,0	18,5
Total	539,2	100,0	812,9	100,0	832,6	100,0	827,6	100,0	831,1	100,0

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: dados básicos: Agrodatta-IAMM; (1983, 1988, 1990); CFCE; periódicos (1993, 1995) - elaboração própria.

Ao se considerar que a participação dessas cem empresas nas vendas globais gira em torno de um terço, fica evidente que a concentração dos mercados alimentares é relativamente baixa, se comparada a outras atividades como a indústria automotiva, da informática, de pneus, de vidros etc. Estudo da Unilever (*The Food Industry*, 4 dez.,1993) cita, de forma agregada, que os vinte maiores grupos de alimentos na Europa detêm apenas 12 % do mercado europeu, e os vinte maiores americanos dominam 24% do mercado americano. A diferença, segundo o estudo, seria devida às características econômicas e organizacionais das empresas européias, mais familiares ou cooperativadas, que dificultariam seu crescimento. Essa baixa concentração agregada não significa, no entanto, a ausência de padrões concorrenciais típicos de estruturas de mercados oligopólicas. Pelo contrário, o normal é a ação de importantes barreiras à entrada, e a presença marcante de empresas líderes em diversos segmentos e linhas produtivas. A tabela 5 exemplifica a concentração, em importantes mercados europeus, de produtos alimentares tais como cereais matinais, massas, chocolate, sorvetes, ração animal, biscoitos. Em termos gerais, considerando os 11 produtos selecionados, os três

principais fornecedores detinham um *market share* médio de 46,3%, os dois maiores detinham 38,4% e o maior, 26,2%; destacam-se a concentração existente nos mercados de ração animal, cereais matinais, sorvetes e chocolate, nos quais os três maiores fornecedores se apropriam de mais de 60% dos respectivos mercados. Para dar uma referência da magnitude econômica desse aspecto, somente o mercado de chocolates é estimado em cerca de US\$ 21 bilhões.

Tabela 5 - Concentração do mercado Europeu - *Market Share* (%) dos maiores fornecedores – 1993

Produtos	Maior Fornecedor	2 Maiores Fornecedores	3 Maiores Fornecedores
Ração animal	55	68	80
Cereais matinais	53	62	70
Sorvetes	45	55	65
Massas	23	39	-
Chocolate	22	44	61
Café torrado e moído	22	35	40
Biscoitos	19	33	38
Refrigerantes	18	26	31
Açúcar	14	27	37
Refeições pré-enbaladas	13	26	31
Queijos	4	7	10

Fonte: Seymour Cooke apud. Neves; Spers (1996, p. 13).

Apêndice A:

Tabela 6 - Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995

(continua)

(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
1	Philip Morris [28/10]	EUA	cerveja, multiprodutos alimentares	14,5	29,9	48,1	53,9	53,5	60,2
2	Cargill	EUA	Processamento de grãos, carnes	-	45,8 ^a	50,1 ^b	47,1	49,1 ^a	50,0
3	Unilever [37]	HOL/RU	mult. Produtos alimentares	31,1	36,4	43,5	46,3	46,5	45,4
4	Nestlé [39]	SUI	mult. Produtos, águas, bebidas	20,4	31,6	36,2	39,6	41,0	41,6
5	Procter & Gamble [70/19]	EUA	óleos, snacks, refrigerantes	18,4	22,8	26,7	30,7	31,9	39,2
6	PepsiCo Inc. [82/20]	EUA	Refrigerantes, snacks, fast food	12,1	15,4	19,0	22,2	23,6	25,0
7	ConAgra [124/24]	EUA	Multiprodutos alimentares	3,5	12,1	13,9	21,7	22,6	23,5
8	Bunge & Born	ARG	Processamento de grãos	-	14,8 ^a	17,2 ^a	20,2	21,3 ^a	21,0 ^a
9	Grupo Ferruzzi [213]	ITA	açúcar, óleos, amido	-	3,6	14,7	16,0	17,2	14,9
10	RJR Nabisco [205/57]	EUA	Multiprodutos alimentares	18,2	21,2	18,7	16,8	16,8	15,1
11	Mars Inc.	EUA	Chocolates, confeitos	-	4,2 ^a	11,8	11,6	12,2 ^a	13,0 ^a
12	Danone (ex-BSN) [235]	FRA	Multiprodutos alim., cerveja, águas, lácteos	5,0	8,2	9,4	13,4	14,3	13,8
13	Sara Lee Corp. [202/56]	EUA	snacks, conservas, café, deriv. De carne	10,1	12,2	14,4	13,9	14,2	15,5
14	Coca Cola Co Coca Cola Enterprise ¹ [186/48]	EUA	Refrigerantes	10,7	10,2 (4,0)	11,3 (4,8)	13,0 (4,8)	14,1 (5,4)	16,2 (6,0)
15	Barlow Rand	AfSUL	Multiprodutos aliment.	-	10,2	12,8	12,6	12,9	12,5 ^a
16	Anheuser-Busch [293/85]	EUA	cerveja, panificação	9,2	11,0	11,7	12,3	12,2	13,1
17	Grand Metropolitan [329]	RU	cerveja, aperitivos, pet food, fast food	9,2	10,3	17,5	16,5	11,9	11,5
18	Iowa Beef Packer (I.B.F) [291/83]	EUA	Carnes	7,7	8,7	11,1	11,7	11,8	12,1
19	George Weston Holding	CAN	cerveja, panif. lácteos, distribuição	8,6	11,4	10,9	10,5	10,2	9,5
20	Archer-Daniels Midland (ADM) [321/92]	EUA	amido, óleos, cereais	6,6	7,8	9,8	9,6	9,9	12,7
21	Snow Brands Milk [305]	JAP	lácteos, bebidas	4,4	7,2	8,8	8,9	9,5	11,5
22	Maruha Corp (ex-Taiyo Fishery) [395]	JAP	Produtos do mar	6,5	8,3	10,2	8,7	9,4	9,6
23	Allied Domecq (ex-Allied Lyons) [485]	RU	cerveja, aperitivos, café, panificação	5,6	6,0	8,5	9,1	8,3	8,2
24	General Mills [455/135]	EUA	cereais, snacks, pratos preparados	8,4	7,0	7,1	7,9	8,3	8,5
25	Ralston Purina [1-/152]	EUA	Alimentação animal, panificação, cereais	7,5	7,9	8,2	8,3	8,2	7,1

Tabela 6 - Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995

(continuação)

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
26	Hillsdown Holdings	RU	carnes, conserva, biscoitos, confeitos	2,1	6,7	7,4	9,3	8,2	6,8
27	South African Breweries	AFSUL	Cerveja	2,6	3,0 ^a	5,5	7,2	8,1	7,1
28	Bass Plc	RU	cerveja, refrigerantes	3,5	5,3	6,9	7,3	7,8	6,6
29	Borden [Kohlberg Kravis & Roberts-KKR]	EUA	massas, snacks, lácteos	6,4	8,7	9,3	8,1	7,5	7,2
	(-/177)								
30	Orkla Groupe ⁴	SUE	confeitos, bebidas, açúcares, derivado carnes, peixes	-	2,2 ^b	4,1	7,3	7,5	9,5 ^e
31	Dalgety	RU	snacks, panificação, alim. animal, ingred.	7,5	10,2	10,1	7,8	7,5	7,3
32	Kirin Brewery [Mitsubishi] (435)	JAP	cerveja, bebidas	3,1	4,7	6,2	7,3	7,5	9,0
33	Associated British Foods (ABF)	RU	Boulangerie, café, chá, biscoitos, açúcar	5,2	4,4	5,4	6,9	7,4	6,5
34	Saint Louis	FRA	açúcar, pratos preparados	-	2,4	2,2	6,3 ^c	7,1	6,8
35	H.J. Heinz (-/164)	EUA	molhos, alim. animal e infantil, pratos prepar.	5,7	6,1	7,1	7,5	7,0	7,0
36	CPC International (-/157)	EUA	sopas, molhos, amido	6,1	6,6	6,2	6,9	7,0	6,7
37	Nippon Meat Packers	JAP	derivados de carne	2,1	3,9	5,7	6,3	6,9	4,9
38	Campbell Soup (-/173)	EUA	sopas, molhos, biscoitos	5,2	6,0	7,0	6,9	6,7	6,6
39	Kellogg (-/176)	EUA	cereais, panificação	3,5	4,9	5,7	6,5	6,6	6,2
40	Suntory [Sanwa] (494)	JAP	cerveja, bebidas	4,4	8,1 ^a	6,9	6,6	6,6	7,9
41	Cadbury Schweppes	RU	refrigerantes, confeitos	3,8	4,4	5,8	6,5	6,3	5,5
42	Tate & Lyle	RU	açúcar, amido, edulcor.	2,8	3,5	7,0	6,5	6,3	5,6
43	Ajinomoto	JAP	molhos, óleos, condimentos	2,9	4,0	5,0	5,6	6,3	5,1
44	Guinness	RU	cerveja, bebidas	2,8	4,5	4,3	5,9	6,0	6,9
45	Quaker Oats (-/206)	EUA	cereais, refrigerantes, alimentação animal	4,0	6,0	7,0	6,8	5,9	5,9
46	United Biscuits	RU	biscoitos, snacks, confeitos, congelados	3,3	4,0	5,4	5,9	5,8	5,1
47	Seagram	CAN	bebidas, aperitivos	1,3	3,2	4,8	5,9	5,5	6,0
48	Asahi Breweries	JAP	cerveja, refrigerantes	-	2,4	4,5	5,6	5,4	6,8
49	Foster's Brewing (ex-Elders IXL)	AUS TRA	cerveja	-	-	-	6,1	5,3	6,4
50	Doosan	COR SUL	cerveja, refrigerantes, multiprodutos aliment.	1,7	1,9	3,2	3,9	5,2	5,0 ^e
51	S.M.E. [Fisvi]	ITA	multiprodutos aliment.	-	4,0 ^b	4,2	5,3	5,0	3,0 ^e
52	Yamazaki Baking	JAP	panificação, massas	2,1	3,3	3,8	4,5	4,9	4,8
53	Sapporo Breweries [Fujii]	JAP	cerveja, bebidas	-	2,0	4,2	4,6	4,8	4,9

Tabela 6 - Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995 (continuação)

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
54	Chiquita Brands International (-/290)	EUA	frutas, conservas, derivados de carnes, óleos	5,3	4,4	4,7	5,2	4,8	4,0
55	Heineken	HOL	cerveja	1,8	3,6	3,8	4,5	4,7	4,6
56	Tyson Foods (-/225)	EUA	carnes de aves	0,9	2,4	3,8	4,3	4,4	4,7
57	Louis Vuiton & Moët Hennessy - L.V.M.H.	FRA	bebidas, vinhos	-	2,9	3,7	4,4	4,3	4,2
58	Nichirei Co. [Fuji]	JAP	produtos do mar	-	2,8	3,2	4,3	4,4	3,5
59	B.P. Nutrition [British Petroleum]	RU	alimentação animal	1,8 ^a	4,7	4,9	4,5	4,2	4,0 ^c
60	Charoen Pokphand - CP	THAIL	alim. animal, aves, aquacultura	-	-	-	3,9	4,2	4,0 ^c
61	Nippon Suisan Kaisha [Mitsui]	JAP	produtos do mar e derivados	3,2	4,4	5,1	4,3	4,2	3,0
62	Ito Ham Foods [Sanwa]	JAP	derivados de carnes	1,5	2,8	3,9	3,9	4,1	4,0
63	Ferrero	ITA	confeitos, chocolate	-	2,8	3,0	3,2	3,8	4,0
64	Besnier	FRA	lâcteos	-	2,5	2,2	3,6	3,8	3,9
65	Northern Foods	RU	lâcteos, biscoitos, congelados	3,0	2,6	2,2	3,0	3,8	3,0
66	Whitbread	RU	cerveja, bebidas, malte	1,8	4,3	3,5	4,3	3,9	3,5
67	Meiji Milk Prod.	JAP	lâcteos	2,1	3,1	3,8	3,8	3,7	3,7
68	Unigate	RU	lâcteos, alim. preparado	4,1	4,0	5,1	4,2	3,6	2,9
69	Dole Foods (-/297)	EUA	conservas de frutas, sucos	2,0	2,4	3,3	3,5	3,6	4,1
70	Sudzucker Ag	RFA	açúcares, sorvetes, massas	-	0,8	3,2 ^c	3,3	3,6	3,0
71	Agway (-/370)	EUA	cereais, alim. animal	5,8	4,4	3,9	3,9	3,5	3,0
72	Hershey Foods (-/317)	EUA	massas, confeitos	2,6	3,2	2,9	3,2	3,4	2,9
73	Campina-Melkunie	HOL	lâcteos	-	1,3	2,9	3,1	3,4	2,9
74	John Labatt [Artois Interbrew]	CAN	cervejas, lâcteos, cremes	2,3	3,8	4,9	4,6	3,4	3,5
75	Dr. A. Oetker Grup.	RFA	multiprod. alimentares	-	1,3	1,8	2,6 ^c	3,3	3,0
76	Sodiaal	FRA	lâcteos	-	2,7	2,7	3,4	3,3	2,7
77	Mid-America Darymen	EUA	lâcteos	2,0	1,9	2,0	2,1	3,2	3,1
78	Goodman Fielder	AUS TRA	moagem de grãos, amido, carnes, óleos	-	2,2	3,1	3,4	3,1	2,5
79	Associated Milk Producers Inc.	EUA	lâcteos	3,9	3,2	3,3	3,3	3,0	2,7
80	New Zealand Dairy Board	NZEL	lâcteos	-	-	-	2,2 ^c	2,7 ^c	2,8

Tabela 6 - Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995

(continuação)

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
81	Rank Hovis McDougall [Grupo Tomkins]	RU	Moagem de grãos, molhos, cereais, massas, confeitos	3,9	3,2	3,6	3,0	2,9	2,9
82	Hormel Foods	EUA	derivados de carnes, molhos, pratos prepar.	2,1	3,0	2,8	3,1	2,9	3,0
83	Morinaga Milk Industry	JAP	láticos	1,7	2,5	3,2	3,0	3,0	3,2
84	Nissin Flour Milling Co.[Fuji]	JAP	moagem de grãos, alim. animal, alimentos instantâneos	2,1	2,9	3,4	3,0	2,8	2,8
85	Meiji Seika Kaisha	JAP	confeitos	1,8	2,4	2,5 ^e	2,8	2,8	2,1
86	Pernod Ricard	FRA	bebidas	1,3	2,4	2,7	3,0	2,9	2,5
87	Barilla & Fratelli	ITA	massas, panificação, biscoitos	-	1,7	1,8	2,4	2,8	2,0
88	Scottish & Newcastle	RU	cerveja	1,2	1,3	2,4	2,3	2,7	2,7
89	Prima Meat Packers	JAP	derivados de carnes	-	1,8	2,2	2,7	2,7	2,4
90	Land O'Lakes	EUA	láticos, alim. animal, aves	4,7	2,9	2,9	2,6	2,6	2,7
91	Nord Fleischzentrale - N.F.Z.	RFA	carnes	-	-	-	2,3	2,6	2,4
92	Carlsberg	DIN	cerveja	-	1,7	2,7	2,6	2,6	2,5
93	Moksel	RFA	carnes	-	-	-	2,6	2,5	2,1
94	Socopa	FRA	carnes	-	-	1,2	2,6	2,6	2,3
95	Ezaki Glico	JAP	confeitos	-	1,7	2,2	2,4	2,4	1,5
96	Friesland - Frico Domo	HOL	láticos	-	1,1	1,4	2,3	2,4	1,9
97	Dean Foods (-/470)	EUA	láticos, molhos, condimentos	1,0	1,8	2,1	2,3	2,4	2,4
98	Sadia Concórdia	BRA	carnes, soja	1,1	1,1	1,3	1,6	2,4	2,5
99	International Multifoods	EUA	multiprodutos alimentares	1,7	2,0	2,3	2,5	2,3	2,2
100	Mc Cain Foods	CAN	congelados, derivados de batatas	-	1,9	2,5	2,2	2,5	2,0 ^e
101	Nichiro Corp.	JAP	produtos do mar	1,6	2,5	1,9	2,3	2,3	1,9
102	Q. P. Corporation	JAP	molhos, conservas, congelados	-	2,2	2,5	2,2	2,4	1,9
103	Südfleisch	RFA	carnes e deriv. carne	-	-	1,8 ^e	1,9	2,2	1,8
104	Danisco	DIN	açúcar, aperitivos, congel. ingred. p/ IAA	-	1,3	1,8	2,3	2,2	1,9

Tabela 6 - Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995

(continuação)

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
105	Coberco	HOL	láticos	-	2,3	1,8	1,9	2,2	1,8
106	Wessanen	HOL	láticos, alim. animal	1,8	2,4	2,3	2,2	2,2	1,9
107	Speciality Foods Corporation	EUA	panificação	-	-	-	-	2,2	2,0
108	Fomento Económico do México (FEMSA)	MEX	cerveja, soft drinks	-	-	0,9	1,2	2,2	2,4
109	Parmlat	ITA	láticos, alimentos diversos	-	-	1,0	1,6	2,1	3,0
110	Brahma [Banco Garantia]	BRA	cerveja	0,5	1,0	1,2	1,3	2,1	2,3
111	MD Foods	DIN	láticos	-	2,0	1,9	2,0	2,1	1,8

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

(2) Os dados referem-se aos anos fiscais. A ordem baseia-se em grande medida no desempenho das empresas no ano de 1993 que faturaram no mínimo US\$ 2,0 bilhões nas atividades de alimentos e/ou bebidas, e/ou que também tiveram, no mínimo, 50% de suas receitas nas atividades alimentares. Os dados apresentados servem como referencial de *escala de grandeza*, uma vez que existem algumas diferenças contábeis - não significativas - na forma de quantificação do faturamento, que impedem a comparabilidade precisa dos dados. Os dados para os grupos privados Cargill, Mars e Bunge & Born são estimativas já que não publicam seus balanços.

(3) Filial da Coca Cola Co. (a 49% do controle) que contabiliza os contratos de franquias do grupo. A Coca Cola Co. não consolida em suas contas o faturamento desta empresa.

(4) Em 1995 está computado o faturamento da Procórdia (comprada da Volvo)

[] empresa/grupo controladora

{a / b}: a: classificação da empresa entre as 500 maiores do mundo; b: classificação entre as 500 maiores empresas americanas (*Fortune*:1994).

(-) inexistente, inacessível ou não encontrado ;

(a) dado de 1985;

(b) dado de 1988;

(c) dado de 1990;

(e) estimativa

Fonte: Agrodatta (IAMM); CFCE; *Fortune* e outros periódicos - elaboração própria.

CAPÍTULO 2

AS BARREIRAS À ENTRADA NOS MERCADOS DE ALIMENTOS

Nas estruturas de mercados de alimentos, não obstante a complexidade das relações técnico-produtivas e comerciais presentes, pode-se considerar —sem muito preciosismo conceitual e com finalidade puramente expositiva— que existem três planos nos quais se pode abordar a rivalidade entre as grandes empresas alimentícias. Esses planos, por consequência, também definem os elementos mais relevantes do padrão de concorrência e definem os *loci* e as magnitudes da ação das barreiras à entrada oligopólicas reconhecidas mutuamente pelas empresas rivais.

O primeiro plano, mais geral e relacionado às atividades produtivas, é determinado, *grosso modo*, pelos tipos de matérias-primas e/ou insumos básicos utilizados no processo produtivo. Este recorte define o que se podem denominar *atividades alimentares*, tais como as atividades de lácteos, de carnes, de processamento de farinhas, de cervejas, de chocolataria, de refrigerantes, etc. Um segundo recorte analítico pode ser feito a partir dos tipos de produtos derivados das elaborações industriais das diversas atividades produtivas. Neste plano, determinam-se os *segmentos de produtos* (por exemplo, da atividade de lácteos, derivar-se-iam os segmentos de iogurtes, de queijos, de leite em pó, de leite fluido, de manteiga etc.; da atividade de carnes derivam-se os segmentos de carnes bovinas, avícolas etc.). O terceiro recorte —que se associa ao potencial de diferenciação de produtos finais nos mercados— pode ser considerado a partir das desagregações produtivas e comerciais dos segmentos produtivos, determinando o plano das *linhas de produtos* (por exemplo, o segmento de iogurtes pode ser diferenciado em diversas linhas de produtos como as linhas *diet*, *desnatado*, com frutas, o *bifidus* etc.; nos segmentos de carnes bovinas, ter-se-iam as diferentes linhas de carnes frescas, resfriadas, congeladas, de embutidos etc.)¹.

Entende-se que o padrão de concorrência nas atividades alimentares é conformado, preponderantemente, em função dos limites comerciais e

¹ É evidente que essa é *uma* das abordagens possíveis; outras poderiam ser metodologicamente consideradas, seja por diferentes critérios técnico-produtivos, seja por critérios subjetivos, dependendo da concepção e/ou finalidade pessoal que determinado produto possa representar.

tecnológicos dos *segmentos* e das *linhas de produtos* em que as empresas atuam, uma vez que são nesses planos que as características dos produtos (especialmente os que se associam ao potencial de diferenciação), das *marcas* (entendida aqui no sentido mais amplo, isto é, como um ativo capaz de portar e preservar, ao longo do tempo, um *quantum* de riqueza econômica e comercial) e a ação de outros ativos intangíveis da empresa constituem-se efetivas barreiras à entrada. Desse modo, dado o grande e complexo leque de segmentos e linhas de produtos que caracteriza os mercados de alimentos, além das evidentes vantagens competitivas derivadas das economias de custos, de escala, de escopo e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização, tornam-se fundamentais para as estratégias competitivas as vantagens de diferenciação/inação de produtos —e os custos de P&P associados. Tais vantagens definem e regem os estilos de concorrência e as condutas competitivas das empresas, a partir das particularidades dos produtos quanto aos seus atributos, finalidade e mesmo quanto à sua representatividade simbólica para os consumidores.

Nesses planos são identificados também o tamanho e as potencialidades dos mercados relevantes, em função do potencial tecnológico de diferenciação dos produtos e das características econômicas e sócio-culturais dos consumidores; aspectos estes que servem de balizadores para as políticas de expansão das empresas nos diversos mercados considerados. Contudo, as demarcações entre e intra mercados são, em geral, fluidas, dinâmicas e, na maioria dos casos, não excludentes, fato que ajuda a explicar as estratégias competitivas de algumas grandes empresas via diversificação produtiva. Isso significa que não existem delimitações rígidas entre segmentos e linhas de produtos nesses mercados; pelo contrário. Assim, a partir da composição de um *mix* de segmentos e linhas de produtos que possam gerar algum tipo de sinergia, as empresas podem, produtivamente, comercialmente e tecnologicamente, magnificar a ação das barreiras à entrada, associadas à diferenciação/inação de produtos e aos custos de P&P, em geral bastante superiores aos gastos em P&D².

² Tomando como exemplo os gastos com lançamento de produto para três empresas da indústria de alimentos na França, em 1992, pode-se verificar que enquanto os gastos com P&D representaram de 4% a 8% dos custos de lançamento, os custos de P&P ficaram entre 13% e 77% e o restante coube aos custos de industrialização. Cf. *Revue de l'Industrie Agroalimentaire*, p. 21, Mar. 1992.

2.1 Os custos de publicidade e propaganda

As barreiras à entrada, derivadas da P&P, estão associadas ao padrão de concorrência vigente nos mercados alimentícios, que impõe às empresas um custo mercadológico mínimo se estas desejam manter-se competitivas frente às rivais. Esses custos referem-se fundamentalmente à implementação de políticas de diferenciação/ inovação de produtos pelas empresas e podem, didaticamente, ser concebidos em dois instantes no processo competitivo. Num deles, relacionado ao lançamento de um determinado produto, as empresas têm que assumir os custos que visam a persuadir novos consumidores ao novo produto e/ou à própria mudança de *marca* no caso de enfrentamento com produtos semelhantes de outras empresas. Normalmente esse tipo de gasto é vultoso e superior ao que simplesmente se propõe a manter o grau de lealdade dos consumidores às *marcas* e aos produtos da empresa, pois envolve um esforço mercadológico duplo: de convencimento a se comprar um novo produto e de valorizá-lo relativamente ao anterior, especialmente em relação à *marca* dos concorrentes. Em outro momento do processo, é preciso contar também com os custos de P&P em que a empresa deve incorrer ao longo do tempo como forma de implementar estratégias competitivas dinâmicas de manutenção e/ou ampliação de seu(s) *market share(s)*.

Essas características impõem um alto grau de rigidez desses custos, seja no momento do lançamento de um produto, seja ao longo de seu ciclo de vida. Desse modo, mesmo constatando-se a existência de retornos crescentes dos custos de P&P nas atividades de alimentos (Connor et al., 1985), eles impõem, dinamicamente, limites mínimos suficientemente elevados, que se consubstanciam em efetivas barreiras à entrada e à permanência na maioria das estruturas de mercados de alimentos, notadamente nas dos produtos passíveis de maior diferenciação³. Segundo Connor et al. (1985) e Linda, (1988), face às especificidades técnico-produtivas da maioria das atividades de alimentos finais, o volume elevado dos gastos em P&P na dinâmica competitiva seria ainda mais eficiente

³ As estimativas de Rastoin & Oncuoglu, (1992) para os gastos anuais com P&P num lançamento de um novo produto no mercado francês é de US\$ 3 milhões; no mercado americano essa soma chega a US\$ 50 milhões.

que as estratégias baseadas nas políticas de preços (*mark-up*) ou de sub-utilização de capacidade produtiva.

Deve-se considerar, contudo, que, embora os custos de P&P tenham a mesma natureza e os mesmos propósitos, suas magnitudes e ritmos dependem das características técnico-produtivas e comerciais dos mercados em que as empresas atuam. Normalmente os gastos associam-se crescentemente à quantidade, à diversidade das linhas e segmentos —e seus respectivos potenciais de diferenciação—, à duração dos ciclos de vida dos produtos. Por outro lado, esses gastos podem ainda ser influenciados pelo grau de concentração do mercado e pelas estratégias da empresa líder, que imprime a política mercadológica a ser seguida pelas demais, ao longo do tempo; não apenas quanto ao espectro das linhas de produtos e seus respectivos ciclos de vida, mas também quanto à frequência da política de lançamento de novos produtos. Neste caso, devem-se considerar também os gastos estéreis feitos pelas empresas, isto é, os gastos de P&P associados aos produtos concebidos até a sua fase comercial, mas que falharam no mercado. Em artigo interessante, a *Food Engineering International* (Apr. 1993) mostra que o índice médio de rejeição de novos produtos no mercado é de um em cada dez novos lançamentos; ou seja, um em cada dez novos lançamentos falha comercialmente. Aliados aos altos custos de concepção e difusão dos produtos (pesquisa e P&P) e à relativa estagnação em diversos segmentos produtivos, tais índices médios de rejeição ajudam a explicar a maior frequência na formação de alianças entre empresas processadoras nos últimos anos, uma vez que, entre outras vantagens, elas minimizam os riscos e repartem os custos totais no lançamento de novos produtos, notadamente os derivados da publicidade e da rede de distribuição do produto⁴.

Se considerarmos que o ritmo dos gastos das atividades está associado à sua importância na dinâmica concorrencial, fica patente a relevância desses gastos para os mercados alimentares. É possível avaliar e realçar a importância dos gastos com P&P televisiva (em US\$ de 1994), considerando o

⁴ Segundo Gallo (1992), o custo total em que as empresas processadoras, os atacadistas e os varejistas incorrem num novo lançamento de um produto alimentar pode ser estimado em US\$ 100 milhões por item.

caso, paradigmático, das empresas de alimentos dos EUA, entre 1980 e 1994 (tabela 7). Os produtos alimentícios registraram os maiores gastos médios no período, com US\$ 1.681,6 milhões (15,4% do total), contra US\$ 1.428,7 milhões dos automóveis e US\$ 1.188,1 milhões de higiene pessoal. Somando-se o item alimentos ao de confeitados e aperitivos, a importância da P&P se destaca ainda mais, com os gastos médios dessas atividades representando cerca de 21% do total.

Tabela 7 - EUA: principais gastos em publicidade televisiva por tipo de produto - 1980-1994

(US\$ milhões constantes de 1994)⁽¹⁾

Tipo de Produto	1980	1982	1985	1987	1990	1992	1993	1994
Automóveis	957	920	1174	1349	2033	1637	1664	1696
Alimentos	1526	1535	2080	2117	1945	1461	1360	1429
Higiene Pessoal	1383	1384	1323	1138	1078	996	1108	1095
Serviços de Consumo	322	423	420	514	598	532	815	916
Confeitos e Aperitivos	508	463	537	503	465	564	980	679
Total	9307	9617	11514	11552	11566	10598	11347	11893

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: US Department of Commerce - Statistical Abstract of the US - vários números

Numa abordagem mais qualitativa, o trabalho de Sun, Blaylock, Allshouse, (1993) revela algumas características interessantes do caso americano. A primeira é a verificação de um significativo crescimento (em valores constantes) dos gastos com P&P das empresas em mais de 86%, entre 1980 e 1990. Nesses gastos, o item denominado “refeições no lar” (*food at home*) é o principal, com 66% do total; cresceu, no período, cerca de 28 %. O item “refeições fora do lar” (*food away from home*), embora com menor peso relativo (34%) nos gastos totais, foi o mais dinâmico, com crescimento da ordem de 11 vezes no período. Em relação aos principais veículos de comunicação de mídia, o trabalho indica que a televisão foi disparadamente a favorita, com mais de 80% do total dos gastos, especialmente nos produtos de alto valor agregado como os cereais matinais, biscoitos, lácteos, chocolates e confeitados.

Um outro aspecto interessante estudado pelos autores refere-se à diferença existente entre os gastos com P&P e os diversos graus de valor agregado dos produtos e seus pesos no orçamento doméstico alimentar. A “razão de intensidade de propaganda” entre os tipos de produtos, quantifica, para cada produto, a relação entre o gasto publicitário associado a ele e seu peso relativo no orçamento familiar de alimentos.⁵ A análise em questão constatou que, em 1990, cereais e produtos de panificação representavam 8,7% nas despesas de alimentos, mas eram responsáveis por 17,5% do total dos gastos com P&P, apresentando, portanto, uma “razão de intensidade de propaganda” igual a 2 ($17,5/8,7$); vale dizer, os gastos desses produtos com P&P eram duas vezes o que eles representavam em termos de importância relativa nos gastos com alimentos das famílias. O trabalho citado demonstra que as “razões de intensidade de propaganda” de diversos grupos de produtos são substancialmente diferentes, e os produtos altamente processados apresentam sempre os maiores valores, quando comparados aos menos processados. Assim, as razões de produtos como os confeitos e chocolates (3,2), ou bebidas (2,4) eram significativamente maiores que a razão de alguns segmentos de produtos mais homogêneos e/ou de baixa concorrência em *marcas*, como carnes (0,2), ou frutas e vegetais (0,7). Esse fato realça, portanto, a importância dos gastos de P&P como fator determinante na concorrência dos segmentos e linhas de produtos de maior valor agregado e de maior diferenciabilidade.

Num plano analítico mais desagregado, podem-se verificar os gastos com P&P de algumas das principais empresas de alimentos (tabela 8).

⁵ Assim, a razão 1 para um determinado produto indica que a proporção do total de gastos com P&P desse produto representa o mesmo peso relativo nos gastos com alimentos das famílias; ou seja, o produto é veiculado na mídia exatamente de acordo com seu peso nos gastos das famílias com alimentos. Detalhes desses aspectos, referências bibliográficas e os valores correspondentes às “razões de intensidade de propaganda” de diversos produtos podem ser encontrados em Sun, Blaylock, Allshouse (1993).

Tabela 8 - Gastos com publicidade e propaganda de algumas empresas de alimentos

Empresa	País		1990	1991	1992	1993	1994
Anheuser-Busch	EUA	[1] [2]	614 5,7	682 6,2	747 6,5	738 ^(E) 6,5	758 ^(E) 6,3
Borden	EUA	[1] [2]	520 9,2	603 11,3	687 13,1	-	-
Campbell Soup	EUA	[1] [2]	- -	195 3,1	216 4,6	208 4,4	208 4,5
CPC International	EUA	[1] [2]	418 7,2	453 7,3	483 7,3	463 6,9	500 6,7
Danone ^{(a),(FF)}	FRA	[1] [2]	- -	- -	- -	19.018 27,1	21.472 27,9
Grand Metropolitan ^(L)	RU	[1] [2]	- -	- -	- -	879 10,8	901 11,6
General Mills	EUA	[1] [2]	296 7,0	314 6,7	309 6,2	283 5,5	292 5,5
Hershey Foods	EUA	[1] [2]	146 5,4	117 4,0	138 4,3	-	-
H.J. Heinz ^(b)	EUA	[1] [2]	- -	- -	1.450 22,1	1.500 21,1	1.518 21,5
Kirin Brewery ^(Y)	JAP	[1] [2]	- -	- -	34 2,1	32 2,0	32 1,9
Nestlé ^{(b),(FS)}	SUI	[1] [2]	- -	14.482 28,7	16.310 30,0	17.477 30,4	17.177 30,0
Philip Morris ^{(c),(d)}	EUA	[1] [2]	- -	13.023 22,0	15.273 25,0 (1919) (2,6%)	14.937 23,0 (2086) (3,2%)	-
Quaker Oats	EUA	[1] [2]	1197 23,8	1405 25,6	1450 26,0	1473 25,7	-
Unilever ^{(b),(L)}	HOL./RU	[1] [2]	- -	2.368 10,2	2.734 11,1	3.284 11,8	3.344 11,3
United Biscuits ^{(e),(L)}	RU	[1] [2]	- -	757 27,3	799 27,1	956 28,7	926 27,9

[1] em milhões de dólares quando não especificado; (L): milhões de libras esterlinas; (FF) milhões de francos franceses; (FS) milhões de francos suíços; (Y) bilhões de yens; [2] % sobre as vendas; (E) estimativas sobre os gastos totais de marketing e distribuição, baseadas nos gastos publicados de publicidade anteriores. (a) total de gastos com vendas; (b) Total de *marketing Support* (incluem promoções e mídia); (c) gastos com marketing e administração; (d): valor entre () representa o passivo acumulado em *marketing*; e o valor % entre () representa a participação desse valor nas vendas; (e) gastos com distribuição, vendas e marketing.

Fonte: Relatórios de Empresas - elaboração própria.

Fica patente que os gastos com P&P são, em geral, bastante superiores aos gastos despendidos com P&D (esses dados são apresentados adiante neste trabalho). Como exemplo, podem-se citar os casos da Nestlé, que gasta em média 1,2% de suas vendas em P&D e 30% nas despesas de publicidade e promoção de produtos, isto é, 25 vezes mais; ou o da Unilever, que gasta 1,9% das vendas em P&D contra 11 % em P&P. Pode-se ainda verificar que essa mesma lógica vigora para as demais empresas, o que revela a grande importância dos gastos com P&P para a imposição de robustas barreiras à entrada nas atividades alimentares, especialmente considerando o processo de globalização das marcas comerciais das empresas e de certa uniformização de consumo de alguns tipo de alimentos como os *fast foods*, em diversos mercados internacionais.

2.2 A diferenciação de produtos

Estando associado aos aspectos econômicos e sócio-culturais que conformam e regem o padrão de consumo vigente, o produto alimentar é composto por certos atributos e/ou quesitos que são mais ou menos valorizados comercialmente pelos mercados consumidores⁶. O conjunto desses atributos e/ou quesitos delimita o que se poderia denominar *espaço comercial* desse produto que, possuindo uma dimensão temporal (pois, o padrão de consumo é mutável ao longo do tempo), pode, teoricamente, ser preenchido com produtos portadores de diversos atributos —normalmente multidimensionais— que procuram identificar e suprir as necessidades de determinados segmentos de demanda surgidas na sociedade e/ou criadas pelo desenvolvimento capitalista. Num exemplo mais concreto, considerem-se as dimensões do espaço comercial do leite de vaca consumido nos centros urbanos. As dimensões atuais diferem radicalmente

⁶ Os atributos podem ser contínuos (exemplo: teor de açúcar do produto), ou discretos (exemplo: embalagem). Alguns dos elementos utilizados para identificar um produto poderiam ser: a) ingredientes básicos; b) método de preparação; c) aspecto e cor; d) propriedades organolépticas; e) sabor; f) embalagem; g) tempo de manufatura; h) características dietéticas; i) tipo de consumidor (idade, estrato de renda, perfil de vida etc.); j) ocasião (refeição, hora, atividade etc.). Ver detalhes em Connor (1981).

daquelas do século passado, embora o produto base seja o mesmo. No passado, o *espaço comercial* do mercado do leite desnatado estava vazio; hoje em dia, ele é preenchido com produtos de várias dimensões, com diversos tipos de leite desnatado, com vários níveis de gordura, diferentes embalagens, de locais de venda e de distribuição etc.

Num sentido amplo, pode-se entender que a potencialidade de proliferação e diferenciação de produtos em diferentes e múltiplos *espaços comerciais* está intimamente associada ao desenvolvimento econômico e social, ao “estado da arte”, à evolução da tecnologia e aos valores sócio-culturais existentes nos mercados. Esses aspectos podem, desse modo, ampliar ou inibir determinadas trajetórias de proliferação/diferenciação de produtos alimentícios, dependendo do tipo de influência e/ou de restrições que podem acarretar ao padrão de consumo e, conseqüentemente, aos respectivos mercados. Um exemplo de influência expansiva é o desenvolvimento das tecnologias das linhas brancas de cozinha, especialmente o acoplamento sistêmico “freezer-microondas”, que ampliou as linhas de pratos congelados, pré-cozidos, etc., além de redimensionar a vida útil (tempo de validade) de uma miríade de produtos e mesmo dos estilos de vida dos lares de significativos estratos sociais urbanos. De modo oposto, pode-se citar a influência negativa exercida pelos valores sócio-culturais na expansão de produtos biotecnológicos como exemplo de restrição à proliferação de produtos. Constata-se, portanto, que as mudanças tecnológicas, embora sejam uma condição suficiente, não são sempre uma condição necessária. A diferenciação pode, simplesmente, ocorrer sobre uma mesma base tecnológica, seja por uma mudança física (de embalagem, por exemplo), seja pela simples persuasão psicológica dos consumidores, via *marketing*, dependendo do ambiente e do padrão concorrencial em vigor nos segmentos e/ou linhas de produtos em questão.

Para as empresas com liderança de mercado, a estratégia de diferenciação de produtos e o posicionamento (real ou potencial) em espaços comerciais de diversos segmentos e linhas de produtos, frente às empresas rivais, geram vantagens econômicas e comerciais importantes no processo competitivo. Essas vantagens são derivadas de quatro razões (Connor 1985): a primeira advém do fato de que, com uma linha de produtos mais extensa, a empresa pode ampliar

a gama de consumidores, suprimindo suas necessidades de modo mais pleno e fortalecendo a imagem da empresa nesse aspecto; a segunda vantagem deve-se aos benefícios derivados da proliferação de produtos e da precedência em nichos de mercados potenciais, que podem servir de barreiras à entrada em segmentos de produtos economicamente atrativos, às vezes tão importantes estrategicamente como aqueles em que a empresa atua; a terceira advém da valorização dos ativos intangíveis, via expansão de linhas de produtos com a mesma *marca comercial* da empresa, que podem gerar, ao mesmo tempo, economias de escala nos gastos de P&P, dado que a imagem e o nome da empresa podem ser maximizados em maior número de mercados; além disso, um importante aspecto a ser ressaltado é que a maior difusão de produtos e *marcas* pode servir de estratégia mercadológica contra a concorrência das *marcas próprias* e de sua fixação nas mentes dos consumidores; a quarta e última vantagem deriva da possibilidade de maior e melhor posicionamento nas prateleiras (e nas gôndolas) dos locais de venda (supermercados, hipermercados etc.), impedindo ou dificultando a entrada de produtos de outras empresas, devido ao relacionamento comercial mais antigo e ao melhor conhecimento (entenda-se menor risco) das potencialidades de vendas dos produtos (qualidade, potencial de venda etc.) da empresa⁷.

É prudente advertir que existem diversas formas metodológicas de quantificar as inovações de produtos na indústria de alimentos, coletadas por diversos órgãos de pesquisa. Algumas fontes, por exemplo, coletam os novos produtos considerando a sua disponibilidade na rede de varejo, que pode embutir inovações/diferenciações promovidas pelos próprios supermercados e/ou por atacadistas e/ou outros intermediários (por exemplo, embalagens por quantidade de produtos, fabricação própria de pães, pizzas, carnes, etc.). Ao se considerar a informação destas últimas fontes, o número de novos produtos pode ser multiplicado por quatro ou cinco, quando comparados com os dados do Censo americano e adotados pelo Ministério do Comércio dos EUA (e neste trabalho),

⁷ Neste aspecto, é interessante notar o poder que detêm os supermercados na localização das mercadorias. Estudos citados por Connor et al. (1985) mostram que a simples mudança do produto do nível dos olhos para prateleiras mais baixas pode acarretar redução de vendas em cerca de 45%; e a colocação de produtos em *displays* de fim-de-corredor pode aumentar as vendas em 420%, se comparadas com a posição em corredores normais.

que coleta as informações dos produtos novos empacotados pelas *próprias* empresas para a venda a varejo.

A partir dessas considerações, e tomando a indústria de alimentos americana, a tabela 9 reúne informações sobre a diferenciação e/ou de inovações de produtos promovidas pelas empresas processadoras nos EUA, entre 1980 e 1994. Os dados mostram que, entre as principais atividades de consumo corrente (alimentos, bebidas, saúde e beleza e limpeza do lar), a de alimentos foi a mais dinâmica em inovações de produtos, mas essas atividades apresentaram taxas de crescimento bastante próximas: a taxa de crescimento anual de lançamento de produtos foi de 8,8% na atividade de alimentos, contra 8,6% de saúde e beleza e 8,5% de bebidas; a atividade de limpeza do lar não foi tão dinâmica nesse aspecto. Em termos de volume, no entanto, a atividade de alimentos foi bastante superior; o total de novos produtos, acumulado no período, foi de 40.190, mais do que a soma das demais atividades de bebidas, saúde e beleza e limpeza do lar.

Em relação à origem desses novos produtos, pode-se afirmar que a maior parte foi concebida domesticamente; apenas uma pequena parcela dos novos produtos (3.901 dos 40.190 em alimentos e 1.256 dos 8.383 em bebidas) foram importados de outros países. Por outro lado, 38,5% (13.901/36.289) dos novos produtos em alimentos e 56,1% (4.000/7.127) em bebidas foram produtos que se internacionalizaram via EUA, ou seja, foram introduzidos em mercados de outros países por empresas americanas. Esse fato é revelador de dois aspectos: primeiro, destaca o grande poder de difusão de produtos alimentícios nos mercados internacionais promovida pelas grandes empresas americanas; segundo, atrelado ao anterior, ajuda a explicar a tendência de maior homogeneização internacional dos padrões alimentares, em especial dos produtos industrializados de maior *quantum* de valor agregado e atrelados ao estilo de vida americano.

Quanto às formas de diferenciação de produtos, observa-se pelo item 1 ("diferenciação nos produtos") que a maior parte se associa aos seus aspectos comerciais: 77,5%, em 1994, refere-se à *extensão de linhas produtivas* (introdução de uma nova variedade, formato, tamanho ou embalagem de um produto ou marcas já existentes); em seguida vêm a *criação de novas marcas* (produto introduzido sob um novo nome ou parcialmente novo), com 21,1%, e a *extensão de marcas*

(introdução de um produto e uma marca anteriormente existentes numa outra categoria de produtos), com apenas 1,4%. Em relação ao item 2 (“tipos de inovação”), isto é, aos elementos que promoveram mudanças importantes e/ou determinaram algo significativamente novo aos consumidores, observa-se que a categoria *formulação* (identificada com a utilização e/ou adição de novos ingredientes) é a mais importante e crescente ao longo do tempo: de 38,7% do item, em 1988, elevou-se para mais de 56 %, nos anos noventa, indicando a maior importância desse tipo de inovação tecnológica para as estratégias competitivas das empresas.

Tabela 9 - EUA: introdução de novos produtos nas principais categorias de bens de consumo^(*)

1980 - 1994

Domésticos e Importados	Categorias			
	Alimentos	Bebidas	Saúde e Beleza	Limpeza do Lar
1980	1.192	256	834	331
1982	1.762	332	919	390
1984	2.678	569	1.094	303
1986	2.764	657	1.327	365
1988	2.781	597	1.496	310
1990	3.453	630	1.531	432
1992	2.987	587	1.869	417
1994	3.883	807	2.655	378
Acumulado (1980-1994)	40.190	8.383	21.870	5.650
Domésticos (exceto importados)	36.289	7.127	20.636	5.409
Importados ⁽¹⁾	3.901	1.256	1.234	241
Internacional ⁽²⁾	13.938	4.000	12.194	2.523
Formas de Diferenciação				
	1988		1990	
	Alimentos	Bebidas	Alimentos	Bebidas
1- Nos Produtos (%)				
Novas Marcas ^(a)	25,1	28,0	36,5	42,8
Extensões de Marcas ^(b)	2,7	2,0	1,4	0,9
Extensão de Linhas ^(c)	72,2	70,0	62,1	56,3
2-Tipos de Inovação ^(d) (%)				
Formulação ^(e)	38,7	45,6	54,6	52,1
Novo Mercado ^(f)	0,8	1,1	0,6	-
Embalagem ^(g)	24,9	21,1	14,5	18,3
Posicionamento ^(h)	31,1	30,0	29,3	29,6
Tecnologia ⁽ⁱ⁾	4,3	2,2	1,0	-

(*) Consumer packaged goods: bens de consumo embalados pelo produtor para venda a varejo.

(1) novos produtos introduzidos nos EUA por empresas estrangeiras.

(2) novos produtos introduzidos por empresas americanas fora dos EUA.

(a) produto introduzido sob um nome novo ou parcialmente novo.

(b) introdução de um produto e uma marca anteriormente existentes numa outra categoria de produtos.

(c) introdução de uma nova variedade, formato, tamanho, ou embalagem de um produto ou marcas já existentes.

(d) produto diferenciado que oferece algo de significativamente diferente aos consumidores.

(e) adição e/ou utilização de novo ingrediente que oferece um benefício novo aos consumidores.

(f) criação de uma nova categoria de produtos que não compete com as categorias existentes.

(g) nova forma de embalagem que facilita o consumo, transporte, embalagem ou estocagem.

(h) novos produtos criados para novos usuários e/ou usos numa determinada categoria de produtos já existentes.

(i) novo produto resultado de novas tecnologias.

Fonte: Statistical Abstract of the US - vários números - elaboração própria

A busca de maior eficiência produtiva e melhoria de qualidade ocorre mais fortemente, portanto, nos processos e na utilização de novos ingredientes, em função de as empresas atuarem preferencialmente em trajetórias tecnológicas em que é difícil ocorrerem mudanças radicais, delimitadas por áreas potenciais de inovação (e.g., a biotecnologia) fortemente pautadas/condicionadas pelo comportamento e valores sócio-culturais dos consumidores. Em seguida vêm as categorias *posicionamento* (novos produtos criados para novos usuários e/ou usos numa determinada categoria de produtos já existentes), com cerca de 30%, demonstrando a atenção das empresas à dinâmica transformativa dos mercados consumidores, e *embalagem*, que está perdendo sua importância relação aos tipos de inovação preferidos das empresas. É interessante destacar ainda as fracas participações referentes à inovação de produtos que não competem com os já existentes (categoria *novo mercado*) e à tecnologia, que mostram a estabilidade da trajetória tecnológica da atividade de alimentos nos últimos anos e a incapacidade de novas trajetórias se imporem como hegemônicas.

No plano do mercado mundial, a importância das estratégias de diferenciação/inovação de produtos pode ser avaliada pela participação das grandes empresas de alimentos na “indústria mundial de bens de consumo”. Segundo uma pesquisa realizada para o ano de 1994 pela firma internacional de consultoria *Marketing Intelligence Service*, as cinquenta maiores empresas foram responsáveis por 23,4% dos 21.986 novos produtos lançados pela indústria mundial de bens de consumo⁸. Dentre as dez primeiras, as empresas que atuavam em alimentos somaram sete. A Nestlé foi a primeira com 334 produtos novos, seguida da Unilever (274), Avon (265), Shihara (240), Procter & Gamble (235), Philip Morris (227), ConAgra (216), Grand Metropolitan (193), Estée Lauder (161) e H.J. Heinz (145)⁹.

⁸ Ver matéria “Indústria de bens de consumo bate recorde”, na *Folha de S. Paulo* de 10/5/95. Nessa matéria, é ressaltado, no entanto, que três em cada quatro novos produtos são, na verdade, novas variedades de produtos existentes; informação que reforça a tese de que os produtos realmente novos em alimentos são de baixa taxa de difusão.

⁹ Para o caso brasileiro, observa-se a mesma característica. Em 1994, a indústria de alimentos foi responsável por 53% do total dos novos produtos lançados nesse ano; das dez maiores empresas inovadoras, seis atuavam em alimentos e cinco eram multinacionais. Ver matéria “Levantamento aponta 1.663 lançamentos de produtos”, de 3/4/95, na *Folha de S. Paulo*.

2.3 Os gastos com pesquisa e desenvolvimento

A análise da dinâmica tecnológica é uma tarefa ampla e complexa. O progresso tecnológico, longe de compor-se de “bens livres”, incorpora as características e as dimensões econômicas e comportamentais dos agentes produtivos, considerando suas assimetrias e particularidades técnico-econômicas estruturais, tais como tamanho e concentração, tipo de produto, elasticidade, especificidades da demanda e da trajetória tecnológica. Essas particularidades, – manifestas numa interação dinâmica entre elementos microeconômicos (nível das empresas) e outros mais agregados (referentes ao setor, indústria)– marcam diferenciadamente a velocidade da mudança tecnológica nas diferentes estruturas industriais ao longo do tempo, uma vez que se reportam a diferentes capacidades inovativas dos agentes, às possibilidades de difusão dos novos produtos/processos (inclusive aceitabilidade do mercado consumidor relevante) e, não menos importante, às diferenças nos custos de inovação.

Nas atividades alimentares, o alto grau de heterogeneidade técnica, econômica, comercial e sócio-cultural existente ao longo dos diversos estágios produtivos impõe certas especificidades e restrições para o desenvolvimento tecnológico. Estas podem ter origem nas influências das variáveis e/ou vicissitudes da natureza na produção do bem agrícola, indiferentemente se destinado ao consumo *in natura* ou ao processamento industrial (por exemplo, ciclo de crescimento e/ou manipulação de animais e vegetais, ou das condições edafo-climáticas), ou até quanto aos aspectos sócio-culturais da demanda (por exemplo, os diversos tipos de padrão alimentar existentes entre os povos, ou as restrições de consumo oriundas de práticas culturais e/ou ético-religiosas), passando pela regulamentação institucional no plano político (por exemplo, no plano da saúde pública, a regulamentação de governo quanto aos ingredientes, adubos, insumos utilizados no processo produtivo de determinados alimentos *in natura* ou industrializados).

É nesse sentido que Fanfani et al. (1991) entendem que, considerando a cadeia agroalimentar como um todo, essas características teriam levado a uma construção de exigências tecnológicas em torno de produtos ou grupos de produtos específicos, cuja competitividade dos agentes estaria determinada pelas suas

posições na cadeia agroalimentar e pelas competências específicas em relação a esses produtos e processos. Nas palavras dos autores,

os limites à manipulação dos produtos agroalimentares assinalados determinam que a competitividade industrial atue em torno de certos pontos na cadeia agroalimentar (*trading*, primeira transformação, produtos finais, distribuição) e estabelecem um grande grau de autonomia entre a atividade industrial a montante e a jusante. A inovação e os paradigmas tecnológicos tornam-se muito fragmentados com a competência industrial limitando-se a produtos e a processos específicos. Além disso, essa rigidez tecnológica, acoplada a uma evolução regular da demanda obedecendo a critérios previsíveis de tipo sociológico ou econômico, permitia a existência de produtos com longo ciclo de vida. Isso levou ao surgimento de estruturas oligopólicas estáveis que ainda podem ser observadas nos países desenvolvidos. (Fanfani et al., 1991, p. 501)

Particularmente na indústria de alimentos, o que se constata é um crescente fracionamento do seu processo produtivo, notadamente após os anos setenta, período em que se acelera a integração mais efetiva de outros ramos científicos à atividade industrial de alimentos, destacando-se a indústria química, a petroquímica e a farmacêutica¹⁰. Antes desse período, os processos industriais em massa (isto é, a mecanização de processos e a melhoria sistemática de processamento tradicional de separação e conservação) representavam a principal corrente tecnológica na indústria alimentícia. O conhecimento e a aplicação de processos físicos, bioquímicos e microbiológicos na indústria alimentar eram fundamentalmente empíricos. A partir de meados dos anos setenta, ocorre a maior aproximação técnico-produtiva entre a indústria de alimentos e os setores químico

¹⁰ O aprofundamento desses conceitos, bem como uma discussão das tendências tecnológicas ao longo do tempo nas principais atividades agroalimentares podem ser vistos em Goodman et al. (1990), Wilkinson, (1989), Wilkinson, Sorj (1988).

e farmacêutico, acelerando as transferências tecnológicas e consolidando as etapas produtivas complementares. Essas mudanças tiveram impactos importantes nos sistemas agroalimentares, destacando-se as pertinentes a dois aspectos: às que dizem respeito aos produtos alimentares, e às que tocam a organização produtiva das atividades de alimentos, ambos os aspectos fortemente interconectados.

Em relação aos produtos, a maior utilização do conhecimento científico propiciou a maior aplicabilidade de ingredientes genéricos (enzimas, edulcorantes, aromatizantes, etc.) e, portanto, maior flexibilidade técnico-produtiva no processo industrial de produtos finais, que podem ser progressivamente reconstituídos, de acordo com os quesitos custos e/ou nutricionais e/ou de mercados específicos (grau de perecibilidade, conservação, embalagens etc.). No plano econômico, o maior *quantum* científico no processo industrial potencializa a inovação de produtos e, conseqüentemente, a maior apropriabilidade do lucro do inovador, dada a maior dificuldade das estratégias imitativas por parte das empresas rivais, fortalecendo, de outro lado, as barreiras à entrada tecnológicas derivadas.

Em relação às mudanças pertinentes às atividades, pode-se sublinhar que a maior aplicabilidade do conhecimento científico aprofunda a divisão de trabalho da cadeia produtiva, notadamente pela maior especialização de firmas de processamento primário no fornecimento de ingredientes alimentícios intermediários genéricos (como glicose, xaropes, proteínas, gorduras, aromatizantes) às empresas produtoras de alimentos finais e de refeições industrializadas (*catering-systems*). Destacam-se, por exemplo, o caso das empresas Cargill, Ferruzzi, Tate & Lyle, ADM, Unilever¹¹, entre outras, que de processadoras primárias de alimentos passam, progressivamente, a atuar nessas atividades de ingredientes intermediários genéricos.

Além desses pontos mais gerais, a análise mais particular da indústria de alimentos revela que esta é fortemente dependente das inovações e do progresso

¹¹ Para ilustração, citamos o caso da Unilever: em 1994, 10% de suas receitas em alimentos (cerca de US\$ 4 bilhões) foram obtidos com o fornecimento de ingredientes a outras atividades de alimentos.

técnico desenvolvidos em outros ramos da economia, destacando-se a química e a farmacêutica, nos ingredientes; e o ramo de bens de capital (máquinas, equipamentos), nas linhas e nos processos produtivos. Na terminologia de Pavitt, a indústria de alimentos, além de ser intensiva em escala, torna-se um exemplo típico de um setor “tomador de inovações” de outros setores da economia¹². Esse ponto foi estudado por Connor et al. (1985), na indústria de alimentos dos EUA, chegando à constatação *paradoxal* de que a produtividade dessa indústria tinha crescido à semelhança de outras, mas com gastos relativos em P&D substancialmente menores. As fontes das inovações eram majoritariamente externas à empresa, como demonstra o fato de que, das 265 inovações nas atividades de alimentos e bebidas premiadas nos EUA nos anos setenta, apenas 13% foram originárias da indústria processadora, ao passo que 55% tiveram origem na indústria supridora de máquinas e equipamentos. Além disso, para os autores, os maiores esforços em P&D estavam associados às empresas mais diversificadas, corroborando, nesse sentido, a importância das barreiras à entrada e estratégias competitivas derivadas da inovação de produtos.

Em termos quantitativos, analisando os gastos com P&D de vários setores da indústria americana entre 1960 e 1992, constata-se que o gasto absoluto da indústria de alimentos é um dos mais baixos¹³. A soma dos montantes dos gastos em P&D (em dólares constantes de 1987) dessa indústria, nos anos oitenta foi de apenas US\$ 9,58 bilhões, correspondendo a 1,5% do total da indústria

¹² “A lógica schumpeteriana, que estabelece uma relação direta entre modernidade e inovação, conhece no sistema alimentar uma situação específica. Nesse setor, torna-se difícil estabelecer uma relação direta entre posição concorrencial e investimento em P&D, já que boa parte dos grandes atores presentes no mercado de forma expressiva, com posições sólidas, opta, de preferência, pela compra de tecnologia adaptada, em vez de se interessarem por seu desenvolvimento” (Fanfani et al. 1992, p. 473). Os autores citam o caso da indústria alimentar espanhola na qual, em pesquisa realizada em 1990, constatou-se que 78% das empresas de alimentos preferiram a forma de inovação via “empresas terceiras”, que introduzem inovações no nível produtivo; o principal concessionário eram os vendedores de equipamentos (33%), serviços de empresas especializadas (19%), compra de patentes (18%) e somente 13% contam com uma inovação, pelo menos parcialmente, no interior da própria empresa. Nessa mesma linha de entendimento, podem-se citar os trabalhos da OCDE (1988), Rama (1991, 1994).

¹³ Os dados podem ser encontrados no artigo: A satellite account for research and development, (*Survey of Current Business*, Nov. 1994).

manufatureira (US\$ 629,7 bilhões), contra, por exemplo, 24,1 % da indústria eletro-eletrônica; 15,5% da máquinas e equipamentos e 13,7% da química. Contudo, ao analisar a variação dos gastos entre 1960 e 1992, a indústria de alimentos foi uma das maiores (176,7%), perdendo apenas a química (265%), máquinas e equipamentos (264,9%) e instrumentos (568,2%). A variação foi superior inclusive à da indústria manufatureira como um todo (94,9%), demonstrando, portanto, que a indústria de alimentos apresentou um dinamismo maior que a média das atividades industriais americanas no período.

Um dos resultados desses baixos gastos em P&D é o menor grau de patenteamento por parte da indústria de alimentos, em relação aos demais ramos da indústria manufatureira americana. Para efeito de comparações, considera-se o número de patentes registradas nos EUA entre 1970 e 1993, para alguns ramos da indústria manufatureira¹⁴. A média de patentes da indústria de alimentos e assemelhados (código SIC 20) nesse período foi de 606, contra, por exemplo, 675 da têxtil, 11.961 da química, 17.974 da eletro-eletrônica. Não obstante essa disparidade, o número médio de patentes tem crescido na indústria de alimentos. Entre os períodos de 1970-85 e 1986-93, o número médio elevou-se de 536 para 633 (+ 19%), permanecendo, porém inferior à variação da indústria agregada com 34,5%. No mesmo período, a química teve seu número médio elevado em 18,4 %; a eletro-eletrônica, em 41,8 %, enquanto a têxtil decresceu de 723 para 657 (- 9,2%).

Numa compilação de dados mais ampla, Rama (1994, p. 631) apresenta o seguinte quadro, número de patentes estrangeiras na indústria de alimentos e bebidas:

1969-72	1973-76	1977-80	1981-84	1985-88
154	141	120	160	379

¹⁴ Dados coletados de *Statistical Abstract of US* - vários números

É visível o maior dinamismo do patenteamento a partir da década de oitenta, especialmente após 1985, quando o número médio foi ampliado em cerca de três vezes em relação ao final dos anos setenta, fato que confirma a tendência observada na indústria de alimentos dos EUA. As maiores responsáveis por esse número de patentes foram as grandes empresas de países desenvolvidos, envolvidas em diversas atividades alimentícias. A tabela 10 reúne as patentes registradas na Espanha, entre 1968 a 1989, pelas empresas de alimentos. Observa-se que, em todos os segmentos considerados, dentre os quatro principais solicitantes, encontram-se presentes as principais empresas multinacionais de países da OCDE, destacando-se as gigantes Nestlé e Unilever.

Tabela 10 - Espanha: indústria de alimentos- principais empresas solicitantes de patentes¹- 1968-89

Atividades	Principais Empresas Solicitantes
Lácteos	Nestlé, Unilever, Kraft, Friesland
Panificação e Biscoitos	Unilever, Nabisco, Procter & Gamble, Nestlé
Frigorífico e Carnes	Union Carbide, Teepack, Oscar Mayer, Townsed Engineering
Óleos e Gorduras	Unilever, Procter & Gamble, Asahi Kaisha, Ramon Aguilar
Alimentos Diversos	General Foods, Nestlé, Unilever, Procter & Gamble
Moagem de Grãos	Nestlé, Gerbruder, Nabisco, Borden, Satake Engineering
Conservas Vegetais	SA Racionaliacion, Gonzales, Unilever, Atlas Pacific
Chocolataria e Confeitos	Unilever, Nestlé, Carle & Montanari, Nabisco
Bebidas Sem Álcool	Procter & Gamble, General Foods, Nestlé, Coca-Cola
Bebidas Alcolicas	Pernod Ricard, Bellot, Sepracor, Novo Ind.
Cerveja	Bush Boake, Carlton, Heineken, Jos Schlitz
Açúcar	Fives Lile, Aktiesel de Danske, Braunschweigische, Tirllemontoise

1. Patentes registradas na Espanha.

Fonte: dados básicos: Rama (1991).

É prudente alertar que essas informações refletem o comportamento do agregado da indústria de alimentos e não significam, necessariamente, que as grandes empresas se enquadrem na média, mesmo porque nessa indústria existe um maior grau de heterogeneidade técnico-produtiva e de dispersão de tamanhos das unidades produtivas. Nesse sentido, é que para Rama (1994), os estudos

sobre P&D na indústria de alimentos em geral subestimam os valores que realmente são relevantes para a atividade, porque não consideram as contribuições de outros setores fortemente atrelados à produção de alimentos. Além disso, essa autora defende —e demonstra— que os gastos das grandes empresas com P&D são cada vez mais significativos para seus desempenhos econômicos e para o êxito da política de internacionalização de suas atividades. Dentre algumas de suas conclusões, podem-se destacar as que demonstram que as firmas com maior dotação tecnológica têm conseguido maior penetração e conquista de *market-share* e obtido maior lucratividade.

Numa análise agregada, contudo, nos principais países da OCDE, a indústria de alimentos se caracteriza por realizar baixos gastos absolutos e relativos em P&D¹⁵, aspecto que pode ser corroborado pelo detalhamento da indústria de alimentos nos EUA, a mais dinâmica em termos tecnológicos. Pela enquete da revista *Food Processing*, pode-se observar o comportamento dos gastos com P&D das maiores empresas americanas entre 1982 e 1994. Constata-se (tabela 11) que a maior parte das empresas não gastou mais de 1,0% de suas vendas em P&D, corroborando, portanto, as indicações de baixos investimentos nesse item na indústria de alimentos.

Tabela 11 - EUA: gastos em P & D de empresas de alimentos¹ - (% das empresas)

1982 - 1994											
% dos Gastos ²	1982	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
(-) de 0,5	58%	39%	33%	46%	51%	56%	58%	51%	43%	48%	47%
0,5 - 1,0	32	47	38	33	38	24	36	33	38	30	36
1,0 - 1,5	10	6	14	19	11	18	2	9	13	11	8
1,5 - 2,0	(*)	2	7	0	0	2	4	7	3	4	6
2,0 - 2,5	(*)	0	5	0	0	0	0	0	3	7	3
(+) de 2,5	(*)	6	3	2	0	0	0	0	(*)	(*)	(*)

1. O Universo da pesquisa são as 100 maiores empresas alimentares nos EUA. Nem todas as empresas respondem aos questionários.

2. % das vendas e incluem os gastos com controle de qualidade. (*) intervalos não existentes nos respectivos anos

Fonte: dados básicos: *Food Processing* - vários números

¹⁵ Segundo pesquisa da OCDE, em meados dos anos oitenta, a indústria de alimentos tinha média de 0,4% em P&D contra 4% da manufatura e 10,4% da indústria eletrônica (OCDE, 1988, p. 156).

Abrindo os dados para algumas grandes empresas, pode-se também ilustrar esse baixo nível dos investimentos em P&D na indústria de alimentos (tabela 12). Fica claro que, dessa amostra, a empresa que mais investe em P&D é a Procter & Gamble, com mais de US\$ 1 bilhão, em 1994, correspondendo a 3,5 % do total das vendas. É necessário ressaltar, no entanto, que a Procter & Gamble não é estritamente uma empresa de alimentos, já que atua mais fortemente nas atividades de higiene pessoal e limpeza; os alimentos e bebidas corresponderam apenas a cerca de 12% do faturamento da empresa em 1995. Em seguida, tem-se as parcelas da Nestlé (1,2%; US\$ 530 milhões); Unilever (1,9%; correspondendo a aproximadamente a US\$ 450 milhões); General Foods da Philip Morris (0,6%; US\$ 183 milhões); Kirin (1,7%; US\$ 165 milhões); PepsiCo (0,6%; US\$ 152 milhões); Danone (0,7%; US\$ 100 milhões); Nabisco (1,6%; US\$ 91 milhões). Para efeito de comparação desses montantes, pode-se lembrar, por exemplo, que o gasto anual em P&D da Nestlé corresponde a cerca de uma vez e meia o gasto total da indústria de alimentos na França¹⁶.

¹⁶ As atividades de P&D da Nestlé são compostas por dois centros básicos de pesquisa, a Nestec e Vers-chez-le-Blanc (Suíça) e outros vinte centros regionais de pesquisa, denominados RECOS (*Research Companies*), situados em 11 países, cada um com sua própria especialidade. O de Tours na França é especializado, por exemplo, em pesquisas biotecnológicas de culturas de plantas. Cf. *Food Engineering International*, Dez., 1992.

Tabela 12 - Gasto com P&D de algumas empresas de alimentos

Empresa	Ítem	1991	1992	1993	1994	Empresa	Ítem	1991	1992	1993	1994
Allied	[1]			8,0 ^(L)	10,0 ^(L)	Nestlé	[1]	627 ^(FS)	669 ^(FS)	672 ^(FS)	691 ^(FS)
Domecq	[2]	-	-	0,15%	0,18%		[2]	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Cadbury	[1]				13 ^(L)	PepsiCo	[1]		102	113	152
Schweppes	[2]	-	-	-	0,2%		[2]	-	0,5%	0,4%	0,5%
CPC	[1]	40	46	49	58	Philip	[1]		410	421	435
International	[2]	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	Morris ^(a)	[2]	-	0,7%	0,7%	0,6%
										[183]	
										[0,6%]	
Danone	[1]			582 ^(FF)	531 ^(FF)	Procter &	[1]	786	861	956	1.059
	[2]	-	-	0,8%	0,7%	Gamble	[2]	2,9%	2,9%	3,1%	3,5%
Grand	[1]			41 ^(L)	43 ^(L)	Quaker	[1]	44	52	52	
Metropolitan	[2]	-	-	0,5%	0,5%	Oats	[2]	0,8%	0,9%	0,9%	-
General Mills	[1]	57	62	60	59	RJR	[1]			[87]	[91]
	[2]	0,8%	0,8%	0,7%	1,1%	Nabisco ^(b)	[2]	-	-	[1,6%]	[1,6%]
Hershey	[1]	19	23	24		Unilever	[1]	426 ^(L)	461 ^(L)	518 ^(L)	543 ^(L)
Foods	[2]	0,7%	0,8%	0,7%	-		[2]	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%
Kellogg Co.	[1]	35	42	44	37	United	[1]	15 ^(L)	18 ^(L)	19 ^(L)	22 ^(L)
	[2]	0,6%	0,7%	0,7%	0,6%	Biscuits	[2]	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%
Kirin Brewery	[1]		17 ^(Y)	17 ^(Y)	16 ^(Y)	L.V.M.H	[1]			273 ^(FF)	257 ^(FF)
	[2]	-	1,9%	2,0%	1,7%		[2]	-	-	1,0%	1,1%

[1] gasto absoluto em P&D (milhões de US\$) ou em outra moeda especificada [2] % sobre as Vendas

(L) em milhões de libras esterlinas ; (FF) em milhões de francos franceses ; (FS) em milhões de francos suíços (Y) em bilhões de Yens

(a) dados do [] para a Kraft General Foods (KFG) e [%] sobre o total das vendas de alimentos

(b) dados do [] para Nabisco Biscuit Co. e [%] sobre o total das vendas de alimentos; (c) dados para Nabisco Brands Inc.

(-) não acessível

Fonte: Relatórios de Empresas - elaboração própria

Nesse sentido, é possível entender que as vantagens competitivas derivadas das inovações tecnológicas *a la* Schumpeter –vale dizer da obtenção de lucros extraordinários via criação de novos mercados e/ou com a apropriação e uso exclusivo de novos recursos tecnológicos por parte das empresas– não se colocam com vigor em muitos segmentos da indústria de alimentos, uma vez que as características dos produtos e da demanda não se identificam e/ou não se compatibilizam com a adoção de estratégias nessa perspectiva, isto é, a criação de mercados radicalmente novos. As estratégias de inovação buscam sobretudo a sintonia fina com a criação de produtos diferenciados no interior das mudanças

mais lentas do padrão médio de consumo. Essas mudanças são por vezes extremamente lentas, por se atrelarem às fortes características consuetudinárias existentes em diversos segmentos.

Esse menor dinamismo da ação de inovações radicais, na maioria das atividades alimentícias, faz com que se realce a importância dos produtos para as estratégias competitivas das empresas. Isso pode ser constatado pelas informações sobre os principais tipos de atividades em P&D realizadas pelas empresas da indústria de alimentos nos EUA (tabela 13). É útil esclarecer que os dados da tabela são resultados de pesquisa realizada com o universo das cem maiores empresas de alimentos dos EUA, e nem todas respondem aos questionários. A compilação aqui realizada é resultado do seguinte questionamento às empresas: “Aproximadamente quanto de atenção (tempo e dinheiro) sua empresa dedica às seguintes atividades de P&D?”. A classificação das respostas é feita em três níveis: nível de atenção alto, moderado e baixo. A soma dos três níveis corresponde a 100%. Na tabela, consideramos dois níveis de atenção: A: Alta preocupação e B: Baixa preocupação. Os dados mostram que os itens em que a “alta preocupação” predomina nas empresas são os que estão vinculados aos atributos dos produtos, tais como “extensão de linhas e marcas de produtos”, “modificação de produtos” e “criação de produtos”. O item “mudanças em embalagens”, que tem uma vinculação com a apresentação dos produtos, apresenta, ao longo dos anos oitenta, um fortalecimento nas preocupações das empresas, em função inclusive das maiores oportunidades tecnológicas oferecidas pelas indústrias de plásticos e de condicionamentos às empresas de alimentos. Por outro lado, os itens que se referem à biotecnologia e à análise instrumental não despertam muita atenção das empresas. Esse quadro reflete, de forma aproximada, a importância das variáveis que interferem na política competitiva das empresas, amparadas em grande medida pelas suas capacidades de diferenciação de produtos e pela imposição de barreiras à entrada pelos custos de P&P.

Tabela 13 - EUA: empresas de alimentos - principais atividades de P & D⁽¹⁾- 1981 - 1994
(% das Respostas)^(*)

Tipo de P&D	Nível de Atenção									
	1981	1983	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994
	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B
Modificação dos produtos existentes	43 20	32 5	38 9	50 14	55 9	47 11	54 10	60 5	56 4	51 3
Programas de qualidade	39 20	35 25	30 19	49 7	44 7	53 11	40 23	37 18	37 26	56 6
Criação de novos produtos	37 12	40 20	70 10	57 14	51 7	47 10	56 12	40 23	56 4	60 10
Extensão da linha/ marcas de produtos ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	52 7	54 14	56 4	77 3
Criação de "produtos saúde" ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	15 15	42 11
Mudanças em processos	15 20	7 30	21 17	8 14	26 24	27 7	22 35	17 24	26 11	38 3
Mudanças em embalagens	18 49	16 42	36 26	32 29	19 27	33 26	34 33	27 17	33 37	62 0
Biotecnologia ⁽⁴⁾	-	-	-	-	11 62	7 69	9 41	17 46	11 56	17 37
Análise instrumental ⁽⁵⁾	-	-	-	14 19	10 47	13 19	17 36	9 29	7 37	17 26
Atenção aos consumidores	22 39	9 49	19 32	5 33	21 23	35 13	38 25	34 19	26 22	42 9
Pesquisa de mercado ⁽⁵⁾	-	-	-	29 17	30 18	22 17	40 20	39 22	19 26	56 6
Regulamentação	16 23	7 53	6 43	16 29	23 19	30 15	32 16	26 16	37 60	25 8

(1) A: alta preocupação; B: baixa preocupação (*) O Universo da pesquisa são as 100 maiores empresas alimentares nos EUA. Nem todas as empresas respondem aos questionários.; (2) Nova categoria para 1991; (3) Nova categoria para 1993; (4) Nova categoria para 1988; (5) Novas categorias para 1987

Fonte: dados básicos -Food Processing (vários números) -elaboração própria.

Considerando as questões discutidas anteriormente e as informações desse quadro, não seria descabido considerar que o atual estágio das trajetórias tecnológicas existentes na indústria de alimentos não garantem ainda às empresas dois quesitos fundamentais, quais sejam a *apropriabilidade* e *oportunidade tecnológica*. Em geral, como a base tecnológica produtiva da indústria de alimentos é, em grande medida, comum e disponível no mercado para a maioria das empresas rivais, a ausência desses quesitos impede que se gerem nos mercados as condições que permitam à empresa líder (em termos tecnológicos) apropriar-se dos benefícios de seu maior investimento em P&D. O processo de *rattrapage* tecnológica das empresas seguidoras torna-se muito rápido, dificultando a plena apropriação do lucro extraordinário pelas empresas inovadoras. Além desse aspecto, a relativa “estabilidade” do progresso tecnológico faz diminuir a capacidade de criação de mercados radicalmente novos que, ao se considerar o aspecto anterior, induzem o fortalecimento das formas “tradicionais” de concorrência oligopólica, notadamente as que promovem barreiras à entrada (derivadas dos gastos com inovação de “produtos tradicionais” e de P&P), centralização industrial e a política de *mark-ups*. As estratégias competitivas das empresas tendem, desse modo, a priorizar os elementos que têm em vista dinamizar os processos de aprendizado –de fazer e de usar– na produção de produtos (finais ou insumos), procurando com isso melhorar e desenvolver, de maneira mais rápida e eficiente, a diversificação de produtos nessa base tecnológica comum. Podem-se destacar, por um lado, as estratégias de ampliação –via uso mais intensivo da informática e da microeletrônica– dos *serviços* acoplados ao processo produtivo e ao mercado consumidor, particularmente aos próprios produtos, face ao tipo e à tendência à homogeneização do padrão de consumo em termos mundiais em sociedades denominadas globais¹⁷. Por outro lado, destacam-se as estratégias destinadas à maior eficiência na rede de distribuição, na compra de insumos e na venda dos produtos, dadas as características recentes de concentração e diferenciação comercial dos grandes atacadistas, não apenas em relação às suas operações em mercados nacionais, mas, crescentemente, em termos internacionalizados.

¹⁷ Certos autores defendem mesmo a idéia do “produto-serviço”, dadas as suas especificidades de diferenciação e as utilidades particulares de sua finalidade (Green, 1990).

No entanto, ao se considerar que a concorrência capitalista tem como um dos seus pilares a busca de vantagens inovativas, não é prudente descartar *a priori* os parâmetros competitivos referentes às novas tecnologias, especialmente a biotecnologia¹⁸. Para Wilkinson (1993), embora a biotecnologia apresente um alto nível de adequação ao consumo fragmentado atual dos países desenvolvidos (menos matérias-primas e insumos e maior grau de flexibilidade em sua utilização tanto em processos como em produtos alimentares), sua disseminação tem sido dificultada pelas incertezas dos mercados consumidores, impedindo assim que se firme como trajetória tecnológica hegemônica na indústria de alimentos. Isso não significa, para o autor, que devamos subestimar a importância dos impactos futuros da biotecnologia para os setores agroindustriais. A sua aceitação e difusão estão atreladas cada vez mais à “negociação” no interior das diferentes estruturas produtivas, estabelecendo novos padrões de colaboração entre os agentes econômicos envolvidos em diferentes pontos do sistema agroalimentar - produtores (intermediários e finais) e consumidores-, visando fundamentalmente à diminuição do risco de rejeição dos produtos.

A obtenção e utilização produtiva de matérias-primas mais genéricas –de amplos usos em diversos processos produtivos e para diversas linhas de produtos– e, ao mesmo tempo, com maiores graus de liberdade em relação à base estritamente agrícola, são economicamente bastante atraentes, uma vez que permitirá, conseqüentemente, às empresas a imposição de novas barreiras à entrada nas atividades alimentares, basicamente as derivadas de um conhecimento produtivo e tecnológico mais tácito e, portanto, com maior grau de apropriabilidade do lucro extraordinário.

¹⁸ A título de exemplo de novas tecnologias em processos, podem-se citar como promissoras as recentes técnicas de processamento de alimentos em alta pressão (HPP - *High Pressure Processing*). Esta técnica, introduzida na indústria de alimentos no Japão, e já em forte processo de difusão, apresenta importantes vantagens, entre as quais destacam-se as de preservar por maior tempo a qualidade e os sabores dos produtos e a de ser utilizada em amplos e diferentes processos produtivos da indústria de alimentos (lácteos, carnes, bebidas, sucos, chocolates, etc.). Importantes empresas da Europa e dos EUA estão testando e ampliando seus processos em HPP. Ver mais detalhes em RIA, n. 477, 491 e em *Food Engineering International*, Dec., 1994.

É nessa perspectiva que se deve pensar o investimento que grandes empresas fazem em biotecnologia, apesar da relativa estabilidade de seus retornos econômicos, como é, por exemplo, o caso da Nestlé e da Unilever. Esta mantém programas de P&D da ordem de US\$ 450 milhões (1994) e atua em biotecnologia nas linhas de pesquisa destinadas à melhoria de ingredientes enzimáticos e insumos (óleos, cacau, aromas, etc.) e o melhoramento genético de culturas como coco e palma. A Nestlé, com gastos em P&D em torno de US\$ 530 milhões, concentra-se nas pesquisas de metabolismos celulares e melhoramentos vegetais em café e soja. É interessante notar que ambas também atuam nas atividades de cosméticos e/ou farmácias e procuram sinergias científicas entre essas atividades e as de alimentos. Outras importantes empresas também podem ainda ser citadas como exemplos de investimentos em biotecnologias; são, entre outros, os casos da Ajinomoto (em aditivos para alimentos), da Tate & Lyle e da Ferruzzi (em edulcorantes), da Danone e da Snow Brand (em bactérias lácteas), da ADM, da Cargill, da Sapporo (em melhoramento genético de plantas e em enzimas), da Anheuser-Busch e da Bass (em fermentação).

CAPÍTULO 3

AS ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DAS GRANDES EMPRESAS ALIMENTÍCIAS

3.1 A expansão da empresa capitalista: algumas considerações teóricas

O trabalho de Penrose (1959) é um dos mais importantes em termos de contribuições teóricas para a análise do processo de expansão e diversificação da empresa capitalista¹. Para essa autora, uma das características mais evidentes da organização das empresas é a existência de “serviços produtivos ociosos” (tecnológicos, de escala, produtivos e alguns de natureza dinâmica, isto é, dos serviços que brotam da própria operacionalidade/funcionamento corrente da empresa), cuja melhor utilização econômica seria a principal fonte para se potencializar e incitar a expansão e a elevação das vantagens competitivas da empresa. Para Penrose (1979), a implementação de uma política de crescimento por meio da diminuição desses serviços ociosos teria como consequência o aumento concomitante da eficiência produtiva e a promoção de “economias de crescimento”, uma vez que a empresa, ao buscar o melhoramento de seus recursos administrativos, organizacionais e tecnológicos —isto é, ao visar a maximização daquilo que a autora denomina “economia de dimensão”—, necessariamente obtém dois tipos de ganhos econômicos: os ganhos derivados das atividades operacionais (economias de escala técnica, administrativa, de vendas, financeiras); e os derivados das “economia de expansão” (via vantagens de custo em criação de capacidade, em criação de demanda e esforços de venda). Vale dizer, gera-se endogenamente economias que as empresas poderiam dinamicamente aproveitar como alavanca expansionista de suas atividades e de potencial competitivo.

Assim, a diversificação, na concepção da autora, seria um mecanismo natural e privilegiado de expansão, já que a menor ociosidade dos serviços pode promover “uma produção muito maior e mais variada do que é corrente numa empresa”, seja por inovação de produtos, ou por inserção em outros mercados em que já atua. Os motivos que a autora arrola para a empresa buscar a diversificação produtiva seriam derivados das razões estratégicas e destinadas principalmente a: amenizar os efeitos cíclicos e/ou sazonais de alguns tipos de

¹ Não é nosso propósito aqui discutir detalhadamente a temática de expansão e diversificação das firmas; reunimos apenas os pontos mais importantes que contribuem para o entendimento mínimo desta temática. Para um resumo das principais idéias de Penrose ver Possas, 1985.

mercado na demanda global da empresa; minimizar os riscos de mercado de uma especialização excessiva, no caso de a empresa ter uma aprendizagem específica num tipo particular de produto; promover um posicionamento estratégico mais propício para aproveitar o surgimento de oportunidades favoráveis no mercado, para as quais a empresa estaria dotada de estrutura e capacidade apropriadas; e, mais importante, fortalecer a “política geral de crescimento” que as empresas devem cultivar, ditada pela própria concorrência capitalista.

Os fatores que podem condicionar o processo ou a política de diversificação da empresa (no sentido de expansão ou de restrição) para Penrose são, principalmente, a política de pesquisa industrial (gastos em P&D), a política de promoção de vendas (tanto pelo *marketing* de linhas de produto, como de fortalecimento do nome da empresa enquanto ativo associado a uma identidade positiva com os atributos subjetivos dos produtos por ela produzidos) e a criação de uma “base tecnológica” (ou “base de produção”) adequada como plataforma de crescimento e de diversificação. Para a autora,

uma empresa sempre se dedica a um certo tipo de produção e tem uma posição em certos tipos de mercado: ambas as coisas serão chamadas, aqui, de *áreas de especialização* da firma. A cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, habilidades e matérias-primas, todas complementares e intimamente associadas no processo de produção, chamaremos *base de produção* ou *base tecnológica* da firma, independente do número ou tipos de produtos manufaturados. Uma firma tem também uma *área de comercialização*, isto é, grupo de consumidores/clientes em que a empresa atua com um programa de vendas específico; assim, um mercado particular pode incluir várias áreas de comercialização. A firma pode ter, desse modo, diversas bases assim definidas e, mesmo quando guardam uma relação entre si, devido a elementos comuns, conhecimentos ou tecnologias empregadas, elas serão tratadas como bases diferentes, se houver diferenças substanciais entre atividades tecnológicas. (Penrose (1959), (1979, p. 9).

Essa base tecnológica juntamente com a inserção da empresa em certas áreas de comercialização caracterizariam a sua *área de especialização*². A diversificação da empresa, desse modo, pode-se dar na mesma área de especialização, com tecnologias conhecidas e em mercados que já opera, ou em outras áreas. A diversificação no âmbito de uma mesma área de especialização diz respeito à diferenciação de produtos na mesma base tecnológica e nos mercados da firma já existentes. A diversificação em novas áreas de mercado pode-se dar: a) pela entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base de produção; b) pela expansão no mesmo mercado, mas com produtos novos e produzidos com nova tecnologia; c) entrada em novos mercados, com novos produtos e produzidos com nova tecnologia³. Para um menor afastamento da área de especialização tem-se um menor risco e incerteza envolvidos, mas dependerão, também, das oportunidades de mercado e da força econômica e competitiva da empresa.

Nessa perspectiva, as grandes empresas deteriam um maior potencial para implementar a política diversificante, mesmo em *loci* concorrenciais mais distantes e estranhos às suas áreas de especialização. A autora entende que a diversificação e a expansão, baseadas numa grande competência e num profundo conhecimento de certas áreas de uma indústria, são características da maior parte das empresas de grande dimensão, que assegurariam a elas situação mais forte e duradoura nos mercados. Uma vez alcançada uma posição sólida e estável em suas áreas de especialização, e dispondo de recursos para a expansão acima dos

² “O significado de *especialização* aqui empregado não é o sugerido pela lógica da eficiência industrial, mas sim a noção mais ampla do ‘desenvolvimento de uma especial capacidade e fortaleza em amplas áreas produtivas, com a finalidade de obter uma situação privilegiada frente aos competidores existentes e potenciais’”. (Possas, 1985, p.79).

³ Além disso, “o mesmo produto físico, do ponto de vista da produção, pode ser um produto diferente, do ponto de vista das vendas e, ao penetrar em novos mercados com velhos produtos, uma firma pode conseguir resultados semelhantes àqueles alcançados por meio da diversificação. Visando a não sobrecarregar o conceito de diversificação e evitando, assim, não confundir o leitor, não incluímos este tipo de diversificação de mercado em nossa definição: porém, a maioria das considerações que influenciam a diversificação, a partir da mesma base de produção, são provavelmente relevantes para a entrada de uma firma em novos mercados, com velhos produtos”. (Penrose, 1959, (citação 7 do cap. 7)).

necessários para preservar-se nessas áreas, a empresa passará a considerar oportunidades de expansão (pela análise do custo de oportunidade associado) por diversificação em outras áreas, sob o acicate da concorrência e com a perspectiva de lucros monopolísticos. Nesse sentido, a força de uma grande empresa não derivaria da utilização variada e aleatória de um conjunto de recursos, mas de ela possuir defesas de retaguarda em alguns campos definidos e especializados, permitindo saltar para outros mercados.

Nessa linha, entende-se que a concorrência exigiria da empresa um certo *quantum* de especialização, porque obrigaria as firmas a realizarem maiores investimentos em certas atividades, como forma de se permanecer sempre em posição de competitividade frente às firmas rivais. Para a autora, os conglomerados, que apresentam uma grande dispersão de atividades e uma estrutura de produtos extremamente confusa, só poderiam sobreviver, durante algum tempo, por meio de uma eficiente administração financeira. Mas, sob a concorrência, mais cedo ou mais tarde essas empresas pereceriam.

A diversificação, enquanto forma de expansão da empresa, pode assumir diferentes modos, seja por meio do crescimento interno (baseado na criação de capacidade produtiva no interior da empresa), seja por meio de F&A, ou pela integração vertical. Esta última é uma forma particular de diversificação porque, em geral, a base produtiva é mantida ou apenas estendida se a integração é a montante, ou mesmo modificada, se a integração é a jusante, pela incorporação de novos mercados.

Entre as características da trajetória de expansão das grandes empresas de alimentos, tem relevo especial aquela realizada pela via do crescimento externo, identificado ao aumento de ativos da empresa por meio de aquisição total, tomada de controle ou participação num conjunto de meios de produção já combinados, em operação e institucionalmente organizados sob uma razão social, na forma de *empresa*. Destacam-se as modalidades de controle por meio de operações de compra, de participação acionária, de formação de co-empresas (ou *joint ventures*), ou por fusão de duas ou mais empresas, modalidades que denominamos, genericamente, operações de fusões e aquisições. As F&A

desempenham um papel importante na política de diversificação de uma empresa porque permitem uma economia de recursos e de tempo no processo.

A aquisição de uma empresa, já em atividade possibilita à empresa adquirente obter, em menos tempo, uma série de vantagens, destacando-se: a) um menor custo de investimentos necessários e menores dificuldades técnicas e gerenciais inerentes à nova atividade e ao novo mercado; b) a aquisição de uma gerência e de pessoal técnico e de vendas (rede de distribuição, assistência ao consumidor etc.) acarreta uma minimização das pressões competitivas dos rivais no novo mercado, já que estes, em situação diferente, deteriam um maior conhecimento de sua operacionalidade e, evidentemente, os benefícios da maior aprendizagem tácita. Em outras palavras, como a firma adquirida geralmente possui “qualificações especiais” no novo setor ou mercado, isso possibilita à empresa adquirente ampliar o ritmo de crescimento a um custo inferior àquele que seria imputado pela via do crescimento interno, por meio da construção dessas qualificações a partir de sua organização interna⁴.

Num sentido complementar às análises de Penrose, o trabalho de Guimarães (1982) contribui, de modo interessante, em pelo menos duas vertentes analíticas. Numa primeira, em relação à expansão via F&A, adverte que é necessário distinguir dois tipos de fusões implementadas pelas empresas que apresentam finalidades distintas, porém, em geral, complementares nas estratégias de expansão. O primeiro, diz respeito às *fusões diversificantes*, que permitem à empresa superar as dificuldades de afastar-se de sua base tecnológica e área de comercialização e, portanto, mover-se para além de seu “horizonte de diversificação”; o segundo tipo são as denominadas *fusões internas* que visam à aquisição de outra empresa em uma atividade na qual a empresa já opera no sentido de promover a redução ou evitar um acréscimo da capacidade instalada e, assim, reduzir o nível de competição. Numa segunda vertente, o autor entende

⁴ A expansão e a diversificação via aquisições também estariam limitadas pelas restrições e condicionantes gerais da empresas, ou seja, fundamentalmente pelo tamanho adequado da estrutura administrativa e pelos riscos e incertezas crescentes associados aos planos de expansão. Para detalhes desses aspectos, ver POSSAS, (1985), no qual o autor discute também as contribuições de Kalecki e de Wood no sentido de determinação dos limites de expansão da empresa.

que o sucesso da empresa em sua política de diversificação dependerá tanto da *direção* que esta toma —ou seja, a qual tipo de estrutura de indústria a política de diversificação se direciona (em indústrias competitivas, ou em oligopólicas diferenciadas, ou homogêneas)—, como da capacidade de atender certos requisitos no interior da nova indústria em que passa a operar e competir com as firmas rivais. O sucesso da firma dependeria, assim: a) do acesso e da capacidade da firma para utilizar a tecnologia e os insumos associados ao padrão produtivo da nova indústria de forma eficiente e competitiva; b) da capacidade de ajustar-se ao padrão de concorrência vigente na nova indústria, isto é, da superação das barreiras à entrada existentes na nova atividade, criando uma área de comercialização própria à firma⁵.

Em relação à *direção* da trajetória de diferenciação, a empresa está sujeita aos obstáculos econômicos, tecnológicos e concorrenciais particulares a cada indústria, uma vez que as estratégias de entrada e competitivas são diferenciadas e requerem ações próprias em cada caso. Assim, se a diversificação ocorrer em indústrias *competitivas* e *competitivas diferenciadas* a empresa deve encontrar menores dificuldades do que se a entrada ocorrer em mercados oligopolistas. Pode-se também considerar que o grau de diversificação da empresa tem uma relação com o padrão de concorrência vigente e/ou característico das diferentes estruturas de mercado em que atua e com a natureza dos produtos (mais ou menos passíveis de diferenciação) que ela produz, dado que esses elementos podem possibilitar situações econômicas e comerciais propícias à sua maior ou menor diversificação. Nessa ótica, as empresas que atuam em oligopólio diferenciado tenderiam a apresentar um maior grau de diversificação produtiva, já que o padrão de concorrência vigente nesse oligopólio requer o maior engajamento da empresa na política de diferenciação e inovação de produtos e, conseqüentemente, maiores gastos com P&D como forma de sustentação

⁵ A firma que se pode sugerir, desse modo, que a base tecnológica e a área de comercialização da empresa definem um “horizonte de diversificação”, tornando-se mais amplo quanto mais intenso o processo de diversificação. Este tende, conseqüentemente, a aumentar o número de bases tecnológicas e de comercialização da firma, e seria possível “distinguir entre diversificação concêntrica, na qual a nova produção está relacionada à base tecnológica e/ou à área de comercialização da firma, e a diversificação conglomerada, em que a nova atividade não guarda relação com aquela base ou área”. Cf. Guimarães (1982, p.178).

continuada de barreiras à entrada derivadas dessa política⁶. A isso podem ser somadas uma possível aplicabilidade da base tecnológica mais ampla (e às vezes mais genérica), que permite o conhecimento de processos tecnológicos comuns e passíveis de serem utilizados em atividades próximas nesse aspecto (por exemplo, como resultado de *spillovers* tecnológicos), como a semelhança de certos requisitos em vendas e/ou em comercialização (política de *marketing* inclusive) entre diferentes atividades (por exemplo, comércio de bens de consumo pessoal/ higiene e alimentos), ou mesmo a criação de redes de distribuição/assistência e ativos complementares que possibilitam a obtenção de sinergias econômicas.

No entanto, a diversificação não seria uma estratégia exclusiva das empresas do oligopólio diferenciado. Para Guimarães (1982), as empresas de outras estruturas de mercado também se diversificam, mas com uma tendência e características diferentes, como são os casos das empresas atuando em mercados oligopólicos homogêneos. Nessas empresas, os gastos de P&D, no desenvolvimento de novos produtos, seriam mais centrados na linha de produção e mais voltados para a tecnologia de processo e para redução de custos e, portanto, menos adequados para gerar oportunidades de diversificação de atividades. A integração vertical seria a forma mais natural de as empresas de oligopólio homogêneo buscarem a diversificação produtiva, já que, pela característica de fornecedoras ou compradoras na cadeia produtiva (dado que frequentemente as bases tecnológicas são vizinhas), teriam maior conhecimento dos requisitos tecnológicos e da operacionalidade das atividades a montante ou a jusante. A integração vertical poderia promover, neste aspecto, importantes barreiras à

⁶ Ressalta, nesse aspecto, que no caso do oligopólio diferenciado, “a natureza das barreiras à entrada, que por hipótese têm de estar presentes em qualquer tipo de oligopólio, não se prende, neste caso, a economias técnicas de escala e/ou indivisibilidades (nem tampouco ao volume mínimo de capital), mas sim às chamadas economias de escala de diferenciação, ligadas à persistência de hábitos e marcas e, conseqüentemente, ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. ... A manutenção de gastos de vendas persistentemente elevados se traduz em mudanças qualitativas freqüentes, impostas de um lado pela duração relativamente efêmera do ciclo de vida do produto e a necessidade de prolongá-lo o mais possível para reter os ganhos de monopólio correspondentes, e de outro lado pelo lançamento de produtos concorrentes que aceleram a obsolescência dos anteriores, transferindo parte daqueles lucros monopolistas, ou mesmo criando-os pela extensão deliberada do mercado para novas faixas de consumo”. Cf. Possas (1985, p. 187-8).

entrada via redução de custo, ou mesmo, de monopolização de fontes de insumos e/ou matérias-primas da cadeia produtiva.

A vertente teórica evolucionista pode também contribuir para a explicação dos limites e os contornos da diversificação produtiva das empresas. O trabalho de Dosi, Teece, Winter (1990), considerando os limites da fronteira da grande empresa moderna, afirma que há duas características marcantes a serem notadas: a primeira é a sua diversidade de produção; a segunda, a distribuição não-aleatória de seus *portfólios* de produtos e de um grau elevado de proximidade produtiva e comercial na trajetória de diversificação das empresas, caracterizando uma certa “coerência” (*cohérence*) em suas atividades. Assim, diferentemente da especialização produtiva, conceitualmente a coerência pode ser entendida dentro de um contexto de produção múltipla; uma empresa é coerente quando suas linhas de atividades são ligadas num determinado sentido que pode compartilhar certas características comuns. Seria, então, correto então distinguir coerência da especialização. Esta se refere à realização de uma tarefa específica *a la* divisão de trabalhos na fábrica de alfinetes de A. Smith. Uma empresa pode ter alto grau de coerência sem ser especializada; a especialização é um caso particular de coerência, quando esta é confinada a uma só linha de produto. Contrariamente, faltaria coerência à empresa quando essa ligação entre atividades fosse determinada ao acaso, ou simplesmente pela aglutinação de atividades, como nas empresas conglomeradas. Para os autores, a teoria dos custos de transação poderia ajudar a explicar algumas dessas ligações, mas não de forma generalizada pois, em geral, essa teoria enfatiza as decisões das empresas em relação aos tipos de contratos (sistemas de contratos), não contemplando a capacidade organizacional e as aprendizagens das empresas, o que seria obrigatório numa abordagem dinâmica.

Aprofundando um pouco mais teoricamente a questão da diversificação, os autores recorrem aos conceitos de *aprendizagem*, “*restrições de caminho*” (*contraintes de sentier*) e *seleção*, que seriam essenciais para a construção da lógica (e da coerência) da trajetória de diversificação das empresas. Esses conceitos poderiam, *grosso modo*, ser entendidos como a seguir. *Aprendizagem*: é um processo, característico das atividades econômicas, no qual a repetição e a experimentação fazem com que as tarefas sejam realizadas de uma forma melhor,

mais rápida e também abrem possibilidade de descobrir novas formas de executá-las. A aprendizagem teria algumas características: é, em geral, um processo cumulativo no tempo, que geraria rotinas técnicas e organizacionais (que, por sua vez, também evoluem cumulativamente no tempo) e seriam próprias e tácitas a cada empresa; por isso, tornar-se-ia um conhecimento intransferível em sua íntegra, ou, num sentido mais abrangente, uma espécie de ativo intangível, proporcionando certas vantagens competitivas específicas para a empresa. *Restrições de caminho* dizem respeito à história da empresa, ou seja, considera-se que os investimentos passados de uma empresa e seus repertórios de rotinas influenciam e restringem seu comportamento futuro, devido ao fato de que a aprendizagem é local e específica à empresa e de que as oportunidades de aprendizagem estão intrinsecamente ligadas às atividades anteriores e são específicas das operações e transações efetuadas no passado pela empresa. Assim, os investimentos anteriores em ativos tecnológicos e ativos complementares (atividades de comercialização, rede de distribuição, assistência técnica, etc) restringem o seu caminho futuro; nessa ótica, uma mudança rápida do caminho tecnológico (ou uma divergência grande entre os investimentos tecnológicos da empresa e a trajetória tecnológica da indústria) e/ou de atividades promoveria uma espécie de “canibalização” desses ativos e de suas rendas futuras. *Seleção*: a viabilidade econômica da empresa depende do ambiente de seleção existente no mercado, em especial do nível de concorrência; o sucesso depende de como a direção da empresa capta as evidências do processo seletivo e implementa estratégias em cada mercado em que a empresa opera.

A partir disso, Dosi, Teece, Winter (1990) entendem que o mapa de diversificação da empresa e seu grau de coerência dependem de um lado, da interação entre a aprendizagem, as restrições de caminho e as oportunidades e, de outro, dos ativos complementares herdados e/ou construídos e da seleção. Nesse sentido, as firmas exibirão diferentes graus de integração vertical e diversificação horizontal, segundo o setor de sua atividade principal, porque diferentes linhas de produção acarretam diferentes modos de aprendizagem, de restrições de caminho e de seleção. Esses elementos poderiam teoricamente explicar a abrangência dos limites de atuação das firmas e caracterizar os níveis de sua diversificação coerente. A evolução e a competitividade da empresa em

cada atividade e/ou no conjunto de atividades em que ela atua dependem de sua “competência profunda” (*competence fonciere*); isto é, de um conjunto articulado de elementos que a empresa reúne —com uma dimensão tácita muito acentuada— por meio de suas competências tecnológicas diferenciadas, de seus ativos complementares e das rotinas que magnificam a base de suas capacidades concorrenciais numa atividade particular. A força competitiva de uma empresa depende, portanto, de modo crescente, do nível de sua competência profunda. Nesse sentido, na denominação dos autores, *empresas ocas* seriam as empresas que não detêm competências profundas, caso das empresas baseadas em contratos de atividades sem ligações econômicas e tecnológicas fortes entre si, ou o caso do conglomerado, entendido como uma espécie de fundo mútuo de atividades.

Numa perspectiva teórica próxima, porém enfatizando o aspecto histórico-evolutivo do comportamento da empresa, Batsch (1993) defende que as estratégias de crescimento das grandes empresas devem ser consideradas ao longo do tempo, procurando encontrar o sentido de sua trajetória como um todo e não de decisões isoladas, às vezes tomadas por pura ocasião comercial. Para o autor, essa trajetória é que define um “caminho de crescimento” e descreve a evolução e a coerência da grande empresa e sua gama de atividades a médio e longo prazos que, em geral, passa por uma busca de sinergias produtivas, notadamente mediante o denominado movimento de *recentragem*.

Esse termo denomina a tendência verificada nas decisões de investimento e de crescimento externo das empresas em que se constata uma valorização das suas atividades principais (*core activities*), e/ou daquelas em que detêm maior capacitação produtiva e comercial. A tendência de recentragem não significa necessariamente a redução de unidades produtivas, de filiais, ou mesmo da quantidade de setores e/ou das atividades em que a empresa atua; isto é, recentragem não é sinônimo de redução absoluta da diversidade produtiva e comercial da empresa. Diferentemente, ela deve ser entendida tomando-se por base uma perspectiva mais abrangente, como uma tendência das empresas a concentrarem seus esforços em atividades que tenham ganhos sinérgicos e maiores

graus de coerência no conjunto de suas atividades⁷. Nessa ótica, as empresas, ao invés de reduzir suas diversidades produtivas e comerciais, podem ampliá-las de modo coerentemente articulado e obter significativos ganhos competitivos. É assim que Batsch (1993) entende que o conceito de recentragem não é reduzido às estratégias de desinvestimentos (*désengagement*), mas conduzido por um princípio coerente que se traduz na pressão de uma força de gravitação sobre o desdobramento da gama de atividades. Para o autor,

esta força tem sido freqüentemente designada como busca de sinergias. Ela hoje é evocada como influência da atividade (*métier*). Compreende-se que essa influência não está presente somente nas estratégias de especialização, mas que ela se exerce também sobre certas estratégias de diversificação, na medida em que estas ofereçam uma característica de complementaridade. ... [assim] uma política de redução da gama de atividades como de ampliação do *portfólio* podem ter em comum a busca da coerência organizacional, de visar a complementaridade industrial ou comercial, e de realizar a concentração de meios financeiros sobre objetivos reduzidos. Nos dois casos, a recentragem pode ser legitimamente evocada. (Batsch, 1993, p.46)

Os movimentos de recentragem, expansão e diversificação das empresas podem assim estar estreitamente e coerentemente relacionados, desde que estes se traduzam em ganhos sinérgicos de atividades relacionadas, não díspares produtiva e comercialmente.

Na mesma temática, Very (1993), numa perspectiva mais ampla, defende que as fontes sinérgicas no processo de diversificação das atividades da empresa podem advir de duas ordens de fatores. A primeira, mais atrelada à

⁷ Batsch (1993) critica os estudos que se baseiam numa concepção mais limitada do movimento de recentragem (*recentrage sur le métier*), afirmando que esses estudos incorrem em três grandes paradoxos analíticos; isto é, não dão conta de três tipos de diversificação das grandes empresas, constatados empiricamente. O primeiro tipo é pela maior diversificação de seus *portfólios*, cuja presença de maiores ativos financeiros é evidente; o segundo, pela maior presença das empresas em operações de acordos/contratos produtivos e/ou tecnológicos, ou em “economias de rede”, que ampliam o escopo de atividades das empresas; e o terceiro tipo é oriundo da própria maior diversificação das atividades produtivas das empresas.

visão tradicional, pelas economias via transferência e compartilhamento de recursos (mesma linha produtiva, equipamentos, mesmo canais de distribuição...) e habilidades (transferência de tecnologias, técnicas de *marketing*...). A segunda, em geral pouco considerada nas análises, via capacitação gerencial da empresa que, por meio das “habilidades gerenciais”, permite à empresa obter economias ao se adotar um mesmo “estilo administrativo” e expandir e compartilhar esse estilo num maior número de atividades. Para o autor, isso se deve ao fato de que os administradores, embora desenvolvam padrões de decisões cognitivas (*cognitive decision patterns*) apropriados a determinados ambientes e em contextos organizacionais específicos, podem também ser compartilhados e utilizados em atividades com certas semelhanças comerciais, gerando importantes ganhos econômicos e comerciais. Nessa linha, poder-se-iam criticar os estudos sobre expansão de empresas (e de recentragem), que priorizam apenas os motivos sinérgicos proporcionados pela proximidade de mercado e tecnológica entre as empresas e/ou entre a proximidade na classificação industrial dos bens produzidos, uma vez que, como se tem ressaltado, mesmo que não existam esses tipos de proximidades a sinergia pode advir do grau de similaridade dos processos (ou, diríamos, das rotinas) gerenciais e administrativos adequados às empresas, que permitem ao topo gerencial administrar mais eficientemente o conjunto de empresas. Segundo esse autor, o grau de similaridade gerencial seria determinado pelas “estruturas competitivas” próprias às atividades. Essas estruturas seriam formadas por diversas características, destacando-se: a concentração dos competidores; a rivalidade existente no mercado; os tipos dos clientes, dos canais de distribuição, dos fornecedores, das economias de escala; a intensidade de capital; e o nível de globalização do mercado. Quanto maior a similaridade e/ou proximidade entre essas características, maior o grau de similaridade gerencial e maior a fonte sinérgica potencial entre as empresas.

A partir desse referencial teórico, passamos a analisar, empiricamente, a trajetória de expansão e diversificação de algumas grandes empresas alimentícias, ressaltando a associação entre padrão de consumo, a globalização econômica e as estratégias de crescimento. Com esse intuito, em seguida discutimos alguns aspectos do padrão de consumo alimentar e, posteriormente, centramos a análise nas principais F&A, destacando os tipos

básicos e a localização espacial dessas F&A em seis atividades produtivas. A fonte de informações é a amostra de 2.192 operações de F&A computadas pelo *Centre Française du Commerce Extérieur* (CFCE) entre 1986-1994, identificadas por empresa, atividade, tipo de operação e por países. Também enfocamos as estratégias de crescimento de algumas grandes empresas de alimentos ao longo do tempo, propondo inclusive uma tipologia básica (e preliminar) dos diferentes tipos de diversificação produtiva e/ou de atividades empreendidas pelas principais empresas de alimentos.

3.2 O padrão de consumo alimentar e estratégias de expansão

O surgimento e o reconhecimento de um padrão de consumo alimentar não deve ser, metodologicamente, analisado num corte específico e estático no tempo. O padrão de consumo –e o alimentar em particular– cristaliza-se paulatinamente no tecido social, num processo interativo entre o comportamento e os valores (nem sempre objetivos) dos consumidores e a oferta de novos produtos com novas opções de demanda⁸. É na trajetória de disseminação dos novos produtos –atrelada em última instância às modificações sócio-culturais da sociedade capitalista–, que a resposta (*feedback*) dos consumidores torna-se importante para as empresas, isto é, para a capacidade de oferta de novos produtos em determinados segmentos. É essa interação dinâmica no mercado, entre introdução/disseminação de novos produtos e o comportamento derivado dos consumidores, que passa a ser o elemento balizador da trajetória das inovações das atividades alimentares e, conseqüentemente, um dos aspectos mais importantes para as estratégias concorrenciais das empresas, a diferenciação e inovação de produtos. Além disso, devem-se considerar os aspectos estruturais da economia, tais como os fatores produtivos, tecnológicos, comerciais e financeiros, que colocam as particularidades referentes à dinâmica

⁸ Goffon (1992) lembra-nos que a formação dos hábitos alimentares pode ser interpretada de diversas formas. Por exemplo, numa perspectiva da história política, o desenvolvimento da *haute cuisine* (ou a formação do sistema de etiquetas e maneiras) deve ser associada às Cortes, como centros políticos e como difusoras do modelo das normas sociais; ou, de uma perspectiva crítica, mais *libertária*, os padrões alimentares poderiam ser vistos como extensões de mecanismos institucionais e das atitudes sociais em relação ao corpo.

de acumulação, repartição funcional da renda do sistema econômico e seus relacionamentos produtivos com o sistema agroalimentar e a indústria de alimentos em particular.

No plano estritamente econômico, os fatores sistêmicos se reportam, por um lado, às relações técnico-produtivas da indústria de alimentos, tais como as características das empresas alimentares (tamanho, eficiência, nível de internacionalização etc.), o relacionamento entre fornecedores e a disponibilidade de matérias-primas, insumos e ingredientes, a evolução da tecnologia e, por outro lado, ao mercado relevante para os produtos, a possibilidade de diferenciação e disseminação de novos produtos, bem como, conseqüentemente, os graus de elaboração e agregação de valores nas diversas cadeias produtivas.

Ainda nesse plano sistêmico, na análise das tendências das estruturas de mercado das atividades alimentares devem ser observadas as especificidades e as características demográficas e os valores sociais, culturais, religiosos, bem como o nível de penetração — e incorporação — dos valores estrangeiros no tecido social, interferentes nos diversos mercados de alimentos e na dinâmica dos padrões de consumo⁹. Devem ser consideradas variáveis como tendências da taxa de natalidade, mortalidade, do planejamento familiar, do tamanho médio da família, de inserção da mulher na força de trabalho, da proporção dos gastos com alimentos fora do lar etc., somando-se, ainda, os aspectos jurídicos e normativos que regem as regulamentações do mercado de alimentos, em especial as questões referentes à saúde pública derivadas da produção dos produtos alimentícios (leis de agrotóxicos, de bebidas, de embalagens, de utilização de insumos e ingredientes.)¹⁰.

⁹ Gofton, (1992) entende que, à parte os valores nutricionais, o consumo alimentar teria diferentes *status* sociais; por exemplo, os alimentos associados a celebrações teriam o maior valor; o consumo de alimentos frescos teria mais valor que os de conveniência; o consumo de carnes vermelhas teria mais *status* relativo que o de frango, peixes, queijos, vegetais e cereais.

¹⁰ Como exemplo pode-se citar a lei de embalagens/rótulos americana de 1993, que obrigou as empresas a introduzirem maiores explicações sobre os ingredientes e a definir os atributos dos produtos (produto *light*, alta fibra etc.). Com isso, o governo induziu a mudança de cerca de 250.000 rótulos a um custo estimado de US\$ 2 bilhões, assumido pelas empresas.

Até meados dos anos 70, a concepção e comercialização de produtos padronizados (*mass production*) eram os fatores mais relevantes da concorrência e de suas competitividades operacionais. As economias de escala eram, desse modo, o pilar da eficiência econômica da planta produtiva, e a economia de escopo via diferenciação de produtos assumia um aspecto complementar. É compreensível assim que as operações de F&A nessas atividades fossem fundamentalmente restritas a poucas linhas de produtos e/ou segmentos, já que grande parte das empresas adotava estratégias privilegiando a especialização produtiva em um produto específico, ou a concentração numa linha de produto homogêneo e bastante definido. Estes eram os elementos básicos do padrão de concorrência de então. Apenas um número restrito de empresas, tais como a Nestlé, Unilever, General Foods, tinham inserção produtiva em vários segmentos produtivos¹¹.

Esse quadro passa a se transformar especialmente a partir dos anos 80, com as inovações tecnológicas no campo da informática, com o surgimento e disseminação de novos utensílios da cozinha mecanizada (destacando-se o micro-ondas) e com as transformações sócio-culturais advindas com a globalização, que abrem novos horizontes técnico-produtivos e comerciais na indústria de alimentos, afetando profundamente suas estratégias concorrenciais¹². Esses aspectos atrelam-se a outros especialmente importantes para a caracterização e consolidação das estruturas de mercados alimentares desse período, cuja política de diferenciação de produto torna-se um dos principais elementos que compõem o padrão de concorrência da indústria de alimentos e a fonte das barreiras à entrada mais relevante. Nesse sentido, poder-se-ia destacar os seguintes fatores:

¹¹ Detalhes podem ser encontrados em Harika (1986); Connor et al. (1985).

¹² É a partir dos anos 60 que se constata a difusão do forno micro-ondas e a intensificação do uso do computador e da produção automatizada nas plantas de alimentos dos EUA, que permite o controle mais efetivo do processo industrial (controle de matérias-primas, estoques etc.) e do gerenciamento de várias unidades produtivas. Ao lado do maior uso de ingredientes químicos na fabricação de alimentos, possibilita um campo profícuo para o exercício concorrencial via diferenciação e introdução de novos produtos, característica que se consolida e se expande fortemente durante os anos setenta e oitenta na atividade. Ver detalhes em *Food Processing* (15 Out. 1990).

1. *menor dinamismo da taxa de crescimento da demanda por alimentos nos países desenvolvidos.*

Tomando-se agregadamente os gastos com alimentos, bebidas e tabaco, entre 1966 e 1994, para alguns dos principais países desenvolvidos, observa-se uma constante redução na participação relativa média desses bens, nas cestas de consumo privado. Em 1966, a participação média dos gastos em alimentos, bebidas e tabaco foi de 31,4% do total dos gastos privados; dez anos depois, reduziu-se a 26,7%, em meados dos anos 80 atingia cerca de 22% e em 1994 baixou para menos de 20%. Entre 1966 e 1994, a variação total dos gastos relativos médios foi de (-) 37,3%, e a Itália (-51,6%), o Japão (-47,3%) e o Reino Unido (-44%) foram os países que apresentaram as maiores quedas; e a Noruega (-21,1%) e os EUA (-25%) as menores. Dados que demonstram, de certo modo, uma situação de relativa saciedade alimentar média desses países, o que leva a elasticidade renda dos alimentos a ser, em geral, menor que a unidade e mesmo, em alguns produtos, negativas. Em trabalho recente, o Ministério da Agricultura inglês calculou a elasticidade-renda (alimento em geral) para o Reino Unido em (-) 0,01. Em 14 tipos de alimentos, nenhum apresentou elasticidade-renda maior que 1. Os de maior elasticidade positiva foram: suco de fruta (0,94), iogurte (0,58), frutas frescas (0,48); os produtos com maior elasticidade negativa foram: açúcar (-0,54), batatas (-0,48), leite (-0,40), pão (-0,25)¹³.

2. *movimento de concentração do mercado de comercialização de alimentos (em termos domésticos e internacionais) e a elevação do patamar tecnológico da atividade, com o conseqüente aumento de poder econômico das grandes redes de comércio (super/hiper mercados).*

Nos EUA, em 1970, a parte da distribuição de alimentos relativa aos supermercados era de 36,1%; em 1980, saltou para 71,1% e, em 1993, alcançou 75%. Na Europa, a mesma tendência é verificada. Por exemplo, na Alemanha, entre 1965 e 1983, o número de lojas denominadas *vendas de especialidades* decresceu em 50%; na França, em 65%, ao passo que a participação relativa dos supermercados aumentava significativamente. Atualmente, a parte dos super/

¹³ Esse trabalho foi citado em Neves (1996, p. 80).

hipermercados soma 80% das vendas totais, na França e 65%, na Inglaterra. Em 1992, o *market share* dos três principais varejistas era de 75%, na Suíça e na Suécia; 73%, na Finlândia; 61%, na Dinamarca e 58%, na Holanda e Noruega. Um outro indicador da importância dos grandes comerciantes de alimentos é a relação supermercados/habitante. Esse indicador mostra que, em 1993, existiam, na Espanha, dois supermercados para cada 10.000 habitantes (a mais alta densidade), seguida pela França, EUA e Alemanha com 1,32, 1,15 e 1,05, respectivamente. Outros países, como a Itália, Grécia e Portugal, têm mais tradição no comércio varejista de menor tamanho e apresentam menores índices de supermercados por habitante.

3. *A crescente afluência de produtos com “marcas próprias” (private label) nos mercados alimentares.*

Os produtos de marcas próprias, por embutir menores custos de P&P e melhores condições de compra desses produtos —normalmente fabricados por empresas de médio e pequeno porte— possibilita a apropriação de três tipos de vantagens: primeiro, a execução de uma política de preços atraente, com preços menores que os dos produtos líderes e de *marca* (ou como se denominam nos EUA, *advertised brands*); segundo, permite praticar, em diversas linhas de produtos, maiores margens de lucro, já que, normalmente, a queda dos custos é mais que proporcional à queda dos preços. Além disso, se o volume de vendas dos produtos com marcas próprias for significativo, podem-se gerar economias de escala distributivas e implementar, também, políticas de margens de lucros cruzadas entre os produtos, aumentando o potencial competitivo da rede varejista.

4. *tendência de globalização do padrão de consumo industrializado.*

Segundo algumas análises, com a globalização ocorre um movimento significativo de “desterritorialização” dos padrões de consumo, sobressaindo neste aspecto o consumo de produtos industrializados. Ortiz (1994). Para esse autor, o maior interrelacionamento entre os países e os elementos integrativos acarretados pela globalização estão destruindo a fixidez dos modos de cozinhar tradicionais e, conseqüentemente, dos padrões alimentares nacionais e/ou regionais. A alimentação, que era sinônimo de tradição de um determinado território, deixa de estar ao abrigo da fragmentação e da rapidez do mundo moderno. O advento

das técnicas de conservação, o barateamento do transporte e a invenção da comida industrial internacionalizam os comportamentos alimentares. Diz o autor,

os alimentos descolam de suas territorialidades para serem distribuídos em escala mundial. Não existe nenhuma ‘centralidade’ nas cervejas, chocolates, biscoitos, refrigerantes. Trata-se de produtos consumidos mundialmente e distribuídos por grupos multinacionais ... No mundo funcional da modernidade-mundo, os alimentos perdem a fixidez dos territórios e dos costumes. Eles se adequam às circunstâncias que os envolvem. Neste contexto, a veracidade dos mapas alimentares se esvai, pois seus traços essenciais são informações ajustadas à polissemia dos contextos. Não há mais centralidade, a mobilidade das fronteiras dilui a oposição entre autóctone e o estrangeiro; ... rompe-se assim a relação entre lugar e alimento; a cozinha industrial não possui nenhum vínculo territorial”. (Ortiz, 1994, p. 80, 87)¹⁴

Isso não significa que os pratos tradicionais dos diversos territórios tenderiam a desaparecer, mas perderiam sua singularidade e estariam cada vez mais integrados à cozinha industrial. Estes seriam, por exemplo, os casos da falsa “italianidade” da Pizza Hut, da “mexicanidade” do taco Bell, ou da cozinha *fast food* chinesa. Nesse sentido, quando um estilo de alimento tipo *fast food* ou industrializado migra para outros países, não se deve entendê-lo como um “traço cultural” que se impõe à revelia dos valores autóctones, mas como um símbolo de um estilo de vida, um padrão cultural que espalhou (com graus diferenciados de intensidade) para amplos espaços geográficos certos valores e identidades comuns, próprios à organização econômica e social dos grandes centros urbano-industriais. Tal fato não se identifica com a padronização absoluta dos hábitos alimentares no mundo, mas com uma espécie de simbiose entre o padrão de

¹⁴ Ortiz entende que, no mundo moderno, o alimento está num processo de “perder substância e ganhar em circunstância”; os alimentos seriam informações que nos remetem às diferentes atividades e situações sociais nas quais eles são consumidos. Por exemplo, tomar cafezinho é percebido mais como um ato que reenvia à suspensão do trabalho, do que à apreciação do gosto do alimento/bebida. Assim, uma grande gama de produtos industrializados e/ou de tipo *fast food* estaria associada à “modernidade-mundo”, isto é, mais atrelada a valores de praticidade, comodidade, estilo de vida do que propriamente aos valores das culturas alimentares.

consumo tradicional e o industrializado, este crescentemente impulsionado pela ação das grandes empresas alimentares –as maiores responsáveis pela difusão do que se poderia denominar *alimentos mundiais* (isto é, próprios do padrão cultural mundializado)– que, em geral, possuem as capacidades tecnológicas e comerciais para adaptar esses produtos aos hábitos e aos gostos locais. Ou, num movimento inverso, as empresas locais tornam-se reprodutoras do padrão alimentar mundializado, comercializando, sincreticamente, produtos mundiais, com adaptações mais fidedignas ao gosto/paladar local¹⁵.

De uma perspectiva macro-histórica, as mudanças recentes envolvem ainda o surgimento de novos papéis atribuídos aos consumidores em uma sociedade pós-fordista, cujo consumo de alimentos é associado e segue as mesmas características do consumo em geral. O individualismo se fortalece nesse período como reação à idéia de consumo de massa do período anterior (Gofton, 1992). A padronização dos produtos cede progressivamente seu lugar para a qualidade e outros atributos sócio-culturais nas estratégias competitivas das empresas. Nesse sentido, juntamente com a competição econômica *stricto sensu*, tem-se, cada vez mais, a competição estabelecida mediante elementos mercadológicos qualitativos. Ao lado dos aspectos produtivos e tecnológicos, que dizem respeito preponderantemente à redução de custos produtivos, atuam os que promovem maior aproximação com as necessidades e os requisitos comerciais dos novos mercados. É comum a afirmação de que os produtos, para serem competitivos, passam a requerer, em seus atributos, a “fórmula 4S”: segurança, serviço, saúde e sabor. Essa estrutura de mercado poderia ser identificada à forma matricial, porque está subjacente o predomínio de *micro-mercados* com recortes específicos de nível de renda, de estilos de vida e de valores culturais, nos quais o padrão concorrencial é fortemente atrelado às características técnicas, produtivas e comerciais dos segmentos e das linhas de produtos que os conformam.

¹⁵ O primeiro exemplo pode vir do McDonald's, na Índia, onde os “hambúrgueres”, por motivos religiosos e culturais, são feitos sem carnes; o segundo, pelas cadeias de *fast food* filipinas Mosburger e Jollibee, que adaptam os alimentos aos gostos locais, e concorrendo fortemente com redes ocidentais como a McDonald's, Burger King.

Todas essas mudanças, evidentemente, imbrincam e interagem com as estratégias competitivas das empresas alimentícias ao longo do tempo. No período mais recente, a inserção produtiva em uma maior amplitude de segmentos/atividades (pela diferenciação horizontal e/ou também pela verticalização a jusante), torna-se um elemento fundamental do padrão de concorrência das estruturas de mercados alimentares, já que as vantagens de *spillovers* (ou complementaridade) tecnológicos e de *marketing* em linhas de produtos comuns possibilitam à empresa ampliar potencialmente os retornos sobre os investimentos (gerando economias de escala e escopo), como também fortalecer sua posição concorrencial em produtos com maior valor agregado, não só em mercados domésticos, mas crescentemente nos mercados relevantes internacionalmente selecionados para a trajetória de expansão das empresas.

Evidentemente, o tamanho das empresas (e das vantagens derivadas dele), bem como seus graus de competência, são fundamentais para se determinar a amplitude da diversidade produtiva em termos de segmentos e/ou de linhas de produtos e a capacidade de entabular diferentes formas concorrenciais associadas aos diferentes mercados, destacando a magnitude da diferenciação de produtos e dos respectivos gastos em P&P que, como foi visto, são as barreiras à entrada mais relevantes na maioria dos mercados de alimentos¹⁶. A adequada concatenação do conjunto desses aspectos torna-se, como consequência, importante fator de elevação da *performance* econômica das empresas.

Para o caso americano, esses aspectos são comprovados empiricamente por Connor et al. (1985). Analisando a diversificação das quinhentas maiores empresas de alimentos e tabaco nos EUA, esses autores constatarem que: a) as cem maiores empresas eram mais diversificadas que as demais quatrocentas e entre as cem primeiras somente quatro empresas eram completamente especializadas; b) grande parte da diversificação fora de sua atividade/segmento principal ocorria em direção a outras atividades também agroalimentares e, mais ainda, essa tendência era compatível com a evidência de

¹⁶ Uma idéia desse aspecto pode ser dada pelo custo estimado para a introdução de um novo produto nos cinco principais mercados europeus de alimentos, que é de US\$ 30 milhões. Ver *The Economist*, 4 Dez. 1992.

outros países como o Japão, Reino Unido e Canadá; c) existia uma forte correlação positiva entre gastos com P&D e em P&Pe o grau de diversificação das empresas. Os autores concluem, desse modo, que:

existe uma grande evidência de que as firmas diversificam em atividades que são similares às suas atividades principais em termos de características do comprador, dos canais de *marketing* e da extensão dos gastos em P&D, que proporcionam um ímpeto e suporte para o processo de diferenciação de produtos. (Connor et al., 1985, p.186)

No mesmo sentido, MacDonald, J. (1988), por meio da análise econométrica, investiga as características das F&A das quinhentas maiores empresas americanas entre 1976 e 1982, de cujos resultados destacam-se os seguintes: a) o tamanho da empresa está fortemente correlacionado positivamente com a possibilidade de operações de F&A com diversificação; b) a entrada de novas empresas em um negócio tem forte correlação positiva com o crescimento deste; c) a diversificação é uma importante estratégia de crescimento das empresas líderes em alimentos; d) grande parte da diversificação foi realizada em *negócios correlacionados* ao processamento de alimentos; e) a maior parte da diversificação foi bastante concentrada: cerca de 2,3% dos setores representaram quase um terço das novas diversificações.

3.2.1. Crescimento, diversificação e concentração das atividades: uma tipologia básica

A partir das considerações acima, e com base em informações (quantitativas e qualitativas) de 50 grandes empresas alimentícias, organizamos as principais trajetórias de expansão externa, de diversificação e/ou de inserção em novas atividades produtivas. Com isso pode-se focalizar as principais estratégias de crescimento e de diversificação recentes de algumas grandes empresas alimentares, reunindo elementos que possibilitem a elaboração de uma tipologia básica para a atividade de alimentos¹⁷.

¹⁷ Numa proposta semelhante pode-se destacar, nesse aspecto, o trabalho de Linda (1988a), que procurou sistematizar o processo de recentragem com diversificação levado, a cabo pelas empresas agroalimentares européias até meados dos anos oitenta.

Num primeiro procedimento, classificamos as empresas considerando suas *estratégias de crescimento*, a partir da repartição setorial de seus faturamentos. Tem-se aqui dois grandes grupos de empresas: I) as que apresentam *estratégia de crescimento centrada*, isto é, empresas cujas estratégias de expansão (interna e externa) privilegiaram e valorizaram as atividades alimentares (e/ou correlatas) e que, por isso, mais de 70% do faturamento total é gerado nessas atividades; II) as que apresentam *estratégia de crescimento segmentada*, isto é, empresas que implementaram estratégias de crescimento mais dispersivas (ou de segmentação produtiva mais acentuada), apresentando assim faturamentos nas atividades de alimentos de no máximo 70% do faturamento total.

Valendo-nos disso, classificamos as empresas tendo por base seu escopo de atividades. São classificadas na denominada *estratégia de diversificação*, as empresas que ampliaram o leque de atividades; e na denominada *estratégia de concentração*, as empresas que se restringiram a atuar num menor número de atividades. Evidentemente, nos casos em que as empresas apresentaram uma forte segmentação produtiva e/ou que apresentaram uma mudança de rumo radical em suas trajetórias de crescimento, propõem-se duas classificações: uma para as estratégias da empresa como um todo; e outra para as estratégias das unidades produtivas (divisões, subsidiárias, etc.) alimentares da empresa.

As estratégias de diversificação e de concentração das empresas, por sua vez, tiveram as seguintes definições metodológicas, bem como os critérios de classificação, cujos resultados se apresentam nas tabelas 14 e 15:

A. Estratégia de diversificação

- a) *diversificação radical*: estratégias associadas à política de inserção produtiva da empresa em atividades/setores muito díspares, com pouca ou sem qualquer tipo de sinergia produtiva e/ou comercial envolvida entre suas atividades. Exemplos: Barlow Rand, Hillsdown Holdings, empresas originárias de atividades muito distantes da alimentar, que passam a atuar nesta atividade; ou da Danone que, de ex-empresa de vidros e recipientes, muda radicalmente sua trajetória de expansão tornando-se uma empresa tipicamente produtora de alimentos; ou os casos da Cargill, Ferruzzi, Bunge

- & Born, empresas totalmente originárias e centradas no *agribusiness*, que se diversificam fortemente a partir dos anos 80 para outras atividades como a siderurgia, papel, resinas, química; ou da Saint Louis, tradicional produtora de açúcar e alimentos, que entra com vigor no setor de papel desde 1988;
- b) *diversificação de atividades*: as estratégias identificadas com o processo de diversificação da empresa em atividades e/ou segmentos que apresentam algum tipo de similaridade produtiva e/ou comercial, em especial aquela capaz de gerar sinergias econômicas dos ativos complementares, tais como da proximidade da rede de distribuição, na gestão dos departamentos comerciais, nos estilos semelhantes de administração, etc. Esse é o caso das empresas com grande *expertise* em setores de vendas a varejo e/ou em consumo corrente, que passam a atuar em alimentos como, por exemplo, a Philip Morris e RJR Reynolds (originárias de tabaco); ou a Unilever, Procter & Gamble, Sara Lee (empresas originárias de higiene pessoal ou bens de consumo corrente);
- c) *diversificação complementar*: estratégias associadas ao processo de diversificação da empresa em segmentos produtivos alimentares, apresentando, portanto, um alto grau (maior que no caso anterior) de similaridade produtiva, comercial e tecnológica. Essa maior proximidade entre as atividades magnifica a facilidade e a rapidez do processo de aprendizagem, de apropriação e de concatenação dos quesitos pertinentes ao padrão concorrencial nas diversas estruturas de mercado em que a empresa atua, obtendo também economias externas e de P&P. Neste item, definiu-se ainda a *diversificação complementar com verticalização*, como uma subdivisão da estratégia de diversificação complementar, incorporando aqui as estratégias de integração vertical a jusante.

Ainda para efeito de classificação, estabelecemos um tipo de hierarquia entre os espectros de diversificação produtiva das empresas. Assim, a empresa denominada “multiprodutos” tem uma maior amplitude de segmentos e de linhas de produtos do que a empresa “alimentos diversos (+)”; esta é, por sua vez, é mais diversificada que a empresa “alimentos diversos”. Enquadram-se nas estratégias de diversificação complementar as empresas típicas de alimentos

(Nestlé, H.J. Heinz, Campbell, ABF), as unidades produtivas alimentícias das grandes empresas segmentadas (por exemplo, Unilever, Grand Metropolitan, Philip Morris-Kraft General Foods, RJR-Nabisco, Borden, entre outras) e as que se verticalizaram com diversificação a jusante (ConAgra, Bunge & Born, Cargill, Ferruzzi, CPC International, entre outras).

B Estratégia de concentração

Definiu-se como *estratégia de concentração* aquelas em que as empresas promoveram seus processos de expansão com pouca diversificação produtiva, seja em atividades ou mesmo em linhas de produtos, buscando, portanto, promover sinergias e vantagens competitivas, por meio da especialização produtiva, tecnológica e comercial. Isto é, a concentração econômica mostrou-se a melhor forma de fortalecimento de suas competências profundas. Encontram-se neste tipo de estratégia, por exemplo, algumas empresas de bebidas e cervejas (Seagram, Heineken, Anheuser-Busch, Kirin, entre outras), de lácteos (Snow Milk), de carnes (IBP, Tyson Foods), de cereais e biscoitos (Kellogg, United Biscuits) e de pesca (Maruha).

Além dos aspectos pertinentes às estratégias de expansão das empresas, as informações das tabelas esclarecem que grande parte das grandes empresas de alimentos tem como origem produtiva as próprias atividades alimentares e/ou correlatas. Isso evidencia, por outro lado, que, ao longo das “histórias empresariais” dessas empresas, gestou-se uma trajetória de constante aprendizagem produtiva, tecnológica, comercial e organizacional, conformando nessas atividades um certo *estilo* de negócios próprio e cumulativo no tempo que, juntamente com a complexidade do padrão de consumo alimentar, dificulta a entrada tardia (e/ou a permanência) de novos produtores.

Esse motivo explica, em parte, por que são poucos os casos de conglomerados nessas atividades. Explica, também, por que a entrada recente de grandes grupos *outsiders* foi executada fundamentalmente mediante compra ou participação acionária em importantes empresas de alimentos, em geral empresas líderes, já que a apropriação imediata da *expertise* produtiva e comercial é fundamental para o sucesso competitivo e operacional nessas atividades. Como

exemplo, podem ser citados os casos da entrada dos principais conglomerados (Barlow Rand e Hillsdown) e, mais importante, da Grand Metropolitan (ex-ramo de hotelaria), da Danone (ex-ramo de vidros/recipientes), das empresas bi-ramos tabaco-alimentos (Philip Morris, RJR Nabisco)¹⁸.

É interessante notar a importante mudança de atividade principal de algumas empresas. É assim que, durante os anos oitenta e noventa, a Danone e a Grand Metropolitan conduzem seus processos de reestruturação, promovendo suas expansões fundamentalmente por meio de aquisições de empresas alimentares e, atualmente, obtêm mais de 90% de seus faturamentos nessas atividades. A Philip Morris e a RJR Nabisco também investiram muito em alimentos, atividade que, atualmente, contribui com cerca de 50% de seus faturamentos atuais.

Abordando esse aspecto, apresentamos na tabela 16 as principais “operações de entrada” dos *late comers* mais importantes em alimentos; isto é das operações que marcaram de fato uma opção pela atividade alimentar por parte da Philip Morris, da RJR Nabisco, da Danone, e da Grand Metropolitan. Fica patente pelas operações que a forma preferida foi a compra de empresas diversificadas e com liderança de mercado em *marcas* e ativos intangíveis, uma vez que o retorno potencial implícito desses ativos torna-se uma condição econômica necessária para sua expansão futura, notadamente via F&A, inclusive em mercados internacionais.

¹⁸ Na verdade, a RJR Nabisco já atuava em alimentos, porém com pouca expressão. Em 1977, a empresa entra na lista das cem maiores empresas de alimentos (91ª posição) com faturamento de US\$ 264 milhões, o que correspondia, na época, a aproximadamente 5% do faturamento total da empresa.

Tabela 14 - Empresas de alimentos: estratégia de crescimento segmentada ⁽¹⁾

Empresa	Atividade Originária	Outras Atividades	Principais Estratégias	
			Estratégia da Empresa Estratégia em Alimentos	Principais Segmentos ⁽²⁾ Alimentícios
Philip Morris	tabaco	Tabaco	- diversificação de atividades - diversificação complementar	cerveja, multiprodutos
Cargill	comércio de grãos	Siderurgia, papel, resina, insumos agrícolas	- diversificação radical - diversificação complementar e verticalização	cereais, alimentos diversos
Unilever	fusão entre Lever Brothers (higiene pessoal) - (RU) e Margarine Unilever (HOL)	Detergentes, higiene pessoal, química	- diversificação de atividades - diversificação complementar / verticalização	multiprodutos, ingredientes para a IAA
Procter & Gamble	fusão entre James Gamble (sabão/óleos) e William Procter (velas)	Limpeza, higiene pessoal, papel, cosmético	- diversificação de atividades - diversificação complementar	café, óleos, snacks, sucos
PepsiCo	soft drink	Restaurantes	- diversificação complementar - concentração	soft drink, snacks
Bunge & Born	comércio de grãos	Química, papel, têxtil, insumos agrícolas	- diversificação radical - diversificação complementar / verticalização	processamento de grãos, alimentos diversos (+)
Ferruzzi	comércio de grãos	Química, farmácia, finanças	- diversificação radical - diversificação complementar e verticalização	amido, óleos, açúcar, alimentação animal
RJR Nabisco	tabaco	Tabaco	- diversificação de atividades - diversificação complementar	alimentos diversos (+)
Sara Lee	comércio de alimentos	Higiene pessoal e limpeza, roupas	diversificação de atividades	café, chás, carnes, panificação
Barlow Rand	fusão Thomas Barlow (conglomerado) e Rand Mines (extrativismo)	Conglomerado (minas, informática, farmácia, papel)	- diversificação radical - diversificação complementar	processamento de grãos, açúcar, pesca
Hillsdown Holdings	atividades de turismo e seguros	Conglomerado (papel, material de escritório, construção)	- diversificação radical - diversificação complementar	aves, alimentos diversos
Bass	fusão de 2 cervejarias Charington e Bass Mitchells	Hotelaria, pubs, jogos, lazer, biotecnologia	- diversificação radical - concentração	cerveja e bebidas
Borden	produtos lácteos	Adesivos, papel, resina	- diversificação radical - diversificação complementar	multiprodutos
Saint Louis	produção de açúcar	Papel	- diversificação radical - diversificação complementar	açúcar, alimentos diversos
Seagram	destilaria	Química (24% da Dupont), comunicações (15% da Time Warner)	- diversificação radical - concentração	bebidas, sucos
LVMH	fusão de Louis Vuitton (artigos de luxo, perfumes) e Moët Hennessy (bebidas finas)	Perfumes, artigos de luxo (bolsas, sapatos)	- diversificação radical - concentração	conhaque, bebidas, vinho

(1) % do faturamento em alimentos e bebidas é menor ou igual a 70% do faturamento total da empresa

(2) Grau de Diversidade Produtiva: multiprodutos > alimentos diversos (+) > alimentos diversos.

Fonte: elaboração própria

Tabela 15 - Empresas de alimentos: estratégia de crescimento centrada⁽¹⁾

Empresa	Atividade Originária	Outras Atividades	Principais Estratégias	
			- Estratégia da Empresa - Estratégia em Alimentos	Principais Segmentos Alimentícios ⁽²⁾
Nestlé	Produtos lácteos	produtos farmacêuticos	diversificação complementar	multiprodutos
ConAgra	Processamento de farinha, negócios com cereais	comércio, navegação, insumos agrícolas	diversificação complementar e verticalização	multiprodutos
Mars	Chocolate, confeitos	comércio de arroz, pet foods	concentração	chocolataria, confeitos
Danone	Fusão de Glaces de Boussois (espelhos) e Verreries de Souchon-Neuvessel (vidros)	recipientes de vidro	- diversificação radical - diversificação complementar	cerveja, multiprodutos
Coca-Cola	Soft drink	alimentos	concentração	soft drinks, sucos
Anheuser-Busch	Cervejaria	lazer	concentração	cerveja, panificação
Grand Metropolitan	Hotelaria, pubs, boites	pubs	- diversificação radical - diversificação complementar	bebidas, fast food e alimentos diversos (+)
Iowa Beef Packer (IBP)	Frigorífico	transportes	concentração	carne bovina
George Weston	Panificação	serviço de distribuição alimentos	diversificação complementar	panificação, confeitos, pesca
Archer Daniels Midland (ADM)	Processamento de grãos	transporte, navegação	diversificação complementar	óleos, ingredientes, álcool, pesca
Allied Domecq	Fusão J. Lyons (bebidas) e Allied Breweries (cerveja)	pubs	diversificação complementar	bebidas e alimentos (biscoitos, sorvetes)
Snow Brand Milk	Cooperativa de lácteos	distribuição	concentração	lácteos
Maruha Corp.	Comércio de peixes	frigorífico	concentração	pesca
General Mills	Processamento de grãos		diversificação complementar e verticalização	farinhas, cereais matinais, sobremesas
Ralston Purina	Comércio agroindustrial		diversificação complementar	panificação, alim. animal, cereais
Dalgety	Comércio de grãos, process. grãos alimentação animal		diversificação complementar e verticalização	ingredientes, farinhas, massas, biscoitos
Kirin Brewery	Cervejaria	farmácia, prod. de flores	concentração	cerveja, soft drinks
Associated British Foods	Comércio de alimentos, proc. Grãos	supermercados	diversificação complementar	alimentos diversos
H.J. Heinz	Produção de alimentos		diversificação complementar	alimentos diversos (+)
CPC International	Refinaria de milho		diversificação complementar e verticalização	alimentos diversos (+)
Campbell Soup	Produção de alimentos		diversificação complementar	alimentos diversos
Cadbury Schweppes	Fusão entre Cadbury (confeitos) e Schweppes (soft drinks)		diversificação complementar	soft drinks, confeitos
Kellogg	Preparação de cereal		concentração	cereais matinais
Tate & Lyle	Fusão de 2 empresas de açúcar Tate e Henry Lyle	projetos agrícolas	diversificação complementar	açúcar, amido, edulcorantes
Suntory	Produtor de bebidas	restaurantes, imprensa, farmácia	concentração	aperitivos, vinhos, cerveja
Guinness	Cervejaria	hotelaria, artigos de luxo, imprensa	concentração	bebidas, cerveja
Quaker Oats	Processamento de cereais		diversificação complementar	cereais preparados, soft drink, pet food
Chiquita Brands	Comércio de frutas		diversificação complementar	enlatados, carnes, óleos
Unilever Biscuits	Fusão de Mc Vitie e Mac Farlane (biscoitos)		concentração	biscoitos, snacks
Yamazaki Baking	Panificação		concentração	panificação, confeitos
Sapporo Brew.	Cervejaria	restaurante, hotel	concentração	cerveja, bebidas
Heineken	Cervejaria		concentração	cerveja
Tyson Foods	Avicultura		verticalização e concentração	carne de aves
Nichirei Corp.	Comércio de peixes/pesca	frigoríficos/ gelo	diversificação complementar	alimentos diversos (+)

(1) % do faturamento em alimentos e bebidas é maior que 70% do faturamento total da empresa.

(2) Grau de Diversidade Produtiva: multiprodutos > alimentos diversos (+) > alimentos diversos.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 16 - Principais F&A de entrada em atividades de alimentos

F&A de Entrada	Obsevações
Philip Morris	
Miller Brewing (1969)	A MB era a terceira produtora de cervejas premium dos EUA e quinta do mercado (4% do market share); em 1980, já é a segunda do mercado (21,5%), posição que ocupa atualmente.
General Foods (1985)	A GF era a maior empresa multiprodutos dos EUA faturamento de US\$ 9 bilhões (1984) e fortemente posicionada nos mercados externos (30% do faturamento). A GF já realizara importantes aquisições como a Hag Coffe (1979), líder alemã em café, Oscar Mayer (1981), líder em diversos segmentos de embutidos nos EUA; a Continental Grain (1984), importante produtora de pães, massas.
RJR Nabisco	
Del Monte (1979) ^(a)	A Del Monte estava entre as 30 maiores empresas de alimentos dos EUA.
Heublein (1982) ^(a)	A Heublein estava entre as 40 maiores empresas de alimentos dos EUA (faturamento: US\$ 1,5 bilhão) e era a Segunda em vinhos e aperitivos.
Nabisco (1985)	A Nabisco era a sétima empresa de alimentos multiprodutos (1984), com faturamento de US\$ 5,7 bilhões
Danone	
Kronenbourg (1970)	A Kronenbourg era a maior cervejaria da França
Águas Evian (1970)	A Evian era líder de mercado em águas minerais junto com a Perrier.
Société E. de Brasseries (1970)	
Gervais-Danone (1973)	A GD era empresa líder de lácteos na França; com a fusão, a BSN-Gervais-Danone torna-se a maior empresa alimentar da França.
Dannon Co. (1981)	A Dannon era o maior produtor de iogurte dos EUA.
Generale Biscuit (1986)	A GB era o terceiro maior fabricante de biscoitos do mundo
Grand Metropolitan	
Express Dairy (1969) ^(a)	Importante empresa de distribuição e produção de lácteos
Inter'nal Distillers and Vinters (1972)	Empresa líder em vários segmentos de vinhos e aperitivos
Heublein (1987)	A Heublein era a segunda empresa em vinhos e aperitivos nos EUA, atrás apenas da Seagram
Pillsbury (1989)	A Pillsbury é uma importante empresa americana de multiprodutos alimentar (com marcas líderes em diversos Segmentos) e de comércio de Commodities (faturamento de US\$ 6 bilhões). A Pillsbury tinha importantes divisões/subsidiárias como a Haagen Hazs (sorvetes finos) e a Burger King (segunda rede de franquias de fast food).

(a) vendida posteriormente.

Fonte: elaboração própria

Em relação às estratégias de *verticalização*, o que se percebe nos anos oitenta é uma tendência de maior integração comercial e técnico-produtiva entre as empresas a montante (processadoras primárias) e as empresas produtoras finais de produtos alimentícios. Essa tendência deve-se, em muito, ao maior fracionamento, flexibilidade e especificidade dos insumos utilizados no processo industrial, que promove um estreitamento, dependência e especialização

produtiva entre as empresas de alimentos de consumo final e fornecedoras de matérias-primas e de ingredientes, inclusive dos ramos da química e da farmácia.

Nesse sentido, constata-se duas tendências estratégicas básicas. De um lado, grandes grupos processadores primários de grãos e de matérias-primas como a Cargill, Unilever, Bunge & Born, Ferruzzi e ConAgra, caminham visando a maior integração vertical a jusante, penetrando em mercados de maior valor agregado, mas também passam a ser importantes fornecedores de insumos e ingredientes específicos para as empresas produtoras de alimentos finais. Como exemplos, podemos citar a Tate & Lyle, a maior produtora e fornecedora mundial de edulcorantes (frutose e açúcares) utilizados em importantes empresas de alimentos e bebidas (Coca-Cola, por exemplo); a Archer-Daniels Midland, uma das maiores fornecedoras de óleos e ingredientes derivados de soja para a indústria agroalimentar; a ConAgra é uma fornecedora de óleos e farinhas para a Wal-Mart (maior rede de varejo do mundo) e para as atividades de restaurantes da PepsiCo; a Cargill (óleos, derivados de soja, suco de laranja concentrado) e a Ferruzzi (óleos, açúcares), também importantes fornecedores de ingredientes à indústria agroalimentar em escala mundial.

Esses ingredientes freqüentemente requerem especificações técnicas muito apuradas, fato que, além de obrigar essas empresas a investirem relativamente mais em P&D, induz a uma estrutura de oferta bastante concentrada, cujo padrão concorrencial passa a ser calcado crescentemente em barreiras à entrada de natureza tecnológica (custo do investimento em P&D) e na apropriação de sobrelucros, inclusive de natureza cartelizada. Por exemplo, devido ao alto custo de desenvolvimento tecnológico, existem no mundo somente três produtores de proteína isolada de soja (de ampla utilização em embutidos de carnes e bebidas): a Bunge & Born (planta do Brasil), a ADM e a Purina. Em relação às práticas de cartelização, os exemplos das empresas CPC, Tate & Lyle e American Maize (Ferruzzi) ADM, Ajinomoto e a Kyowa são claros. Estas três últimas são acusadas por diversas empresas de usarem seus poderes econômicos para manter os preços elevados da lisina de soja no mercado internacional durante os anos noventa. A condenação custou um ressarcimento de US\$ 45,5 milhões às três empresas, cabendo à ADM o valor de US\$ 25 milhões. As outras empresas

são acusadas por fixarem preços do xarope de milho de alto teor de frutose. Um exemplo de prática monopsônica é a exclusividade obtida pela Frito-Lay (PepsiCo) na aquisição de olestra (marca *olean*, óleo dietético patenteado pela Procter & Gamble), que lhe proporcionará vantagens competitivas relevantes no mercado de *snacks*. (*Gazeta Mercantil*, 13 maio 1996; 5 jun. 1996; 17 jun. 1996).

De outro lado, algumas grandes empresas, que atuavam desde a produção de matérias-primas até o processamento final, abandonam progressivamente as primeiras etapas da cadeia; casos da Nestlé, da Unilever, da CPC, da General Mills, que passam, em diversos países, a se concentrar nas etapas de maior valor agregado de seus segmentos produtivos.

Como ilustração da tendência de integração vertical a jusante, promovida pelas empresas de processamento primário de matérias-primas, mostramos a seguir, brevemente, dois exemplos que caracterizam bem essas estratégias: o da ConAgra e do grupo Ferruzzi, dois gigantes dos alimentos. A primeira empresa, americana, é mais antiga e é uma típica representante do crescimento dos pujantes agronegócios da economia norte-americana. A segunda, italiana, é um exemplo característico do crescimento econômica a partir da reconstrução europeia do pós-guerra.

ConAgra

A empresa foi fundada em 1919 e tem sua origem nos negócios de processamento e venda de cereais. A partir dos anos setenta busca maior diversificação: num primeiro momento em insumos agrícolas (adubos, fertilizantes etc.) e, posteriormente, nos anos oitenta, especialmente por operações de F&A, entra forte nos segmentos de maior valor agregado a jusante da cadeia produtiva,

destacando-se, em 1986, a compra das atividades de alimentos da Beatrice, segunda empresa de alimentos dos EUA, com faturamento de US\$ 9 bilhões¹⁹.

Com a continuidade dessa estratégia diversificante, a ConAgra torna-se uma das empresas mais diversificadas em linhas e segmentos produtivos, com importantes *marcas* em seu *portfólio*, conjugando estratégias de crescimento externo, de produtos e de posicionamento mundial. A empresa cresce em mercados internacionais, atuando em diversas regiões no exterior, contando com plantas processadoras (especialmente de grãos) em diversos países da Europa, Leste europeu, Ásia, Austrália, Argentina, entre outros²⁰.

As principais aquisições de empresas a montante e a mudança na importância econômica entre suas atividades podem ser vistas na tabela 17. O crescimento econômico da empresa é marcante no período, multiplicando seu faturamento total (em dólares constantes de 1995) por quase dez vezes; a parte relativa dos alimentos de maior valor agregado ("produtos diversificados e congelados") cresceu 100% (de 38% para 76%), ao passo que as outras atividades perderam peso econômico.

¹⁹ A Beatrice era a segunda empresa de alimentos com faturamento total de US\$ 11 bilhões (US\$ 9 em alimentos) com forte presença no mercado internacional (presente em mais de 20 países) e com características de conglomerado (atuava em locação de veículos, química, plástico, sapato e malas, etc.); fracassou nessa estratégia. Em 1986, a empresa KKR, por meio de uma operação de LBO (Leverage By Out) adquire a Beatrice Foods Co. por US\$ 6,2 bilhões e revende separadamente suas divisões produtivas, dentre elas a Tropicana (suco de laranja), para a Seagram, e as atividades de alimentos para a ConAgra.

²⁰ A ConAgra tem ampliado suas ações no mercado brasileiro, notadamente pela subsidiária portuguesa Damatta, que comercializa embutidos e derivados de carnes suínas (presunto cru, especialmente) de alta qualidade. Cf. *Gazeta Mercantil*, 14 nov. 1996.

**Tabela 17 - ConAgra: F&A de empresas produtoras de alimentos finais
e estrutura do faturamento**

1981-1995

Ano	Aquisições	Preço ¹	Estrutura do Faturamento Total (%)			
			Segmento (1981)	%	Segmento (1995)	%
1983	Armour Foods	170				
1986	RJR Nabisco (atividades de congelados)	64	Alimentos Preparados	38	Produtos Diversificados / Congelados	76
1990	Beatrice Foods	1,340	Processam. E Transportes	30	-	-
1991	Golden Valley	455	Insumos Agrícolas	32	Insumos e Ingredientes ³	24
1995	Australian Meat (divisões de carnes)	230	Total	100	Total	100
1995	MC Retail Foods	-	FT: US\$ 2,4 bilhões ²		FT: US\$ 23,5 bilhões ²	
1995	Universal Foods (atividades de congelados)	-				

1. em milhões de US\$; 2. Faturamento Total (FT) em dólares constantes de 1995.

3. reúne as atividades de Processamento e Transportes mais Insumos Agrícolas

Fonte: *Business Week* e Relatório Anual

Grupo Ferruzzi

Fundado em 1947 por Serafino Ferruzzi (um grande latifundiário da região de Ravena), o grupo –que tem sua origem no comércio de produtos agrícolas– cresce calcado no desenvolvimento econômico sustentado do pós-guerra da Europa e nos benefícios e incentivos da política econômica então vigentes.

Em sua história de rápido crescimento, pode-se, segundo alguns, pensar distintas fases em que o grupo evolui. A primeira é a do início das atividades da empresa, baseada na importação e comércio de produtos agrícolas, principalmente dos EUA e da Europa Oriental.

Em seguida, com a criação da Política Agrícola Comum (PAC), em 1962, e com os bons resultados em termos de crescimento da produção agrícola no continente europeu e a criação do excedente agrícola, passa a importar e

exportar produtos agrícolas dos próprios países europeus; nesse período, inicia a sua inserção em atividades de processamento de oleaginosas e nos açúcares.

Finalmente, a partir dos anos oitenta (sob o comando de Raul Gardini, genro de Serafino), a empresa, por meio de várias e ousadas aquisições, diversifica suas atividades, tanto em termos de inserção produtiva, entrando principalmente nos setores da química, farmácia e óleos de consumo final, bem como geograficamente, passando a atuar no mercado norte-americano de derivados de soja (pela compra da Central Soya) e, notadamente, em diversos países europeus²¹. O grupo firma-se como líder europeu em diversos segmentos produtivos.

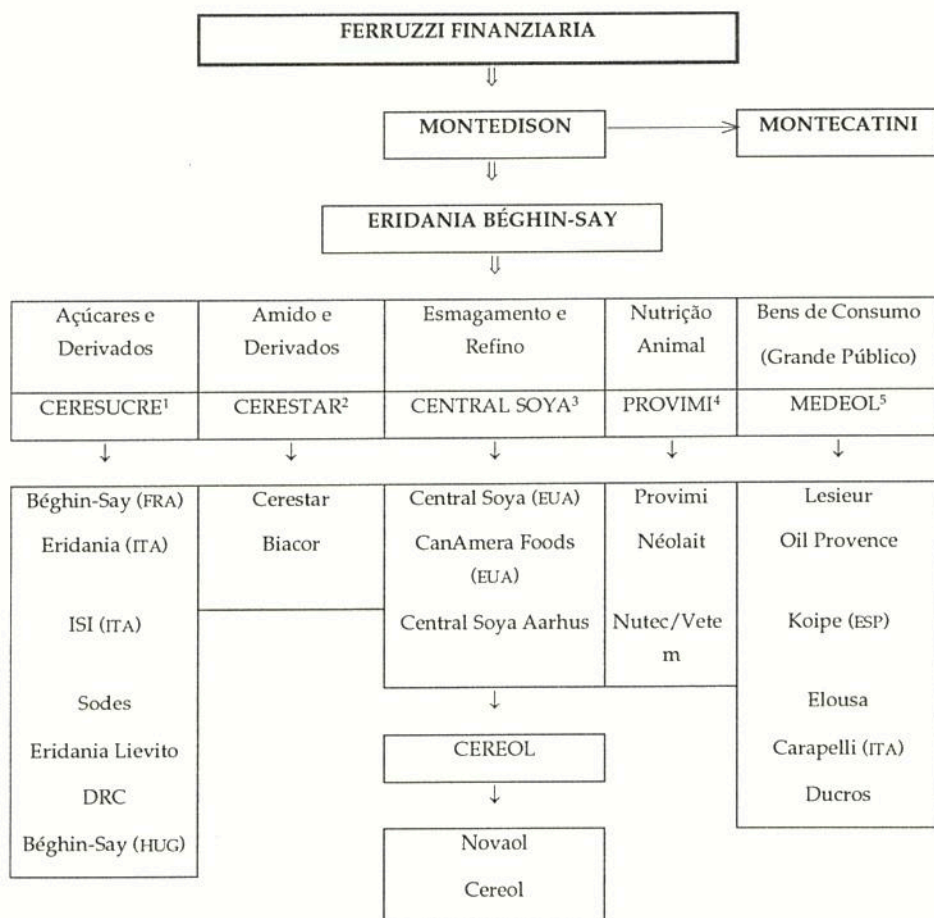
As principais aquisições do grupo nessa trajetória foram a Montedison (1986) no setor químico; Béghin-Say (1985), nos açúcares; Cerestar (ex- CPC Europa) em 1987 nos derivados de amido; Central Soya (1987), nos derivados de soja; e as empresas de óleos na Europa (Leiseur, Carapelli, Koipe, Ducros, Oil Provence). Após a diversificação, a repartição setorial do faturamento torna-se a seguinte: atividades de alimentos (60%); química, farmácia e energia (30%) e engenharia, construção e serviços (10%). Nas atividades de alimentos, os produtos de consumo final, especialmente os óleos refinados, são os mais dinâmicos nos últimos anos, contando com cerca de 20% do faturamento total da Eridania Béghin-Say.

O grande volume de aquisições de empresas, ao lado de uma má gestão administrativa, gerou, no entanto, séria crise financeira no grupo em 1992/93, obrigando-os a fazer uma importante reestruturação de seu organograma administrativo, centrando suas atividades *core* em dois grandes pólos: a química (Empresa Montecatini) e a alimentar (Empresa Eridania Béghin-Say), ambas sob o comando da *holding* Montedison.

O organogram do grupo, atualmente, pode ser simplificado como se segue abaixo (Figura 2), destacando as principais empresas controladas e/ou unidades subordinadas.. Vemos que o grupo atua nos seguintes principais setores de atividades: açúcares e derivados; amido e derivados; esmagamento e refino de soja; nutrição animal e óleos de consumo final.

²¹ O grupo Ferruzzi tem ainda inserções nas atividades da construção civil, engenharia, cimento, comunicações, finanças, transportes e agricultura.

Figura 2 - Organograma simplificado do grupo Ferruzzi



1. Segunda maior empresa na Europa (14% da cota de açúcar da UE) com 24 plantas de açúcar; 1 refinaria de cana; 8 unidades de empacotamento; 3 plantas de álcool.

2. 14 plantas (principais:FRA; ITA; RFA; DIN; ESP; RU; HOL), empresa líder na Europa (33% do mercado).

3. 33 plantas (principais:CAN; DIN; FRA; RFA; HUN; ITA; HOL; ESP; EUA), empresa líder na Europa (23% do mercado).

4. 32 plantas (principais:BEL; FRA; RU; GRE; HUN; IRL; ITA; HOL; POL; POR; SUI), líder na Europa (6% do mercado).

5. 18 plantas (principais: FRA; ESP; ITA; BEL; RU; POR), líder no sul da Europa

Fonte: Relatório da Empresa (1994)

A título de ilustração, mostramos a inserção e a diversificação de algumas importantes empresas alimentares (tabela 18). Considerando a composição do número de atividades e de segmentos como estimativa de um indicador de diversificação, aparecem, em ordem decrescente, tem-se as seguintes dez empresas mais diversificadas: Nestlé, ConAgra, Philip Morris, Unilever, Borden, Danone, RJR Nabisco, Grand Metropolitan, H.J. Heinz e CPC International. Observa-se ainda que existe uma certa correlação positiva entre as empresas de maior faturamento em alimentos e seu espectro de diversificação em segmentos produtivos²².

No mesmo sentido, pode-se demonstrar que o faturamento médio das empresas mais diversificadas é superior ao das empresas menos diversificadas. Dividindo-se a amostra das empresas por faixas de sete empresas, o faturamento médio da primeira faixa (sete primeiras empresas, que atuam em sete segmentos/atividades ou mais) é de US\$ 19,62 bilhões, bastante superior aos faturamentos das quatro faixas seguintes, que foram de US\$ 9,68, US\$ 10,22, US\$ 9,5 e US\$ 6,04 bilhões respectivamente.

Das evidências até aqui colocadas, pode-se considerar que a diversificação sinérgica e coerente, a partir de uma base de especialização alimentar, torna-se uma forma de vantagem competitiva de grande importância para a trajetória de expansão das grandes empresas. Não é sem razão, portanto, que as maiores empresas de alimentos são, em geral, “empresas multiprodutos”, cujas estratégias de expansão, pautadas pela diferenciação/inação de produtos, tornam-se, ao mesmo tempo, suas principais alavancas competitivas. Tais empresas podem obter e ampliar as vantagens econômicas derivadas de seu tamanho e de seus recursos tecnológicos e comerciais nas várias estruturas de mercados de segmentos e linhas produtivas em que atuam, mesmo que estas possam ser constituídas, às vezes, somente por linhas de produtos muito específicas. Por exemplo, na concorrência entre as empresas para serem fornecedoras de insumos e ingredientes para grandes redes mundiais de *fast food*,

²² Para essa amostra fez-se a correlação entre o número de segmentos em que a empresa atua e seu faturamento em atividades agroalimentares. O coeficiente de correlação ordinal de Spearman calculado foi de 0,41, com um nível de significância de 1,3%.

como a rede McDonald's. A Cargill criou um departamento comercial somente para cuidar do fornecimento de ingredientes (óleos, batatas, etc) em escala mundial para a McDonald's.

Numa perspectiva similar, porém enfatizando os aspectos tecnológicos, Lemos (1995) demonstra que as empresas multinacionais estão mais presentes em mercados diferenciados e com maior valor agregado. Para o autor, na indústria de alimentos, as sinergias de processos e comercialização são particularmente importantes, e têm dado a direção do processo de diversificação das multinacionais alimentares em nível global. Combinações diferentes dessa mesma estratégia podem ser bem exemplificadas pelas estratégias de diversificação das duas maiores empresas de alimentos diferenciados do mundo, Nestlé (Suíça) e Unilever (Reino Unido-Holanda). Mantendo sua área de especialização em alimentos,

a Nestlé tem-se diversificado usando duas bases tecnológicas complementares (desidratação de alimentos e processos de misturação), cujas inovações têm sido direcionadas para uma mesma área de comercialização (mercados de alto valor agregado de bebidas instantâneas e refeições prontas) em diferentes linhas de produtos (laticínios, chocolates, café, sorvetes, sopas etc.). A Unilever, ao contrário, tem explorado a mesma base tecnológica (processos químicos de separação de gorduras) para diversificar sua área de especialização para outros bens de consumo não-durável (de margarinas e alimentos preparados para detergentes e cosméticos) com áreas complementares de comercialização (bens diferenciados de consumo não-durável). (Lemos, 1995, p. 95-6)

Nesse sentido, constata-se recentemente, mesmo nas empresas de bebidas –com estratégias de crescimento relativamente mais concentradas– a adoção de posturas mais diversificantes. As empresas de *soft drinks* e de cervejas, por exemplo, passam a adotar, de modo crescente, o conceito de *total beverage company*, ampliando seus espectros de segmentos e linhas de produtos, incluindo chás, sucos, água mineral e bebidas energéticas; a Coca-Cola e a PepsiCo, de modo interessante, intensificam seus negócios em segmentos que não apresentam uma

relação direta com a difusão de suas marcas e a imagem tradicionais das empresas. A Coca-Cola, que já atuava em sucos de laranja com a marca *Minute Maid*, passa a atuar em bebidas à base de sucos com a marca *Fruitopia* e também em chás gelados via *joint venture* com a Nestlé (marca *Nestea*). A PepsiCo entra no mesmo segmento de chás via *joint venture* com a Unilever (marca *Lipton*) e no segmento de cafés gelados (enlatados ou engarrafados), em associação com a empresa americana Starbucks Coffee (marca *Starbuck*).

Tabela 18 - Distribuição das principais atividades⁽¹⁾ de algumas empresas de alimentos - 1995

Empresas	Car nes	Ativ Grãos	Lác- teos	Ag Min	Pei- xes	C,PI Veg.	M/B Mat	Açú- car	Soft Drin	Su- cos	Óleo Marg	Sna- cks	Fast Food	Vinh Aper	Cer- veja	Sorv- crem	Choc Conf	Pet Food	Cha/ Café
Nestlé	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x				x	x	x	x
Philip Morris	x		x			x	x			x	x	x			x	x	x		x
ConAgra	x	x	x		x	x	x				x	x				x		x	x
Unilever	x	x	x		x	x	x				x					x			x
Danone	x		x	x	x	x	x					x			x				
Borden	x		x		x	x	x			x		x				x			
RJR Nabisco			x			x	x			x	x	x				x	x		
Grand Metrop.	x	x				x	x						x	x		x			
H.J.Heinz	x	x				x	x			x						x		x	
CPC Int'nal		x				x	x			x	x						x		
Cargill	x	x			x					x	x								
Allied Domecq													x	x	x	x			x
General Mills		x	x			x	x					x							
Ferruzzi (EBS)		x				x		x			x								
ADM		x					x	x			x								
A. B. F		x				x	x												x
PepsiCo									x			x	x						
Mars		x															x	x	
Sara Lee	x						x		x			x							x
Snow Brand			x								x					x			
Dalgety		x										x						x	
Kellogg							x												
Ajinomoto						x					x								
Coca Cola									x	x									x
Anh. Busch							x								x				
IBP	x										x								
Maruha Corp.					x			x											
Kirin Brewery														x	x				
Campbell S.	x					x				x							x		
Suntory														x	x				
Cadbury Schw									x							x	x		
Tate & Lyle		x						x											
Guinness															x	x			
Quaker Oats						x	x											x	
Nippon Meat	x																		

(1) consideramos apenas as atividades relacionadas com alimentos.

Fonte: *Prepared Foods*, Relatórios de Empresas e diversos periódicos - elaboração própria

3.3 Fusões e aquisições: principais características

O processo de fusões e aquisições ocorrido nas atividades de alimentos é bastante complexo. Isso se deve tanto à extrema diversidade e emaranhado existentes nas operações de compra e venda de ativos e de participações acionárias e licenciamento de *marcas* que ocorrem entre as empresas, como às razões idiossincráticas das empresas em relação às suas “rotas de crescimento” e à política de composição dos diversos tipos de ativos e de *portfólios* ao longo do tempo.

Em termos gerais, pode-se considerar que, fundamentalmente, dois fatores interferem e/ou determinam as F&A ocorridas na indústria alimentícia no período recente²³. O primeiro, no plano mais amplo do desenvolvimento capitalista, diz respeito ao uso de novos instrumentos financeiros (mais flexíveis e mais criativos), que possibilitou a ampliação de recursos monetários nas operações de F&A tanto em volume como em valor; notadamente nos EUA, onde o mercado acionário é um dos mais desenvolvidos. Constata-se nessa economia a importante atuação especulativa de empresas financeiras especializadas em comprar empresas por meio de tomadas acionárias (*takeovers*), com frequência hostis, e a posterior venda separada de suas divisões e atividades²⁴. Nesse aspecto, Green (1993), ressalta que essa maior porosidade da indústria de alimentos norte-americana à especulação financeira foi inclusive responsável pela perda de seu poder econômico relativo ao se considerar o plano mundial. Para Green (1993, p. 22-3):

as operações de compra e venda nos EUA foram dirigidas por uma perspectiva predominantemente financeira, mais que por uma ótica de reestruturação industrial e de recomposição produtiva em função da

²³ As F&A não são um fenômeno recente nas atividades agroalimentares, como de resto em outros segmentos econômicos. Em Connor et al. (1985) encontramos, por exemplo, uma breve recapitulação, desde os anos vinte das diversas “ondas” de F&A e suas principais diferenças na indústria de alimentos dos EUA.

²⁴ As operações mais comuns são as compras alavancadas -as LBO (*Leveraged BuyOut*)- nas quais as compras das ações da empresa são realizadas com dinheiro emprestado contra os ativos da companhia. O exemplo mais notório é a compra da RJR Nabisco pela KKR (Kohlberg, Kravis Roberts & Co.), empresa especializada nessas operações, por US\$ 25 bilhões, em 1989; a maior transação de F&A alimentar registrada na história americana.

concorrência internacional. Se os operadores financeiros obtiveram lucros significativos, o sistema produtivo norte-americano perdeu progressivamente seu poder relativo em nível mundial. Os operadores estrangeiros, em particular os europeus, aproveitaram essa situação para ingressar maciçamente no mercado norte-americano, ou comprar filiais de empresas americanas na Europa.

O segundo fator, no plano microeconômico, diz respeito ao movimento de reestruturação industrial das empresas alimentares, cujos condicionantes se articulam à globalização da concorrência e à consolidação dos mercados regionais, especialmente pela formação dos blocos geoeconômicos, que amplia o espaço e intensifica a rivalidade concorrencial entre as grandes empresas. Nessa perspectiva, o fortalecimento econômico e o posicionamento geoestratégico das empresas são fundamentais enquanto ariete competitivo e/ou como magnificação da capacidade de “reação oligopólica” frente aos rivais, considerando tanto os mercados domésticos e/ou regionais ou, progressivamente, os mercados internacionais. As operações de F&A possibilitam à empresa adquirente a transposição de barreiras à entrada e o acesso de forma mais rápida e segura aos mercados visados como estratégicos, beneficiando-se ainda, de forma rápida, das vantagens econômicas dos ativos intangíveis da empresa adquirida, com destaque para aquelas derivadas do uso de *marcas líderes*. Esses elementos revelam suas importâncias comerciais pelos ágios pagos pelas empresas em relação ao valor real da empresa adquirida, sendo comum, nas operações de F&A, encontrar grandes diferenciais entre os preços pagos e o valor real dos seus ativos. Por exemplo, a RJR Nabisco (unidade de alimentos) tinha, em 1988, seus ativos estimados em US\$ 8,6 bilhões e o preço obtido foi de US\$ 25 bilhões; a Pillsbury tinha ativos de US\$ 1,6 bilhão e foi vendida por US\$ 5,7 bilhões. É claro que os novas facilidades do mercado financeiro facilitaram as operações, mas mesmo assim se observa uma grande diferença entre os preços.

Especialmente, a intensificação da concorrência promove ainda a valorização das estratégias concorrenciais que visam ao fortalecimento das *competências profundas* das empresas e a maior coerência e sinergias produtivas e comerciais entre as suas atividades. Assim, no plano microeconômico, as ações

de ampliação dos ativos, via F&A, e também a venda de divisões e/ou de atividades marginais (ou pouco rentáveis) ao(s) núcleo(s) produtivos(s) tornam-se os instrumentos estratégicos mais importantes no curso do processo de reestruturação industrial, como esforço articulado na promoção e fortalecimento de vantagens competitivas centradas em atividades mais articuladas economicamente. As vendas servem, na maioria dos casos, como forma de angariar fundos financeiros para a ampliação do espectro de atividades coerentes das empresas.

É a partir dessas considerações que se pode entender a pujança das operações de F&A na indústria alimentar nos anos oitenta, período particularmente intenso no volume e nos valores das operações observadas na maioria dos países desenvolvidos. Em importante estudo, Rama (1992) ressalta que, embora faltem informações mais precisas, na média, as grandes empresas adquiriram, os EUA, cerca de US\$ 1,1 bilhão de ativos, entre 1956-60, montante que passou para US\$ 3,8 bilhões entre 1966-70. Durante os anos setenta, essas operações não tiveram destaque, mas são retomadas com vigor, nos anos oitenta; entre 1981-84 a cifra das operações atingiu US\$ 5,1 bilhões. Em nossa pesquisa, a somatória das operações de F&A acima de US\$ 1,0 bilhão, nos anos oitenta e noventa, atingiu US\$ 161,5 bilhões em dólares de 1995 (ver adiante). Essas operações foram bastante diversificadas, no que se refere ao tamanho das empresas adquiridas, indo desde empresas familiares de capital patrimonial-familiar, até aquisições de grandes empresas, com forte atuação nas bolsas de valores.

Essas operações também apresentaram um caráter nitidamente internacionalizante: das 2.192 F&A catalogadas em nossa amostragem, cerca de 63 % se caracterizou como uma operação internacional, isto é, foi realizada fora do país sede da matriz.

Em termos quantitativos, apresentamos o Quadro e a seguinte evolução do número de operações de F&A da indústria alimentar nos EUA entre 1983 e 1992:

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
93	89	95	116	110	136	107	66	73	84

Fonte: *The Food Institute* apud *Food Processing*, p. 42, Dec. 1993.

3.3.1. F&A: principais tipos de operações

A análise do processo de F&A na indústria alimentar somente foi possível no plano analítico das atividades produtivas, em função da complexidade metodológica e da falta de informações consistentes nos planos mais detalhados dos segmentos e/ou das linhas de produtos. Sendo assim, os principais tipos de operações de F&A, ocorridas entre 1986 e 1994, foram analisados por meio da amostra de 2.192 operações, em seis grupos de atividades produtivas: açúcares, bebidas, carnes, chocolataria e confeitos, lácteos e processamento de grãos. Essas operações foram classificadas em quatro tipos básicos, considerando os seguintes critérios metodológicos²⁵: a) operação de *compra*, quando ocorre a aquisição total dos ativos ou a participação acionária em 100%²⁶; b) operação de *fusão/incorporação*, quando os ativos de uma ou mais empresas são fundidos, ou incorporados numa terceira, que pode ou não assumir outra razão social; c) de formação de *co-empresa* (ou *joint venture*), quando por um acordo ou pela união de ativos ocorre a formação de uma terceira empresa dirigida conjuntamente; e d) de *participação acionária*, quando uma empresa passa a deter ações, ou ampliar a participação acionária em magnitude menor que 100%.

A tabela 19 quantifica a incidência desses tipos de operações nas atividades escolhidas, reunindo informações que permitem salientar a frequência dos diferentes tipos de operação e a participação relativa de cada atividade. A atividade de bebidas foi a mais dinâmica em termos de volume de transações (com 772 operações), seguida pelas atividades de processamento de grãos (439), de lácteos (348), de carnes (338), chocolataria e confeitos (180) e de açúcares (115). Em relação à incidência dos diversos tipos de operação, é visível a predominância das operações de compra, com 1298 operações (60% do total), caracterizando-se

²⁵ Evidentemente as empresas mais diversificadas podem ter sido enquadradas em diversos tipos de operações em diversas atividades. Por exemplo, a Nestlé quando fazia determinada operação em lácteos foi computada em lácteos; quando atuava em chocolates, tal operação foi computada em chocolates. Evita-se, assim, colocar uma restrição desnecessária quanto à atividade principal das empresas.

²⁶ Embora reconhecendo que não existe a necessidade de uma empresa deter 100% das ações para exercer o controle administrativo e econômico de outra empresa, preferiu-se o caso limite de 100% de detenção das ações para enfatizar a opção/decisão de compra integral de determinada empresa.

na forma de crescimento externo preferida das empresas, com destaque para as empresas de processamento de grãos e de chocolataria e confeitos, cujas participações chegam a quase 70% do total. A exceção é a atividade de açúcares, que apresentou um certo equilíbrio entre as operações de compra e as de participação acionária. Nas demais atividades, a participação acionária vem em segundo lugar, com cerca de 25% do total das operações, seguida pela formação de co-empresas, com cerca de 13% do total e pelas fusões/incorporações com, menos de 3%.

Tabela 19 - Empresas de alimentos: principais tipos de operação de fusões & aquisições

1986 - 1994

Atividades	Compra	Fusão/Incorporação	Co-empresa	Participação Acionária	Total
Açúcares	51	4	11	49	115
Bebidas	394	15	137	226	772
Carnes	226	13	20	79	338
Chocolataria e Confeitos	124	1	18	37	180
Lácteos	201	24	49	74	348
Processamento de Grãos	302	3	43	91	439
Total	1298	60	278	556	2192

Compra: aquisição total de outra empresa ou participação de 100% nas ações.; Participação Acionária: detenção acionária menor que 100% das ações.

Fonte: CFCE (dados básicos) - elaboração própria

3.3.2. F&A: principais transações

Apresentamos, a seguir, uma amostra da magnitude das transações e dos valores despendidos por algumas grandes empresas em F&A, no curso do processo de reestruturação produtiva da indústria alimentar nos anos oitenta e

noventa. A tabela 20 agrega as principais operações acima de US\$ 1 bilhão, ocorridas desde 1980.

Observamos que constituem um total de 39 transações, somando o valor de US\$ 161,5 bilhões (dólares de 1995), o que corresponde a um valor médio por operação de US\$ 4,1 bilhões. Se observarmos os períodos, constatamos que nos anos oitenta as operações foram mais vultosas, notadamente na segunda metade, destacando as compras da RJR Nabisco pela KKR, em 1989, pelo valor histórico de US\$ 25 bilhões (cerca de US\$ 30,8 bilhões em dólares de 1995) e da Dart & Kraft, em 1988, por US\$ 13 bilhões (US\$ 16,8 bilhões em dólares de 1995). Em valores constantes, o valor médio por transação foi de US\$ 4,4 bilhões, entre 1980 e 1985 (com 8 transações); de US\$ 5,4, entre 1986 e 1989 (18 operações); caindo para US\$ 2,3 bilhões, entre 1990 e 1995 (13 operações).

É interessante destacar que, com exceção de apenas duas transações (Tyson comprando a Holly Farms e Tate & Lyle comprando a Staley), as operações mais vultosas foram em empresas diversificadas em termos de linhas/segmentos produtivos e de maior valor agregado, demonstrando que as perspectivas de rentabilidades mais elevadas estão nos produtos finais. Não considerando as operações da empresa KKR, cuja finalidade das operações de F&A é preponderantemente especulativa, as empresas que mais se destacaram em valores transacionados foram a Philip Morris, com mais de US\$ 30,2 bilhões, seguida da Nestlé (mais de US\$ 14,2 bilhões) e da Grand Metropolitan (US\$ 10,6 bilhões). Das operações da Philip Morris e da Grand Metropolitan, o grosso foi realizado em “operações de entrada” nas atividades alimentícias, isto é, em F&A, que marcaram a mudança efetiva na composição das atividades dessas empresas: no caso da Philip Morris, foram as compras da General Foods e da Dart & Kraft; e no caso da Grand Metropolitan a compra da Heublein e da Pillsbury. Nesse aspecto também se destaca a compra da Nabisco pela RJR Reynolds.

Tabela 20 - Principais operações de F&A em valor¹ : 1980-1995

(continua)

(US\$ milhão)

Ano	Empresa Compradora	Atividade Principal	Empresa Alvo	Atividade Principal	Valor Corrente	Valor Real ²
1980	Kraft Inc. (EUA)	Lácteos	Dart Industries (EUA)	varejo	1.900	3.518
1981	Nabisco (EUA)	Biscoitos	Standart Brands (EUA)	alimentos diversos	1.600	2.685
1982	RJ Reynolds (EUA)	Tabaco	Heublein (EUA)	bebidas	1.560	2.468
1984	Nestlé (SUI)	Multiprodutos	Carnation (EUA)	lácteos, alim. preparados	3.100	4.552
1984	Beatrice (EUA)	multiprodutos	Esmark (EUA)	alimentos diversos	2.800	4.111
1985	Philip Morris (EUA)	tabaco, cerveja	General Foods (EUA)	multiprodutos	5.100	7.234
1985	RJR Reynolds (EUA)	Tabaco	Nabisco (EUA)	biscoitos	4.900	6.950
1985	Hanson Trust (RU)	Conglomerado	Imperial Groupe (RU)	cerveja, alim. diversos	2.660	3.773
1986	KKR (EUA)	Finanças	Beatrice (EUA)	multiprodutos	6.200	8.635
1986	Guinness (RU)	Cerveja	Distillers (RU)	bebidas	4.100	5.710
1986	Elders IXL(AUSTRA)	carne, cerveja	Courage (RU)	cerveja	1.740	2.423
1986	Coca-Cola (EUA)	soft drinks	Atividades da Beatrice (EUA)	soft drinks	1.000	1.392
1987	Bond Corp.(AUSTRA)	cerveja, bebidas	G. Heileman (EUA)	cerveja	1.260	1.691
1987	Grand Met. (RU)	hotéis, pubs	Heublein (EUA)	bebidas	1.200	1.610
1988	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Dart & Kraft (EUA)	lácteos, enlatados	13.000	16.796
1988	Nestlé (SUI)	Multiprodutos	Rowntree Mackintosh (RU)	chocolataria	4.200	5.426
1988	Tate & Lyle (RU)	açúcar, amido	Staley Continental (EUA)	proc. grãos, xarope milho	1.500	1.938
1988	Seagram (CAN)	Bebidas	Tropicana (EUA)	sucos	1.200	1.550
1988	Nestlé (SUI)	Multiprodutos	Buitoni Perugina (ITA)	massas	1.200	1.550

Tabela 20 - Principais operações de F&A em valor¹ : 1980-1995

(continuação)

Ano	Empresa Compradora	Atividade Principal	Empresa Alvo	Atividade Principal	Valor Corrente	Valor Real ²
1989	KKR (EUA)	Finanças	RJR Nabisco (EUA)	tabaco, biscoitos, cereais	25.000	30.788
1989	Grand Met. (RU)	bebidas, pubs	Pillsbury (EUA)	alimentos diversos	5.700	7.020
1989	BSN (FRA)	alimentos diversos	(atividades) Nabisco (Europa)	biscoitos	2.500	3.079
1989	PepsiCo (EUA)	soft drinks, fast food	General Cinema (EUA)	soft drinks	1.750	2.155
1989	Kikkoman (JAP)	molhos, soja	(atividades) Del Monte (EUA)	conservas, sucos	1.480	1.823
1989	PepsiCo (EUA)	soft drink, fast food	atividades da BSN (FRA)	snacks	1.350	1.662
1989	Tyson Foods (EUA)	aves, carne de frango	Holly Farms (EUA)	avicultura	1.200	1.478
1990	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Jacobs Suchard (SUI)	chocolataria, café	4.100	4.795
1990	ConAgra (EUA)	proc. grãos, alimentos	atividades da Beatrice (EUA)	alimentos diversos	1.300	1.520
1990	Guinness (RU)	cerveja, bebidas	Cruzcampo (ESP)	cerveja	1.000	1.169
1992	Nestlé (SUI)	Multiprodutos	Perrier (FRA)	água mineral	2.500	2.720
1992	Tomkins (RU)	Conglomerado	Ranks H. McDougall (RU)	panificação	1.600	1.741
1993	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Freia Marabou (NOR)	confeitos, chocolataria	1.300	1.389
1994	Sandoz (SUI)	química, farmácia	Gerber Products (EUA)	alimento infantil	3.700	3.790
1994	KKR (EUA)	Finanças	Borden (EUA)	alimentos diversos	2.000	2.049
1994	Quaker Oats (EUA)	Cereais	Snapple Beverage (EUA)	soft drinks	1.700	1.742
1994	Campbell (EUA)	alim. Instantâneos	Pace Foods (EUA)	alim. instantâneos	1.200	1.229
1995	Cadbury Sch. (RU)	confeitos, soft drink	Dr. Peppers /Seven Up (EUA)	soft drink	2.500	2.500
1995	Interbrew (BEL)	Cerveja	John Labatt (CAN)	cerveja	2.900	2.900
1995	Grand Met. (RU)	bebidas, alimentos	Pet Inc. (EUA)	alimentos diversos	2.000	2.000

1. operações acima de US\$ 1bilhão (corrente). 2. dólares constantes de 1995 - deflacionado pelo IPC dos EUA.

Fonte: CFCE, *Food Processing*, diversos periódicos - elaboração própria.

3.3.3. O movimento de recentragem produtiva

Tomando como referência os argumentos teóricos discutidos anteriormente, podemos considerar que o movimento de recentragem é pautado pela articulação de dois procedimentos estratégicos adotados pelas empresas, que reforçam suas competências profundas e geram sinergias produtivas: as operações de F&A e as operações de venda de unidades produtivas que não se compatibilizam com a estratégia perseguida, ou não são atraentes economicamente. Neste tópico analisamos, fundamentalmente, o processo de recentragem via operações de F&A. Retomam-se as F&A ocorridas nas seis atividades anteriormente selecionadas (açúcares, bebidas, chocolataria e confeitos, carnes, lácteos e processamento de grãos), detectando as que portavam algum tipo de elemento técnico-produtivo e/ou comercial sinérgico, a partir das informações disponíveis sobre a proximidade entre segmentos produtivos e/ou linha de produtos²⁷. Estes tipos de operações foram classificadas como “operações intra-atividades”, ou seja, são operações realizadas nos mesmos ou em segmentos muito próximos em termos mercadológicos.

Como se pode notar pelos dados da tabela 21, entre 1986 e 1994, existe, em geral, uma tendência de fortalecimento das operações de F&A intra-atividades, com exceção da atividade de açúcares, que mostra menor constância nesse aspecto. A média das operações intra-atividades das seis atividades foi crescente no período, passando de 71%, em 1986, para 89,5% em 1994 —uma variação de 26%. O caso da atividade de chocolataria e confeitos é o mais significativo, pois tem-se a totalidade das operações sendo executadas no interior dessas atividades.

²⁷ Assume-se, evidentemente, em alguns casos, um pouco de arbitrariedade na classificação ou na especificação de algumas operações, dada a complexidade dos segmentos de produtos existentes, ou mesmo das linhas de produtos que algumas empresas operam. No entanto, acredita-se que isto não compromete os resultados, porque a incidência dos casos é pequena.

**Tabela 21 - Principais F&A⁽¹⁾ em atividades de alimentos:
operações intra-atividades - 1986 - 1994**

Atividades	Participação (%) das Operações de F&A Intra-Atividades ⁽²⁾				
	1986	1988	1990	1992	1994
Bebidas	73,3	82,0	85,9	78,3	98,7
Lácteos	50,0	41,4	81,4	88,9	87,8
Carnes	77,5	96,7	93,9	97,3	89,3
Chocolataria e Confeitos	73,3	100,0	100,0	100,0	100,0
Processamento de Grãos	61,9	75,5	78,2	90,4	79,4
Açúcares	90,0	60,0	100,0	57,1	81,8

(1) operações de compra, fusão, formação de co-empresas e participação acionária.

(2) participação relativa das operações de F&A realizadas na atividade *i* no total das operações da atividade *i*. Exemplo: em 1986, 73,3 % das operações de F&A da atividade de bebidas foram realizadas na própria atividade.

Fonte: CFCE (dados básicos); elaboração própria.

Esses dados mostram que, nesse período, as estratégias de crescimento externo das empresas centraram-se em F&A próximas às suas atividades principais e/ou pertencentes à mesma cadeia produtiva, buscando algum tipo de sinergia produtiva e/ou comercial como forma de fortalecer suas competências profundas em um menor número de atividades e, concomitantemente, evitar a dispersão de esforços econômicos e administrativos, como se teria em configurações mais dispersas no que diz respeito às esferas produtiva, tecnológica e comercialmente, caminhando para a configuração de tipo conglomerado²⁸. Com isso, se potencializa os vetores de competitividade

²⁸ Essa característica de recentragem (e de diminuição das configurações conglomeradas no tecido produtivo) também se observa em diversos outros setores econômicos em diferentes países. Para o caso francês, o trabalho de Derhy demonstra que a participação das operações de F&A de tipo conglomerado caiu de 31%, em 1977-79, para 12%, em 1990; enquanto que a participação das operações horizontais (isto é, que apresentam maior grau de sinergia) passou de 44% para 69% no mesmo período. Para uma discussão desse aspecto, e em especial para o caso francês, ver Derhy (1995).

das empresas, mas amplia o nível da concorrência nos mercados, uma vez que ocorre a elevação da concentração econômica advinda das operações de F&A. Reforçando esse argumento, é interessante observar também que, quando se consideram as operações realizadas fora das atividades principais das empresas, grande parte foi em atividades de distribuição de alimentos e/ou restaurantes que, também, proporcionavam algum tipo de sinergia econômica e/ou comercial complementar às atividades *core* das empresas.

Pode-se então afirmar que tanto as estratégias de aquisições de ativos em atividades próximas, como a venda de atividades e/ou segmentos, induzem a uma ampliação das sinergias produtivas e/ou comerciais globais das empresas, que amplificam seus potenciais competitivos, especialmente os derivados do maior tamanho da empresa, da maior parcela de mercado detida pela empresa (concentração econômica), ou mesmo os derivados das vantagens advindas da integração vertical, em atividades de maior valor agregado e com maiores margens de lucro²⁹. Deve-se notar que o processo de recentragem e de fortalecimento dos potenciais sinérgicos e competitivos das empresas não se restringe às estratégias relativas aos mercados domésticos, mas se reporta, em especial para as grandes empresas, às suas estratégias de reestruturação produtiva num plano internacional, no âmbito da maior internacionalização em curso nas atividades de alimentos.

Um exemplo paradigmático é a reestruturação promovida pela Unilever a partir de meados dos anos oitenta. Nesse período, essa empresa, uma das maiores empresas mundiais, dá início a um importante programa de reestruturação produtiva e geográfica de suas atividades tanto no sentido de reduzir o leque de setores em que atuava e, conseqüentemente, buscar a

²⁹ Vielle (1989) toma como amostra o desempenho econômico e financeiro de 22 empresas agroalimentares entre 1982 a 1986 e demonstra que a taxa de valor adicionado (valor agregado/produto) é crescente. Em empresas de negócios ou de primeira transformação a taxa situava-se em cerca de 4, como por exemplo Cargill (4,8), Berisford (4,3) e se eleva para mais de 23 nas atividades de maior elaboração como Nestlé (29,1), Grand Metropolitan (30), BSN (33,7). Além disso, a pesquisa demonstra uma correlação positiva entre o valor agregado, a taxa de crescimento e a rentabilidade. Quanto maior o valor agregado (a partir das segunda e terceira transformações), maior o potencial de crescimento externo (medido pelo fundo de autofinanciamento: estoques+clientes - fornecedores) e maior a rentabilidade.

concentração de esforços e recursos em algumas atividades principais (especialmente em segmentos de maior valor agregado), como também redirecionar geograficamente seus ativos privilegiando investimentos/aquisições em regiões cujos mercados apresentam maior potencial e dinamismo econômico. É assim que, entre 1982 e 1992, a Unilever, por meio de 467 operações espalhadas pelo mundo, se desfaz de uma série de atividades, arrecadando com as operações cerca US\$ 4,9 bilhões, e reinveste em outras atividades o equivalente a US\$ 18 bilhões³⁰. Como a tabela 22 a seguir mostra, enquanto a participação de “outras atividades” passa de 22,7% do faturamento total da empresa, em 1982, para apenas 2%, em 1994, os demais segmentos elevam suas participações, especialmente os produtos de higiene pessoal, detergentes e a química, que têm elevados graus de sinergias de P&D. Em relação à distribuição geográfica observa-se uma queda da participação da Europa de 19% e um grande avanço do mercado norte-americano em 48% e do resto do mundo em 27%.

Tabela 22 - Unilever: repartição do faturamento (%) entre segmentos produtivos e regiões - 1982-1994

Segmentos Produtivos	1982	1994	Regiões	1982	1994
Alimentos	47,5	52,0	Europa	65,3	53,0
Detergente	18,6	22,0	EUA	13,5	20,0
Higiene Pessoal	4,7	15,0	Resto do Mundo	21,2	27,0
Especialidades Químicas	6,5	9,0			
Outros ¹	22,7	2,0			
Total	100,0	100,0		100,0	100,0

1.atualmente “outros segmentos” se refere principalmente aos negócios de plantação (com controle e experiências científicas) de diversas culturas (chás, trigo, batata, oleaginosas, palma, cacau, etc.) em países com Índia, Paquistão, Zimbabué, Malawi e Brasil, e algumas atividades têxteis na África.

Fonte: Relatório da Empresa

³⁰ Ver *Le Monde*, 18 Oct. 1994.

Em diversas partes do mundo, mas especialmente na Europa, a Unilever, sob o acicate de uma pressão concorrencial cada vez maior, —especialmente de seus concorrentes no mercado internacional, tais como a Procter & Gamble (destacando nos segmentos higiene pessoal e detergentes) e a Nestlé, Danone e Philip Morris (em alimentos)—retira-se de várias atividades e concentra-se naquelas que lhe possibilitavam maior domínio competitivo e/ou que eram mais atrativas economicamente, em mercados mais dinâmicos. Ao longo dos anos oitenta, a Unilever passa a se desfazer de diversos segmentos, dentre os quais os de transportes, de embalagem, de produtos farmacêuticos e da sua participação em outras indústrias (metalurgia, carburantes). No que diz respeito especificamente aos alimentos, a empresa se desfaz, por exemplo, dos segmentos de criação de peixes, de alimentação composta para animais, da chocolataria (em alguns países) e do processamento de trigo, concentrando-se na produção de margarinas, de chás, de sorvetes (é a maior produtora mundial com 40% do mercado internacional), de produtos dietéticos, de molhos e alimentos preparados, todos com margens de lucros mais elevadas e em regiões mais dinâmicas como os EUA, a Ásia e o Leste Europeu. No segmentos de sorvetes, por exemplo, a Unilever investiu, entre 1986 a 1994, mais de US\$ 2 bilhões na aquisição de várias empresas de sorvetes, dentre as quais a Ortiz-Miko, na França; Breyers, Good Humor e Klondike, nos EUA (onde se tem o maior consumo *per capita* de sorvetes do mundo: 24 litros/ano) e as participações acionárias da Nestlé em diversas *joint ventures* com essa empresa em vários países. Em 1994, a Unilever tinha 51 empresas de sorvetes espalhadas em 29 países de cinco continentes, dominando o mercado internacional com um *market share* de 40%. Este segmento rendeu cerca de US\$ 3,5 bilhões de faturamento em 1994.

CAPÍTULO 4

A INTERNACIONALIZAÇÃO RECENTE DA INDÚSTRIA ALIMENTAR

4.1 A globalização do capital e a ampliação do *locus* da concorrência

A economia internacional atravessou profundas mudanças no período recente, sendo as ocorridas em suas formas produtivas, organizacionais, tecnológicas e financeiras as mais evidentes e relevantes. Essas mudanças podem ser vistas a partir de diversos aportes teóricos, mas é possível identificar um elemento fundamental comum nas diversas análises: o *acirramento da concorrência* internacional entre os capitais, em especial entre as grandes empresas multinacionais. Esse acirramento está associado, por um lado, ao fortalecimento da política neoliberal no cenário internacional e a uma conseqüente desregulamentação dos fluxos econômicos e financeiros e, por outro, à deterioração da hegemonia das corporações dos EUA e à emergência de novas empresas (leia-se européias e nipo-asiáticas) e configurações produtivas e de mercado, que são capazes de rivalizar com as grandes empresas norte-americanas.

De um modo geral, pode-se dizer que esse acirramento da concorrência internacional manifesta-se de forma *articulada* e em pelo menos três aspectos: redefinição do seu espaço, das suas formas e dos seus agentes. A conjunção desses aspectos não apenas torna a concorrência capitalista mais intensa e ampla, como também magnifica e modifica qualitativamente as *armas* e as próprias regras anteriormente utilizadas no embate concorrencial entre as empresas participantes.

O primeiro desses aspectos manifesta-se na internacionalização acelerada, com o investimento direto estrangeiro crescendo a taxas muito mais elevadas do que o comércio internacional¹. Assim, constata-se uma tendência de expansão significativa do volume e do fluxo dos Investimentos Diretos Externos (IDE), notadamente pelas chamadas Empresas Transnacionais (ETNs) —em larga medida em consórcio (ou atrelados) com o capital financeiro—, em setores considerados mais atrativos e/ou estratégicos. Sejam estes setores ligados

¹ Não é nossa preocupação aqui aprofundar as diferentes interpretações sobre o processo de multinacionalização das empresas e do comportamento dos Investimentos Diretos Externos na economia capitalista, dada a sua complexidade e extensão. As discussões a respeito podem ser encontradas, entre outros, em Agarwal (1980), Cantwell (1989), Gonçalves (1991).

estritamente à esfera produtiva, ou ao mercado financeiro, ou mesmo a ambos, as fontes de origem desses fluxos e a reconcentração dos seus fluxos de destino são os próprios países industrializados e, o que é uma novidade, os Estados Unidos passam a ser o destino principal dos novos fluxos, seja em investimentos meramente financeiros ou produtivos. Algumas poucas economias periféricas atrelam-se aos fluxos dos IDEs produzidos e, quando isso ocorre, são em poucas e restritas atividades. Assim, o investimento direto estrangeiro deixa de ser um fator que promove a incorporação de (parcelas) das áreas periféricas, para tornar-se um fenômeno fundamentalmente da concorrência entre as grandes empresas dos principais países industrializados —principalmente da chamada Tríade: EUA, CEE/UE e Japão— e que, por outro lado, amplia a marginalização das economias periféricas.

A concorrência oligopólica torna-se progressivamente mundializada, e deve ser entendida agora, neste contexto de internacionalização acelerada —característica, aliás, comum a outras fases anteriores de desenvolvimento capitalista— com certas particularidades e uma intensidade inédita. Entre as características mais diferenciadas está o fato de que o *caminho da internacionalização* deixa de ser uma opção que se oferece às grandes empresas, e pela qual elas podem ou não enveredar, para ser uma imposição das circunstâncias, decorrentes de um quadro novo. Neste, os principais agentes dos setores de atividade econômica mais importantes têm agora posições internacionais cada vez mais destacadas e das quais podem ensaiar movimentos concorrenciais a que os rivais deverão estar aptos a responder, seja anulando, replicando ou superando suas ações.

É nesse sentido que Chesnais entende e define o conceito de *oligopólio mundial* como

um espaço de rivalidade, delimitado pelas relações de dependência mútua de mercado, que interligam um pequeno número de grandes grupos, que, numa dada indústria (ou num complexo de indústrias com tecnologias genéricas comuns), chegam a conquistar e conservar o *status* de concorrente efetivo no plano mundial. O oligopólio é um lugar de concorrência feroz, mas também de colaboração entre grupos. Estes

reconhecem suas dependências mútuas de mercado, de modo que as relações constitutivas do oligopólio são, em si mesmas e de forma inerente, um importante fator de barreiras à entrada sobre as quais outros elementos (tais como os custos irrecuperáveis, ou o nível dos investimentos em P&D) podem se desenvolver em conjunto. (1994, p.71)

A globalização pode pois ser entendida como o processo de internacionalização de agentes econômicos para os quais os espaços nacionais são agora muito limitados, dadas suas dimensões modestas, a insuficiente diversificação, e uma vulnerabilidade econômica excessiva frente a uma só moeda e a uma só política econômica. A dependência exclusiva destes elementos torna-se problemática, quando outros atores, diferentemente, conseguem aproveitar-se da mobilidade entre essas diversidades de mercados, de moeda, de política econômica e de diferentes “sistemas nacionais de inovações”, que podem propiciar vantagens tecnológicas e produtivas fundamentais e decisivas no plano concorrencial e estratégico das empresas.

Seguindo os trabalhos de Graham e de Caves, Chesnais entende que:

as posições de um grupo no seio do tecido produtivo e do mercado privilegiado de seus rivais manifestam o seu grau de capacidade de levar a cabo uma concorrência oligopolista propriamente global Unicamente ao se mostrar capaz de invadir o país de origem das empresas que trouxeram a rivalidade oligopolista para a ‘casa dele’, é que o membro de um oligopólio nacional invadido pode salvaguardar suas posições. Duas razões são enunciadas por Graham: as vantagens proporcionadas por uma internacionalização mais ampla, com a possibilidade de efetuar transferências e ‘subvenções cruzadas’ entre filiais; e a maior capacidade de rivalidade, em consequência da materialização da ameaça de levar a concorrência a fundo ‘na casa’ dos rivais estrangeiros. (1994, p. 101)

Nessa linha de argumentação, pode-se considerar que as decisões estratégicas relevantes para as grandes empresas passam, progressivamente, de uma “estratégia doméstica (ou multidoméstica) para uma “estratégia global

coordenada e combinada”, em função da ação e do posicionamento das empresas rivais no mercado mundial (Tarandeu, 1993).

Quanto aos espaços econômicos das novas formas da concorrência, é possível constatar a emergência de uma série de novas atividades econômicas —notadamente a ampliação do setor de serviços— e o deslocamento das fronteiras tecnológica e produtiva. A fronteira tecnológica deslocou-se principalmente com os esforços e as promessas de três campos —microeletrônica e informática; novos materiais; e biotecnologia e engenharia genética. No entanto, o setor cujas promessas técnicas estão em desenvolvimento mais amplo e acelerado é possivelmente o do primeiro grupo de atividades.

Emergem, portanto, novas técnicas produtivas e novos produtos, cada vez mais penetrados pela microeletrônica e pela informática. Pelo seu caráter pervasivo, ambas transformam um grande número de atividades e processos, e o fazem de forma muito profunda, criando assim a possibilidade crescente de se buscarem ganhos sinérgicos de produtividade —e de fortalecimento estratégico— na articulação produtiva e comercial entre diversas atividades. Evidentemente, isto tem efeitos muito importantes sobre as posições relativas dos agentes econômicos, reforçadas ou fragilizadas pela sua capacidade de definir novos processos ou incorporar os novos elementos aos antigos processos. Entre as principais mudanças técnico-econômicas e produtivas cabe destacar principalmente: a) as mudanças nas formas de organização e gestão empresarial, com um avanço progressivo das chamadas “redes-de-cooperação” (tecnológicas e comerciais) intra e interempresas, na matriz produtiva das economias; b) o aprofundamento da automação industrial integrada e a flexibilidade produtiva sob o comando de computadores, ao lado de uma crescente perspectiva de utilização rentável de novas trajetórias tecnológicas —a chamada organização produtiva *toyotista*; c) a consolidação do *novo* sistema de comunicações (telemática) e, com isto, da própria tendência de globalização dos mercados financeiros, cambial e de capitais, dada a imensa massa de recursos financeiros disponíveis que potencializam as inovações de aplicações monetárias especulativas e a sua utilização na arena concorrencial².

² Alguns desses aspectos são discutidos em: Coutinho, 1991; Tavares, 1992; Oman, 1989; Chesnais, 1994.

Desse modo, para as grandes empresas, torna-se decisiva a conquista de posições centrais no horizonte tecnológico, produtivo e propriamente econômico, criando-se condições para a redefinição do campo e das estratégias da concorrência. Mais importante do que colher de forma exclusiva os lucros das posições inovativas é continuar vislumbrando a possibilidade de ter alguma participação no processo, tanto o inovativo como o econômico. Assim se podem compreender os esforços das empresas no sentido de participar de projetos cooperativos, simultaneamente em diversas frentes tecnológicas, com outros atores, e em mais de um espaço geoestratégico. Assim se compreende, também, que muitos dos setores de atividade econômica mais inovativos não tenham ainda pago os prêmios que prometiam (e prometem). Eles não são imediatos, não são necessariamente pecuniários; traduzem-se sobretudo na possibilidade de prosseguir. Assim, a “luta mortal” entre unidades grandes demais para poderem ser derrotadas pode ter sido substituída pela cooperação, mais ou menos ampla, mas que reduz incertezas e amplia o horizonte das empresas, além de evitar atritos desnecessários.

A reorganização do espaço mundial está ligada simultaneamente àquele reforço dos processos competitivos e ao reconhecimento dos limites da ação dos Estados Nacionais. A globalização desafia os Estados Nacionais, que respondem com políticas que procuram simultaneamente promover o movimento de globalização das suas próprias empresas de forma gradual e manter algum controle —e proteção— sobre os espaços econômicos nacionais ou regionais³. É assim que a globalização e a regionalização são movimentos articulados, em que a primeira coloca um desafio para o qual a segunda é uma alternativa possível e,

³ É interessante, nesse aspecto, a consideração de Tavares & Belluzzo (1980, p. 120-21) “A unificação transnacional dos esquemas de valorização do grande capital não implica, como muitos autores parecem supor, a tendência à desaparecimento do Estado Nacional como agente articulador, em cada mercado, dos capitais locais com a empresa multinacional. Muito ao contrário, a necessidade permanente de administrar esta articulação impõe um avanço no assim chamado ‘capitalismo monopolista de Estado’. Embora esta ‘administração’ esteja limitada a um espaço econômico que só alcança uma fração do capital global internacionalizado —em geral dominante nos mercados hospedeiros—, o Estado Nacional tem que operar esta articulação não apenas no interesse e ‘defesa’ do capital local (que aparentemente lhe dá a base de sustentação política), mas também para garantir a reprodução ampliada da fração do capital internacional ali ancorada”.

se bem sucedida, poderá servir de reforço à primeira. É nesse sentido que se tem também um outro movimento nesse período, no sentido de fortalecer (ou mesmo criar) blocos econômicos regionais, destacando-se o *bloco asiático* (Japão e países asiáticos), do *bloco norte-americano* (acordo NAFTA entre EUA, México e Canadá), do *bloco da CEE/UE* e na América Latina, o Mercosul. O objetivo primordial desses blocos é, assim, o de se buscar e/ou consolidar vantagens comerciais e competitivas, por meio de uma complementaridade produtiva setorial e/ou empresarial nos respectivos espaços nacionais, como forma de participação na concorrência mundializada.

No plano comercial, as novas práticas protecionistas —o chamado *novo protecionismo*— são em parte resultado deste processo, em que se promove a competição; mas de forma gradual, em espaço limitado, para criar potencialidades para fazer face à competição mais intensa, dos espaços mais globalizados. Esta tendência do *novo-protecionismo* foi inaugurada na Rodada de Tóquio do GATT (1973-79), sob a forma de “comércio administrado”, eufemismo que não esconde completamente a sua contradição com o discurso do “livre-comércio” de nossa época atual⁴.

Apesar destas evidências que dificultam a aceitação do argumento de livre-comércio como tendência generalizada e inevitável, o principal elemento novo é a constituição de novas barreiras protecionistas, que vão do “selo verde” à inclusão de considerações restritivas quanto a práticas de “*dumping* social”, sob cuja polêmica nasceu a nova instituição internacional de comércio (a OMC - Organização Mundial de Comércio).

Finalmente, o cenário econômico inclui ainda como elemento importante, a emergência de novas áreas dinâmicas —a asiática, em especial. Em diversas interpretações, é destacada a importância quantitativa e o papel da economia japonesa, como economia promotora da configuração e do dinamismo

⁴ Apesar da importância crescente dos mecanismos neo-protecionistas, é necessário indicar a existência de claras assimetrias entre as tendências dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Enquanto, nos anos oitenta um grande número de países em desenvolvimento reduziram de forma significativas as suas tarifas de importação, diversos países desenvolvidos da OCDE elevaram as suas. Para uma discussão interessante sobre a evolução das políticas de comércio internacional ver Fonseca (1994); Dias (1996).

asiático, pelo fato de que a expansão da produção e do investimento japoneses são *trade-oriented*, no sentido de que promovem exportações e importações, assim como investimentos em áreas de graus de desenvolvimento diversas, incorporando inclusive áreas tradicionalmente refratárias ao investimento direto estrangeiro e à preponderância do mercado.

Essas considerações sobre o processo de internacionalização recente do capital, da expansão das empresas multinacionais e a emergência do padrão concorrencial oligopólico mundial respaldam a compreensão da tendência de maior internacionalização das empresas alimentícias, verificada nos anos oitenta em diante. A partir desse referencial, podemos entender os movimentos estratégicos dessas empresas no plano dos mercados internacionais, que consubstanciam no aprofundamento recente da internacionalização da indústria de alimentos de um modo geral.

4.2 Globalização e indústria de alimentos: evidências e características recentes

As características estruturais das atividades alimentícias das economias desenvolvidas estão associadas fundamentalmente aos aspectos históricos da urbanização, das características da divisão internacional da produção e do peso dos interesses rurais-urbanos no curso do desenvolvimento econômico dos países. A articulação específica desses elementos teria conduzido a diferentes tipos organizativos dos sistemas alimentares e diferentes formas de articulação com o capital industrial processador de matérias-primas agrícolas nas economias nacionais. A compreensão desses sistemas alimentares e das diversas características das indústrias de alimentos nacionais deve ser realizada a partir do embrião da divisão internacional da produção agrícola especializada e da transformação industrial de alimentos estabelecida entre os EUA e a Europa, ao final do século passado.

Essa divisão internacional de trabalho é vista por Friedmann & McMichael (1989) como a articulação do primeiro regime alimentar (*food regime*) –1870-1914–, cuja dinâmica se deu com as relações econômicas entre os países metrópoles europeus e o nascimento dos estados ex-coloniais: os primeiros

importando trigo e carnes das ex-colônias, para compor, a preços baratos, a cesta de consumo dos trabalhadores europeus, e os estados ex-coloniais importando bens manufaturados, capital e trabalho das principais economias européias. Para os autores, esse sistema comercial e produtivo teria permitido que as ex-colônias se especializassem produtivamente, tornando-se também importantes produtores agrícolas, especialmente de grãos e carnes. Nesse sistema, os mercados domésticos europeus, notadamente o britânico, eram os centros de atração da produção, e a dinâmica produtiva era dada pelo complexo agroindustrial americano, especialmente pela produção de grãos, num primeiro momento, e a subsequente integração do complexo de carnes. Ao mesmo tempo, porém, com o desenvolvimento da agroindústria americana, tem-se a ampliação da complexidade e da especialização produtiva regional dos EUA, tornando-se um elemento importante para a expansão espacial de outros tipos de produtos, notadamente a oferta de vegetais, frutas e legumes. Isso estimulou a formação de uma indústria processadora de alimentos mais diversificada e operando em maiores escalas produtivas, incluindo diversos produtos, tais como massas, cereais matinais e de preparação e conservas de frutas e vegetais e, também, paralelamente, promoveu a consolidação de interesses multinacionais nas atividades de comércio, transportes e no processamento primário de cereais.

Essa bem-sucedida transição para os métodos industriais das atividades básicas de processamento em escalas produtivas relevantes, notadamente das atividades de processamento primário (moagem de farinha, refinamento de açúcar, de óleos etc.), ao lado do desenvolvimento das inovações tecnológicas alimentícias foram fundamentais para o fornecimento contínuo de insumos padronizados e homogêneos, viabilizando, assim, a expansão e consolidação da indústria de alimentos⁵. A importância disso se verifica pelo surgimento de grandes empresas de alimentos no período do final do século

⁵ Detalhes desse período e dos relacionamentos entre agricultura indústria podem ser encontrados, entre outros, em Friedmann & McMichael (1989), Wilkinson (1989); Goodman et al. (1990).

passado ou início deste, especialmente as americanas e inglesas, ainda em atividade⁶.

A integração dos países europeus nesse sistema alimentar foi, segundo Wilkinson (1989), desigual, e poderia ser, *grosso modo*, enquadrada em três categorias básicas: i) casos da Inglaterra e Holanda, em que ocorre uma subordinação das bases domésticas de abastecimento em função de uma integração no sistema agroindustrial mundial; ii) casos da França e Alemanha, em que prevaleceram a defesa e o atrelamento das fontes domésticas tradicionais ao novo consumo urbano; iii) caso da Dinamarca, cuja estratégia foi a busca de inserção especializada na nova divisão internacional alimentar. Diante disso, observam-se diferenças em relação aos tipos de políticas econômicas da Inglaterra e França/ Alemanha (e da Europa Continental em geral, à exceção da Dinamarca). As políticas desses últimos países caracterizaram-se, em geral, pela promoção de políticas de defesa do interesse agrícola (e não industriais) contra as pressões do sistema alimentar mundial, reforçando, ao mesmo tempo, os interesses da produção artesanal e a cooperativa. A Inglaterra, de modo diverso, pautou-se por uma política que assegurasse alimentos baratos e, concomitantemente, de estímulo ao desenvolvimento de sua indústria de alimentos (nasceram grandes empresas como a Cadbury, Rowntree, Colemans, Lyons Brook Bond) e de abertura comercial de seu mercado às multinacionais, destacando-se as americanas (entram a H. J. Heinz, Kellogg). A Dinamarca, por sua vez, desenvolve um padrão de ajustamento próprio especializado numa particular integração agricultura-indústria de alimentos, cuja raiz são as cooperativas de exportação, baseado na produção de lácteos e carnes suínas, importando rações da Alemanha e exportando produtos especialmente para a Inglaterra.

No pós-guerra, a economia americana consolida-se como potência hegemônica, estabelecendo novas relações comerciais, produtivas e culturais no

⁶ Alguns exemplos de empresas dos EUA surgidas nesse período: A.Staley (1898); Anderson Clayton (1904); ADM (1902); Beatrice Foods (1898); Borden (1899); Campbell (1869); Coca-Cola (1886); Del Monte (1916); General Foods (1922); General Mills (1929); H.J. Heinz (1869); Geo Hormel (1929); Kellogg (1922); Nabisco (1898); Oscar Mayer (1883); Quaker Oats (1901); Ralston Purina (1894). A empresa suíça Nestlé é de 1905 e a anglo-holandesa Unilever é de 1930.

plano mundial. O rápido crescimento econômico desse período, os novos padrões de demanda e de estilos de vida, consolidados com a aceleração do processo de urbanização e do progresso tecnológico, determinariam o “segundo regime alimentar”, caracterizado não apenas pelo alimento barato, mas principalmente por ser o consumo um dos alicerces da acumulação de capital requerido pelo modelo fordista de produção. No mesmo sentido, a maior internacionalização das empresas americanas nesse período inviabilizou as estratégias dos países que resistiam à integração no emergente sistema alimentar industrial, acelerando o processo de internacionalização da produção e da concentração industrial. Para Goodman (1990) a concentração industrial já era significativa, antes de 1914, nos setores processadores primários, destacando-se a moagem de farinha, o leite desidratado e o processamento de gorduras animais e óleos vegetais; o mesmo não ocorria para os alimentos finais:

mesmo em seus anos iniciais, a internacionalização da produção era uma característica bem definida deste setor (processamento primário), como bem demonstram as operações em escala mundial da Unilever, Carnation e Cargill; ... já a internacionalização das firmas alimentícias que fabricam produtos finais é, ao contrário, em grande medida um fenômeno do pós-guerra. Essa tendência acelerou-se em fins da década de cinquenta e na década de sessenta, tendo envolvido principalmente firmas americanas, a que se juntaram firmas européias na década seguinte, particularmente, os grandes produtores britânicos. Na ausência de economias de escalas significativas, as estratégias de expansão ultramarina reproduziam os padrões de crescimento doméstico, com ênfase na extensão das operações tendo como base um grande número de instalações fabris, o que se alcançou através de fusões e de tomadas de controle acionário, mais do que por meio de novos empreendimentos, tendo-se por prioridade a diversificação no interior do setor de alimentos. (Goodman, 1990, p.70)

As transformações sócio-econômicas e tecnológicas do capitalismo do pós-guerra fragilizaram, na visão de Wilkinson (1989) as empresas sediadas em países que historicamente defenderam o lado rural da cadeia alimentar,

tornando-se mais vulneráveis à transnacionalização de suas indústrias alimentares e, por consequência, apresentam as empresas de alimentos menos internacionalizadas. Esse autor entende que as empresas de nacionalidade britânica, desse modo, apresentam maior vocação à internacionalização, e o mercado doméstico da Inglaterra conta com menor participação relativa de empresas estrangeiras. Diferente é a situação da Alemanha, cujo mercado final de produtos alimentícios é suprido em 60% por empresas estrangeiras, e os investimentos estrangeiros, na indústria alimentar alemã, são cerca de duas vezes e meia maiores que aqueles realizados por empresas alemãs no exterior (e fundamentalmente na Suíça). Na França, as empresas estrangeiras são responsáveis por cerca de 20% das vendas da indústria alimentar e o nível de investimento estrangeiro na indústria de alimentos francesa é de aproximadamente dez vezes o investimento francês no exterior. A Dinamarca, por sua vez, apresenta menor penetração de capital estrangeiro na atividade de alimentos⁷.

Um caso interessante é o processo de internacionalização das atividades de cerveja, que é um fenômeno recente. Até meados dos anos quarenta, a única empresa internacional era a Guinness da Irlanda, que tinha, desde 1886, transferido sua sede geral para Londres. Depois de 1945, duas outras cervejarias que dominavam seus mercados domésticos, a Heineken (Holanda) e a Carlsberg (Dinamarca), iniciam um processo de internacionalização de suas marcas, sendo atualmente as empresas mais internacionalizadas, comparadas com as concorrentes americanas e japonesas. Enquanto a Guinness tem somente cerca de 20% de seu faturamento no Reino Unido e a Heineken 12% na Holanda, diferentemente, a Anheuser-Busch, a Miller (Philip Morris) e a Kirin vendem cerca de 90% para os seus mercados domésticos. As empresas americanas são, nesse sentido, as mais ativas na busca de maior internacionalização de suas atividades no período recente. Segundo especialistas, os fabricantes de cervejas normalmente “investem na capacidade de produção apenas depois de anos de

⁷ No mesmo sentido, Green (1993), com dados de 1991, calcula as seguintes participações das vendas de empresas estrangeiras nos mercados: italiano (44,8%); alemão (42 %) e francês (32,6%), confirmando em grande medida a visão de Wilkinson.

uma paciente construção da marca, é uma atividade de longo prazo” (*Gazeta Mercantil*, 25 maio 1995). Em razão disso, dos altos custos de transportes e da importância ainda relativamente grande das marcas locais (os 10 principais fabricantes de cerveja representam apenas 33% da produção mundial), as empresas visam à ampliação dos mercados internacionais, privilegiando acordos de distribuição e/ou produção sob franquia/licença. É o caso da Guinness, cujo principal produto é a cerveja escura e não a do tipo *larger* (mais clara e leve); e que distribui as marcas da Carlsberg na Irlanda; a AB também distribui a Carlsberg nos EUA, mas tem sua marca, a Budweiser, produzida em *joint venture* pela cervejaria Kirin, a maior do Japão. A Miller Brewing (Philip Morris) comprou 20% das ações da Foster’s e Molson (Canadá e Austrália) e comercializa essas marcas no mercado americano; de outro lado, por um acordo com a cervejaria Brahma, difunde a marca Miller no mercado brasileiro.

Esses aspectos históricos e as características econômicas das diversas nacionalidades dos sistemas alimentares influenciam, portanto, o grau de internacionalização das grandes empresas, que podem estar mais ou menos internacionalizadas dependendo dos seus aprendizados ao longo do tempo. Pode-se conceber que as empresas historicamente mais voltadas para os mercados domésticos têm maiores dificuldades em se internacionalizar, explorando economicamente as diferenças e as oportunidades nos diversos mercados, fator de grande importância, especialmente quando a concorrência passa a ser crescentemente ditada pela referência do mercado mundial e quando a exploração das particularidades sócio-econômicas dos diversos sistemas alimentares torna-se agora parte fundamental das estratégias produtivas e concorrenciais das empresas de alimentos.

Nesse aspecto, Chesnais (1994) ajuda a compreender que é sobretudo pela exploração das diferenças econômicas e sociais, existentes nos diversos mercados nacionais, que a concorrência internacional entre as grandes empresas oligopólicas acirra-se de modo mais intenso. As vantagens competitivas obtidas nos diversos espaços concorrenciais seriam pautadas pelas assimetrias econômicas, comerciais e tecnológicas existentes entre as grandes empresas, bem como pelos meios que elas utilizam na exploração das diferenças desses espaços

que influenciariam diferenciadamente a apropriação dos benefícios econômicos. Três planos estratégicos são considerados pelo autor, quando analisa as estratégias das grandes empresas no bojo da concorrência mundializada. O primeiro refere-se às vantagens características e próprias ao país de origem devido aos seus fatores econômicos, políticos e sociais. Tais fatores possibilitam aos rivais uma determinada competitividade *estrutural*, que serve de amparo e/ou de alavanca competitiva às empresas, em diversas vertentes, especialmente aquelas que proporcionam maiores facilidades financeiras e tecnológicas⁸. O segundo plano diz respeito às formas de organização e aprovisionamento de insumos no plano mundial. Atualmente, esses insumos seriam de dois tipos básicos: as matérias-primas, cuja localização, dependendo de cada atividade econômica, pode ser mais ou menos estratégica; e os insumos tecnológicos, cujo acesso e utilização determinam uma face da concorrência cada vez mais relevante. O terceiro plano refere-se às atividades de produção e comercialização correntes das empresas que, cada vez mais, reportam-se às regiões continentais e/ou blocos econômicos (“mercados comuns”) como mercado e espaço de rivalidade mais importantes. Nesse plano, as empresas podem, de um lado, tirar proveito de economias técnico-produtivas, dada a ampliação da escala do mercado relevante —agora a referência para as decisões de inserção e expansão comercial passam a ser os mercados regionais, continentais ou mesmo mundial (por exemplo, Mercado Único Europeu, NAFTA, Mercosul). Por outro lado, as empresas podem também se beneficiar das diferenças de tratamento e das assimetrias quanto aos benefícios fiscais, custos salariais, de matérias-primas, etc., dos diferentes espaços produtivos e, demodo estratégico, alocar geograficamente suas plantas da forma mais vantajosa. Influenciam particularmente, nesse aspecto, os elementos pertinentes à empresa e à sua capacidade competitiva, tais como tamanho, potencial de acumulação,

⁸ Segundo esse autor, três dimensões seriam particularmente importantes nesse aspecto: a primeira diz respeito ao tamanho e à eficiência intrínseca dos setores produtores de bens de capital do país em questão; o segundo, quanto às formas institucionais de relacionamento entre os setores produtivos e os setores financeiros e as formas de financiamento derivadas; e o terceiro diz respeito à amplitude e eficácia dos economias de *externalidade*, que incluem a infra-estrutura e os serviços públicos e o grau de qualificação da mão-de-obra e da P&D. Detalhes em Chesnais (1994).

capacitação tecnológica, comercial, financeira e organizacional. As maiores e as mais capacitadas, *lato sensu*, são as mais aptas a esgrimirem as armas da concorrência oligopólica e penetrarem exitosamente em novos ambientes seletivos, inclusive se apropriando das denominadas *vantagens de precedência* advindas do pioneirismo, do maior conhecimento e do melhor posicionamento da empresa no tecido técnico-produtivo do mercado em questão.

Esquemáticamente, segundo Tarandeu (1993), poder-se-ia abordar a internacionalização das empresas a partir de quatro tipos básicos: a) *estratégia doméstica centralizada*: as atividades industriais essenciais (concepção, industrialização, produção) são executadas no país de origem e as vendas no mercado internacional são realizadas por representantes comerciais; b) *estratégia industrial regional ou multidoméstica*: para a empresa, cada região é considerada uma região diferente das outras, sendo, portanto, necessário definir uma estratégia própria a cada uma: os produtos são concebidos, fabricados, montados e distribuídos localmente, em plantas industriais autônomas em cada região; c) *estratégia industrial global coordenada*: permite à empresa tirar vantagens de custo, acesso a recursos produtivos e/ou de incentivos diversos, em cada região, pela produção de componentes e/ou de insumos que serão utilizados na montagem, centralizadamente numa planta industrial no país de origem; d) *estratégia industrial regional e global combinada e coordenada*: como a anterior, caracteriza-se pela descentralização geográfica, mas, diferentemente, as plantas de montagem são localizadas próximas ao mercado consumidor; neste tipo, a concepção de base dos produtos é centralizada no país de origem, mas as adaptações necessárias aos diferentes mercados são realizadas pelas plantas locais.

No caso da internacionalização recente das empresas de alimentos, considerando o esquema acima, as evidências parecem apontar para a maior importância das estratégias regionais e globais levadas a cabo pelas grandes empresas. Nesse processo, porém, devem ser considerados ainda os elementos que relativizam a possibilidade do deslocamento geográfico das plantas em função dos fatores locais da matéria-prima —principalmente das atividades processadoras primárias— e da amplitude de consumo possível, em cada mercado, devido à maior heterogeneidade existente nos diversos padrões de consumo.

Para as empresas processadoras primárias de cereais, oleaginosas e insumos semi-processados (por exemplo, os derivados de cacau, de tomate, suco de laranja concentrado) a flexibilidade na escolha da localização geográfica das plantas processadoras é restringida pela proximidade das matérias-primas, dado que os determinantes fundamentais da viabilidade econômica da atividade são a escala produtiva e os custos de transportes⁹. Além disso, deve-se considerar a influência das políticas agrícola (incentivos à produção agropecuária) e comercial e do nível de protecionismo existente (barreiras tarifárias e não-tarifárias) nos diferentes mercados, que influenciam as decisões de investimento e os resultados correntes das empresas de diversas formas. Primeiro, direta ou indiretamente, as políticas de preços influenciam os preços das matérias-primas e, conseqüentemente, os custos de produção e, portanto, o nível de competitividade das empresas ao longo da cadeia produtiva; segundo, pelas políticas comercial e tarifária pode-se regular o nível de competição entre empresas domésticas e as internacionais; terceiro, as políticas podem mudar os preços relativos entre os produtos primários e afetar a rentabilidade relativa das empresas processadoras. Os efeitos dessas políticas podem ser positivos ou negativos às empresas, dependendo de seus posicionamentos na cadeia produtiva, do mercado relevante (doméstico ou internacional, ou o grau de combinação de ambos) e da localização nacional/regional das unidades produtivas no âmbito mais geral da multinacionalização da empresa, isto é, do posicionamento de suas filiais nos diversos mercados, que são afetadas por diferentes políticas nacionais e/ou regionais.

Considerando as políticas dos EUA e da CEE, existem evidências de que, no geral, estas foram benéficas para as empresas alimentares. Para Rama, R. (1992), os efeitos da Política Agrícola Comum (PAC) da CEE, sobre as estratégias das grandes empresas agroalimentares, foram positivos, encorajando as empresas europeias a se concentrarem economicamente nos mercados da Comunidade,

⁹ Não é sem motivo, portanto, que a maioria das grandes processadoras de produtos agroalimentares primários atua nos negócios de transportes (e de bolsa de mercadorias, diga-se), tais como a ADM, Cargill, ConAgra. Esses aspectos são discutidos em Lemos (1990).

principalmente os processadores da primeira transformação industrial, devido à maior disponibilidade de matérias-primas e aos incentivos à exportação existentes.

Para Scoppola (1995), o saldo das políticas agrícolas dos EUA e da CEE também foi positivo para as multinacionais do processamento de óleos e cereais. Sendo assim, diferentemente do que aparentam os discursos das empresas multinacionais contra as políticas protecionistas da CEE e dos EUA, na maioria dos casos, as grandes empresas se beneficiaram globalmente delas, especialmente devido às capacidades que essas empresas possuem para se ajustar às mudanças ocorridas nas políticas e no comportamento dos mercados, bem como do benefício das grandes somas de recursos públicos destinados à agricultura.

Essas capacidades se devem, em muito, à alta concentração do mercado existente nos grãos e nas oleaginosas, que permite a realização de um *lobby* bastante efetivo. Ilustrando esse aspecto (tabela 23), no final dos anos oitenta, observam-se as seguintes concentrações nos processamentos primários na CEE e nos EUA e a parte (%) das empresas multinacionais (EMN):

Tabela 23 - Concentrações nos processamentos primários na CEE e nos EUA

Processamento	CEE		EUA	
Primário	4 maiores (%)	EMN (%)	4 maiores (%)	EMN (%)
Trigo	80	50-60	60	27
Milho	80	50-60	78	58
Soja	85	85	76	64

Fonte: Scoppola (1995, p.13)

Em relação à capacidade de ajustamento dessas empresas, Scoppola entende que se pode vislumbrar um “padrão de investimento” desde aos anos setenta. Com informações das principais empresas processadoras de cereais e óleos, a autora demonstra que, nos anos setenta, seguindo a elevação dos preços mundiais e do comércio desses produtos, as empresas reinvestiram seus maiores lucros fundamentalmente na capacidade de estocagem e em transportes nos EUA e nos principais portos da Comunidade Européia, que se tornava, nesse período, em grande exportadora de cereais. No início dos oitenta, as exportações de grãos da CEE já estava concentrada em poucas multinacionais, que capturavam a

maioria dos fundos públicos de incentivo à exportação; no mesmo período, as empresas passam a investir também em processamento primário (destaque para óleos e moagem de milho). Para a autora, esses investimentos, antes de serem guiados pelos diferentes custos relativos de produção dos países, refletiam principalmente a busca de estímulos e/ou políticas protecionistas para a matéria-prima e para o processamento são citados os casos dos investimentos no processamento de milho para a fabricação de frutose, que se expandiu baseado na proteção do açúcar existente nos EUA; no caso europeu, o exemplo seria a da proteção da PAC ao amido de milho que atraiu muitos investimentos na atividade de processamento. Pode-se ilustrar o primeiro caso pela compra das empresas americanas Staley Continental (segunda maior empresa produtora de xarope de frutose) e a Amstar (primeira refinadora de cana-de-açúcar) pela empresa inglesa Tate & Lyle; no segundo, pode-se citar a expansão do grupo Ferruzzi e da compra da Cerestar (ex- CPC Europa).

A partir de meados dos anos oitenta, o menor dinamismo do comércio de grãos, os menores incentivos das políticas agrícolas (dada a situação de auto-suficiência da CEE e dados seus elevados custos), ao lado da maior instabilidade cambial, induzem as empresas a promover um processo de reestruturação produtiva, buscando investir em novos países e em novos segmentos produtivos, especialmente os de maior valor agregado. Segundo a conclusão da autora,

os padrões de investimento das empresas multinacionais parecem confirmar a hipótese de que um alto grau de proteção induz essas empresas a organizar suas atividades considerando as 'bases locais'; a CEE e os EUA apresentavam facilidades de localização das plantas produtivas e comerciais, permitindo o acesso às matérias-primas locais e a venda de considerável parte dos produtos processados nos seus mercados domésticos. (Scoppola, 1995, p.20)

As empresas de alimentos de consumo final, de outro modo, são menos dependentes dos fatores locacionais das matérias-primas e insumos, sendo mais flexíveis quanto ao deslocamento geográfico das suas plantas produtivas. O fator relevante torna-se a proximidade com os mercados consumidores e o atendimento eficiente das suas necessidades, particularidades de gostos, hábitos

e modas (inclusive culturais). Destaca-se, nesse aspecto, a implementação de estratégias comerciais e logística no abastecimento, tais como redes de distribuição e de *marketing* locais. A internacionalização e/ou distribuição geoestratégica das plantas produtivas estão mais atreladas, portanto, às características econômicas e culturais, ao grau de difusão do padrão de consumo urbano –acoplado à taxa de difusão dos equipamentos da “cozinha mecanizada” (notadamente os da linha branca)¹⁰ – e à magnitude dos estratos de renda *per capita* dos mercados considerados, compatíveis com a implementação de estratégias de inovação e diferenciação de produtos.

Nesse ponto, a consideração estratégica da distribuição da renda pessoal dos mercados é particularmente importante, uma vez que estabelece a potencialidade tanto do *quantum* de vendas globais, como do espectro de linhas de produtos e de seus respectivos valores agregados para a determinação dos parâmetros das políticas comerciais das empresas. Como foi visto, em mercados passíveis de se promover uma inserção coerente em segmentos e a conjunção de *mix* produtivo que geram sinergias, as empresas podem auferir vantagens competitivas advindas da maior flexibilidade e *spillovers* técnico-produtivos e comerciais. Se o mercado considerado ainda não apresenta tais condições, mas possui capacidade de absorver, em escala relevante, produtos mais homogêneos (com menores valores agregados), ou produtos já depreciados nos mercados onde foram difundidos, a empresa pode, num primeiro instante, implementar uma estratégia de ampliação horizontal de seus negócios, posicionando-se produtivamente e, posteriormente, caminhar na ampliação do escopo da linha de produtos com maior valor agregado. Essa lógica pode ser concatenada inclusive considerando os *sub-mercados*, delimitados pelos recortes e assimetrias existentes nos estratos e na distribuição de renda, notadamente nos países de dimensões e populações continentais.

¹⁰ Nesse sentido, mesmo considerando alguns países desenvolvidos da Europa constata-se diferenças quanto à difusão de certos equipamentos, inclusive por razões sócio-culturais. Considerando a Espanha, França, Itália, Reino Unido e Alemanha constata-se que, em 1990, o refrigerador estava difundido em mais de 80% dos lares; por sua vez, a difusão do forno microondas era mais desigual. Enquanto 50% dos lares do Reino Unido possuíam esse equipamento, e 19% dos lares da França e da Alemanha, apenas 4% dos lares da Itália possuíam microondas. Detalhes em Machado Filho; Neves (1996).

A conjugação desses elementos torna-se relevante para a compreensão das razões que justificam a presença de empresas em mercados tão díspares, bem como das estratégias de inserção e difusão das linhas de produtos de acordo com seus valores agregados nos diversos mercados. Neste caso, considera-se que, *grosso modo*, as empresas assumam três formas básicas de difusão de produtos, e a terceira, a mais relevante, é a combinação das duas anteriores. Na primeira, *a la* Vernon¹¹, a empresa pode visar ao prolongamento do tempo de vida útil dos produtos em mercados periféricos e/ou estrategicamente não interessantes num determinado momento, obtendo desse modo “retornos extras” de produtos de maior valor agregado e já comercializados e depreciados nos mercados desenvolvidos. Essa prática é mais apropriada para mercados com menor potencial de consumo de produtos industrializados e/ou em mercados nos quais não se verifica uma concorrência muito acentuada entre empresas rivais.

A outra forma, mais comum atualmente dadas as estratégias mundiais das empresas, é o lançamento simultâneo de produtos globais em diversos mercados, forma que dificulta a adoção de estratégias imitativas por parte das empresas rivais seguidoras, estendendo geograficamente, portanto, o ganho do inovador por mais tempo. Isso pode ser efetuado porque, mesmo considerando as diferenças de hábitos alimentares e/ou valorização de certos estilos culinários, a globalização dos estilos de vida possibilita a criação de mercadorias com valor de uso específico, padronizado e adequado simultaneamente a uma grande gama de mercados. Tome-se como ilustração o caso do café solúvel. A Nestlé produz cerca de 200 tipos de café solúvel (diferentes gostos, grau de torrefação etc), mas o produto “café solúvel” tem um valor de uso específico e uma finalidade determinada que satisfazem uma necessidade de um estilo de vida comum em diversas sociedades, em especial nos centros industrializados (praticidade, por exemplo). Desse modo, a Nestlé, por meio da marca *Nescafé*, pode diversificar sua linha de café solúvel, concorrer em diversos

¹¹ Identifica-se aqui Raymond Vernon como o expoente dos autores filiados às teorias do ciclo do produto. Para esses autores, os produtos teriam ciclos de vida dependendo de suas fases econômicas. Assim, os produtos novos seriam lançados inicialmente em países desenvolvidos, que por possuírem rendas médias mais elevadas, poderiam sustentar a demanda inicial a um preço mais elevado, dada a produção inicial em menor escala. Com a difusão ampla desses produtos, ampliar-se-iam a escala produtiva e reduzir-se-iam seus custos unitários, possibilitando seus lançamentos em mercados de menor renda média, os países periféricos. Um detalhamento pode ser visto em Possas (1993).

mercados nacionais e, ao mesmo tempo, difundir uma marca global. No caso, a concorrência se dá com outra marca global: a *Maxwell House* da Philip Morris. A mesma lógica poderia ser usada para outros produtos associados a esse estilo de vida e ao padrão de consumo urbano, tais como as sopas instantâneas, iogurtes, *soft drinks*, chocolates, alimentos congelados, sorvetes, *fast food*.

A relação existente entre as diversas faixas de renda *per capita* e as possibilidades e/ou viabilidades comerciais de diferentes linhas de produtos com valores agregados crescentes pode ser exemplificada pela tabela 24. Fica evidente que, considerando apenas a referência do nível de renda, a comercialização de produtos de maior potencial de diferenciação torna-se viável economicamente em mercado com rendas *per capita* superiores a US\$ 4.000, patamar relativamente elevado para muitos países periféricos, mas que contam com a presença de diversas empresas multinacionais de alimentos. Contudo, considerando os pontos já discutidos, entende-se as razões da inserção produtiva das grandes empresas nesses países de menor renda *per capita*, mas de dimensões continentais. A inserção em segmentos e em linhas de produtos até bastante diversificadas justifica-se pelo tamanho da população, pela assimetria na distribuição da renda funcional e pelo estilo de vida que podem absorver em escala relevante o *mix* de produtos de diferentes valor agregado – tanto em intramercados domésticos, como pelo conjunto dos mercados externos em que atuam –, gerando volumes de vendas importantes, às vezes mais significativos que os existentes em muitas economias desenvolvidas.

Tabela 24 - Faixas de renda *per capita* por países e os tipos de produtos

Países/Alimentos	US\$ < 800	US\$ 800 a 4.000	US\$ 4.000 a 12.000	US\$ > 12.000
Países	África China Índia	Brasil Leste Europeu México	Portugal Sudeste Asiático Argentina	EUA Europa Japão
Tipos de Alimentos	Cereais Básicos Grãos Farinhas	Ovos Carnes Leite	Congelados Básicos Sopas Instantâneas Enlatados	Refeições Preparadas Congelados (Microndas) Produtos Frescos
		Frutas	Lácteos	Produtos de "Saúde"

Fonte: adaptado de Machado Filho & Neves (1996, p. 84).

4.2.1 As expansões das filiais estrangeiras

A maior internacionalização recente das atividades alimentares pode ser ilustrada pela trajetória de expansão, origem e localização das filiais estrangeiras das 100 maiores empresas de alimentos (tabela 25). Apesar de algumas limitações metodológicas,¹² fica patente o crescimento contínuo do número de filiais das maiores empresas multinacionais. Entre 1978 e 1990, o número de filiais cresceu aproximadamente 90%, destacando-se as filiais das empresas japonesas que saltaram de uma participação relativa de 3% para 10%; as filiais das empresas da CEE também cresceram de 47% para 51%.

No caso da região da CEE, a elevação percentual foi mais intensa a partir de meados dos anos oitenta, em função da perspectiva da formação da Europa Unificada. Tendo em vista que os dados se referem agregadamente a um único bloco de países, a consolidação das operações de F&A e abertura cruzada de filiais intra-CEE pode ter diminuído, ainda, a real magnitude das transações que ocorreram. As filiais pertencentes ao item “outras regiões” têm um grande destaque, mas são bastante influenciadas por poucas empresas, notadamente pelas ações da Nestlé (Suíça) e da Seagram (Canadá).

A forte diminuição da participação das filiais americanas, entre 1983 e 1990, pode ser explicada tanto pela queda do número de empresas americanas na amostra, como pela compra de grandes empresas multinacionais americanas por empresas européias, que transferem as nacionalidades das filiais para a empresa-matriz (exemplos: as compras da Carnation pela Nestlé; a Heublein e a Pillsbury pela Grand Metropolitan; a Central Soya pelo grupo Ferruzzi). Soma-se a isso o processo de reestruturação administrativa das empresas nesse período, que caminhou no sentido de reduzir o número de filiais/divisões e expandir suas áreas regionais de atuação, tanto nos EUA como no mercado europeu, fato que

¹² Infelizmente não conseguimos dados mais recentes, mas acreditamos que as tendências ocorridas nos anos oitenta se mantiveram nos noventa. Como bem advertem Rastoin & Oncuoglu (1992), o número de filiais deve ser analisado com certas restrições, em razão das F&A intercontinentais ocorridas entre grandes empresas, que alteram as nacionalidades das suas filiais. Assim, por exemplo, quando uma grande empresa inglesa compra uma grande empresa americana, as filiais da empresa adquirida mudam de nacionalidade (algumas filiais estrangeiras na Inglaterra passam a ser locais). Uma outra restrição é quanto aos tamanhos das filiais, uma vez que a fonte não distingue se são plantas industriais ou apenas escritórios comerciais e/ou de representação.

ajuda a explicar também o menor crescimento do número total de filiais do subperíodo 1983-1990.

Em relação às principais regiões de implantação, quase todas as regiões aumentaram suas participações relativas -à exceção foi a “resto do mundo”, com decréscimo absoluto no número de filiais. Pode-se dizer que, nesse período, ocorre uma mudança geográfica dos principais mercados receptores de filiais estrangeiras, na qual os mercados até então mais tradicionais (destacando a América Latina) perdem espaço para os mais dinâmicos economicamente, destacando os mercados da Região do Pacífico (crescimento de 50% em termos relativos), mas também os da Europa (com variação de 37,5%) e da América do Norte, inclusos México e Canadá (com variação de 21%).

Tabela 25 - Origem e localização das filiais estrangeiras das 100 maiores empresas de alimentos

1978 - 1990

Origem	1978		1983		1990	
	Número	%	Número	%	Número	%
EUA	582	43	1068	45	708	28
CEE	640	47	912	39	1.288	51
Japão	42	3	68	3	247	10
Outros Países ^(a)	84	6	284	12	307	12
Total de Filiais	1.348	100	2.332	100	2.550	100
Regiões de Implantação	Número	%	Número	%	Número	%
América do Norte	189	14	335	14	429	17
Europa Ocidental	434	32	943	40	1.134	44
Região do Pacífico	167	12	319	14	458	18
Resto do Mundo	558	41	735	31	529	21
Total de Filiais	1.348	100	2.332	100	2.550	100

(a) principalmente Suíça (Nestlé) e Canadá.

Fonte: Agrodata IAMM; Rastoin & Oncuoglu (1992, p. 155).

A expansão das filiais estrangeiras das empresas pode ainda ser abordada de uma forma complementar, tomando por base a perspectiva da distribuição espacial das operações internacionais de F&A. Com esse propósito, reunimos geograficamente as principais F&A –classificadas por atividade–, considerando como critério metodológico mais relevante a nacionalidade da empresa matriz (tabela 26). Assim, as F&A realizadas por filiais, subsidiárias, etc., ou mesmo pela própria matriz, fora do espaço nacional da matriz, são consideradas operações internacionais. Desse modo, uma operação de F&A, realizada por uma filial estrangeira no país onde está operando é caracterizada (e contabilizada) como “operação internacional” da matriz, pois foi realizada fora do espaço nacional da matriz. Esse procedimento coloca, portanto, em primeiro plano as decisões do corpo diretivo da matriz em relação às operações da empresa no mercado internacional¹³.

Como os dados mostram, entre 1986 e 1994, predomina a maior internacionalização das F&A. Do total de 2192 operações, 1377, isto é, 62,8%, foram realizadas em países fora do país sede da matriz. Dessas 1377 operações, a maior parte (69,4%) foi realizada em países desenvolvidos da CEE, Europa Ocidental e América do Norte, realçando a importância dessas regiões para os planos geoestratégicos das empresas. Nesse aspecto, pode-se considerar que as operações na Europa são influenciadas, evidentemente, pelo projeto de reunificação do mercado, no início dos anos noventa. Vemos que as F&A realizadas na CEE contribuíram com cerca de 50% do total, sobressaindo as operações realizadas intra-países da CEE (por exemplo, F&A de empresas inglesas realizadas na França, ou vice-versa) e, em menor escala, as operações de empresas americanas e da Europa Ocidental. Em seguida, tem-se a América, do Norte atraindo cerca de 16% das operações, especialmente das empresas europeias (destacando as britânicas), o Leste Europeu (10,9%) e a Ásia (9%)¹⁴. Fica patente, por outro lado,

¹³ Em termos mais concretos: se a Nestlé (com matriz na Suíça) comprar uma empresa localizada na França (de nacionalidade francesa ou não) via Nestlé-França (subsidiária francesa), contabiliza-se como operação externa na CEE. Neste caso, considera-se que a decisão do corpo diretivo da Nestlé decidiu ampliar a inserção internacional da empresa no mercado francês.

¹⁴ Provavelmente devido ao maior porte económico de suas empresas e às relações históricas e culturais entre os dois países, acarretando maior proximidade no padrão de consumo alimentar médio dos dois países.

a participação menor da América do Sul, atraindo menos de 4% do total das operações.

No plano das atividades produtivas, destacam-se as empresas que operam na chocolataria e confeitos e bebidas, respondendo por mais de 70% das F&A; em seguida, vêm as atividades de processamento de grãos, com 66,7% – destacando-se especialmente os segmentos de massas, biscoitos e cereais preparados – e as atividades de lácteos, com 60,6%, com destaque para os segmentos de queijos, iogurtes e sorvetes/cremes. Em menor grau, são encontradas as atividades de açúcares, com 52,2% e carnes, com 39% das operações realizadas fora do país sede da matriz.

Tabela 26 - Empresas de alimentos: matriz das principais fusões & aquisições realizadas no exterior

1986 - 1994

Atividades	Fusões & Aquisições no Exterior ¹								Total (A)	Total das Opera- ções (B)	(Δ) (B) (%)
	CEE	Europa Occidental	Europa do Leste ²	América do Norte ³	América do Sul	Oceania	Ásia	Outros			
Açúcares	29	2	10	10	1	5	3	-	60	115	52,2
Bebidas	245	18	66	91	21	27	70	13	551	772	71,4
Carnes	74	2	10	25	1	13	6	1	132	338	39,0
Chocol./ Conf.	69	12	18	13	2	2	11	3	130	180	72,2
Lácteos	118	5	23	31	9	4	14	7	211	348	60,6
Proc. de Grãos	150	8	23	54	17	13	20	8	293	439	66,7
Total	685	47	150	224	51	64	124	32	1377	2192	62,8

(1) consideramos as Fusões & Aquisições (compra, participação acionária, fusões, co-empresa) realizadas pela matriz fora de seu país sede

(2) não considerada a antiga RDA; (3) inclusive México

Fonte: CFCE (dados básicos) -elaboração própria.

Essas informações demonstram, por um lado, que a maior parte da internacionalização das atividades alimentares, via F&A, ocorreu fundamentalmente nos países da OCDE, especialmente nos EUA e nos da CEE, fato reforçado pelas próprias nacionalidades das multinacionais dessa atividade. No caso do Japão, é necessário salientar a menor abertura de sua economia aos investimentos estrangeiros e também a menor internacionalização de suas empresas de alimentos, à exceção de poucas empresas como a Ajinomoto, Suntory e da Maruha Corp.(ex- Taiyo Fishery), que são relativamente mais internacionalizadas que as demais grandes empresas de alimentos japonesas¹⁵. Segundo Rama, R. (1992), os investimentos das empresas de alimentos japonesas diferem dos países da OCDE porque, em geral, buscam preponderantemente aprovisionamento de matérias-primas para seu mercado interior e são realizados fundamentalmente nos EUA (cerca de 47% do total do IDE das atividades de alimentos nos anos 80), na Ásia (27%) e na América Latina (13%).

Por outro lado, o grande volume de transações nos permitiu inferir que as F&A tornaram-se a forma predominante de inserção e ampliação econômica nos macro-mercados regionais, tendo em vista que o processo de internacionalização das empresas alimentícias faz-se fundamentalmente por meio da produção local via filiais e/ou associações econômicas. Pode-se salientar o comportamento das empresas americanas (figura 3), no qual observa-se que a ampliação das operações internacionais foi executada nitidamente pela produção nos mercados locais, em vez da exportação de produtos, notadamente após meados dos anos oitenta. Em 1992, as vendas de produtos alimentícios das filiais americanas no exterior chegaram perto dos US\$ 90 bilhões, valor cerca de quatro vezes maior que as exportações desses produtos.

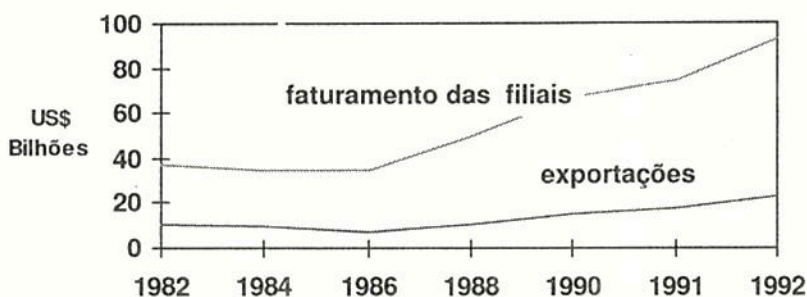
Em certa medida, essa característica pode ser generalizada em função das especificidades produtivas e comerciais das atividades de alimentos e dos elementos que compõem sua dinâmica concorrencial, que requerem a maior

¹⁵ Mesmo assim, estudiosos do tema advertem que “os movimentos das empresas japonesas nos fazem pensar que suas ambições são mundiais, como os automóveis ou a informática: assinalam-se numerosos acordos e *joint ventures* com empresas americanas e européias, notadamente no domínio da biotecnologia, no qual os japoneses se destacam” (Rastoin & Oncuoglu, 1992, p.153)

proximidade com o processo produtivo local, principalmente para se obter um controle técnico-produtivo mais estreito e em sintonia com os mercados consumidores, dados seus aspectos tácitos e sócio-culturais. Corroborando esses argumentos, pode-se recorrer à pesquisa realizada pelo USDA (Departamento de Agricultura dos EUA) sobre as razões/motivos que levam as empresas de alimentos a preferir produzir no exterior ao invés de exportar.

Deve-se observar ainda que a internacionalização, embora tendencialmente seja um processo crescente, possui diferenças entre atividades, origens nacionais das empresas e entre regiões. A história das empresas e as estratégias concorrenciais escolhidas ao longo do tempo interferem nos seus níveis de internacionalização, seja no interior de uma mesma atividade (isto é, empresas que atuando no mesmo segmento de produto apresentam diferenças no grau de inserção externa), seja entre empresas que atuando em linhas de produtos semelhantes apresentam graus de internacionalização diferenciados.

Figura 3: EUA: Empresas de Alimentos- Faturamento das Filiais no Exterior e Exportações da Matriz



Fonte: Food Review (12/1994)

Como já foi analisado, as características técnico-produtivas e comerciais das atividades também podem influenciar as possibilidades relativas de internacionalização das empresas. No sentido de esclarecer alguns desses aspectos, reunimos informações sobre o grau de inserção externa de uma amostra de grandes empresas de alimentos, classificadas (pela % relativa de seus faturamentos) em atividades de bebidas e alimentos diversos (tabela 27).

De início, cabe destacar a maior internacionalização das empresas ocorrida no período: das 35 empresas da amostra, 24 aumentaram a gama de países em que operavam entre 1985 e 1990-94, ressaltando que o número do último período está subestimado, porque parte dos dados se refere ao ano de 1990, não levando em conta, portanto, as F&A mais recentes, que certamente ampliariam o número de países estrangeiros, especialmente do leste asiático e da Europa. A mesma tendência é verificada em relação à parcela relativa das vendas internacionais: considerando as empresas classificadas em alimentos diversos, as mais internacionalizadas são, em geral, do tipo multiprodutos, como os casos da Nestlé, presente em 71 países, com participação relativa das vendas internacionais de 98%; da Unilever, atuando em 63 países; da CPC (em 51); da Danone (46); da Sara Lee (40); da Philip Morris (em 35 países), o que permite estabelecer uma certa relação positiva entre o tamanho das empresas (que são, em geral, mais diversificadas em segmentos e linhas de produtos) com a amplitude de seus mercados externos¹⁶.

Pode-se entender, nessa lógica, que com maior número de segmentos produtivos e diferentes níveis de agregação, a empresa tem a possibilidade de implementar estratégias de inovação e diferenciação de produtos numa maior gama de mercados externos, ampliando, desse modo, o *mix* produtivo, financeiro e cambial, no qual se assenta o retorno econômico global da empresa. Isso pode ser, de certo modo, evidenciado pelo faturamento médio das empresas.

¹⁶ Nessa amostra de empresas, o coeficiente de correlação ordinal de Spearman (r) entre tamanho e número de países em que as empresas atuam foi de 0,45, com significância de 1%.

Tabela 27 - Empresas de alimentos: vendas internacionais (%) e inserção internacional

Empresas	País de Origem	Vendas Internacionais¹ (%)		Inserção em País Estrangeiro (número de países)		
		1983	1994	1978	1985	1990-94
1- BEBIDAS						
PepsiCo	EUA	16	29	13	23	35
Coca Cola	EUA	40	67	26	12	38
Anheuser Busch	EUA	-	5	-	7	10 ^a
Grand Metropolitan	RU	27	89	-	13	13 ^a
Allied Domecq	RU	26	39	16	17	32
Guinness	RU/IRL	22	80	16	10	31 ^a
Seagram	CAN	95	96	16	24	31
Cadbury Schweppes	RU	52	53	23	22	22
Heineken NV	HOL	74 ²	88	20	30	38
Kirin Brewery	JAP	nd	nd	3	3	5 ^a
Suntory	JAP	nd	nd	nd	9	12 ^a
2- ALIMENTOS DIVERSOS						
Nestlé	SUI	97	98	45	63	71 ^a
Unilever	HOL/RU	nd	67 ^E	55	58	63 ^a
Philip Morris	EUA	28	45	nd	30	35
Cargill	EUA	nd	29	nd	13	50 ^{a*}
Archer Daniels Midland	EUA	nd	26	9	7	8
ConAgra	EUA	nd	nd	nd	5	27 ^{a*}
Danone	FRA	26	50	14	13	46 ^a
Ferruzzi (Eridania Béghin-Say)	FRA/ITA	37	79	14	4	24
General Mills	EUA	9	3	21	21	13
Sara Lee Corp.	EUA	21	37	16	22	40 ^a
RJR Nabisco ⁽²⁾	EUA	21	25 ^{**}	nd	34	32
H.J. Heinz	EUA	25	43	25	25	21
CPC International	EUA	62	61	21	40	51 ^a
Campbell Soup	EUA	18	31	10	15	20
Borden	EUA	19	30	20	27	26
Kellogg Co.	EUA	27	41	21	22	19 ^a
Quaker Oats	EUA	31	35	14	16	18
United Biscuits	RU	47	58	8	8	11
Associated British Foods	RU	34	35	6	8	5
Mars	EUA	nd	nd	nd	14	14
Maruha	JAP	nd	nd	23	21	18
Bunge & Born	ARG	nd	nd	nd	21	20
Ajinomoto	JAP	nd	nd	12	14	16
Nippon Meat	JAP	nd	nd	-	8	10

(a) dados de 1994 (*a): contando com escritórios de operações de transportes; (1) resultado do agregado da empresa das exportações mais as vendas das filiais estrangeiras; (2) dado de 1987; (**) % de alimentos; (nd) - não disponível ; - inexistente.

E: estimativa do autor: estimou-se que 40% das vendas totais da Europa foram realizadas fora do Reino Unido e da Holanda.

Fonte: Relatórios de Empresas, *Eurostat*, Green (1993), *Food Processing*, diversos periódicos - elaboração própria.

Ordenando-se as empresas em ordem decrescente do número de países em que operam, observa-se que o faturamento médio das sete empresas mais internacionalizadas (US\$ 17,23 bilhões) é bem superior ao faturamento médio das sete empresas seguintes (US\$ 11,73 bilhões) e praticamente o dobro do faturamento médio das empresas seguintes (US\$ 8,24 bilhões).

Contudo, as diferenças na inserção internacional podem ser detectadas entre empresas operando na mesma atividade e menos diversificadas. Por exemplo, nas atividades de bebidas e no segmento específico de *soft drinks*, pode-se constatar que a Coca-Cola é mais internacionalizada que a PepsiCo; na atividade de cerveja, a Anheuser-Busch apresenta-se fortemente voltada para o mercado doméstico dos EUA, diferentemente da Heineken, que tem 88% de seu faturamento no mercado internacional. Nos segmentos de aperitivos e destilados, as características produtivas e comerciais (destacando uma forte política de *joint ventures*, licenciamento de *marcas* e estratégia de *marketing* mundial) fazem com que as empresas desse segmento apresentem, em geral, maior parcela das vendas internacionais, notadamente as empresas que atuam em aperitivos e destilados, tais como as quatro maiores mundiais Guinness-United Distillers (UD), Grand Metropolitan-International Distillers & Vintners (IDV), Allied Domecq-Hiram Walker e Seagram. A média do número de países, entre 1985 e 1990-94, elevou-se de 15 para 24, mesmo considerando as empresas japonesas, relativamente menos internacionalizadas que preferem os acordos ou *joint ventures* e produzem e/ou comercializam, cada vez mais, bebidas ocidentais no mercado japonês. Assim, podem-se citar os casos da Suntory, que tem acordo com a Carlsberg, United Breweries; a Kirin com a Anheuser-Busch, Heineken, Seagram, Grand Metropolitan, e a Asahi com a Löwenbrau.

Um outro ponto que pode ser abordado são os faturamentos regionais das grandes empresas de alimentos, que realçam a magnitude econômica dessas empresas e/ou divisões/filiais nos diversos mercados externos em que atuam. A explicitação dos faturamentos desmembrados de filiais e/ou de divisões produtivas em termos de regiões é particularmente importante, porque mostra o seu tamanho econômico e os seus potenciais estratégicos. Nesse sentido, são coletados os faturamentos relativos a alimentos e bebidas nos mercados europeu

(de forma agregada, que permite balizar a ação das empresas a partir da referência do macro mercado da União Européia), no norte-americano e no latino-americano (tabela 28)¹⁷.

Em relação à América Latina, podem-se destacar dois grandes aspectos: o primeiro é a presença marcante de empresas multinacionais entre as grandes empresas alimentícias mundiais; e o segundo é a menor magnitude dos faturamentos dessas empresas; as diferenças nos volumes de vendas entre os mercados dos países desenvolvidos e os da América Latina são marcantes. Observamos que, com a exceção da empresa argentina Bunge & Born, as maiores empresas dessa região não estão entre as 30 primeiras da Europa e dos EUA. A soma do faturamento dessa amostra latino-americana (cerca de US\$ 45 bilhões) é da mesma ordem de grandeza dos faturamentos globais unitários de algumas das grandes empresas como, por exemplo, a Cargill, Unilever ou Philip Morris.

Os indícios, indicam, contudo, que, no período mais recente, as indústrias de alimentos das economias mais importantes dessa região estão passando também por importante reestruturação produtiva, cuja tônica é a centralização industrial e a ampliação da internacionalização das atividades, com vistas à consolidação do mercado regional do Mercosul. Por exemplo, na indústria de alimentos argentina, durante os anos de 1991 e 1995, foram formalizadas mais de 50 F&A, especialmente nos setores de biscoitos, chocolates e laticínios, cujo principal resultado foi o aumento da competitividade, através de um substancial incremento do tamanho econômico da unidade produtiva no setor, com o que as fábricas atuais se aproximam mais dos padrões mundiais. (*Gazeta Mercantil*, 23, set. 1996). Dentre as principais operações de F&A, destacam-se as realizadas pelos EUA (duas da Cargill, três da RJR Nabisco e cinco da Philip Morris), cinco da Nestlé, três da Austrália (Burns Philp) e duas da Unilever¹⁸.

¹⁷ Infelizmente não foi possível obter informações nesse nível de detalhamento para os mercados do Japão e da Ásia.

¹⁸ Para o caso do mercado brasileiro, embora faltem estudos mais detalhados sobre o processo de F&A, podemos citar dois trabalhos interessantes: Lang (1991); Belik (1995).

Nos mercados europeu e norte-americano já se verifica maior comparabilidade entre os faturamentos das grandes empresas. A diferença marcante reside, fundamentalmente, no grau de internacionalização no topo das grandes empresas.

No caso do mercado americano, a presença de empresas europeias no topo da lista não se destaca como no mercado europeu; vemos que a mais importantes aparecem apenas as filiais da Nestlé (Suíça), da Grand Metropolitan (Reino Unido) e a divisão da Seagram (Canadá).

O mercado europeu, diferentemente, é marcado pela forte internacionalização das empresas americanas; vale dizer, o mercado de alimentos europeu é composto pela atuação de importantes filiais de empresas americanas, tais como a Kraft Suchard, Coca-Cola, Cargill, Mars, CPC –e outros que não constam dessa amostra, destacando-se a Kellogg, Sara Lee, Heinz, Campbell, PepsiCo, Quaker– e a canadense Seagram, cujos faturamentos são superiores a muitas empresas europeias, fato que evidentemente torna o mercado europeu bastante competitivo em diversos segmentos produtivos entre as empresas europeias e as norte-americanas.

Tabela 28 - Principais empresas/ divisões e filiais de alimentos na Europa, EUA e América Latina

Vendas de Alimentos e Bebidas (US\$ bilhão) - 1994

Europa	US\$	EUA ^(a)	US\$	América Latina ^(b)	US\$
Nestlé S/A	41,3	Philip Morris	34,5	Bunge & Born -Argentina	10,0*
Unilever Plc/NV	24,6	ConAgra	19,2	FEMSA ² - México	2,4
Grand Metropol. -RU	12,7	Cargill	16,7	Brahma ³ - Brasil	2,1
Danone -FRA	11,5	PepsiCo	15,6	Nestlé (SUI)- Brasil	1,9
Kraft Suchard -SUI- [Philip Morris-EU]	9,1	Mars ^e	13,0	Sadia - Brasil	1,7
Eridania B-Say[Ferruzzi]	8,6	Coca-Cola	13,9	Grupo Modelo ⁴ - México	1,6
Allied Domecq -RU	7,7	Anheuser Busch	12,4	Bimbo ⁵ - México	1,6
Dalgety -RU	6,7	ADM	11,4	Antarctica ⁶ - Brasil	1,5
Bass- RU	6,6	IBP ⁷	11,2	Coca-Cola - Argentina	1,4
ABF -RU	6,5	Sara Lee	7,6	Nestlé - México	1,4
Guinness - IRL/RU	6,5	Nestlé -EUA	7,2	Ceval - Brasil	1,3
Hillsdown -RU	6,0	RJR Nabisco	7,0	Panamco - México	1,1
Tate & Lyle -RU	5,7	H.J. Heinz	6,8	Gruma - México	1,0
Cargill -EUA	5,5*	Campbell Soup	6,7	Sabritas - México	1,0
Cadbury Schweppes -RU	5,5	Kellogg	6,3	Santista Alimentos (B&B) -Brasil	1,0
Intl. Distillers & V [Grand Met. -RU]	5,1	Seagram-CAN	6,0	PepsiCo-Argentina	0,85
Danone - divisão de lácteos - FRA	4,7	Quaker Oats	5,9	Molinos de la Plata (B&B) -Argentina	0,83
United Biscuits -RU	4,6	Grand Met-RU	5,8	Mastellone (Danone) -Arg.	0,75
Coca Cola - Europa- EUA	4,6	CPC Inter'nal	5,6	Cargill - Brasil	0,74
Heineken -HOL	4,6	General Mills	5,5	Cervejaria Polar-Venezuela	0,70
Mars Europe [Mars EUA.]	4,5	Ralston Purina	5,1	ArCor - Argentina	0,65
Nestlé France [Nestlé]	4,3	Tyson Foods	5,1	Parmalat (ITA) - Brasil	0,65
Unilever -RFA	4,1	Borden	3,7	J.B. Duarte - Brasil	0,61
Nestlé - RFA	4,0	Hershey Foods	3,5	Continental - México	0,60
United Distillers -Guinness	3,8	Procter & Gamble	3,3	Fleischmann & Royal (Nabisco) - Brasil	0,60
Ferrero -ITA	3,8*	McCain Foods	3,2	Ref. Milho Brasil (CPC-EUA)	0,57
Seagram Europe & Africa	3,7	Dole Foods	3,1	San Cor -Argentina	0,56
Whitbread -RU	3,6	Mid-Am. Dairy	3,0	Perdigão - Brasil	0,55
B.P. Nutrition -RU	3,5*	Hormel Foods	2,8	G. Lever (Unilever) - Brasil	0,55
Besnier - FRA	3,2	Assoc. Milk	2,7	Bavaria - Colômbia	0,49
Südzucker Groupe -RFA	3,1	Chiquita Brands	2,4	Gemexico - (PepsiCo)	0,48
Kraft Suchard -RFA(Philip Morris EU)	3,0	Dean Foods	2,4	Lala - México	0,44
Northern Foods -RU	3,0	Farmland Indust.	2,3	Cia União - Brasil	0,44
Hiram Walker - Allied Domecq	2,9	Speciality Foods	2,0	Nestlé - Chile	0,44
Campina Melkunie - HOL	2,9	JR Simplot	2,0	A. Clayton(Unilever)México	0,43
Unilever France	2,9	Adolph Coors	1,9	Malteria Quilmes - Argentina	0,43
Sodiaal -FRA	2,8	Keebler Co.	1,7	Sigma Alimentos - México	0,40
August Oetker - RFA	2,8	Continental Grain	1,5	Bachoco - México	0,39
Guinness Wordwise -Guinness	2,6	Del Monte	1,5	Nestlé -Argentina	0,39
CPC International - EUA	2,6	Perdue Farms	1,5	Braswey - Brasil	0,38

1. quando não especificado, a nacionalidade da empresa é japonesa

(a) vendas EUA excluídas as vendas de *fast food*, restaurantes e serviços; (b): valores de 1993; não constam todas as empresas que operam no Brasil; a listagem tem mais a função de uma amostra de empresas dentro dos limites dos faturamentos.

(e) : estimativas

2: engarrafadora da Coca-Cola no México; a cervejaria canadense J. Labatt (Interbrew) possui 22% das ações.

3: possui *joint venture* com a Miller Brewing (Philip Morris-EUA) e possui cervejarias na Argentina (Malterias Pampas) e na Venezuela (Cerveceria Nacional).

4: a cervejaria americana Anheuser-Busch possui 17,7% das ações.

5: possui uma *joint venture* com a Sara Lee nos EUA.

6: possui *joint venture* com a Anheuser-Busch-EUA.

Fonte: adaptado de *Prepared Foods*, Jul.1995; *Food Preocessing*, Dec. 1994.

Considerando alguns segmentos de mercado em que a presença de empresas americanas é relevante, podemos exemplificar (tabela 29) os principais rivais nos seguintes segmentos nos mercados europeus:

Tabela 29 - Principais empresas rivais em mercados europeus

Segmento de Produto	Principais Empresas Rivais em Mercados Europeus
café	Nestlé (SUI), Kraft Suchard (EUA), Sara Lee (EUA)
cereais matinais	Kellogg (EUA), Private Label, CPW(j. v. de Nestlé e G. Mills-EUA), Weetabix(RU)
chocolate e confeitos	Nestlé, Kraft Suchard, Mars (EUA)
soft drinks	Coca-Cola, Cadbury Schweppes (RU), Pernod Ricard (FRA)
fast food	McDonald's (EUA), Burger King (RU), PepsiCo (EUA)
alimentos preparados	Nestlé, Danone (FRA), CPC (EUA), Unilever (HOL/RU)
óleos vegetais	Eridania Béghin-Say(ITA), CPC, Unilever
snacks	PepsiCo, Danone, United Biscuit (RU)
amido	Eridania Béghin-Say, CPC
molhos e condimentos	Danone, H.J. Heinz (EUA), Unilever, Kraft
biscoitos	Danone, RJR Nabisco (EUA), Campbell Soup (EUA)
chá	Unilever, Allied-Domecq (RU), ABF (RU), Sara Lee

Fonte: periódicos- elaboração própria

Em virtude da maior diversidade produtiva das grandes empresas, a competição pode assumir diversas conotações, seja pela presença estratégica das empresas americanas em segmentos produtivos no macromercado europeu como um todo, como por exemplo, a atividade de chocolates com a Kraft Suchard, ou a Coca-Cola nos *soft drinks*; seja pela presença importante em mercados nacionais com linhas de produtos mais específicas, como são os casos da H.J.Heinz, no segmento de alimentação infantil e confeitos, na Itália, e na alimentação infantil e pratos preparados, no Reino Unido; da Campbell Soup, nas atividades de biscoitos na Bélgica e França; da Kraft, na Alemanha, nos queijos fundidos.

Nesse aspecto, constata-se também a tendência crescente de acordos produtivos entre empresas americanas e empresas europeias, como são os casos da General Mills e da Nestlé, no mercado de cereais; ou da America Dairymen com a irlandesa Avonmore Foods (maior fornecedora de queijos para pizza na Europa), para a comercialização internacional de queijos para pizza; ou da Coca-Cola com a Danone, no segmento de suco de laranja.

Um outro ponto interessante são os acordos de licenciamentos de produção de produtos e divulgação de *marcas* de empresas concorrentes nos mercados internacionais. Em artigo no qual discutem as características do licenciamento de marcas de produtos alimentícios nos mercados internacionais, Henderson, Sheldon & Thomas (1994) advertem que as estratégias de licenciamento de *marcas* somente promovem eficientemente a internacionalização das atividades das empresas se existir um regime de controle de qualidade rígido e um compromisso contratual explícito de proteção do produto, evitando e/ou diminuindo os riscos comerciais de um eventual desgaste dos ativos intangíveis das empresas nesses mercados, vale dizer, sua *marca* e o retorno econômico que ela representa.

Como ilustram (tabela 30) as informações abaixo (coletadas no trabalho citado acima), as atividades de bebidas e confeitos parecem as mais abertas às estratégias de licenciamento de seus produtos, como também as empresas americanas são as maiores licenciadoras de suas *marcas*, uma vez que apresentam maior incidência de casos que as de outras nacionalidades:

Tabela 30 - Marcas licenciadas no mercado americano

Marcas licenciadas no mercado americano		
Empresa licenciadora	Marca	Empresa licenciada
Nestlé (SUI)	Kit Kat, Rolos	Hershey Foods
Haute Brasserie (FRA)	Killian's Red	Adolph Coors
Sodima (FRA)	Yoplait	Yoplait Foods
Löwenbrau (RFA)	Löwenbrau Pils	Philip Morris (Miller Brewing)
Cadbury Schweppes (RU)	Cadbury	Hershey Foods
Marcas licenciadas em outros mercados internacionais		
Empresa licenciadora	Marca	Empresa licenciada
Anheuser Busch (EUA)	Budweiser	Labatt (CAN), Guinness (IRL), Suntory (JAP), Antarctica (BRA)
Hershey Foods (EUA)	Hershey's	Fujita Confectionery (JAP)
CPC (EUA)	Knorr	Ajinomoto (JAP)
Geo Hormel (EUA)	Spam, Hormel	Lee Tan (TAIW), K.R. Darling (AUSTRA), Newforge (RU)
Adolph Coors (EUA)	Coors	Molson (CAN)
Philip Morris (Kraft) (EUA)	Kraft	Epic Oils (AFSUL)
Philip Morris (Miller)	Miller	Courage (RU), Brahma (BRA)
Philip Morris (J.Suchard)	Sugus, Toblerone, Milka, Suchard, Van Houten	Beacon (AFSUL), Sanborn Hermanos (MEX), Tong Yang (CORSUL), Chocolate Prod. (MAL), General Foods (INDON), Sunshine Allied (SING)
Kellogg's (EUA)	Kellogg's	Ajinomoto (JAP)
Danone (FRA)	Kronenbourg	Courage (RU)
Bond (AUSTRA)	Castlemaine, Swan	Allied Domecq (RU)
Elders (AUSTRA)	Fosters	Prips (SUE)
Guinness (IRL)	Guinness	Elders (AUSTRA)
Lutz (RFA)	Lutz	Nicherei (JAP)
Morinaga (JAP)	Bifidus Yogurt	St. Hebert (FRA), Südmilch (RFA), Ensival (INDON)
Unilever (RU/HOL)	Lipton	Morinaga (JAP)
Löwenbrau (RFA)	Löwenbrau	Allied Domecq (RU), Asahi (JAP), Molson (CAN), San Miguel (HK)
RJR Nabisco (EUA)	Planters	Britannia (Danone) (SING)
Labatt (CAN)	Labatt	Vaux Brewery (RU)
Kirin (JAP)	Kirin	Molson (CAN), San Miguel (HK)

4.3 O investimento direto externo nas atividades alimentares

O processo de internacionalização da indústria alimentar pode ser melhor entendido considerando a magnitude e a dinâmica dos fluxos de

Investimento Direto Externo (IDE)¹⁹, notadamente dos capitais de origem norte-americana e européia, uma vez que se constituem nos principais pólos de atuação dos capitais multinacionais alimentares.

Nesse sentido, pode-se constatar que os investimentos diretos de empresas de alimentos americanas em países estrangeiros cresceram significativamente nos anos oitenta e noventa (tabela 31). Entre 1982 e 1994, o valor total do IDE (em dólares constantes de 1994) foi, em geral, crescente: passou de US\$ 11,7 bilhões, para aproximadamente US\$ 28,8 bilhões, representando uma variação de mais de 144% no período, e uma taxa média de crescimento de 7,62% a.a. Considerando as variações absolutas, as regiões mais dinâmicas foram a Ásia e Pacífico, com 357 % (e taxa anual de crescimento de 14,6%, destacando-se as taxas das Filipinas, 23,3%, da Coreia do Sul, 22,24% e da Tailândia, 20,32%). Em montante absoluto, destacam-se nessa região o Japão e a Austrália, que juntos detiveram mais de 63 % do total do IDE regional em 1994. A região Ásia e Pacífico também é destaque, elevando sua participação relativa no montante total dos IDEs: de 7,8%, em 1982, para cerca 14,6%, em 1994, ou seja, elevação de 87 %.

Nesse processo, a Europa é a região mais importante economicamente, participando na média com mais de 50% do total dos investimentos americanos, com uma variação no período de 168,2% e taxa anual de crescimento de 8,21%, destacando-se as taxas da França e da Bélgica com 14,16% e 11,54% respectivamente. O Reino Unido é, em montante absoluto, o maior receptor europeu de investimento direto dos EUA, porém com perda gradual de sua importância: em 1982, o IDE relativo ao Reino Unido representava 42,5 % do total e, em 1994, apenas 24,3%. É interessante observar que os IDEs na Europa tiveram maior dinamismo nos anos oitenta, notadamente no final, com mais de 100% de variação, confirmando, portanto, a importância da formação do Mercado

¹⁹ Por definição, o Investimento Direto Externo (IDE) é contabilizado como tal, quando o investidor estrangeiro possuir 10% ou mais das ações ordinárias ou dos direitos de votos de uma empresa, caso contrário, será considerado "investimento em *portfólio*". O fluxo contábil do IDE representa a soma dos seguintes elementos: a) entrada líquida de capitais sob a forma de compra de ações, elevação de capital ou criação de empresas; b) empréstimos líquidos da matriz para as filiais; c) lucros não distribuídos e reinvestidos. Cf. Chesnais (1994).

Comum para as estratégias competitivas dos capitais alimentares americanos²⁰. Nos anos noventa, mesmo elevando sua participação relativa de 43,3 % para 47,5%, a Europa perde um pouco de sua atratividade, talvez em função da maior importância estratégica atribuída aos mercados asiáticos pelas grandes empresas nesse período.

Os dados mostram ainda que a América do Sul foi se tornando uma região de menor interesse para os capitais americanos no período. A região perde participação relativa de 17,4% para 13,2%, particularmente por causa da crise econômica e política durante os anos oitenta, com retração absoluta nos montantes. Nos anos noventa, a maior abertura econômica e comercial da região ao capital estrangeiro e a perspectiva da formação do Mercosul revertem a tendência de queda. Brasil e Argentina são os grandes captadores do IDE regional, recebendo 78% do total, em 1994, como vimos, anteriormente, por alguns exemplos do mercado argentino.

Um caso interessante a ser destacado é o do México que, dada a proximidade geográfica com os EUA e os incentivos ao capital estrangeiro pelo governo mexicano, apresentou significativa variação no fluxo de investimento (387,2%), notadamente nos anos noventa, tornando-se um importante mercado para os IDEs alimentares. Em 1982, os IDEs destinados à América do Sul como um todo eram cerca de 3,5 vezes os destinados ao México²¹; em 1994, essa relação era de apenas 1,4.

²⁰ Esse dinamismo dos IDEs dos EUA no mercado internacional, especialmente na CEE, demonstra que os aspectos concorrenciais e geoestratégicos são, para as empresas, fatores mais relevantes que os possíveis riscos econômicos advindos da instabilidade cambial do período, notadamente nos anos oitenta. A mesma visão é compartilhada por Rama (1992).

²¹ Alguns aspectos dos investimentos no México podem ser encontrados em Handy & Langley (1993).

Tabela 31 - EUA: indústria de alimentos - investimento direto no exterior

US\$ milhões constantes de 1994⁽¹⁾

Região/Países	1982	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	T.C. ^a	Variação 1994/82 (%)
Todos os Países	11775	12877	16621	18993	18158	18701	22467	26722	28796	7,62	144,55
Canadá	2278	2330	2397	2617	2573	2726	3371	3819	3600	4,47	58,03
México	573	632	275	561	1022	1020	1455	2450	2792	16,00*	387,26
Europa	5099	6277	9717	10982	10155	10325	11094	13097	13678	8,21	168,25
Bélgica	160	211	408	397	403	419	487	554	654	11,54	308,75
França	488	453	772	320	806	999	1423	1847	2255	14,16	362,09
Alemanha	770	848	904	1156	1337	1758	2029	2183	2103	10,62	173,12
Itália	205	338	552	339	678	618	728	706	608	10,07	196,59
Holanda	996	809	1768	1965	758	580	792	1055	1096	1,65*	83,89
Espanha	310	310	380	740	1078	803	777	832	775	10,80	150,00
Reino Unido	2167	2396	3537	4521	3717	3706	2591	3198	3327	1,66	53,53
América do Sul	2052	1898	1913	2039	1976	1997	2492	2986	3816	4,41**	85,90
Argentina	276	283	380	381	394	451	495	693	1188	10,50	330,43
Brasil	1019	929	1034	982	947	869	1458	1625	1794	4,54**	76,05
Colômbia	173	161	214	217	229	245	196	211	267	3,11	54,34
Venezuela	468	303	294	292	232	264	215	317	372	(-)2,65	-20,51
Ásia e Pacífico	920	925	1512	2057	1922	2152	3426	3589	4205	14,60	357,07
Austrália	497	537	570	1290	829	984	1440	1541	1544	11,47	210,66
China	-	-	-	-	-	-	73	91	128	-	75,34
Japão	256	176	486	344	450	475	741	830	1121	13,90	337,89
Coreia do Sul	nd	64	54	106	162	173	262	278	261	22,24	307,81 ^b
Filipinas	35	46	291	315	328	362	360	280	350	22,30	900,00
Tailândia	12	9	7	32	38	37	80	54	50	20,32	316,67
Taiwan	39	39	38	39	35	39	70	82	96	7,30	146,15

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

(a) taxa de crescimentos (%) a.a.; **= nível de significância <5%; quando não especificado, <1%;

(b) variação % em relação a 1983

Fonte: *Survey of Current Business* - vários números - elaboração própria

Um aspecto interessante a ser notado é que, nesse período, a internacionalização da indústria de alimentos foi, em certo sentido, mais dinâmica que outros segmentos da indústria manufatureira americana. Isso é verificado por meio dos dados comparativos das “despesas com capital” (*capital expenditure*) no exterior entre as filiais alimentícias e as filiais de outros setores da indústria manufatureira²². Entre 1980 e 1994, as taxas de crescimento das despesas com capital da indústria de alimentos foi de 8,71% a.a. contra 5,48% do agregado da indústria manufatureira; para efeito de comparação, tem-se as seguintes taxas anuais de crescimento em seis principais setores da indústria: química (8,34%), fabricação de metais (3,2%), máquinas (- 1,88%), material elétrico eletrônico (8,32%), material de transporte (5,19%) e demais setores (8,22%). Enquanto, em 1980, as despesas de capital das filiais estrangeiras da indústria de alimentos representava 7,8% (US\$ 1,52 bilhão) das despesas de capital do total das filiais da indústria manufatureira americana no exterior, em 1994, essa participação saltou para 12,6% (US\$ 3,97 bilhões). É incontestável, nesse aspecto, o dinamismo dos investimentos das filiais estrangeiras das empresas de alimentos.

Em dólares constantes de 1994, as despesas de capital da indústria de alimentos saltaram de US\$ 1,71 bilhão em 1983 para US\$ 3,97 bilhões em 1994 (+132,7%), ao passo que, no mesmo período, as despesas da indústria manufatureira elevaram-se de US\$ 20,27 bilhões para US\$ 31,32 bilhões (+54,5%). Vale dizer, em 11 anos, a taxa anual de crescimento dos investimentos da indústria de alimentos no exterior foi de 8%, o dobro da taxa das demais indústrias, que ficou em 4%. Nesse período, destacam-se as taxas de crescimento das despesas com capital da região Ásia e Pacífico (10,03%), ressaltando a Tailândia (18,1%) e a Coreia do Sul (12,06%); da Europa (9,59%), com destaque para Alemanha (17,32%). A América do Sul apresentou taxa de 6,13%, menor, portanto, que a taxa total; destaca-se aqui a taxa da Argentina, com crescimento de 16,04%. O México

²² “Despesas com capital” são todos os gastos monetários efetuados para a compra, adição de propriedade, ampliação da planta industrial e dos equipamentos pelas filiais americanas no exterior (filiais cujo controle acionário da matriz é maior que 50%). Essas informações são publicadas no *Survey of Current Business* do governo dos EUA.

apresenta também uma taxa elevada (18,03%), o que pode refletir a liberalização desses mercados às compras e aquisições de empresas alimentares por empresas estrangeiras e norte-americanas em particular²³.

Observa-se ainda que, nos anos noventa, enquanto as despesas com capital da indústria manufatureira americana nos mercados europeus, notadamente na França e na Alemanha, apresentam uma perda de dinamismo (variação de - 16,3% entre 1990 e 1994), o mesmo não ocorre na indústria de alimentos, que apresenta uma variação positiva de 60,5%. As regiões mais dinâmicas foram a Europa (destaque para Alemanha e França), com taxas anuais em torno de 10% e Ásia e Pacífico (destaque para Tailândia, Coreia do Sul e Japão), reafirmando, assim, a importância econômica e o dinamismo dessas regiões.

Esse comportamento dos investimentos, por sua vez, faz com que as filiais estrangeiras passem a ter maior importância econômica, sendo crescentemente responsáveis por um maior volume relativo das vendas e dos ativos (tabela 32). Fica evidente que, entre 1985 e 1993, enquanto as vendas referentes à empresa matriz no mercado doméstico americano apresentam-se estáveis, ou mesmo com certo declínio (em dólares constantes de 1994), as vendas das filiais expandiram-se consideravelmente, à taxa de 6,5%, de US\$ 60,21 bilhões para US\$ 99,79 bilhões. Se tomarmos a participação das vendas médias das filiais, nos períodos de 1983/85 e 1990/93, nas vendas médias da matriz, tem-se uma progressão de 71% (22,9% para 39,2%). A mesma tendência se verifica para o valor dos ativos; entre 1985 e 1995, a taxa de crescimento do ativos da matriz foi de 1,8% (US\$ 190,52 bilhões para US\$ 220,42 bilhões) contra 10,4% dos ativos das filiais estrangeiras (US\$ 37,92 bilhões para US\$ 83,65 bilhões). É interessante observar que as taxas de crescimento do número de empregados são diferenciadas entre as matrizes e as filiais. Para as primeiras, a taxa foi de 1,5%, próxima, portanto, à taxa de crescimento dos ativos (1,8%); para as filiais, no entanto, a primeira taxa foi de 4 % contra 10,4% dos ativos e 6,5% das vendas.

²³ Nesse período, a taxa de crescimento das “despesas com capital” no Brasil foi de 5,17%.

Esse fato pode indicar que a expansão das empresas americanas no exterior, via F&A ou mesmo de aumento das plantas produtivas, ocorre simultaneamente a uma forte reestruturação técnico-produtiva, cuja tônica é a elevação global da relação ativo/empregado, gerando filiais mais intensivas em capital constante. Dois fatores podem ter colaborado para isso: de um lado, via inovação tecnológica ao longo das linhas produtivas, com a incorporação de equipamentos, máquinas e processos, induzindo a maior relação produto/mão-de-obra; de outro, a reorganização administrativa e das “estruturas de apoio” do processo produtivo, em especial via *terceirização*, de tarefas anteriormente executadas pelas empresas, tais como distribuição, rede de estocagem, de vendas etc, acarretando um menor número de empregados. Essa característica, aliás, não é exclusiva das empresas americanas.

Ao se analisar (em valores constantes) a relação valor dos ativos/número de empregados das principais empresas de alimentos constata-se entre 1985 e 1995, em geral, uma taxa positiva. A partir dos dados da Revista *Fortune*, tem-se alguns exemplos da variação ativo/empregado: ADM (22%), RJR Nabisco (173%), Coca-Cola (66%), Snow Brands (205%), Grand Met (474%), Kellogg (100%), Quaker (67%), Kirin (189%), Maruha (238%), Philip Morris (47%), Danone (101%), Heinz (134%), ConAgra (71%), Anheuser Busch (42%), Unilever (49%), Nestlé (45%), Ferruzzi (350%), Allied Domecq (77%). Variações negativas foram observadas para a General Mills (-31%), PepsiCo (-5%) e Borden (-7%).

Um outro aspecto que merece atenção é o da baixa magnitude presente nas relações de exportação/importação entre as empresas matrizes e as filiais, indicando que os investimentos diretos no exterior são, em grande parte: a) do tipo horizontal, ou seja, em atividades com estágios de elaboração produtiva semelhantes; b) não existe grande dependência de insumos e/ou matérias-primas importados da economia americana. Esses fatos são reforçados se levarmos em consideração que o grosso dos investimentos diretos são realizados em países desenvolvidos, cujos mercados comportam escalas produtivas operando no nível da eficiência econômica e contando com fontes regulares de insumos e matérias-primas²⁴.

²⁴ Detalhes desses aspectos podem ser encontrados em Reed & Marchant (1994).

Tabela 32 - EUA: expansão de empresas de alimentos no exterior 1985-1993

(US\$ ativos e vendas: bilhões constantes de 1994)¹ - (empregados: 1.000)

Alimentos e Assemelhados	1985	1987	1989	1990	1992	1993
1- Matriz						
1.1 Total de Ativos	190,52	234,38	262,92	247,19	248,75	220,42
1.2 Vendas	334,58	263,44	271,25	272,40	278,23	242,19
1.3 Empregados	1.142,29	1.204,17	1.183,33	1.207,29	1.215,83	1.288,65
2- Filiais no Exterior						
2.1 Total de Ativos	37,92	53,65	67,50	76,15	85,83	83,65
2.2 Vendas	60,21	76,56	96,98	100,42	110,83	99,79
2.3 Empregados	417,29	423,96	498,96	471,98	511,56	573,44
3- Exportações para Filiais no Exterior	1,98	1,56	2,81	2,71	3,02	2,60
4- Importações das Filiais do Exterior	1,25	1,56	1,46	1,35	1,67	1,98

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: *Survey of Current Business* - vários números.

Em relação aos investimentos estrangeiros em atividades alimentares no mercado norte-americano observa-se a mesma tendência, isto é, com significativo crescimento no período. A tabela 33 mostra que, na média, o IDE nos EUA cresceu cerca de 64% (de US\$ 13,7 para US\$ 22,4 bilhões) entre 1984/85 e 1993/94. Ao longo do período, passa de US\$ 11,8 bilhões, em 1984; atinge o pico de US\$ 28,4 bilhões em 1989, para depois sofrer uma pequena redução e chegar aos US\$ 20,9 bilhões em 1994²⁵.

As empresas da Europa são as maiores investidoras, contribuindo, na média, com mais de 77% do total, destacando-se o Reino Unido, que participa com cerca de 50% dos investimentos europeus. O Japão, não obstante apresentar uma elevação relativa substancial, não se destaca; seus investimentos, inferiores a US\$ 1 bilhão, ficam aquém dos principais países europeus, confirmando a

²⁵ Esse pico do valor em 1989 se deve, em grande medida, à entrada da Grand Metropolitan nos EUA via aquisição da Pillsbury por US\$ 5,7 bilhões e a venda de diversas unidades produtivas da Nabisco a empresas de capital estrangeiro (Nestlé, Kikkoman, Polly Peck).

introversão de suas empresas e/ou realização de investimentos preferencialmente sob compra de licenciamento de marcas e *joint ventures*. As atividades de carnes estão entre as preferidas pelos investimentos japoneses nos anos oitenta, que atuam como importante fonte supridora desses produtos no mercado japonês e asiático em geral.

Nessa atividade, um interessante trabalho (Gouveia, 1994) apresenta evidências de os investimentos japoneses no segmento de carnes estão mudando. Antes, os japoneses importavam carnes semi-processadas dos EUA e elaboravam em plantas do Sudeste Asiático para posterior exportação para o mercado japonês. Com o NAFTA, está aumentando o investimento do Japão em atividades de carnes no México, para exportação posterior para o mercado japonês, graças aos benefícios fiscais e aos menores salários da economia mexicana.

Tabela 33 - Indústria de alimentos: investimento direto estrangeiro nos EUA

US\$ bilhões constantes de 1994¹

Região/ Países	Anos							
	1984	1985	1987	1989	1991	1992	1993	1994
Todos os países	11,85	15,47	15,91	28,38	26,18	25,70	23,96	20,88
Canadá	0,11	0,25	0,46	1,05	1,04	nd	nd	5,43
Europa	10,95	14,46	14,80	25,87	16,66	18,20	16,73	13,42
França	0,49	0,48	0,48	1,55	1,68	1,56	1,61	1,55
Holanda	nd	Nd	6,41	8,15	2,57	4,16	3,86	2,97
Suiça	nd	Nd	nd	nd	2,68	2,53	2,00	2,07
Reino Unido	3,07	3,61	3,80	12,60	9,45	9,10	8,71	6,08
Américas do Sul e Central	nd	0,01	0,01	nd	0,03	0,06	0,06	0,11
Japão	0,27	0,21	0,21	0,82	0,91	0,98	0,97	0,98

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: *Survey of Current Business* - vários números

Essa ampliação do capital forâneo no mercado americano reflete tanto a maior internacionalização das empresas européias fora da Comunidade —entendida, num sentido teórico, como uma forma estratégica de reação oligopólica à ação norte-americana na Europa—, como também, evidentemente, a apropriação das vantagens e das atratividades existentes nesse mercado. No primeiro caso, podem-se citar os dados diferenciadores das operações de F&A: entre 1988-1993, os EUA realizaram 54 *takeovers* de empresas européias e gastaram cerca de US\$ 8 bilhões; o Reino Unido realizou 74 e gastou, aproximadamente, apenas US\$ 1 bilhão; a França realizou 51 *takeovers* e gastou cerca de US\$ 3 bilhões, dados que ilustram a pujança das aquisições realizadas pelos EUA nos mercados europeus. (*The Economist*, 4 Dec. 1993, p. 13).

Quanto às vantagens do mercado americano, pode-se considerar que, além da eficiência do complexo agroindustrial, com oferta de matérias-primas e insumos a baixo custo, tem-se a magnitude e a amplitude do seu mercado consumidor de produtos finais. Na média, os gastos americanos com alimentos, bebidas e tabaco, entre 1981 e 1994, foi de US\$ 500 bilhões (em dólares de 1994), isto é, cerca de seis vezes os gastos da França ou da Inglaterra. A continentalidade e a diversidade cultural (derivada da colonização e das migrações mais recentes) permitem a exploração de “nichos de mercados” atrativos e de alto valor comercial, tais como os produtos europeus (vinhos, queijos, temperos etc.).

Somam-se a isso as condições favoráveis atreladas à conjuntura do período, destacando-se o comportamento da taxa de câmbio, cuja política de desvalorização do dólar, notadamente após 1985, incrementa o poder de compra das moedas estrangeiras em relação ao valor dos ativos americanos; as menores restrições aos *takeovers* por parte do governo americano; a atratividade comercial das atividades de alimentos durante esse período (especialmente nos anos oitenta e início dos noventa); e a formação do mercado unificado norte-americano —o NAFTA— que já se vislumbrava em finais dos anos 80. A maior rentabilidade pode ser avaliada, por exemplo, pelo comportamento comercial das ações das empresas. Nesse ponto, é indicativo o comportamento da “taxa de retorno para os investidores” (taxa de rentabilidade acumulada, que considera tanto o comportamento dos preços como os dividendos pagos das ações para um

investidor) para 33 setores da economia americana. Entre 1984-94, os segmentos de *Food Service* (21,8%) e de Alimentos (20,3%) foram respectivamente a segunda e a terceira maiores taxas, perdendo apenas para “computadores e serviços” (24%). A taxa média das quinhentas maiores empresas foi de 13,5%. (*Fortune*, May 1995).

Constata-se, assim, no período, uma ampliação relativa dos faturamentos obtidos no mercado americano pelas principais multinacionais européias de alimentos. A Nestlé, por meio de diversas F&A —destacando-se a Hill Bros. (café) e a Carnation (lácteos por US\$ 4,3 bilhões em dólares de 1994)— e de expansão de plantas produtivas, eleva seu faturamento nos EUA de US\$ 3,2 bilhões, em 1982, para aproximadamente US\$ 7,5 bilhões, em 1990 (em dólares de 1994), patamar mantido desde então. A Unilever amplia a participação do faturamento relativo da sua “divisão América do Norte” de 13,5%, em 1982, para 20%, em 1994; a Grand Metropolitan, de 19% em 1981 para 62% em 1994; a Ferruzzi, de 11% em 1986, para 19% em 1991; a Allied Domecq, de 8% em 1981, para 22% em 1994; a Guinness, de 6% em 1981, para 17% em 1994; a Tate & Lyle, de 21% em 1983, para 39 % em 1994. Isso não exclui os casos de empresas que, mesmo expandindo sua inserção nos EUA, não ampliam relativamente seu faturamento nesse mercado. É o caso, por exemplo, da Cadbury Schweppes, que comprou, em 1995, a Dr Peppers (*soft drinks*) dos EUA por US\$ 2,5 bilhões; ou da Heineken, cuja parte do faturamento fora da Europa cresce de 33%, em 1985, para 51%, em 1994, ano em que se torna a cerveja mais importada nos EUA; ou mesmo da Danone, cujo faturamento internacional cresceu de 27%, em 1985, para 50%, em 1994, tendo adquirido recentemente empresas no México e no Canadá que certamente servirão de ponte para o mercado americano.

Em relação ao comportamento e ao destino do IDE, nas diversas atividades alimentares, os dados do *Survey of Current Business* mostram que as atividades de moagem de grãos e de bebidas foram as que mais captaram investimentos diretos, aumentando igualmente suas participações relativas, desde os anos oitenta (tabela 34)²⁶.

²⁶ Os dados do *Survey of Current Business* pecam pela grande agregação das informações, dificultando a análise mais detalhada dos segmentos produtivos. Sem o acesso a fontes mais adequadas, pretende-se, neste tópico, apenas relativizar as magnitudes investidas entre as diferentes atividades produtivas.

Considerando os investimentos americanos no exterior, a moagem de grãos, entre 1982/85, recebeu em média 21% do total dos investimentos da indústria de alimentos no exterior; entre 1991/94, o valor médio apresentou uma ligeira queda, ficando em 18% daquele total. A participação relativa da atividade de bebidas nos mesmos períodos aumentou pouco: de 23,5% para 27,4% —ou seja, essas duas atividades receberam, em conjunto, em torno de 45% do total dos IDEs no período. O outro item, mais importante em termos de volume de investimento —designado sob a rubrica “outros”, aliás, com magnitudes superiores às das duas atividades anteriores—, apresenta uma tendência de constante crescimento no período.

As demais atividades (carnes, lácteos, frutas e legumes), embora com valores mais instáveis, pode-se dizer que apresentam uma certa expansão, especialmente das atividades de frutas e legumes. Isso pode demonstrar que a internacionalização das atividades alimentares americanas ocorre em diversas atividades, além das tradicionalmente conhecidas, abrindo, portanto, o espectro dos investimentos americanos no exterior, provavelmente em função da difusão de “estilos” de consumo da sociedade americana para outros países, tais como *fast food*, alimentos congelados, pré-preparados, *snacks*, *soft drinks*, etc.

No caso dos investimentos estrangeiros nos EUA, observamos uma elevação dos investimentos em quase todas as atividades, com a exceção das atividades de carnes. Fica claro, ainda, que os investimentos concentram-se nas atividades de bebidas e de moagem de grãos, esta notadamente após meados de 1985, quando ocorrem grandes investimentos da Ferruzzi, da Tate & Lyle e da Grand Metropolitan. As atividades de moagem de grãos e bebidas contribuíram na média com cerca de 70% do total dos investimentos estrangeiros em produtos alimentares nos EUA desde 1981.

Tabela 34 - Indústria de alimentos: investimento direto estrangeiro

US\$ bilhões constantes de 1994¹

Atividades	Filiais Estrangeiras nos EUA				Filiais dos EUA no Estrangeiro			
	1981	1985	1991	1994	1982	1985	1991	1994
Produtos Alimentares	9,35	15,47	26,18	20,88	11,77	12,88	18,70	28,80
Moagem de Grãos	0,16	0,29	9,42	5,91	2,56	2,71	4,02	4,49
Panificação	0,52	0,55	1,01	1,50	0,54	0,80	0,87	1,95
Bebidas	5,98	8,34	9,98	9,61	2,67	3,13	4,73	8,29
Carnes	0,36	0,44	0,18	0,09	0,37	0,32	0,33	0,33
Lácteos	0,18	0,42	1,44	0,8	0,96	0,93	0,80	1,14
Frutas e Legumes	0,02	nd	0,62	0,61	0,73	1,07	2,95	3,17
Outros	2,11	nd	3,53	2,35	3,95	3,91	5,03	9,42

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: *Survey of Current Business* - vários números -elaboração própria

4.4 Internacionalização alimentar e mercados periféricos

As formas e as características das relações técnico-produtivas das empresas estrangeiras e o sistema alimentar doméstico, especialmente as relações com o mercado consumidor, passaram, ao longo do tempo, por diversas fases, com importâncias econômicas diferenciadas, tanto para os países periféricos, como para as empresas. O trabalho de Dufour et al (1980) assume que, *grosso modo*, essa evolução pode ser dividida em três fases. Na primeira, do princípio do século até a segunda Guerra Mundial, predominava a *estratégia de suprimento*, que se caracterizava pela exploração da produção agrícola diretamente pelas empresas estrangeiras. A produção tinha como finalidade principal a obtenção de matérias-primas para o processamento industrial de produtos com baixo grau de transformação técnica, destinados aos mercados europeus e norte-americanos. Nesse período surgem e se destacam as atuações das grandes empresas de açúcar

(Tate & Lyle), de frutas tropicais (Del Monte, Brooke Bond, United Fruit) e de processamento primário de grãos (Unilever). Na segunda fase, do pós-guerra até os anos sessenta, a multinacionalização se estende aos países que aceleram seus processos de industrialização e urbanização gestando, ao mesmo tempo, mercados urbanos atraentes e boa base produtiva agrícola. As multinacionais continuam a explorar os produtos de base, porém, começam a explorar os mercados urbanos de renda pessoal mais elevada com produtos de maior valor adicionado. Assim, à estratégia de suprimento se soma a *estratégia de mercado*, na qual as empresas, não enfrentando o mesmo nível de concorrência de seus países de origem, protegem-se com a construção de barreiras à entrada nos mercados periféricos. Finalmente, a terceira fase ocorre após meados dos anos setenta, período em que as empresas transnacionais estendem seu poder e se integram mais fortemente às economias periféricas, intensificando e diversificando seus investimentos locais. Para isso, recorrem aos benefícios e incentivos internos (fiscais, creditícios), inclusive aceitando a nacionalização de parte de seus patrimônios, passando a produzir autonomamente visando ao mercado mundial. Para os autores, ocorre o surgimento de um novo tipo de empresa de alimentos, acompanhada de modificações profundas no quadro geoestratégico de investimentos nos países menos desenvolvidos, manifestando uma crescente flexibilidade em suas estratégias de comercialização no mercado mundial e, em particular, nos países menos industrializados.

Limitando as análises a essa última fase, pode-se pensar que a estratégia de inserção e de exploração recente dos mercados periféricos, pelas empresas de alimentos, é pautada por alguns fatores complementares. Um primeiro, tendo em perspectiva um horizonte econômico e concorrencial mais amplo, procura contemplar não apenas as potencialidades dos mercados locais, mas um posicionamento geoestratégico considerando o plano da concorrência mundial. As inserções são uma forma de “reação oligopólica” frente tanto às empresas rivais dos países desenvolvidos, como também às rivais nativas que, dadas as rápidas expansões de algumas dessas economias, tornam-se

competidores relevantes nesses mercados, às vezes com maiores vantagens de *marcas* e produtos regionais fortes²⁷.

Um segundo fator são, evidentemente, as melhores oportunidades produtivas e comerciais de algumas economias periféricas. Diferentemente da situação de muitos países desenvolvidos, onde o comum é a situação de acirrada concorrência, baixas taxas médias de crescimento do consumo em diversos segmentos e alta saciedade alimentar, em vários mercados periféricos consubstanciam-se nítidas vantagens econômicas, tais como as advindas da taxa de crescimento e dos tamanhos absolutos de seus mercados (notadamente o asiático²⁸), da relativa escassez em amplos segmentos de produtos (notadamente nos de maior valor agregado), que têm permitido, desse modo, a execução de estratégias de inserção e posicionamento competitivo das empresas em diversas atividades a baixo custo de entrada (especialmente se a entrada é realizada via F&A) e de manutenção de *market share*, destacando os gastos de P&D, normalmente já em processo terminal de depreciação nos países desenvolvidos. Além disso, em relação ao ambiente sócio-institucional, os estímulos podem advir da presença regulatória mais fraca por parte do governo, um menor nível de exigência e de discriminação, por parte dos consumidores, quanto aos quesitos dos produtos (qualidade técnica, embalagem, controle de ingredientes utilizados etc) e um menor poder do grande capital comercial (grandes redes de supermercados). Os investimentos nessas regiões possibilitam ainda às empresas a expansão e a

²⁷ Podem-se citar os exemplos das empresas asiáticas Charoen Pokphand (CP), da Tailândia, e da President Foods, de Taiwan. A primeira é uma empresa de capital privado e a maior fornecedora de alimentação animal e processadora de carnes avícolas da Ásia, com faturamento estimado em torno de US\$ 4 bilhões em 1995. Seu maior trunfo competitivo é o domínio de ampla rede de moagem de grãos e abatedouros de aves no interior do território chinês. Em 1989, a CP estabeleceu uma co-empresa com a cadeia de *fast food* da PepsiCo (Kentucky Fried Chicken - KFC), destinada a difundir a refeição rápida baseada na carne de frango no mercado chinês. A President Foods tornou-se uma das dez maiores empresas de capital privado de Taiwan nos anos 80, faturando em torno de US\$ 1,5 bilhão, principalmente nas atividades de produção e distribuição de alimentos e bebidas baratos e típicos da culinária da região (massas de preparo rápido, *noodles*, e bebidas à base de soja); é proprietária de uma importante rede de lojas de conveniência, *7-eleven*. Neste caso, a empresa interessada é a Philip Morris, que se associa à President Foods (via participação acionária), ainda em meados dos anos oitenta.

²⁸ A *Food Business* (4 May 1992) mostra que as operações dos seis restaurantes da KFC em Beijing e Xangai tinham as maiores margens de lucro do mundo e em apenas um (em Beijing) tinha vendido, em 1991, 300 mil frangos para 2 milhões de pessoas.

valorização mundial de seus *ativos intangíveis*, notadamente de suas *marcas* e da imagem mercadológica de seus respectivos produtos.

Por outro lado, o crescente processo de irradiação dos valores da cultura ocidental no tecido social dessas sociedades, em especial dos padrões americanos, abre espaço para novos tipos de produtos e, ao mesmo tempo, projeta um horizonte mais firme na trajetória de consumo de diversos produtos de consumo em geral e, particularmente, na elevação da propensão marginal de consumo de alimentos industrializados. Pode-se lembrar que os países do sudeste asiático têm apresentado, desde os anos oitenta, as maiores taxas de crescimento do PIB *per capita* dentre os países capitalistas, proporcionando uma elevação bastante significativa do nível absoluto do poder de compra *per capita* e a afluência de estratos de classes sociais identificadas ao padrão de consumo ocidental. Entre 1979 e 1992, temos as seguintes taxas de crescimento e do valor do PIB *per capita* (em valores constantes de 1992)²⁹: Coreia do Sul (6,8% e US\$ 9,6 mil); Taiwan (6,2% e US\$ 13,3 mil); Tailândia (5,6 % e US\$ 5,1 mil); Hong Kong (5,5 % e US\$ 19,7 mil); Singapura (5,3% e US\$ 21,8 mil); Malásia (3,9 % e US\$ 7,3 mil); China (6,7 % e US\$ 2,5 mil). Somente o mercado de produtos alimentícios da Ásia é estimado acima de US\$ 450 bilhões ao ano até o final do século. (*The Economist*, 4 Dec. 1993).

Nos países do Leste Europeu, embora as taxas de crescimento tenham sido, em geral, negativas no período (média dos países de -1,6 %), os PIBs *per capita* dessas economias, razoavelmente elevados e com maior homogeneidade na distribuição entre os estratos sociais, proporcionavam demandas potencialmente atraentes para diversos produtos, que em muitos mercados eram ainda escassos. São os seguintes os PIB *per capita* (valores constantes de 1992): Bulgária (US\$ 4,3 mil); Hungria (US\$ 7,6 mil); Polônia (US\$ 5,1 mil); Romênia (US\$ 4,0 mil); ex-Tcheco-Eslováquia (US\$ 6,7 mil); ex-URSS (US\$ 6,0 mil).

Essas características possibilitavam ainda a implementação de estratégias produtivas e mercadológicas mais flexíveis, inclusive de reciclagem e

²⁹ Os valores são calculados com base nos preços internacionais de 1990 e nas paridades de poder de compra (*purchasing-power parities -ppp*). Dados coletados do CEPII, 1995.

ampliação de ciclos de vida de produtos já depreciados nos mercados desenvolvidos, compensando, desse modo, os fatores negativos existentes para a produção e comercialização de alguns produtos. Nesse aspecto, destacam-se a desatualização tecnológica de várias empresas adquiridas, a má qualidade e o suprimento irregular de matérias-primas, a maior ineficiência da rede de comercialização/distribuição e transporte³⁰ e o próprio desconhecimento do tamanho efetivo do mercado solvente para novos produtos, dados os diferentes hábitos, gostos, paladares e, até mesmo, características religiosas e credos dessas sociedades. Um exemplo revelador nesse aspecto é o caso do leite na Tailândia e na Ásia que, durante muito tempo, foi considerado um alimento não-saudável. Perto de 80% do tailandeses apresentam uma rejeição orgânica ao leite, devido à menor quantidade de enzimas que digerem a lactose. Esta rejeição diminui pelo aumento do consumo, fato que tem ocorrido por meio de uma campanha governamental de estímulo ao consumo de leite naquele país. O mercado de lácteos tem crescido 40% ao ano, especialmente o de iogurte, e a concorrência entre grandes empresas como a Danone, Yoplait, Nestlé, Meiji (Japão) e a holandesa Formost Friesland é acirrada. (*Revue Industrie Agroalimentaire*, 18 Apr. 1994).

O que se observa, portanto, nos anos oitenta e noventa, é que, considerando as operações de F&A das empresas multinacionais de alimentos, as regiões do Leste Europeu e da Ásia tornam-se as mais dinâmicas. Isso está fortemente vinculado, evidentemente, à abertura política, à criação das Zonas Econômicas Especiais na China³¹ e à consolidação do Sudeste Asiático como pólo dinâmico de acumulação de capital, que permite aos capitais alimentares o acesso e exploração de mercados potencialmente importantes, destacando-se o realizado por meio das denominadas *novas formas de investimento* (NFI).

³⁰ Por exemplo, a Nestlé negociou por 13 anos antes de realizar seu primeiro negócio com leite em pó na Manchúria. Nesse período, técnicos suíços ensinaram noções básicas de coleta e higiene para a “rede de suprimento” (27 vilas) de leite, que passou a ser coletado com bicicleta e animais. No entanto, a recompensa veio pelo grande crescimento da produção: de 316 toneladas, em 1990, para 10.000, em 1994; *Financial Times*, 28 Sept. 1994.

³¹ A abertura da economia chinesa foi anunciada em 1979 pela instalação das denominadas “Zonas Econômicas Especiais” (ZEE), onde os investimentos estrangeiros poderiam ser instalados e contando com incentivos fiscais. Em 1980, criam-se quatro ZEE e, em 1984, 14 cidades costeiras são abertas aos investimentos estrangeiros.

Estas surgem como meio alternativo de diluição dos riscos econômicos e políticos atrelados a determinados mercados, em especial à pouca experiência nos elementos produtivos e financeiros constitutivos da economia capitalista. Nessa perspectiva, Charles Oman (1987, p. 39) diz:

a expressão 'novas formas de investimento' contempla uma ampla e heterogênea gama de operações comerciais internacionais, todas elas com um denominador comum: para um projeto de investimento em um país receptor, uma empresa estrangeira fornece bens tangíveis ou intangíveis que constituem ativos, mas não é proprietária do projeto em si. Ou seja, a posse do sócio estrangeiro de uma proporção do capital não implica o controle da propriedade como ocorria nos investimentos tradicionais. Mas isso não implica que a empresa estrangeira não possa exercer um controle parcial ou total sobre o projeto de investimento por outros meios distintos do capital.

As principais formas de NFI tornam-se as participações acionárias e a formação de *joint ventures*. Assim, existiria uma emergente "divisão internacional de riscos e responsabilidades" entre três principais atores: as empresas multinacionais, que são as responsáveis pela escolha dos setores/atividades e do tipo de investimento a ser realizado (mesmo se somente transferência tecnológica); os "emprestadores internacionais" (bancos, instituições financeiras nacionais ou não, pública ou privada), que são os canalizadores do capital financeiro para os países em desenvolvimento; e as "elites" dos países receptores, que passam a ser proprietárias legais de uma maior parcela de capital e ter maior importância administrativa nos negócios gerados (Oman, 1987, p. 41-2).

Como as NFI não se caracterizam pela propriedade plena dos investimentos, as empresas multinacionais têm o acesso aos mercados por meio de uma espécie de troca comercial. O sócio estrangeiro fornece a tecnologia de produção mais avançada e a superioridade de seus ativos intangíveis, notadamente o poder comercial das marcas da empresa e as experiências publicitária e administrativa; em contrapartida, o sócio local, num primeiro instante, provê o acesso às matérias-primas e o conhecimento tácito do

comportamento e idiossincrasias do mercado local, apropriados pela empresa estrangeira na sua exploração comercial. Oman (1987) entende ainda que a atratividade das NFI está estreitamente atrelada à dinâmica concorrencial entre as grandes empresas multinacionais e ao contexto de rivalidade econômica generalizada nos mercados regionais, superando possíveis incentivos públicos e/ou a dotação de fatores (qualificações da mão-de-obra, insumos etc).

Considerando esses pontos, são analisados alguns elementos da expansão dos investimentos das empresas de alimentos e das NFI em regiões periféricas, bem como a ação de algumas principais empresas nessas regiões, notadamente na Ásia e no Leste Europeu³². Tomando por base a mesma amostra de F&A, coletam-se as principais operações de formação de co-empresas, de participação acionária e de compras realizadas em cinco regiões em desenvolvimento: Leste Europeu, América do Sul, Ásia, Oceania e Outras Regiões³³. Metodologicamente consideram-se as operações que foram realizadas fora do país sede da matriz, o que reforça a perspectiva das decisões estratégicas de crescimento externo tendo em vista o mercado internacional. O resultado dessas operações está sintetizado na tabela 35³⁴.

De início, nota-se o baixo volume de operações (407) ou apenas 18,6 % do total das 2.192 operações contabilizadas pela amostra. Isso reafirma a idéia de que o grosso da chamada reestruturação industrial na indústria de alimentos —principalmente em relação às operações de aquisições e fusões de empresas— deu-se nos países europeus e nos EUA. A arena dos países periféricos parece ter servido, no período, como um pré-posicionamento para as disputas concorrenciais futuras, principalmente em termos de posicionamentos estratégicos. Pode-se destacar ainda que o Leste Europeu e a Ásia são os principais *loci* de atuação das empresas, contabilizando em conjunto mais de 60% do total das F&A. O Leste

³² Referimo-nos genericamente à Ásia e ao Leste Europeu por facilidade expositiva; o relevante a ser considerado são os países mais dinâmicos dessas regiões.

³³ É interessante observar que Franko (1987), analisando (dados de 1983) as formas de filiais de 29 grandes empresas multinacionais de alimentos dos EUA, em países em desenvolvimento, constata que a grande maioria delas eram “proprietários plenos”, ou possuíam ampla maioria na participação de *joint ventures*. Somente 65 (6%) das 1074 atividades externas dessas 29 empresas eram minoritárias em suas participações.

³⁴ Não consideramos as *fusões* pela quantidade bastante pequena dessas operações no conjunto dos países em desenvolvimento.

Europeu detém o maior número de operações (139), seguido da Ásia (117), da Oceania (63), da América do Sul (50) e as outras regiões (38).

Considerando os principais tipos de operações, verifica-se a supremacia do Leste Europeu nas participações acionárias; a região asiática destaca-se na formação de co-empresas, e a América do Sul e a Oceania se destacam nas operações de compra. Ou seja, as regiões que apresentavam maiores riscos econômicos e/ou entraves políticos e comerciais à ação do capital estrangeiro apresentaram a maior incidência das NFI.

Tabela 35 - Principais tipos de operação de fusões & aquisições em regiões periféricas⁽¹⁾ - 1986 - 94

Atividades	Co-empresa					Participação Acionária					Compra				
	EL ²	AS	A ³	OC	OT	EL ²	AS	A ³	OC	OT	EL ²	AS	A ³	OC	OT
Carnes	6	-	2	2	1	4	-	4	4	-	-	1	1	6	-
Proc. De Grãos	13	1	13	-	2	9	3	1	3	6	4	16	6	9	1
Bebidas	28	3	49	5	11	23	5	8	12	5	4	9	5	12	2
Chocol/Confeitos	5	-	10	-	2	10	1	-	1	1	2	1	-	1	-
Açúcares	-	-	1	1	-	8	-	1	1	-	1	1	-	2	-
Lácteos	10	-	10	-	4	5	2	3	1	2	7	7	3	3	1
Total	62	4	85	8	20	59	11	17	22	14	18	35	15	33	4

EL: Europa do Leste; AS: América do Sul; A: Ásia; OC: Oceania; OT: outras regiões

(1) fusões & aquisições realizadas pela matriz fora de seu país sede; não consideramos criação de empresas de representação comercial.

(2) não consideramos na contagem a ex-Alemanha Oriental; (3) consideramos aqui também o Japão por possuir uma economia relativamente mais fechada ao capital alimentar estrangeiro.

Fonte: CFCE (dados básicos) - elaboração própria

Se analisarmos as duas formas mais relevantes de NFI (participação acionária e formação de co-empresas) verifica-se que foram bastante freqüentes, somando cerca de 36% (302/834) do total das operações, notadamente a formação de co-empresas, que contribuiu com quase 65% do total. Em relação às diferentes

atividades, as NFI foram mais evidentes na chocolataria e confeitos (54% do total) e na atividade de bebidas (41%).

Percebemos também que os investimentos na América do Sul foram relativamente menores que nas demais regiões. Isso pode ser graças a diversos fatores, especialmente a ação maléfica da crise econômica durante o período considerado. Mas, no que diz respeito às estratégias de inserção e ao tempo de presença das empresas multinacionais alimentares, a antiguidade e a forte presença dessas empresas nesses mercados ajudam o entendimento do menor dinamismo e interesse. Na América Latina a inserção dos capitais multinacionais alimentares é antiga, remontando ao início do século³⁵ (notadamente nos mercados brasileiro e argentino), sendo, até então, uma das principais regiões receptoras de investimentos estrangeiros em alimentos. Para ilustrar, em 1978, considerando o total de filiais das cem maiores empresas de alimentos do mundo, tinha-se a seguinte distribuição (%) por região: CEE (34); América Latina (18); América do Norte (15); África (9); Extremo Oriente (8); Mediterrâneo (6); Oceania (6); Europa Ocidental (4).

Da perspectiva do posicionamento geoestratégico das empresas multinacionais e dos ganhos de precedência derivados, em certo sentido, pode-se entender que, nesse período mais recente, os investimentos na América do Sul não se colocavam como decisões prioritárias para as empresas, sendo que as F&A realizadas (por meio de NFI ou não) caracterizam-se mais como forma de “permanência estratégica” do que de “inserção estratégica”. Diferentemente, as economias da Ásia e do Leste Europeu, embora com realidades sócio-econômicas e políticas bastante distintas, destacam-se pelo dinamismo e tornam-se as novas áreas de acumulação para as grandes empresas alimentícias.

Os investimentos recentes realizados pelas empresas de alimentos no mercado asiático (destacando-se os países do leste e sudeste) podem ser entendidos a partir de duas lógicas estratégicas, não excludentes quanto às suas

³⁵ Para detalhes históricos da atuação e desenvolvimento dos capitais agroalimentares latino-americanos ver especialmente Burbach & Flynn (1982).

finalidades. A primeira é a utilização das economias da Nova Zelândia e da Austrália, como base geográfica e *ponta de lança* para expansão da presença comercial nessa região, pois a infra-estrutura produtiva, a disponibilidade de matérias-primas e o menor risco econômico e político tornam-se importantes elementos positivos no cálculo de investimento das empresas. Neste caso, além da possibilidade de explorar os importantes mercados domésticos locais, essas economias podem proficuamente ser utilizadas como plataforma de exportação para mercados próximos, dados os menores custos produtivos e de transporte, bem como no aproveitamento dos benefícios tarifários derivados dos acordos econômicos regionais³⁶. Destacam-se aqui as empresas japonesas, que passam a investir com mais intensidade em economias geograficamente próximas, mas que apresentam menores custos de trabalho e matérias-primas. Esses investimentos têm, inclusive, o objetivo de exportar para o próprio mercado japonês, dados os menores custos de produção daquelas economias. Como exemplos, podem ser citados os casos da Nippon Suisan Kaisha que investe no Vietnã e Tailândia; Nissin Foods em Hong Kong, Meiji Milk na China; Snow Brand Milk em Taiwan, Malásia, Singapura, Hong Kong e Austrália; Suntory em Singapura.

A segunda estratégia é o investimento *in situ*, na qual as empresas poderiam se beneficiar de incentivos fiscais e creditícios existentes em algumas economias, como por exemplo os da "Zonas Econômicas Especiais" do território Chinês, bem como se apropriarem de vantagens derivadas dos ganhos de precedência, da maior aprendizagem da dinâmica dos mercados locais e, assim, da maior capacitação para sua exploração futura. É evidente que essas duas formas se complementam do ponto de vista dos benefícios visados, sendo que não é incomum empresas terem simultaneamente bases produtivas na Oceania e em países da Ásia.

³⁶ É com base nesse raciocínio que o vice-presidente da H.J.Heinz justifica a compra da Wattie, em 1992, por US\$ 308 milhões, na Nova Zelândia; sendo o custo das matérias-primas cerca de 15% menor que nos EUA, poderiam-se ampliar as atividades internacionais da empresa em 12% e exportar para a Ásia com base nos custos de produção mais baixos. Um outro exemplo é o da Nestlé, que condicionou a instalação de duas fábricas (Malásia e Filipinas) à liberdade plena de exportação para todos os demais países do bloco ASEAN (Associação das Nações do Sudeste Asiático) *Business Week* (11 Jan. 1993).

Não se pode esquecer que as principais empresas americanas, europeias e, crescentemente, as japonesas, além de competirem em diversos segmentos produtivos ou linha de produtos, tornam-se rivais também na estratégia mercadológica de difusão e consolidação de suas marcas globais (*global brands*) e, num sentido amplo, de seus ativos intangíveis (qualidade dos produtos, estilo de vida, modernidade) num importante espaço geoestratégico no bojo da concorrência mundial³⁷.

Como paradigma disso, podemos tomar o exemplo dos investimentos de algumas empresas rivais no mercado chinês. São os casos da Nestlé e da Unilever, que competem em diversos segmentos de produtos, mas especialmente em produtos de maior valor agregado, cujos planos de expansão embutem altos retornos monetários. A Unilever planeja investir cerca de US\$ 100 milhões anuais até o final dos anos noventa, saltando de um faturamento de cerca de US\$ 200 milhões para US\$ 1 bilhão. A mesma meta de US\$ 1 bilhão consta dos planos estratégicos da Nestlé, que faturou US\$ 200 milhões, em 1994, no mercado chinês. Parece ser no segmento de sorvetes a batalha mais acirrada entre essas duas gigantes de alimentos. Para contrapor o pesado investimento da Unilever na região, em 1995, a Nestlé fez uma *joint venture* com uma empresa chinesa (People Food Factory) destinada à construção de nove fábricas de sorvetes, tornando-se a empresa líder no mercado de sorvetes na região sul da China. Por sua vez, a Grand Metropolitan (via marca Haagen-Dazs) também está competindo e investirá cerca de US\$ 40 milhões nos próximos dez anos para comercializar sorvetes finos.

Em relação ao promissor mercado de cerveja, observa-se um movimento semelhante. O mercado chinês cresce cerca de 20% ao ano, o que

³⁷ Pode-se constatar, assim, a crescente presença nessa região de grandes empresas concorrentes no plano internacional. Por exemplo, em produtos de menor valor agregado como o processamento primário de grãos, marcam presença a Cargill, ConAgra, ADM, Ferruzzi (Central Soya). Em atividades de maior valor agregado como chocolataria e confeitos, tem-se a Cadbury Schweppes, Nestlé, Mars; em sorvetes/cremes/lácteos, Nestlé, Danone, Unilever, Philip Morris, Grand Metropolitan; em *soft drinks*, Coca Cola, PepsiCo; em cervejas, Heineken, Kirin, Guinness, Anheuser-Busch, Asahi; em bebidas/aperitivos, Allied Domecq, Seagram; em *fast food*, PepsiCo, McDonalds; em biscoitos, Danone, United Biscuits; em alimentos preparados/molhos/sopas, CPC, H.J.Heinz, Campbell Soup, entre outras.

equivale a um adicional de vendas igual ao mercado francês inteiro, sendo que as previsões indicam que se tornará o maior mercado de cerveja no final da década. Além disso, o mercado é pouco concentrado; existem cerca de oitocentos fabricantes locais e nenhum deles com mais de 3% do mercado. Esses fatores têm atraído as maiores empresas cervejeiras dos EUA, da Europa e do Japão. Alguns exemplos recentes: a Anheuser-Busch, maior cervejaria do mundo dá início, em 1993, a uma estratégia mais forte de internacionalização de suas atividades³⁸. Na Ásia, a empresa adquire 5% da Tsingtao, maior empresa chinesa e, em 1994, adquire 80% da Zhongde, com o objetivo de produzir a cerveja Budweiser (sua marca global). A Philip Morris (Miller Brewing) forma, em 1995, uma co-empresa com a Five Star de Pequim, a segunda maior cervejaria da China. Por sua vez, a estratégia da Heineken está centrada numa *joint venture* (Asia Pacific Breweries) estabelecida com a Fraser & Neave de Cingapura (comercializando a marca Tiger); em 1994 a Heineken deu início um programa de investimentos de US\$ 400 milhões visando à construção de seis fábricas ao longo da costa chinesa, tornando-se, com isso, a terceira maior cervejaria da China. As duas maiores empresas japonesas de cerveja (Kirin e Asahi) também têm expandido consideravelmente suas atividades na China, notadamente a Asahi que adquiriu, em 1995, duas empresas (Beijing Beer e Yantai Beer) e planeja tornar-se a maior empresa naquele mercado.

No caso do Leste Europeu, apesar de os principais países não apresentarem altas taxas de crescimento como as economias asiáticas, algumas características presentes nessa região tornaram-na atrativa para os investimentos externos. Destacam-se, nesse aspecto, o nível absoluto de renda pessoal, o tamanho

³⁸ A Anheuser-Busch (AB) controla cerca de 45% do mercado americano de cervejas, mas é pouco internacionalizada. Sua meta é elevar o faturamento internacional dos atuais 5% para cerca de 20% do faturamento total até o final dos anos noventa. Além dos investimentos no mercado chinês, a AB gastou mais de US\$ 500 milhões comprando cotas de participação em grandes cervejarias, como, por exemplo, no México (Grupo Modelo, fabrica a cerveja *Corona* com mais de 51% do mercado mexicano e importante exportador para o mercado internacional), e no Brasil (Cervejaria Antarctica, disputando a liderança do quinto maior mercado mundial, o brasileiro). *Budweiser*, a marca mais importante da AB, está à venda em mais de sessenta países, como cerveja importada ou produzida localmente, sob licença ou acordos comerciais com importantes cervejarias no mundo, como são os casos das cervejarias Labatt (Canadá), Kirin (Japão), Shaw Wallace (Índia), Guinness (Irlanda), Peroni (Itália), Oriental Brewing (Coreia do Sul), Damm (Espanha), Courage (Reino Unido).

da população (o mercado da Europa Oriental é estimado em cerca de 300 milhões de consumidores) e, especialmente, a amplitude do mercado solvente imediato, dada a maior identidade cultural com o padrão alimentar e o baixo grau médio de saciedade alimentar. Com a abertura econômica, é possível às empresas aproveitarem esse potencial de consumo, seja pela oferta de produtos da cesta de mercadorias correntes, seja pelas estratégias mercadológicas de ampliação da cesta via introdução de produtos já comercializados no Ocidente, bem como pela criação de novos hábitos alimentares, do estilo *fast food*, por exemplo.

A inserção das empresas nesses mercados ocorre com investimentos em diversas atividades, ou segmentos de produtos, sendo que uma das mais ativas é o processamento primário de grãos/açúcar. A maior tradição agrícola (cereais, principalmente) de algumas economias, em especial da Polônia, Hungria e Bulgária, atraem investimentos de grandes empresas, tais como a Cargill, Tate & Lyle, ADM, Ferruzzi, Unilever (também presente em sorvetes na Polónia e Hungria). Em outros segmentos, podem-se citar os casos dos mercados de *soft drinks* e chocolataria e confeitos, que se têm tornado um dos mais importantes, fato que tem acirrado a concorrência entre as principais grandes empresas desses segmentos³⁹.

No caso da chocolataria e confeitos, a importância desses mercados pode ser constatada pela ampliação da concorrência entre as grandes empresas, como demonstram os investimentos da Nestlé, Mars, Cadbury Schweppes, Hershey, Philip Morris e mesmo da PepsiCo (que, em 1991, comprou a Wedel, uma das maiores empresas de chocolates da Polónia). A Mars e a Cadbury têm construído plantas industriais na Polónia e na Rússia, embora o tipo de investimento preferido tenha sido a compra (ou participação acionária) de empresas locais. A Mars (que também comercializa molhos e arroz com a marca *Uncle Ben's*) foi a primeira grande empresa a entrar no mercado russo, no qual é

³⁹ A Rússia é o terceiro maior mercado europeu de chocolate, com consumo de 500 mil toneladas, atrás somente da Alemanha e do Reino Unido; na Polónia, a taxa de crescimento do consumo de chocolate tem crescido entre 7-9% ao ano; na Roménia, estima-se que o mercado de chocolates irá crescer dois terços até o final da década. (*Financial Times*, 23 May, 2 Oct. 1995).

líder e fatura cerca de US\$ 450 milhões; a empresa investiu US\$ 100 milhões numa planta industrial perto de Moscou. Em seguida, tem-se os *market shares* da Cadbury, Nestlé e Hershey. A Cadbury investiu em duas plantas industriais, uma na Polónia de US\$ 100 milhões e a outra na Rússia perto de São Petersburgo. A Nestlé, por sua vez, comprou empresas na Hungria, na Tcheco-Eslováquia (Cokoladovny, em conjunto com a Danone) e na Polónia (em 1994, comprou a Goplana, segunda maior empresa de chocolates). A Philip Morris, por meio de sua divisão de alimentos, a Kraft General Foods (KGF), entre 1991 e 1995, adquiriu 12 empresas de chocolates e confeitos em nove países do Leste Europeu e situa-se sempre entre as três primeiras posições de mercado e tem tido um retorno económico recompensador⁴⁰.

No mercado de *soft drinks*, verifica-se outro embate concorrencial importante, pois o mercado de *soft drinks* na Europa do Leste tem crescido em até 30% desde 1989, mas os níveis de consumo *per capita* são ainda baixos⁴¹. Evidentemente que a concorrência mais acirrada se dá entre a Coca Cola e a PepsiCo. Desde 1989, as duas empresas vêm se empenhando em conquistar os mercados da Europa Oriental, contabilizando investimentos de mais de US\$ 2 bilhões em compra, instalação e modernização de plantas, bem como na rede de distribuição. A Coca-Cola, que iniciara operações incipientes em muitos mercados do Leste Europeu nos anos oitenta, em 1991, num ousado plano, investe US\$ 1,5 bilhão, ativando 26 fábricas de engarrafamento, expandindo a infra-estrutura distributiva para 50 mil pontos-de-venda na Europa do Leste, do que resultou a quadruplicação do consumo de 12 litros, em 1991, para cerca de 49, em 1994. Essa

⁴⁰ A KGF faturou, em 1995, US\$ 600 milhões com taxa de retorno de 16% no Leste Europeu. A empresa também tem participação destacada no comércio de café (é uma das três primeiras empresas) nessa região e na Ásia/Pacífico com as marcas *Maxwell House*, *Maxim*. Na Ásia/Pacífico, também lidera o mercado de queijos processados, com as marcas *Kraft* e *Philadelphia*. (*Financial Times*, 2 Oct. 1995).

⁴¹ Em 1994, na Hungria, o consumo anual de refrigerantes carbonatados foi de 265 unidades de quase de 1 litro; na Polónia, 86; na Rússia 50. Para comparar, nos EUA o consumo foi de 809 unidades (*Gazeta Mercantil*, 8 set. 1995).

estratégia da Coca-Cola, diga-se de passagem, aproveitando a inércia momentânea da concorrente PepsiCo (presente desde 1972 nas então economias socialistas), leva a empresa a liderar as vendas na região⁴². A PepsiCo, em franco contra-ataque, em 1996, anuncia um plano de investimento até o final da década de US\$ 550 milhões, que visa à construção de 11 centros de produção e à modernização da rede de distribuição do produto. A concorrência entre as duas empresas nessa região parece aumentar. Em maio de 1996, a Coca-Cola anuncia novos investimentos de US\$ 200 milhões para a Ásia Central e o Cáucaso até 1998; na Rússia, os investimentos da Coca-Cola devem dobrar para US\$ 500 milhões até o final de 1997. A empresa está construindo fábricas no Casaquistão, Quirquízia e Uzbequistão, como parte de um programa de cinco anos destinado à criação de uma produção moderna de refrigerantes nessa região. (*Gazeta Mercantil*, 8 maio 1996).

⁴² A PepsiCo era obrigada a operar com engarrafadoras estatais, não tendo controle sobre a qualidade e o fornecimento do produto, e pouco investiu na marca e na imagem da empresa. Com a desestruturação do socialismo, a empresa ficou por dois anos desativada na região, devido a problemas legais, tempo que custou muito à empresa num mercado de extrema competição como este

Conclusões

O presente trabalho apresentou uma análise das principais características e tendências recentes das estruturas de mercado da indústria de alimentos dos países desenvolvidos, restringindo-se a reunir informações (quantitativas e qualitativas) sobre os aspectos econômicos, tecnológicos e comerciais mais relevantes dessas estruturas, enfatizando o comportamento de suas unidades constitutivas básicas –ou seja, as empresas alimentares. As complexidades técnico-produtivas e comerciais existentes nas estruturas de mercados alimentares e a diversidade dos padrões concorrenciais do objeto tornam impraticável, no âmbito de uma pesquisa individual, o aprofundamento de certas questões, às vezes tocadas somente de passagem.

No âmbito da concorrência, e em vista do referencial teórico adotado, o conceito de *grande empresa* mostra-se o mais adequado, uma vez que incorpora, no mínimo, três importantes dimensões analíticas normalmente presentes nas estruturas de mercado oligopólicas: a dimensão do poder econômico, associado ao potencial e aos recursos econômicos e financeiros próprios da grande empresa; a dimensão da organização administrativa e funcional da grande empresa, que permite associar o *locus* de geração e acumulação de capital às diversas unidades produtivas (divisões, unidades produtivas, filiais, etc.) que constituem esse tipo de empresa; e a dimensão da internacionalização produtiva, característica histórica e, em geral, intrínseca à expansão da grande empresa. Nessas três dimensões, o padrão concorrencial predominante é o associado ao oligopólico, pautando-se pela busca de vantagens competitivas derivadas de assimetrias técnico-produtivas e comerciais e pela imposição de barreiras à entrada.

Nas estruturas de mercados alimentares podem ser delimitados três planos nos quais se manifestam os elementos do padrão concorrencial: o primeiro, mais geral e relacionado às atividades produtivas, define as denominadas *atividades alimentares*; no segundo, associado aos tipos de produtos derivados das elaborações industriais das atividades produtivas, ter-se-iam os *segmentos de produtos*; e o terceiro, relacionado aos produtos finais, refere-se às *linhas de produtos*. No entanto, é nestes dois últimos planos que se manifestam as vantagens competitivas mais amplas, derivadas das economias de custos, de escala, de escopo

e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização, bem como se definem os limites produtivos, comerciais e tecnológicos mais importantes das empresas. É ainda nos planos dos segmentos e das linhas de produtos que o embate concorrencial torna-se relevante, porque os atributos da *marca* e outros ativos intangíveis da empresa, como também a diferenciação de produtos (especialmente os de maior valor adicionado) e os gastos em P&P constituem barreiras à entrada mais significativas, especialmente se isso ocorrer de modo coerente e sinérgico.

Desse modo, em face de um mercado pouco dinâmico, a maior amplitude de segmentos/atividades (pela diferenciação horizontal mesma e/ou também pela verticalização a jusante) permite que a empresa obtenha vantagens de *spillovers* (ou complementaridade) tecnológicos e de *marketing*, em linhas de produtos comuns; crie maiores “nichos de mercado” (gerando economias de escala e escopo); e fixe políticas de margens cruzadas entre produtos, fortalecendo sua posição concorrencial em produtos com maior valor agregado. Entre as estratégias competitivas, ficou evidente que os gastos com P&P são, relativamente, os mais importantes, superando, em geral, os de P&D. Tomando-se uma amostra de 15 empresas de porte econômico semelhante, constatou-se que, na média, os gastos com P&P ficaram em cerca de 15% das vendas, contra apenas 1% dos gastos com P&D; mesmo considerando algumas imprecisões estatísticas, a diferença é, sem dúvida, marcante.

Se adotarmos como paradigma o mercado americano, tem-se que, entre as principais atividades de consumo corrente (alimentos, bebidas, saúde e beleza e limpeza do lar), a de alimentos foi a mais dinâmica em inovações de produtos (com maior taxa de crescimento anual de lançamento de produtos) e a responsável pela maior soma de novos produtos lançados entre 1984 e 1994. Nesse ano, dentre as dez primeiras empresas que mais introduziram produtos novos em bens de consumo no mundo, sete atuavam em alimentos (Nestlé, Unilever, Procter&Gamble, Philip Morris, ConAgra, Grand Metropolitan, H.J.Heinz). Apesar desse dinamismo inovacional, a diferenciação de produtos em alimentos está associada basicamente à extensão de linhas produtivas e de marcas, que respondem por, aproximadamente, 90% dos casos. Portanto, são poucas as introduções de produtos radicalmente novos. As inovações mais importantes se

dão via ingredientes e processos, em geral não produzidos nas próprias empresas, já que a indústria de alimentos é fortemente dependente das inovações geradas em outros setores produtivos, notadamente dos ramos de bens de capital, química e farmacêutico.

Quanto ao grau de diversificação produtiva, identificamos três tipos básicos de empresas: o primeiro reúne as empresas alimentares *stricto sensu*, ou de forte presença nas atividades de alimentos como Nestlé, ConAgra, Danone, Coca-Cola, Grand Metropolitan, H.J. Heinz, CPC. O segundo agrega as empresas “semi-alimentícias”, com forte presença em alimentos, mas também em atividades que podem gerar algum tipo de sinergia produtiva, comercial e distributiva com as atividades alimentares, destacando-se as de consumo corrente (limpeza, higiene pessoal, tabaco etc.) ou cadeia de restaurantes e *fast food*; neste tipo estão, por exemplo, a Philip Morris, Unilever, Procter & Gamble, Sara Lee, PepsiCo, George Weston. O terceiro tipo reúne as empresas que apresentam parte significativa do seu faturamento num maior leque de diversificação produtiva, tais como os negócios de comercialização de produtos agrícolas, corretagem, finanças, química, têxtil, etc. como Cargill, Grupo Bunge & Born, Grupo Ferruzzi, Grupo Barlow Rand, Hillsdown Holding, Saint Louis.

Os dados mostraram que a maioria das grandes empresas alimentícias é fortemente dependente da *performance* das atividades alimentares, uma vez que a maior parte das vendas ocorre nessa atividade. Constatou-se que, dentre as 100 maiores empresas, apenas sete apresentaram volumes de faturamento alimentar inferior a 50% do faturamento total, e apenas 14 empresas inferior a 80% do faturamento total. Entre 1983 e 1995, as 111 maiores empresas de alimentos apresentaram uma *performance* econômica atraente. Considerando-se, arbitrariamente, que as variações no faturamento acima de 50% representaram uma *performance* no mínimo satisfatória, encontramos quase a metade (48,6%) das empresas selecionadas. Ao se considerar variações acima de 100%, ou seja, um grande desempenho econômico, temos 33,3% das empresas, destacando-se aqui os casos da ConAgra (aumento de 558,6%), a Tyson Foods (405,6%), o Grupo Ferruzzi - Eridania Bèghin-Say (344%) e a Philip Morris (292%). No extremo

oposto, apenas 12 (10,8%) das empresas apresentaram variações negativas, nesse período.

Admitindo que o comportamento econômico das maiores empresas refletiu o comportamento da indústria alimentar, conclui-se que o período mais dinâmico foi a década de oitenta, aliás, período no qual as operações de F&A foram relativamente mais intensas nessa indústria. Entre 1983 e 1990, as vendas agregadas das 100 maiores empresas aumentaram 54,4%, ao passo que nos cinco anos da década de noventa permaneceram praticamente inalteradas. Além disso, quanto à nacionalidade, constatamos a perda da participação relativa das empresas norte-americanas e a elevação do número de empresas da Europa Ocidental e, notadamente, do Japão. Nos demais países, destaca-se a queda das empresas do Canadá e a entrada, nos anos noventa, de empresas dos novos países industrializados como o Brasil, Tailândia e Coreia do Sul. Demonstrou-se ainda a existência de uma grande concentração do faturamento total, sendo que o conjunto das empresas americanas, inglesas e japonesas respondeu por 66% do faturamento total em 1995.

No entanto, essa queda relativa das empresas americanas não impediu a concentração das vendas por empresa que, ao contrário, cresceu ao longo do período 1983/95. Enquanto as vendas médias globais cresceram 54,2%, as vendas médias das empresas dos EUA cresceram 96,2%. De outro lado, as vendas médias das empresas européias variaram apenas 34%, destacando-se a *performance* das empresas francesas (+ 81,8% nas vendas médias do período). Em 1995, enquanto os EUA tinham 31 empresas entre as 100 maiores, sua participação nas vendas foi de 46,4%. Para a Europa Ocidental e Japão essas relações são inversas: a participação das 39 empresas européias correspondeu a 32,7% nas vendas e a participação das 18 empresas japonesas apenas a 10,9% nas vendas. Esses aspectos associam-se a dois pontos importantes da indústria alimentar: a) o processo de centralização industrial promovido pelas grandes empresas; e b) as vantagens econômicas das empresas americanas, inclusive de sua maior internacionalização que, pela inserção e exploração de mercados relativamente mais dinâmicos, obtiveram um desempenho econômico relativamente mais favorável.

Os dados das vendas globais das 100 maiores empresas revelaram que, entre 1983 e 1995, a participação das quatro maiores passou de 18,7% para 23,8% e da dez maiores passou de 33,4% para 40,4%. Já as cinquenta menores empresas da amostra perderam parcelas relativas das vendas, de 22%, em 1983, para 18,5%. Admitindo que essas 100 empresas conseguiram, pelo menos, manter estáveis suas parcelas relativas no mercado mundial de alimentos nesse período, podemos inferir que está em curso um processo de concentração, em nível global, nas atividades de alimentos, já que o faturamento das 100 maiores empresas está se concentrando nos estratos mais elevados.

Em relação às trajetórias de expansão, as empresas buscaram o fortalecimento de suas “competências profundas”, valorizando a maior coerência e sinergias produtivas e comerciais entre as suas atividades, bem como o posicionamento geoestratégico no plano do mercado internacional (ou macrorregionais), como armas competitivas importantes e demonstração de capacidade de “reação oligopólica” diante dos rivais. As estratégias de crescimento externo, nesse sentido, foram decisivas. As operações de F&A —magnificadas e flexibilizadas pelos novos instrumentos financeiros— possibilitaram a obtenção de diversas vantagens, notadamente as derivadas da transposição de barreiras à entrada, e o acesso rápido e seguro aos mercados considerados como estratégicos, beneficiando-se assim dos ativos intangíveis da empresa adquirida, com destaque para o *portfólio* de marcas comercialmente líderes. De um modo geral, nas análises de alguns aspectos das 2192 operações de F&A, entre 1986 e 1994, as principais conclusões encontradas foram: a) as operações apresentaram um caráter nitidamente internacionalizante; b) a atividade de bebidas foi a mais dinâmica em termos volume de transações, seguida pelas atividades de processamento de grãos, lácteos, carnes, chocolataria e confeitos e açúcares; c) verificou-se a predominância das operações de compra com 1298 operações (60% do total das operações), seguida de participação acionária (25% do total), formação de co-empresas (13% do total) e fusões/incorporações (com menos de 3%); e d) existe, em geral, uma tendência de fortalecimento das operações de F&A intra-atividades, ou seja, uma busca de recentragem produtiva (a média das operações intra-atividades das seis atividades foi crescente no período, passando de 71%, em 1986, para 89,5%, em 1994).

Na ótica da diversificação produtiva, constataram-se mudanças nas formas de relação e integração comercial e técnico-produtiva entre as empresas a montante (processadoras primárias) e as empresas produtoras finais de produtos alimentícios, destacando-se: a) a integração vertical a jusante de alguns grandes grupos processadores primários de grãos e de matérias-primas como a Cargill, Unilever, Bunge & Born, Ferruzzi (Eridania Bèghin-Say) e ConAgra, que, penetrando em mercados de maior valor agregado, passam a ser concorrentes das empresas estabelecidas; b) a ampliação do fornecimento de insumos e ingredientes específicos para as empresas produtoras de alimentos finais, como Tate & Lyle, Cargill e ADM. Por outro lado, algumas grandes empresas, que atuavam desde a produção de matérias-primas até o processamento final, abandonam progressivamente as primeiras etapas da cadeia produtiva, concentrando-se nas etapas de maior valor agregado de seus segmentos produtivos (por exemplo, Nestlé, Unilever, CPC e General Mills).

Os dados demonstraram ainda uma intensificação da internacionalização produtiva das grandes empresas nos anos oitenta, ocorrendo, fundamentalmente, por meio da produção local via filiais e/ou associações econômicas em vez da exportação de produtos. Tal característica é devida às vantagens da produção local (derivadas principalmente do controle técnico-produtivo) e da proximidade dos mercados consumidores (derivadas do aprendizado tácito dos mercados locais), que se tornam relevantes na dinâmica concorrencial mais internacionalizada. Demonstrou-se ainda que a internacionalização apresenta diferenças, seja no interior de uma mesma atividade (isto é, empresas que atuando no mesmo segmento de produto apresentam diferenças no grau de inserção externa), seja entre empresas que, atuando em linhas de produtos semelhantes, apresentam graus e formas de internacionalização diferenciados. Nesse sentido, as empresas mais internacionalizadas são, em geral, mais diversificadas, tais como a Nestlé (presente em 71 países); a Unilever (63 países); a CPC (em 51); a Danone (46); a Sara Lee (40); a Philip Morris (35 países). Ou seja, pode-se estabelecer uma certa relação positiva entre o tamanho das empresas (que, por sua vez, são, em geral, mais diversificadas em segmentos e linhas de produtos) e a amplitude de seus mercados externos.

De um modo mais agregado, abordou-se a internacionalização por meio dos fluxos dos Investimentos Diretos Externos. Constatou-se que os investimentos diretos de empresas de alimentos americanas em países estrangeiros cresceram significativamente nos anos oitenta e noventa. Considerando as variações absolutas, a região mais dinâmica foi a Ásia, mas foi a Europa que se apresentou como a região mais importante economicamente, participando, na média, com mais de 50% do total dos investimentos americanos. O Reino Unido foi, em montante absoluto, o maior receptor europeu de investimento direto dos EUA, porém com perda gradual de sua importância. É interessante observar ainda que os IDEs americanos na Europa tiveram maior dinamismo nos anos oitenta, notadamente no final, com mais de 100% de variação, fato que nos permite ressaltar a perspectiva da formação do Mercado Comum para o posicionamento estratégico dos capitais alimentares americanos nos mercados europeus.

Por outro lado, os investimentos estrangeiros em atividades alimentares no mercado norte-americano também se elevaram de forma significativa. Na média, o fluxo de IDE para os EUA em alimentos cresceu cerca de 64%, entre 1984/85 e 1993/94. As empresas da Europa são as investidoras mais importantes, destacando-se o Reino Unido, que participa com cerca de 50% dos investimentos europeus. Essa ampliação do capital forâneo no mercado americano pode ser entendida como forma de reação oligopólica à ação norte-americana na Europa, mas, também, evidentemente, como busca de apropriação das vantagens e das atratividades existentes nesse mercado. Entre estas, destacam-se a disponibilidade de matérias-primas e insumos a baixo custo, a magnitude e a amplitude do mercado consumidor de produtos finais (na média, os gastos americanos com alimentos, bebidas e tabaco, entre 1981 e 1994, foi de US\$ 500 bilhões, isto é, cerca de seis vezes os gastos da França ou da Inglaterra). Além disso, a continentalidade e a diversidade cultural permitem a exploração de *nichos* de mercados atrativos e de alto valor comercial, a que se podem somar a isso: a) os aspectos favoráveis da taxa de câmbio, cuja política de desvalorização do dólar, notadamente após 1985, incrementou o poder de compra das moedas estrangeiras em relação ao valor dos ativos americanos; b) as menores restrições aos *takeovers* por parte do governo americano; c) a atratividade comercial das atividades de

alimentos durante esse período; d) a formação do mercado unificado norteamericano (o NAFTA).

Em síntese, esta pesquisa procurou contribuir para elucidar algumas das modificações importantes pelas quais a indústria alimentar passou, notadamente nos países desenvolvidos, a partir dos anos oitenta. Essas modificações, denominadas genericamente *reestruturação produtiva*, estão atreladas às mudanças mais amplas do capitalismo nesse período; mudanças que afetam fortemente os aspectos produtivos e comerciais dessa indústria e, especialmente, os elementos balizadores da rivalidade entre as grandes empresas de alimentos, modificando e intensificando assim a dinâmica concorrencial até então prevalecente.

Verificamos que na indústria de alimentos, de modo semelhante ao ocorrido em outras indústrias, a emergência do oligopólio mundial e a concomitante ampliação e modificação dos quesitos presentes nos padrões da concorrência e de consumo fazem com que as grandes empresas alimentícias modifiquem qualitativamente suas armas e regras anteriormente utilizadas no embate concorrencial. A regra é reposicionar-se estrategicamente nos âmbitos técnico-produtivo e comercial, com vistas à melhor adequação competitiva numa estrutura de mercado mutante e pautada progressivamente pela intensificação da concorrência e da internacionalização das atividades produtivas, dos componentes mais importantes das barreiras à entrada e dos aspectos sócio-econômicos que regem o padrão de consumo. Desse modo, mesmo considerando as especificidades e as diversidades econômicas, tecnológicas e comerciais existentes nas diferentes atividades alimentares, bem como a maior heterogeneidade dos elementos constitutivos da demanda de produtos alimentícios, pode-se perceber, na maioria das atividades, uma certa convergência das decisões estratégicas das empresas. Decisões essas que buscam o ajustamento de seus vetores competitivos aos novos elementos constitutivos do padrão de concorrência do oligopólio mundial.

Alguns aspectos dessa reestruturação industrial ficam evidentes ao considerar as mudanças verificadas nas formas de relacionamento produtivo, tecnológico e comercial das empresas com o mercado de consumo final de

alimentos. Nota-se uma preocupação crescente das empresas em buscar a maior integração e adaptabilidade aos mercados alimentícios e seus novos parâmetros sociais, surgidos e magnificados com a intensificação do processo de globalização econômica e cultural e, conseqüentemente, do espraiamento de valores e de estilos de vida urbano-ocidentalizados. Se, por um lado, isso exigiu a maior adequação técnico-produtiva e comercial da estrutura de oferta de produtos aos novos quesitos e necessidades dos consumidores, também lhes possibilitou, ao mesmo tempo, maior amplitude em suas estratégias produtivas e comerciais. A extensão geográfica e o aprofundamento dos mercados de alimentos decorrentes desse processo possibilitam concatenar estratégias de ampliação da gama de segmentos e linhas de produtos, em que as empresas atuam num maior número de mercados internacionais e, desse modo, obter importantes vantagens econômicas resultantes do maior *mix* produtivo e dos lucros diferenciais dele derivados, tais como economias de P&D, políticas de *mark-ups* cruzadas e *spillovers* tecnológicos.

Torna-se fator importante também o acirramento competitivo entre as unidades de capital comercial e as empresas processadoras. As mudanças nas redes de varejo e nos mercados finais de alimentos promovem mudanças também nas relações de poder entre os agentes, fortalecendo, nesse caso, o poder das redes comerciais, especialmente no que diz respeito às políticas de *mark-up*, estocagem e comercialização de *marcas próprias*, que têm participações crescentes em diversos mercados. A comercialização desses produtos, por embutirem menores custos de P&P e melhores condições de compra, apropria-se de três tipos de vantagens comerciais: primeiro, o mais óbvio, é a execução de uma política de preços atraente; segundo, podem-se obter maiores margens de lucro, dado que a queda dos custos normalmente é mais que proporcional à queda dos preços; e terceiro, podem-se gerar economias de escala distributivas e políticas de margens de lucros cruzadas entre as linhas de produtos, aumentando o potencial competitivo da rede varejista. Assim, mostramos o crescimento da importância econômica das marcas próprias, conquistando participações significativas em certos segmentos e linhas de produtos em mercados de alguns países desenvolvidos, tais como Bélgica, França, Alemanha, Itália, Holanda, Espanha, Reino Unido, Japão e EUA. É interessante observar ainda que, com a internacionalização das empresas processadoras de alimentos e das redes de comércio, a concorrência entre marcas próprias e os

branded products também se internacionaliza, transferindo progressivamente para o plano do mercado mundial a rivalidade entre esses agentes.

No aspecto econômico *stricto sensu*, a reestruturação pode ser concebida pelas decisões que buscam o fortalecimento competitivo, bem como o posicionamento geoestratégico e a maior internacionalização das empresas; decisões tais que passam a ser percebidas como uma imposição das circunstâncias próprias do novo padrão concorrencial, reconhecido mutuamente pelas empresas rivais nos mercados mais relevantes. As decisões das empresas quanto ao seu vetor de atividades, segmentos e linhas produtivas, bem como quanto à composição e valorização de seus ativos, passam a ser pautadas, portanto, por critérios que permitam entabular movimentos concorrenciais, considerando o posicionamento de seus rivais e, mais importante, capacitando-as para responder às ações destes com as mesmas armas e/ou nos mesmos espaços de rivalidade. Nesse plano, o que se constata prioritariamente é a fortificação das “competências profundas” das empresas —destacando-se aqui as políticas promotoras da maior coerência nas suas trajetórias de inserção e de diversificação produtivas—, que possibilitam a captação de diversos tipos de sinergias, seja nos ativos e/ou nos diversos mercados em que atuam.

Isso manifestou-se de diferentes maneiras, dependendo das especificidades técnico-produtivas das atividades e das características das estruturas de mercados, condicionantes decisivos na formulação das decisões estratégicas das empresas. Contudo, uma grande evidência é o amplo e significativo processo de centralização de capitais manifestado pelo elevado número de F&A, mas não apenas, pode-se considerar, em menor medida, alguns acordos comerciais e *joint ventures* estratégicos, promovendo o movimento de recentragem produtiva—, tanto nos mercados domésticos como, cada vez mais, nos internacionais. Esse processo de centralização industrial torna-se, nesse sentido, o meio profícuo de as empresas buscarem a ampliação do *market share*, o posicionamento geoestratégico mais adequado, bem como de possibilitar o fortalecimento das barreiras à entrada e a obtenção imediata de vantagens competitivas e de poder econômico frente aos rivais.

Referências Bibliográficas

- A SATELLITE account for research and development. *Survey of Current Business*, Nov. 1994.
- AGARWAL, J. P. Determinants of foreign direct investment: a survey. *Literatur*, v. 116, 1980.
- AGRA ALIMENTATION. *Panorama des restructurations des IAA*, Paris: Agra alimentation. (diversos números).
- AGRODATA. *Le cent premiers groupes agro-industriels mondiaux*. Montpellier: IAMM, 1983, 1985, 1988, 1990.
- ASIA PACIFIC FOOD INDUSTRY. Singapore: FIP. (vários números).
- BARDOU, G. *Les rapports entre producteurs et distributeurs en agroalimentaire* (mémoire DEA). Montpellier: Université de Montpellier, 1991.
- BATSCH, L. La diversité des activités des groupes industriels: une approche empirique du recentrage. *Revue D'Economie Industrielle*, n. 66, 1993.
- BELIK, W. Agropecuária e agroindústria no Brasil: elementos para uma avaliação. In: REYDON, B. (Org.) *Agropecuária e agroindústria no Brasil*. Campinas: Editora Abra, 1995.
- BOUSHINA, Z. *Technologies nouvelles et industries traditionnelles: le cas des biotechnologies et des industries agro-alimentaires*. Lille, 1991. Thèse (Doctorat) - Université de Lille.
- BROUSSOLLE, C. Stratégies d'alliance dans l'industrie agro-alimentaire. *Revue D'Economie Industrielle*, n. 49, 1989.
- BURBACH, R. e FLYNN, P. *Agrindústria nas Américas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- BUSINESS WEEK. New York: McGrawHill. (vários números).
- CANTWELL, J. *Technological Innovation and Multinational Enterprise*. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- CENTRE D'ETUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES CEPII. *L'economie mondiale*. Paris: Ed. La Decouvert, 1995.
- CENTRE FRANÇAISE DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) *Le firmes alimentaire etrangeres*. Paris: MOCI. (diversos números).
- CHATAWAY, J., TAIT, J. Regulamentação dos riscos e estratégias das empresas em biotecnologias. *Ensaio da FEE* (Porto Alegre), n. 13, p. 2, 1992.
- CHESNAIS, F. *La Mondialisation du Capital*, Paris: Ed. Syros, 1994.
- CONNOR, J. Food product proliferation: a market structure analysis. *American Journal of Agricultural Economics* (Washington), Nov. 1981.

- CONNOR, J. Economic forces shaping the food-processing industry. *American Journal of Agricultural Economics*. (Washington) Dec. 1985.
- CONNOR, J. et al. *The Food Manufacturing Industries*. Lexington: Lexington Books, 1985.
- CORSANI, A. Les industries alimentaires italiennes, allemandes et française depuis les années 1950: convergences et différences. *Revue D'Economie Industrielle*, n. 44, 1988.
- DAVID, A. L'internationalisation de la distribution alimentaire. *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 19, 1991.
- DECLERK, F., SHERRICK, B. Profit-structure relationships in US food industries. *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 26, 1993.
- DERHY, A. Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992: evolution et caractéristiques. *Revue D'Economie Industrielle*, n. 73, 1995.
- DIAS, V. O Brasil entre o poder da força e a força do poder. In: BAUMANN, R. (Org.) *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- DOSI, G., TEECE, D., WINTER, S. Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue D'Économie Industrielle*, n. 51, 1990.
- DUFOUR, J. GHERSI, G., SAINT-LOUIS, R. La emergencia de nuevos tipos de empresas multinacionales agroalimentarias y sus implicaciones en los países menos industrializados. *Agricultura y Sociedad*, n. 18, 1980.
- FANFANI, R., GREEN, R., RODRIGUEZ-ZUÑIGA, M. e WILKINSON, J. Mudança técnica e reestruturação da indústria agroalimentar na Europa - uma reflexão teórica metodológica. *Ensaio FEE* (Porto Alegre) v. 12, n. 2, 1991.
- FARINA, E. M. M. Q., ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos. São Paulo: FEA/USP, 1992. (*Texto para Discussão Interna*, n. 3).
- FINANCIAL TIMES. London: Financial Times Business Information. (28 Sept. 1994, 23 May 1995, 02 Oct. 1995, ...).
- FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Emp. Folha da Manhã. (3 abr., 10 maio 1995,...).
- FONSECA, R. B. *A reforma das políticas agrícolas dos países desenvolvidos*. Campinas, 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, UNICAMP.
- FOOD ENGINEERING INTERNATIONAL. London: Ed. Puttman. (Oct. 1990, Dec. 1992, Abr. 1993, Dec. 1994, ct. 1995, ...).
- FOOD POLICY. Oxford: Ed. Pergamon - UK. (diversos números).
- FOOD PROCESSING. Chicago: Ed. IFT. (Dec. 1993, Dec. 1994, ...).

- FOOD REVIEW. Washington: USDA. (Dec. 1994).
- FOOD TECHNOLOGY. Chicago: Ed. IFT. (diversos números).
- FORTUNE. New York. (diversos números).
- FRANK, J., WHEELOCK, V. International trends in food consumption. *British Food Journal*, v. 90, n. 1, 1988.
- FRANKO, L. G. New forms of investment in developing countries by US companies: a five industry comparison. *The Columbia Journal of World Business*, v. 22, n. 2, 1987.
- FRIEDMANN, H., McMICHAEL, P. Agriculture and the state system: the rise and decline of national agricultures, 1870 to the present. *Sociologia Ruralis*, v. 29, n. 2, 1989.
- GALLIANO, D. Groupes de sociétés et meso-analyse: le cas de IAA. *Revue D'Économie Industrielle*, n. 58, 1991.
- GALLO, A. Record number of new products in 1991. *Food Review*, Jul./Sep. 1992.
- GAZETA MERCANTIL. São Paulo. (25 maio, 8 set. 1995; 8 e 13 maio, 5 e 17 jun., 8 e 23 set.; 14 nov. 1996, ...).
- GOFTON, R. L. Machines for the supression of time: meaning and explanations fo food change. *British Food Journal*, v. 94, n. 7, 1992.
- GONÇALVES, R. *Internacionalização da produção e empresas transnacionais: uma abordagem teórica*. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Livre Docência) - UFRJ.
- GOODMAN, D., SORJ, B., WILKINSON, J. *Das lavouras à biotecnologia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.
- GOUVEIA, L. Global strategies and local linkages: the case of U.S. meatpacking industry. In: BONANNO, A. (Ed.) *From Columbus to ConAgra: the globalization of agriculture and food*. Kansas: University Press of Kansas, 1994.
- GREEN, R. *Nuevas estructuras del comercio agroalimentario mundial y cambio de las estrategias de las empresas multinacionais*. Rio de Janeiro: CPDA, 1988. (mimeogr.).
- GREEN, R. Les déterminants de la restructuration des grands groupes agro-alimentaires au niveau mondial. *Economies et Sociétés*, n. 20, juil. 1989.
- GREEN, R. *Cambio tecnico y dinamica del sector agroalimentario*. Paris: CREDAL, 1990.
- GREEN, R. (1993) *Principales tendencias de la restructuration del sistema alimentario mundial*. Paris: INRA, 1993.
- GREEN, R., SANTOS, R. R. Economia de red y reestructuración del sector agroalimentario. *Desarrollo Económico*, v. 32. n. 126, 1992.
- GREEN, R.; LANINI, L., SCHALLER, B. *Innovations organisationnelles et techniques dans l'agroalimentaire: le cas des produits frais en France*. Paris: INRA, Paris, 1994. (mimeogr.)

- GUIMARÃES, E.A. *Acumulação e Crescimento da Firma*, Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HANDY, C., LANGLEY, S. Food processing in Mexico attracts US investment. *Food Review*, Jan./Apr. 1993.
- HARIKA, E. *Les strategies d'investissements des firmes multinationales agro-alimentaires: impact sur les economies nationales des pays en voie de developpement*. Sorbonne: Pantheon, 1986.
- HEFFERNAN, W., CONSTANCE, D. Transnational Corporation of the Food System. In: BONANNO, A. (Ed.) *From Columbus to ConAgra: the globalization of agriculture and food*. Kansas: University Press of Kansas, 1994.
- INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE (RIA). Paris: Lire. (mar. 1992, apr. 1994,...)
- INDUSTRIE ALIMENTARI. Turino: Ed. Chiaroti - Turino. (diversos números).
- KUPFER, D. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991. (Texto para Discussão 265).
- LANG, C. E. *A posição brasileira quanto às estratégias das multinacionais do setor agroalimentar na década de 80*. Campinas: UNICAMP, 1991. (mimeogr.).
- LE MONDE. Paris: Ed. Andre Fontaine. (18 oct. 1994, ...).
- LEMOES, M. B. *Some theoretical aspects of the relationship between the agrofood system and markets structures*. London: University College, 1990. (mimeogr.).
- LEMOES, M. B. Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e liderança de mercados: o caso brasileiro. In: REYDON, B.(Org.) *Agropecuária e agroindústria no Brasil*. Campinas: Editora Abra, 1995.
- LINDA, R. The food and drink industry: large firms strategies. In: JONG, H. W. (Org.) *The structure of european industry*. London: Kluwer Academic, 1988.
- LINDA, R. Stratégies de croissance diversifiée de quelques géants européens de l'industrie alimentaire. *Boletim SEDEIS*, n. 15, nov. 1988a.
- MACDONALD, J. The microdynamics of structural change: patterns of merger and diversification activity among food manufacturers. *Agribusiness*, v. 4, n. 2, 1988.
- MACHADO FILHO, C., NEVES, M. F. O Consumo de alimentos na Europa. In: MACHADO FILHO, C. et al. (Org.) *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira-Pensa, 1996.
- MAIORES e Melhores. *Exame*. São Paulo: Abril. (vários números).
- NEVES, M. F., SPERS, M. F. Agrobusiness: a origem, os conceitos e tendência na Europa. In: MACHADO FILHO, C. et al. (Org.) *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira-Pensa, 1996.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo. (diversos números).

- OCDE. *Quarterly National Accounts*. (diversos números).
- OCDE. Application of new technologies in the food processing industry. In: *Industrial Revival Through Technology*. Paris: s.n., 1988.
- OMAN, C. Nuevas formas de inversión en países en desarrollo. *Integración Latinoamericana*, jun. 1987.
- OMAN, C., RAMA, R. Las nuevas formas de inversión internacional en la agroindustria latinoamericana. *Comercio Exterior*, v. 36, n. 10, 1986.
- ORTIZ, R. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PENROSE, E. (1959) *The theory of the growth of firm*. *Revista de Administração de Empresas* (São Paulo), out./dez., 1979.
- PEREZ, R. Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires. *Economies et Sociétés*, n.20, juil. 1989.
- POSSAS, M. *Estrutura de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucite, 1985.
- POSSAS, M. *Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-schumpeteriana*. Campinas: UNICAMP, 1988. (mimeogr.).
- POSSAS, M. *Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais*. Campinas: UNICAMP, 1990. (mimeogr.).
- POSSAS, M. (Org.) *O processo de regulamentação da biotecnologia: as inovações na agricultura e na produção agroalimentar*. Brasília: IPEA, 1994. (Documento de trabalho).
- POSSAS, M. S. *Concorrência e competitividade, notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Campins, 1993. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, UNICAMP.
- PREPARED FOODS. Chicago: Norman Publishing. (Jul. 1995, ...).
- PUTNAM, J. J. American eating habits changing: part I. *Food Review*, Sep/Dec., 1993.
- RAMA, R. *Investir dans l'Industrie alimentaire*. Paris: OECD, 1992.
- RAMA, R. El entorno tecnológico de la empresa alimentaria. In: RODRIGUEZ-ZUÑIGA, M. (Org.) *Changement technique et restructuration de l'industrie agro-alimentaire en Europe*, Madrid: s.n., 1991.
- RAMA, R. *The Outcome of innovation in the international Food Industry*. In: EUNETIC Conference, 1994, Strabourg. Anais... Strabourg: s.n., 1994.
- RASTOIN, J. L., ONCUOGLU, S. Les multinationales et les système alimentaire mondial: tendance stratégiques. *Economies et Sociétés*, n. 21, juin. 1992.

- REED, M., MARCHANT, M. The behavior of U.S. food firms in the international markets. In: BONANNO, A. (Ed.) *From Columbus to ConAgra: the globalization of agriculture and food*. Kansas: University Press of Kansas, 1994.
- THE ECONOMIST. London. (4 Dec. 1992, 4 Dec. 1993, ...)
- RODRIGUEZ-ZUÑIGA, M., SORIA, R. La articulation de las diferentes etapas del sistema agroalimentario: evolucion y perspectivas. *Actes et Communication* (Paris), n. 7, 1991.
- SALLES FILHO, S. L. *A Dinâmica tecnológica da agricultura: perspectivas da biotecnologia*. Campinas, 1993. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia - UNICAMP.
- SCOPPOLA, M. Multinational and agricultural policy in the EC and USA. *Food Policy*, v. 20, n. 1, 1995.
- STATISTICAL ABSTRACT OF THE US. Washington: *US Department. of Commerce*. (diversos números).
- SUN, T., BLAYLOCK, J., ALLSHOUSE, J. Dramatic growth in mass media food advertising. *Food Review*, Sep./dec., 1993.
- SURVEY OF CURRENT BUSINESS. Washington: *US Department. of Commerce*. (diversos números).
- TARANDEAU, J-C. Les facteurs d'internatization des activités industrielles. *Economie et Sociétés*, n. 19, 1993.
- TAVARES, M. C. *Acumulação de capital e industrialização no Brasil*. Rio de Janeiro, 1975. Tese (Livre Docência) UFRJ, 1975.
- TAVARES, M.C., BELLUZZO, L.G. O capital financeiro e empresa multinacional. *Temas de Ciências Humanas* (São Paulo), n. 3, 1980.
- THE FOOD Industry Survey. *The Economist*, 4, Dec. 1993.
- VERY, P. Succes in diversification: building on core competences. *Long Range Planning*, v. 26, n. 5, 1993.
- VIEILLE, J. N. Liens entre stratégies et performance de quelques groupes agro-alimentaires mondiaux. *Economies et Sociétés*, n. 20, 1989.
- WILKINSON, J. *O futuro do sistema alimentar*. São Paulo: Hucitec, 1989.
- _____. Ajustamento a um sistema de alimentos orientado para a demanda: novos rumos para a inovação biotecnológica. *Ensaio FEE* (Porto Alegre), v. 14, n. 1, 1993.

ISBN 85-86738-06-9



9 788586 738067