

TCC/UNICAMP
L25c
IE/918



1290000918



IE

TCC/UNICAMP L25c

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA II

**"CONCENTRAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NA INDÚSTRIA
AGROALIMENTAR BRASILEIRA"**

ALUNO: *CARLOS EDUARDO LANG*
RA: 860157

ORIENTADOR: *PROF. RINALDO BARCIA FONSECA*

CAMPINAS, NOVENBRO DE 1991.

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP**

Introdução

Como introdução da monografia é necessário destacar brevemente dois pontos: o processo de reestruturação do setor agro-alimentar na década de 80 é a dinâmica da economia brasileira na década de 80.

Na década de 80, o contexto econômico internacional é de grande instabilidade devido ao período de reestruturação do capitalismo mundial. Esse fato influencia fortemente a concorrência entre as multinacionais no setor das operações financeiras nos países desenvolvidos (Primeiro Mundo) caracterizados pelas fusões e compras de ativos.

O setor agro-alimentar vêem acompanhando esse processo de reestruturação através de profundas as transformações seja na forma de produzir, seja no produto propriamente dito. As mudanças que estão ocorrendo nesse setor, são muito rápidas e exigem que o setor privado assuma um papel ativo na condução dos negócios e busque cada vez mais a integração com os outros segmentos do sistema.

Elas envolvem a globalização dos mercados com as alianças estratégicas entre empresas "joint ventures" e integrações verticais que tiveram lugar a partir dos anos 70, em meio a uma grande disseminação de pontos-de-venda de "fast foods" e de marcas globais.

Quem poderia imaginar, há sete anos; que sete ou oito cadeias dominariam o setor de supermercados na Europa; ou que a Coca e a Nestlé se juntassem na produção de chá? Essas fusões ou alianças estratégicas têm como pano de fundo a necessidade de gerenciamento de riscos, que cresceram com as altas taxas de juro, volatilidade do câmbio e dos preços agrícolas, que se seguiram à perda de confiança na capacidade dos programas governamentais de dar garantia para a produção agrícola e para a fabricação dos produtos agroindustriais.

Já no Brasil a década de 80 foi marcada pela alternância de períodos curtos de acentuadas acelerações e desacelerações do produto, do investimento e do consumo. Os saldos comerciais tornaram-se superavitários, apesar da deteriorização das relações de troca.

As variações acentuadas nos ritmos de crescimento do produto e do investimento, caracterizam a tendência estagnacionista da economia brasileira nos anos 80. O manejo conjuntural da política econômica comandou a cena e, apesar das várias propostas de política industrial visando um novo ajuste do sistema produtivo, não se assistiu a um processo de racionalização e modernização estrutural, exceto em alguns segmentos do setor de serviços. Não podemos deixar de acrescentar a esse quadro o ^{aceleradas} ~~aceleramento~~ do processo

inflacionário e a profunda concentração de renda ocorrida nos últimos 20 anos no Brasil.

Em razão dessa grande crise econômica na década de 80, a indústria alimentar consolidou a posição de trabalhar olhando apenas em uma direção, a do consumidor das classes superiores de renda, ou seja o setor partiu para produtos mais sofisticados de forma a conseguir daí a rentabilidade. Desta forma, completou vinte anos de estagnação já que vinha dos anos 70 sem ter se expandido de forma notável. Tal situação é reconhecida pela própria Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) cujas estatísticas mostram que em período mais recente (1980/1988) a indústria de alimentos cresceu 1,8% em média ao ano - enquanto que a população aumentou em 2,21%.

Levando em conta esses dois pontos a monografia tenta responder duas questões básicas: 1º) Se o Brasil está realmente no circuito de expansão das multinacionais do setor agroalimentar na década de 80, ou seja, se houve compras de ativos de empresas nacionais por parte de empresas de capital estrangeiro; 2º) Se esse processo de fusões e incorporações ocorrem também entre as empresas nacionais do setor agroalimentar, ou seja, se a política de aquisições e diversificações faz parte da estratégia de expansão das empresas nacionais.

Nesse sentido a monografia é dividida em dois capítulos e uma parte final que seria a conclusão.

O primeiro capítulo trata da intensa concentração e reestruturação no setor agro-alimentar a nível mundial, através das inúmeras aquisições e incorporações envolvendo diversas empresas (de pequeno e grande porte). O segundo capítulo analisa o processo de concentração e reestruturação do setor agro-alimentar nacional através de incorporações e vendas de ativos de empresas nacionais e estrangeiras. As informações e dados encontrados nesse capítulo foi fruto de consultas em diversos periódicos que cobrem a década de 80. Dentre o material consultado está Notas de Imprensa referente as empresas líderes no setor agro-alimentar brasileiro da Universidade Federal do Paraná (Grupo de Estudos Agricultura e Sociedade). Material esse que reúne notas dos diversos periódicos que tratam de alguma forma do setor agro-alimentar brasileiro no final da década de 80.

A parte final (conclusão) tentará responder as duas questões básicas propostas nessa introdução.

CAPÍTULO I

O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DA INDÚSTRIA AGROALIMENTAR A NÍVEL MUNDIAL

Os anos 80, foram sem dúvida nenhuma, uma década de intensa concentração e reestruturação no setor da indústria agroalimentar, onde o número de fusões bateu recordes envolvendo empresas consideradas maduras.

Após algumas grandes operações de aquisição e fusão que marcaram o setor agroalimentar em 1985, em particular a compra da Nabisco pela RJ Reynolds por 5 bilhões de dólares, e da General Foods pela Philip Morris por 5,7 bilhões de dólares e, da Carnation pela Nestlé por 2,9 bilhões de dólares. Em 1988, temos a compra de RJR Nabisco pela firma de Investimento Kohlberg, Kravis, Roberts & Co. (K.K.R.) por 25 bilhões de dólares. Através das Leveraged Buyouts, ou seja, aquisições alavancadas. Assistimos em 86,87 à movimentos de reorganização interna do setor para digerir essas enormes operações. O movimento de reconcentração tem em comum um duplo componente:

1) As empresas tendem a se afastar das atividades que estão muito longe de seus métodos tradicionais e dos objetivos estratégicos.

2) As empresas tendem a concentrar seus esforços nos segmentos seleccionados em razão do ponto forte do grupo (suas posições concorrenciais, seu know-how, etc.).

TABELA 1.

Principais Vendas e Aquisições Operadas Pelos Grandes Grupos Agroalimentares em 1986-1987

RJR-NABISCO			Patrimônio: 16 bilhões de dólares em 1 Atividades: agroalimentar (63%) e tabaco (2º produtor mundial de tabaco).
Atividade	Vendida	Preço de venda	Comprador
Atividade	Norte Americana de levedo e vinagre	130 milhões de dólares	Burus Philips & CO (Austrália)
Canada Dry e Sunkis	Bebidas Leves (Refrigerantes)	230 milhões de dólares	Cadbury-Schepper (Inglaterra)
Kentucky Fried Chicken	(fast food)	850 milhões de dólares	Pepsi CO. (U.S.A.)
Heublein	(Divisão de vinhos e álcool)	1,2 bilhões de dólares	Grand Metropolitan (Grã-Bretanha)
Ardilha	(Departamento de Massa Alimentícia) (Espanhola)		BSN (França)
49,5%	de Nabisco Brand Espanha (filial espanhola)	300 milhões de dólares	Tabacalera (Espanha)
Resultado dessas operações: o grupo reconcentrou seus produtos alimentícios embalados: Biscoitos (nº 1 mundial e nº 2 sobre numerosos mercados europeus), os snacks e as conservas de frutas e legumes.			
Philips Morris (U.S.A.)			Patrimônio: 20,7 bilhões de dólares em 1986 Atividades: agroalimentar (50%) e tabaco (50%) (1º Grupo Mundial de tabaco)
Atividade	Vendida	Preço de Venda	Comprador
Divisão Internac.	da Seven UP (bebidas leves) em 86	250 milhões de dólares	Pepsi CO. (U.S.A.)
Outras atividades	da Seven Up (bebidas leves) em 87	240 milhões de dólares	Hicks & Haas
Reorganização das atividades da General Foods			
.	General Foods U.S.A.	Produção de Cereais e pasta alimentícia	
.	General Foods Coffee and International	Reagrupou suas marcas de café e matéria-prima importadas	
.	Oscar Mayer Foods	Carnes em Geral	
.	KIBON-BRASIL	Atua no mercado de sorvetes	

Aquisições

Custo de Aquisição

Kraft (Compahia de queijos, laticínios e alimentos processados)	US\$ 12,9 bilhões
Jacobs Suchard (Líder mundial do mercado de café solúvel e está fortemente associada à produção de chocolates)	21 bilhões de francos

UNILEVER Patrimônio: 25,4 bilhões de dólares em 1986
(Grã-Bretanha) Atividades: agroalimentar (50%) e produtos de grande consumo (detergentes, higiênicos, etc...)

Atividades Vendidas

- . Atividades correspondentes as diversificações engajadas nos anos de 1960-70 (transporte, embalagens, produtos industriais)
- . Retirou-se de certos segmentos da indústria agroalimentar como chocolates, produtos de leite (em benefício da Nestlé) e alimentação animal para gado.
- . Algumas refinações de óleo (Duas na Alemanha e uma nos países baixos) (reestruturação da atividade de margarina, óleo e corpos gordurosos).

Aquisições	Custos de Aquisição
. Noarden (Aromas e Perfumes)	-
. Revilla (carne e Açougue) (Espanha)	9 milhões de pesetas
. Cheesebrough Pond's (Produtos de higiene e de beleza e produtos alimentares) U.S.A.	3,1 bilhões de dólares
. Aumento dessa participação à 100% das filiais detidas em comum com a Nestlé dos sorvetes e a recompra das Sociedade Sueca Bolaget.	

Balanco dessas Operações: Unilever se reforçou no domínio dos aromas e perfumes (se tornando a nº 2 mundial), das carnes e açougue e dos sorvetes e reestruturou suas atividades mais antigas (óleos e Corpos Gordurosos).

NESTLÉ Patrimônio: 21,2 bilhões de dólares em 1986
(Suíça) Atividades: 96% na agroalimentar. Grupo que realizou maior patrimônio na agroalimentar

Atividades Vendidas

- Retirou-se da atividades de queijos:
- . Vendeu sua participação nas filiais americanas na sociedade francesa Bel.
 - . Vendeu sua filial francesa Claudel-Roustang, depois de sua participação de 20% na Besnier.
 - . Atividade lentes de contato de sua filial farmacêutica Alcon (vendeu ao grupo suíço Ciba-Geigy).

Aquisições	Custo da Aquisição
------------	--------------------

Carnation (produtos de leite, trigo, alimentação animal) fim de 84 - U.S.A. 2,9 bilhões de dólares

Dr. Bellards Petfoods (alimentos para animais domésticos) - Canadá -

Participação elevada a 100% da Herta (carnes refrigeradas) - Alemanha -

Participação elevada a 100% da Chambourcy-La Roche aus Féés (produtos de leite frescos) - França -

Objetivos visados: Reforçar os eixos de desenvolvimento prioritário para o grupo: os alimentos para animais domésticos, produto refrigerado (carnes, produtos derivados do leite, pastas alimentícias, etc.) tanto na Europa como na América Norte.

Quaker Oats Patrimônio: 4,4 bilhões de dólares em 1987
 Atividades: Produtos Alimentícios (frequentemente a base de cereais) e Brinquedos -Fischer Price (13%).

Atividades Vendidas	Preço de Venda	Comprador
Atividades variadas de diversificação (restauração química, álcool e lentes de contato)		Cessões escalonadas em vários anos
Certas divisões da Anderson Clayton Foods (margarina e óleos)	235 milhões de dólares	Kraf
Acco Feeds (alimentação para animais)		Cargil
Igloo Products (produtos congelados e bebidas)		

Aquisições	Custo da Aquisição
Anderson Clayton (produtos agroalimentares diversos)	800 milhões de dólares
Golden Brain Macaronny (pratos preparados à base de arroz e massas-chocolates)	250 milhões de dólares
Kretschmer Cereals (produtor americano líder sobre o segmento de gérmen de trigo)	

Alvo da política de aquisição e vendas da Quaker Oats: reforçou os pontos fortes de grupo (valorização dos cereais) e desenvolvimento de atividades como: pratos preparados, alimentos para animais domésticos (graças à aquisição da Anderson Clayton, a Quaker Oats tornou-se a 2ª do mercado americano em relação as rações), produtos alimentares para o coletivo (restaurantes, cantinas, hospitais, etc.).

Borden Patrimônio: 5 bilhões de dólares em 1986
 (U.S.A.) Atividades: essencialmente agroalimentar (leite, bolacha, pastas) os 20% restantes no setor químico e de cimento.

Atividades Vendidas

Redução importante no número de atividades do grupo (passaram de 12 em 1979 para 6 em 1987).

Venda, em 1987, da atividade química de base.

Aquisições**Custo de Aquisição**

Comprou numerosas firmas regionais americanas nos setores de massa alimentícia, bolachas e de produtos marítimos de conservas (no total de 15 aquisições em 1986 e 15 aquisições em 1987).

Divisões de produtos leiteiros da Beatrice Foods

315 milhões de dólares

A estratégia muito particular da Borden: graças a sua política de compra de firmas médias muito bem implantadas regionalmente,

o grupo se tornou o nº 1 do mercado americano de massas e está na 2ª posição no mercado das bolachas. Continua paralelamente a reforçar a sua atividade de leite (origem real da sociedade) como a maior parte dos grupos americanos do setor agroalimentar está reduzindo fortemente a sua diversificação.

Fonte: Bonneau-Marie Evie. L'Agro-Alimentaire. In Crespy, G. (organizador), Stratégies et Compétitivites dans l'Industries Mondiale. Editora Econômica, Paris 1986.

Os movimentos estratégicos de compra e venda de ativos verificado nas tabelas, indicam várias tendências, tanto em relação as modalidades de reconcentração quanto seus efeitos sobre a organização do setor.

Sob as modalidades de reconcentração do setor podem ser feitas algumas observações, sendo elas: O meio privilegiado para atingir um objetivo de concentração ainda é a aquisição e venda de ativos.

Uma operação de venda permite alargar rapidamente seus domínios, pouco rentáveis, ou muito longe das funções e das especializações dos quais a empresa tende a se concentrar. Por outro lado, o crescimento externo pela aquisição é um dos meios mais eficazes de melhorar sua posição concorrencial no mercado. Exemplo: Borden, Unilever, Nestlé, Quaker, que ilustram perfeitamente essa estratégia.

As operações de venda e aquisição se realizam num contexto favorável às transações. A maior parte das empresas aderem à palavra de ordem, reconcentração tomando-se por isso, tanto compradores como vendedores em potencial. Nos Estados Unidos estão ocorrendo vendas por departamentos, ou seja, fragmentação da empresa para venda. Exemplo, em 1987 uma divisão interna da Beatrice Foods (64 sociedades) foi comprada por um grupo de investidores T.L.C. por quase 1 bilhão de dólares, para no momento seguinte serem vendidas

por partes. A prática da venda por partes (fragmentação) deveria entre outras coisas, contribuir globalmente para reforçar os pontos mais fortes das empresas, já que elas não conservam outras atividades do que aquelas que lhes convém.

Enfim, essas aquisições são mais frequentemente acompanhadas de movimento de fusão ou pelo menos de reagrupamento no interior de uma mesma empresa.

A reconcentração teve como efeito maior uma especialização no interior do setor agroalimentar por tipo de mercado ou de produtos. Assistimos por efeito a constituição de grupos muito homogêneos e concentrados. Isso tende a tornar mais difícil a entrada de novas empresas na maioria das atividades do setor. A especialização se traduz numa elevação da competitividade das grandes empresas multinacionais, e aumenta a fragilidade das empresas médias que não tem meios para lutar a esse nível.

Tendo como exemplo os Estados Unidos a professora do departamento de economia FEA/USP Elizabeth M.M.Q. Farina em seu trabalho sobre agroindústria⁽¹⁾, fortalece a nossa análise em relação ao processo de concentração da indústria agroalimentar na década de 80.

(1) Farina, Q.M.M. Elizabeth. O Sistema Agroalimentar Brasileiro, mimeo, FIFE.

Segundo a autora, ao lado das grandes empresas multinacionais sobrevivem pequenas empresas familiares que controlam uma parte mínima e decrescente das indústrias. Do total de 1.700 empresas, mais da metade tem menos de 10 empregados. As 700 empresas com mais de 100 empregados, respondem por mais de 80% do valor adicionado. Em termos de concentração agregada, as 100 maiores empresas detinham em 1950, 46% dos ativos, enquanto que em 1981 esta participação cresceu para 75%.

Grande número de pequenas e médias empresas (empresas familiares) estão sendo presas fáceis para os grandes grupos mundiais em países como França, Itália e Espanha. Na França, por exemplo, houve uma grande reconcentração e especialização no setor de biscoitos liderado pela RJR Nabisco (Multinacional Americana).

Esse intenso processo de reconcentração da indústria agroalimentar encontra uma explicação geral no comportamento do mercado a nível mundial. O autor Raul Green confirma nossa análise em relação ao processo de concentração e reestruturação verificado no setor agroalimentar a nível mundial(2). "A reestruturação, palavra chave para entender a evolução das estratégias

(2) Green, Raúl. "Las estrategias de las Multinacionales Alimentarias frente a una economía en transición". Mimeo, INRA, Paris, 1988.

multinacionais passa pelo centro, dos mercados dos países desenvolvidos". Os grandes grupos multinacionais buscam, ao mesmo tempo, evitar ser comprados, buscam empresas para adquirir, em bom estado financeiro e produtivo, em mercados solventes. Ainda segundo o autor, a onda de compra e venda de empresas na Europa na segunda metade da década de 80, deve ser interpretada como parte da reestruturação do capital, que tendo uma maior especialização, em um espaço geográfico ampliado. A necessidade de realizar uma reestruturação rápida do perfil produtivo, respondendo no curto prazo ao fenômeno de globalização dos mercados, não permite um crescimento por investimentos internos, obrigando a um crescimento externo (por compra de ativos).

A indústria agroalimentar desde o início dos anos 60 teve um forte crescimento resultando em uma elevação geral dos níveis de vida e uma certa padronização dos modos de consumo. Atualmente um patamar parece ter sido atingido em relação aos produtos alimentícios em fase de maturidade pelo menos nos países industrializados.

Em seu trabalho sobre a indústria agroalimentar, a autora Evie Marie Bonneau⁽³⁾ aponta para as manifestações de saturação em relação a demanda no primeiro mundo, levando as empresas do setor agroalimentar a se engrenarem e

(3) Bonneau-Marie, Evie. L'AGRO-ALIMENTAIRE. In Crespy, G. (organizador), Strategies et Compétitivites dans l'Industrie Mondiale. Editora Economica, Paris, 1986.

agregarem numa era de redefinição de novas fronteiras e reestruturação no seio do setor.

Em seu projeto de tese(4) sobre a reestruturação agroalimentar, Aldair T. Rizzi aponta: "que os elementos fundamentais do processo de reestruturação agroalimentar, se encontram necessariamente juntas flexibilidade produtiva, diferenciação de produto e pesquisa associativa de inovação de base. Esses elementos descaracterizam a linearidade anteriores de relações estanques entre pesquisas, produção e vendas, inerente ao processo de produção em massa". A combinação desses elementos, juntamente as estratégias de Marketing, controle de qualidade, etc., tem gerado um enorme domínio de mercado pelas grandes empresas que aumentam o grau de oligopolização no segmento agroalimentar.

No setor das indústrias que operam nas primeiras transformações da matéria básica praticaram-se importantes reestruturações notadamente movimento de concentração. As repercussões a nível do produto acabado são muito variáveis, dependendo da integração vertical das empresas, grau de elaboração dos produtos, a imagem que querem dar a ele, o estado da concorrência, assim como de numerosos fatores externos. Outro aspecto importante apontado pela autora Evie Marie Borneau é a taxa anual de crescimento da população

(4) Rizzi, T. Aldair, Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da carne, projeto de tese. Instituto de Economia - UNICAMP

européia que seria aproximadamente 0,3% ou até mesmo estar estagnada.

Já nos países em desenvolvimento existem altas taxas de crescimento demográfico na ordem de mais de 2% ao ano. Entretanto, essa forte taxa de crescimento não se traduz num desenvolvimento dos gastos com produtos alimentícios devido ao baixo poder aquisitivo da população. Assim sendo, a autora Evie Marie Bonneau aponta que o mercado alimentício está saturado e estabilizado globalmente. A condição de sobrevivência das empresas seria o crescimento através da reconcentração, principal meio para a empresa aumentar o seu tamanho e o tamanho de seu mercado. A inovação tecnológica, por outro lado permite à empresa adaptar-se rapidamente às evoluções que afetam os padrões de consumo, colocando seus produtos em resposta às expectativas dos consumidores o mais rápido possível.

Num plano mais particular, o processo de reestruturação tem evidentemente forte relação com as estratégias das multinacionais do setor.

Entretanto, não necessariamente a compra de ativos é realizada por empresas que atuam no mesmo setor. Assim, por exemplo, em 1985 a RJ Reynolds comprou a Nabisco. Mas em 1988, a RJR Nabisco, o 14º maior conglomerado industrial dos Estados Unidos, formada basicamente por empresas de cigarros

e alimentos foi comprada pelo grupo financeiro KKR, pela cifra de quase 25 bilhões de dólares. Trata-se, como já foi dito no início deste capítulo, das LEVERAGED BUYOUTS, que pode ser traduzida como aquisições alavancadas. Ou seja, a compra de um conglomerado mediante empréstimos bancários, emissão e venda de títulos e recursos provenientes de fundos de investidor, seu posterior desmembramento e revenda de algumas unidades por um bom lucro.

Os passos necessários para efetuar uma compra alavancada, como o da RJR Nabisco, pode ser dividido em 2 partes: 1) levantar recursos; 2) comprar e reestruturar. Geralmente para se levantar os recursos necessários, um grupo de investidores liderados pelos principais executivos da companhia e/ou especialistas em operações alavancadas, coloca-se na mesa em dinheiro vivo - que pode também tomar emprestado - cerca de 10% do valor oferecido pela empresa a ser comprada. Numa segunda etapa, oferecendo como garantia os ativos da própria empresa que pretende absorver, assegura junto à rede bancária empréstimos no valor de 50% a 70% da quantia necessária para fechar o negócio. Outros 20% a 40% são obtidos com a emissão e venda de títulos a seguradoras, fundos de pensão, bancos de investimento. Tais títulos, os chamados *junk bonds*, papéis de alto risco que se assemelham a um sanduíche de ação com debênture, rendem dividendos a seus portadores.

Comprar e reestruturar. Com esses recursos, o grupo comprador faz sua proposta, oferecendo um preço pelas ações da empresa visada muito acima de sua cotação em Bolsa. Aceita a oferta, o grupo adquire todas as ações remanescentes no mercado, tornando a companhia privada - como são chamadas nos E.U.A. as empresas conhecidas no Brasil por fechadas. Sem ter mais de prestar contas a acionistas, começa a juntar recursos para pagar o dinheiro que tomou emprestado junto a bancos e investidores. A primeira coisa que faz é raspar o dinheiro que está no caixa. Imediatamente, começa também a vender unidades da corporação e outros ativos do patrimônio para reduzir o endividamento.

Dos oito grandes, negócios de Leveraged Buy-outs, feitos nos últimos dois anos, três haviam sido operados pela K.K.R.: a compra da Beatrice Foods por 6,2 bilhões de dólares em 1986, da Safeway por 4.2 bilhões de dólares no mesmo ano e, da Owens-Illinois por 3,6 bilhões de dólares em 1987.

Com base no trabalho sobre as estratégias das multinacionais no setor alimentar na década de 80, Raúl Green(5), verifica dois determinantes fundamentais nas estratégias das multinacionais:

(5) Op. cit.

1^o) Situação econômica de seu país de origem, ou seja, as condições macroeconômicas existentes no país facilitam ou dificultam a expansão internacional, assim como a estratégia que a empresa desenvolve. Essa idéia fica clara se lembrarmos de um aspecto fundamental: as multinacionais em quase sua totalidade realizam maior parte de seu faturamento no mercado a qual pertencem. A evolução desse mercado nacional é determinante sobre a capacidade da empresa competir.

Exemplo claro é a situação privilegiada da Comunidade Européia possibilitando uma maior internacionalização das empresas desses países. A economia italiana processou grandes conquistas no âmbito social e econômico, principalmente através da queda da inflação e o menor nível de tensões sociais possibilitando um forte crescimento internacional de alguns grupos, como por exemplo: Fiat, Ferruzzi, De Benedette e Benetton.

2^o) Segundo ainda o trabalho de Raúl Green(6) seria o fato de não existir uma forma específica de estratégia. Cada grupo multinacional busca a sua forma de se diferenciar em relação aos demais grupos; em outras palavras, cada empresa multinacional opta por uma estratégia, que depende basicamente das possibilidades reais do grupo do contexto econômico atual. Nesse sentido podemos caracterizar a

(6) Op. cit.

economia mundial da década de 80 em fase de transição (instabilidade), fazendo assim com que as empresas venham enfrentar uma ~~agravação~~ ^{ACRVAÇÃO} do clima de concorrência. Isso obriga as empresas estruturarem estratégias dinâmicas a curto prazo, resultando em rápidas desestruturações e estruturações.

Podemos notar na década de 80 dois tipos de reestruturação: 1) Uma parte das empresas multinacionais de dimensão mediana especializadas, busca uma maior integração vertical e um aumento das partes, de mercado por meio de acordos, fusões e aquisições. 2) As empresas que já eram integradas verticalmente com partes significativas de mercado buscam diversificações em setores não necessariamente ligados à atividade originária do grupo.

O mesmo autor, em outro trabalho(7) sobre as distintas estratégias atuais das grandes empresas dos setores de carnes e de produtos destinados para alimentação animal no mundo, usa como exemplo as seguintes grandes empresas de indústria agroalimentar: CONAGRA, VERONESI, CARGILL, HILLSDOWN HOLDINGS, CAMPBELL SOUP, UNIGATE, INALCA e ASSO. Segundo Raul Green a escolha da análise sobre as grandes empresas dos setores de carnes e produtos destinados

(7) Green, Raul. Las estrategias de las grandes empresas de carnes y productos destinados a la alimentación animal en el mundo: CONAGRA, CARGILL, SOCOPA, VERONESE y NIPPON MEAT PACKERS. Kimeo, INRA, Paris, noviembre, 1989.

para alimentação animal, tem dois motivos: O primeiro seria que são dois setores agroalimentares de maior importância a nível mundial, com grande peso nas exportações tanto para os países desenvolvidos como para os países subdesenvolvidos. O segundo motivo seria a existência de uma vinculação entre ambos os setores onde um grande número de empresas integram as duas atividades no mesmo grupo produtivo.

Neste trabalho foram agrupadas as grandes empresas mundiais dos países desenvolvidos em função de dois critérios: 1º a integração vertical no interior do mesmo grupo produtivo da atividade de produção de alimentos para animais e da atividade de transformação de carnes. 2º a especialização na atividade de transformação de carnes, ou ao contrário, uma estratégia multiprodutiva (massas, carnes, azeites, etc.).

Desse modo o autor chega a quatro grupos diferentes de grandes empresas de países desenvolvidos: 1) empresas especializadas e integradas, 2) empresas diversificadas e integradas, 3) empresa diversificadas sem integração, 4) empresas especializadas sem integração. No grupo 1 estão as empresas CONAGRA (Estados Unidos) e VERONESI (Itália). Essas duas grandes empresas têm como característica comum uma elevada integração entre a alimentação animal e a produção de carnes, além de serem especializadas nestas atividades. As duas empresas são

originárias da produção de alimentos, e foram progressivamente avançando na produção de carnes: bovina para DONAGRA e aves para a VERONESI. A lógica desse sistema tem duas explicações: num primeiro momento integram-se verticalmente duas atividades fortemente ligadas, para num segundo momento, integrar-se uma gama ampla de carnes. Essa estratégia impede que eventuais mudanças no consumo dos tipos de carne, ocorra numa diminuição na atividade global do grupo.

No 2º grupo estão as empresas CARGILL (Estados Unidos) e HILLSDOWN HOLDINGS (Inglaterra). Essas duas grandes empresas optaram por uma estratégia diferente, apesar de apresentar uma integração vertical entre a produção de alimentos para animais e a produção de uma ampla gama de carnes. A diferença em relação ao 1º grupo é que a CARGILL e a HILLSDOWN HOLDINGS estão diversificados em outros setores de atividades. A CARGILL, por exemplo, possui pelo menos quatro grande setores de atividades (até mesmo fora da indústria agroalimentar).

No 3º grupo estão as empresas CAMPBELL (Estados Unidos) e UNIGATE (Inglaterra). Essas duas grandes empresas possuem como características em comum a não integração entre o setor carnes e alimentos para animais. São caracterizadas por uma gama não completa de carnes e uma especialização no chamado grupo alimentar de multiproduto. Além da CAMPBELL e

UNIGATE, existem várias grandes empresas enquadradas neste grupo: ADM/TOEPFER (U.S.A), NORTLHERN FOODS (Inglaterra), SUCRE ET DENREES (França) e o grupo FERRUZZI (Itália). Para todas essas empresas citadas, o elemento fundamental de suas estratégias empresariais é a evolução dos conceitos de distribuição dos diversos produtos.

No último grupo estão as empresas INALCA (Itália) e ASSO (Itália). Essas duas grandes empresas têm em comum o fato de não possuírem uma integração entre o setor carnes e alimentos para animais. Entretanto estão especializadas em alguns tipos de carnes. O grupo INALCA, por exemplo, começou trabalhando em 1963 no setor de carne de porco. Sua primeira diversificação foi a carne enlatada, para num momento seguinte (1974), entrar massivamente no setor de carnes bovinas. Já o grupo cooperativo ASSO, desde a sua formação em 1946, esta especializada no setor de carnes bovinas e carnes de porco. Portanto não realizou nenhum tipo de diversificação.

Terminando a sua reflexão o autor conclui que as estratégias das empresas que trabalham nesse setor mostram uma relação evidente entre a especialização tradicional de um grupo e seu comportamento estratégico. Cada grupo parte de uma atividade inicial, onde o grupo tenha um domínio de conhecimento, para logo buscar uma melhora na sua situação concorrencial, obtendo um aumento em seus benefícios.

QUADRO 1 *

Especialização * e integração vertical ** de algumas grandes empresas de carnes

Integração entre a atividade de carne e alimentos animais

	INTEGRAÇÃO	NÃO INTEGRAÇÃO
especialização	EMC/SANDERS (FR) (5)	NIPPON MEAT PAC (J)(5)
	VERONESI (IT) (5)	ASSD (IT) (4)
	TYSON FOODS (USA) (1)	INALCA (IT) (3)
	CONAGRA (USA) (5)	FLEURY MICHON (FR) (2)
	DOUSE (FR) (1)	GEO (FR) (2)
	AGROCERES (BR) (5)	OLIDA (FR) (2)
	CEVAL (BR) (5)	BOURGOIN (FR) (1)
	SADIA (BR) (5)	SOCOPA (FR) (4)
		ARCADIE (FR) (3)
não especialização		NORTHERN FOODS (UK)(5)
	ELDERS JXL (AUST)(3)(7)	SUCRE ET DENRÉES(3)(7)
	HILLSDOWN HOLD (UK)	CAMPBELL SOUP (USA)(5)
	BP-HENDRIX (UK) (1)	ADM/TOEPFER (USA)(7)
	CARGILL (USA) (5)(7)	CONTINENTAL GRAIN (7)
	UNIGATE (UK) (1) (2)	FERRUZZI (IT) (7)
		BREYFUS (FR) (7)

* que trabalham exclusivamente no setor de alimentação animal e de carnes, ao contrário aos que trabalham em diversas atividades alimentares que incluem as carnes.

** que integram o setor carnes - alimentação animal ao contrário aos que trabalham somente em um dos setores.

- (1) Especializado em produtos avícolas
- (2) Especializado em produtos suínos
- (3) Especializado em produtos bovinos
- (4) Especializado em produtos suínos e bovinos
- (5) Especializado em todas as carnes
- (6) Especializado em alimentos animais
- (7) Especializado no comércio mundial e alimentos animais

Fonte: Green, Raúl. Las Estratégias de las Grandes Empresas de Carnes y Productos Destinados a la Alimentación Animal en el Mundo: Conagra, Cargill, Sорга, Veronesi y Nippon Meat Lackers. Mimeo, INRA, Paris, Noviembre, 1989.

A reestruturação que, como vimos, é elemento fundamental das estratégias das multinacionais, passa pelo centro dos mercados dos países desenvolvidos. Raúl Green(8) aponta que as vantagens comparativas tradicionais dos países subdesenvolvidos (mão-de-obra abundante e barata, recursos naturais a baixo custo, vantagens fiscais) perdem progressivamente importância já que esses países exibem por outro lado inúmeras desvantagens tradicionais: modelos introvertidos de desenvolvimento, instabilidade política, baixa qualificação da mão-de-obra e baixo poder aquisitivo, elementos decisivos para investimento internacional.

Através da análise das firmas européias que têm manifestado uma grande atividade internacional, podemos tirar algumas conclusões sobre as direcções geográficas dos investimentos das empresas multinacionais no setor agroalimentar. Evie Marie Bonneau(9), afirma que o principal mercado para as firmas européias são em parte o mercado americano e em parte o mercado europeu na sua globalidade.

O mercado americano é considerado o mais vasto mercado do mundo. É também um mercado de forte potencial, com forte consumo por habitante. Apesar de ser um mercado de grandes atrativos, o mercado americano também apresenta alguns obstáculos: uma grande concorrência entre grandes

(8) Op. Cit.

(9) Op. Cit.

empresas e dificuldade para penetrá-lo. Portanto, a aquisição é o melhor meio para o acesso a esse mercado difícil, notadamente para se beneficiar de uma rede de distribuição já instalada, elemento chave para atuar com sucesso num mercado tão vasto e diversificado. Além do mais, a aquisição é o meio de aumentar rapidamente o patrimônio sobre essas zonas geográficas e sobre segmentos de mercado bem específicos.

O Japão é notadamente uma exceção na estratégia de conquista de mercados através da aquisição. Já que o mercado japonês apresenta acertos institucionais com o varejo, impossibilitando a distribuição dos produtos das empresas multinacionais no mercado consumidor japonês. Nesse sentido a conquista do mercado japonês é feita através de parceria com as empresas japonesas, que ficam encarregados da distribuição do produto. Empresas nacionais têm adotado essa estratégia na conquista de novos mercados. A empresa deve, junto com a Sucocítrico Cutrale e uma empresa japonesa, montar um terminal de recebimento de suco e distribuição. Outro exemplo é da Perdigão, empresa brasileira do setor frigorífico, que mantém uma parceria comercial desde 1985 com a Mitsubish, que é o representante comercial da empresa brasileira no Japão. Ela distribui os produtos da marca para dois clientes que fazem o leque de distribuição para o mercado japonês.

TABELA 2

Principais Investimentos das Firmas Agroalimentares Europeias nos Estados Unidos		
Grupos (Compradores)	Operações (Custo)	Empresas Americanas que foram compradas
Nestlé (Suíça)	venda de ações em 1984 2,9 bilhões de dólares	Carnation (Indústria de Leite)
Unilever (Anglo-Holandês)	tomada de controle em 86, 3,1 bilhões de dólares	Cheesebrough Pond's (Produtos alimentares e produtos de beleza e higiene).
Grand-Metropolitan (Inglaterra)	Comprou em 1987, 1,4 bilhões de dólares	Heublein e Almadén Li-Linneyards (Vinhos e Alcool)
Cadburg-Schweeps (Inglaterra)	Comprou em 1986; 230 bilhões de dólares	Canadá Dry e Sunkist (Bebidas Leves) et "Mixer Drinks".
	Tomada de participação de 30% em 1986	Docteur Pepper (Bebidas Leves) Refrigerantes
Guinness (Irlanda)	Comprou em 1987; 400 bilhões de dólares	Schenley Industries (Alcool e Vinhos)
Perrier (França)	Comprou em 1987	Águas Minerais: Calistoga (Califórnia), Zephir Hills (Flórida), Oasis (Texas), Poland Spring (Cost Est), Arrow Head Drinking Water (Divisão da Beatrice Foods).
Jacobs-Suchard (Suíça)	Comprou em 1986, 730 bilhões de dólares	Brash (Confeitaria)
Ferruzzi (Itália)	Comprou em 1987; 360 bilhões de dólares	Central Soja (Transferência de grãos de soja e derivados: Ictinas e proteínas).

Fonte: Bonneau-Marie Evie. L'Agro-Alimentaire, In Crespy, G. (organizador), Stratégies et Compétitivites dans l'Industries Mondiale. Editora Econômica, Paris, 1986.

Na década de 80, as firmas européias se mostravam ativas em sua política de implantação em território norte-americano. As compras foram frequentes e muito significativas tanto pelo seu montante quanto pela melhora das posições concorrenciais.

Por outro lado a realização do grande mercado europeu (queda das barreiras que protegem os mercados nacionais), previsto para 1994, impõe uma dimensão européia a grupos que querem sobreviver e permanecer na concorrência.

As empresas italianas compreenderam essa tendência há muito tempo. Exemplo clássico é o do grupo alimentar Ferruzzi. As firmas britânicas também mostraram seus desejos de se tornarem mais presentes na Europa Continental. Mostrando muita criatividade e vitalidade nos investimentos que tem realizado, a empresa inglesa Cadbury Schweppes comprou a firma francesa Foulain em fins de 1987.

Os dois líderes do setor, Nestlé e Unilever, já estão instalados em todos os países europeus, em razão de seu tamanho e de sua antiguidade no setor. Além do mais, sendo originárias de pequenos países da Europa elas puderam muito rapidamente desenvolver seus investimentos em outros países europeus. A Europa significa para essas duas empresas

seu principal mercado (Nestlé 40% e Unilever 60%), tornando muito mais essencial para eles reforçarem suas posições concorrenciais na Europa.

No entanto foi à empresa BSN (Francesa), maior grupo alimentar da França, que reforçou mais ativamente seus mercados na Europa, em particular nos países da Europa do Sul, sobre vários setores de atividades. A diferença básica das grandes empresas em relação à BSN associada à FIAT, foi que ela concentrou, desde 1986, sua estratégia de expansão sobre seus vizinhos meridionais. A Espanha e a Itália apresentam grandes atrativos para o investimento das empresas multinacionais. São países onde a concentração agroalimentar ainda não terminou. Ainda existem grandes oportunidades para aquisições de pequenas empresas, possibilitando a penetração nesses mercados. A proximidade geográfica desses três mercados, assim como uma certa semelhança entre gastos e hábitos alimentares contribuíram para reforçar o interesse da BSN.

TABELA 3

BSN: Principais Aquisições e Tomadas de Posição na Europa do Sul

País	Atividades	Observações	Aquisições (Tomadas de Participação)
Itália	Massas Alimentares	Itália: 62% do consumo europeu de massas. Desde a queda de sua tentativa de retornar a Buitone em 1985, a BSN adota uma nova estratégia: comprar uma posição forte sobre o mercado, tomando controle de empresas regionais. Resultado: BSN é a número 2 no mercado italiano de massas.	.Compra em 1987 de Ponte .Participação passando em 1987, à 30% da Agnelli . Controle em 1987 de: Ghigi Montanaro, Spiga e Tomadini
	Água Mineral	Resultado: . BSN é a 1ª produtora de água mineral . Participação crescente entre Agnelli e BSN	. Controle sobre a Agnelli em 1987 de Sangemini Ferrarello, é a número 1 italiana de águas minerais.
Espanha	Água Mineral	BSN já presente com a Fonvella (líder de mercado com 700 milhões de francos franceses).	
	Cerveja	BSN já presente com sua participação de 30% da Mahou (um dos primeiros grupos de bebidas espanhol)	
	Riscoitos	BSN já presente através da General Biscoitos Espanha	Compra em 1987 de Siro (número 4 dos biscoitos espanhóis, com 200 milhões de francos franceses).
	Pastas Alimentares		.Compra em 1987 da Ardilla, departamento de pastas alimentícias da Nabisco (75 milhões de francos franceses) número 2 das pastas da Espanha.
	Produtos		.Aumento de 5 a 20% da participação da Danone Espanhola (2,2 bilhões de francos franceses).

Fonte: Bonneau-Marie Evie. L'Agro-Alimentaire. In, Crespy, G. (organizador) Statégies et Compétitivites dans l'Industria Mondiale. Editora Econômica, Paris, 1986.

CAPÍTULO II

O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS E A INDÚSTRIA AGROALIMENTAR NACIONAL

No primeiro capítulo da monografia, foi abordado as transformações referente ao setor alimentar a nível mundial na década de 80.

O objetivo do segundo capítulo da monografia é fazer um paralelo entre as transformações verificadas no primeiro capítulo com o que está ocorrendo no setor agroalimentar brasileiro, ou seja, se o processo de concentração e reestruturação através de incorporações e venda de ativos também está presente no setor agroalimentar nacional.

Para analisar as transformações do setor agroalimentar brasileiro da década de 80 foi necessário consultar os seguintes periódicos: Folha de São Paulo (diário), Gazeta Mercantil (diário), Isto é/Senhor (semanal), Veja (semanal), Exame (quinzenal). O que dificulta nossa análise é a falta de um material bibliográfico, já que são raríssimos os trabalhos que discutem as transformações do setor em questão. Outra barreira em questão de coleta de informações é a obscuridade das transações entre as diversas empresas, que

na maioria das vezes omitem uma série de dados referentes aos seus negócios.

Os dados encontrados nesse segundo capítulo sobre aquisições e vendas de ativos, ~~encontrados no material pesquisado~~, foram divididos em diversas tabelas.

Apenas a última tabela não apresenta dados sobre aquisições e vendas de ativos, mas contém informações referentes dos "JOINT-VENTURES" de empresas nacionais na segunda metade da década de 80 em relação ao setor agroalimentar.

A divisão dos dados das diferentes tabelas visa atender dois objetivos básicos: I) Facilitar a visualização de quais segmentos do setor agroalimentar ocorreu maiores incorporações entre as empresas; II) Poder indicar e quantificar quem está comprando quem dentro do setor; ou seja, quais empresas e ativos estão sendo compradas pelo capital estrangeiro e quais estão sendo compradas pelo capital nacional.

As tabelas referentes aos sub-setores da indústria agroalimentar (Frigorífico, derivados do leite e bebidas) e a tabela referente ao setor financeiro na agroindústria, tem como critério de divisão o setor onde atua a empresa compradora; em outras palavras não importa qual é o sub-

setor que situa a empresa ou o artigo comprado, mas em que sub-setor localiza-se a empresa compradora.

1. Setor Frigorífico

As grandes empresas do setor frigorífico têm investido pesado na aquisição de novas unidades, fortalecendo seus parques industriais. Os negócios que foram fechados principalmente no ano de 1989, envolveram milhões de dólares, aumentaram substancialmente, por exemplo, o potencial da Bordon, da Perdigão, da Sadia e principalmente da Ceval - Seara: como demonstra a Tabela II.1, a Ceval que em 1980, entra no setor através da compra do Frigorífico Seara. A idéia de ingressar nesse segmento foi ^{distribuidor} distribuidor o risco que existe na operação de commodities. E, também aproveitar a sinergia que existe entre a soja, o frango e os suínos. Afinal eles são alimentados com ração de soja. Desde 1988 decidiu-se pela industrialização e pela tentativa de ganhar o mercado de Frigorífico Brasileiro. Para isso, aumentou seu parque industrial com a compra de pequenos frigoríficos, abatedouros e fábricas de rações. Ainda pela Tabela II.1, podemos verificar que a Sadia e a Perdigão vêm comprando frigoríficos de grande peso dentro do setor frigorífico. Por exemplo, a Sadia (líder do mercado) comprou o frigorífico Mouran, com duas unidades industriais de Bovinos no mercado no interior de São Paulo. Já a Perdigão,

por exemplo, comprou a Sulina, um grupo de três frigoríficos.

Não se trata de simples coincidência. Tais aquisições, realizadas em curto espaço de tempo, na verdade só tornou mais visível uma tendência detonada já há algum tempo: o da concentração do mercado de carnes e derivados em poucas empresas. Essas poucas empresas já citadas, estão comprando o que já existe, ou seja, não estão investindo no aumento da capacidade de produção, o volume de oferta global continuará o mesmo. O que não deixa de ser uma estratégia inteligente de crescimento, num mercado onde o consumo é pouco elástico, e qualquer aumento de oferta fatalmente derrubaria os preços.

Não podemos deixar de levar em conta a estratégia de centralizar forças em áreas nas quais as empresas já tenham uma posição importante, que foi obter as vantagens da economia de escala. Principalmente para negociar com as cadeias de distribuição, a força da escala é fundamental. Em comum, a Sadia, Ferdigão e Ceval têm uma boa disponibilidade de recursos gerados pelo setor de aves. As três também atuam no setor de soja, disponibilidade financeira, casada com a necessidade de expandir-se num quadro de demanda estável, sem sinais de crescimento a curto prazo, são as linhas que estão guiando essas empresas, aos poucos, para o caminho da concentração. Adquirindo outras empresas, elas têm ainda a

vantagem de baratear seus custos já que as estruturas administrativas e operacionais das empresas a elas incorporadas são absorvidas por uma única já existente.

O vice-presidente executivo do grupo Ferdigão, Saul Brandalise Júnior, diz que (10) "... outra vantagem do crescimento via compra de outras empresas, é que, para montar uma nova unidade industrial são necessários no mínimo três anos, do planejamento até o início das operações, adquirindo uma já existente, você poderá começar produzir de imediato. Além de que, a implantação de um frigorífico como o de Utinga, que foi comprado pelo Grupo Ferdigão por exemplo, para absorver 40% de enlatados do país, exigiria um custo muito alto, tanto em verba de publicidade e estratégia de distribuição, até no sacrifício do preço do produto para conquistar tal fatia do mercado".

Ainda no setor de frigoríficos é importante notar algo similar com as leveraged buyouts ou "compras alavancadas" muito comum nos Estados Unidos, como foi explicado no primeiro capítulo da monografia. Como exemplo podemos pegar a compra da Swift pelo Grupo Bordon, já que no momento seguinte o mesmo Grupo Bordon vendeu o frigorífico Utinga de Santo André que fazia parte da Swift. Só com a venda dessa unidade para o Grupo Ferdigão o Grupo Bordon

10 Carne concentrada, os três grandes do setor ficam ainda maiores. Artigo de 20 de setembro de 1989 - Revista Isto é/Senhor.

faturou 15 milhões de dólares que representa quase 60% do valor pago pela Swift (26 milhões de dólares).

2. Setor Laticínios

O setor de laticínios aponta para o mesmo caminho do setor frigorífico. O final da década de 80, mostra com clareza a tendência de concentração no setor de laticínios, já que a lucratividade do leite é muito baixa. A única forma de sobreviver é conseguindo uma margem maior, através de grandes volumes. A tendência natural das empresas nesse mercado é a busca de escala de produção para reduzir os custos. A regionalização das vendas, é vista por alguns empresários como a grande solução para o escoamento dos produtos lácteos das indústrias de pequeno e médio porte. Já que o transporte corresponde por cerca de 10% do valor do leite.

As empresas multinacionais têm grande participação nesse processo de concentração do mercado entre poucas empresas, a tabela II-2 demonstra que só no ano de 1990 a Parmalat (empresa italiana) adquiriu três laticínios: Laticínio Teixeira em abril, o Alimbra em setembro e o Laticínio Via Láctea em dezembro. As três aquisições vão permitir que o grupo tenha um crescimento de 400% no volume de leite captado e 300% em seu faturamento. Segundo a

política de expansão do Grupo Parmalat a incorporação de empresas é a maneira mais rápida de ganhar mercado. Do lado das empresas nacionais a tabela mostra que o Grupo Mansur também se aproveitou da crise de liquidez do Plano Collor I e comprou um dos maiores laticínios do Brasil: o Flor da Nata.

Na tabela II.3, referente ao setor de bebidas, verifica-se com clareza o processo de concentração do setor. O Grupo Edson de Queiroz como mostra a tabela (Líder de mercado com a água Indaia) aumenta ainda mais a sua participação no mercado de água com a compra da Minalba. A venda da Minalba significou para o Grupo Suíço Nestlé a saída do mercado de águas, por outro lado a Seagram Co. Ltda., também uma empresa multinacional (Capital Nacional) comprou a National Distillers do Brasil (produtora dos vinhos Almadén), com essa aquisição a Seagram passa a assumir a liderança do mercado brasileiro de vinhos. Essa operação completa a retirada da Quantum "Holding" da National Distillers do Brasil (capital estrangeiro) do setor de bebidas.

No mercado de cerveja o Grupo Antarctica, um dos líderes do mercado vem adquirindo várias cervejarias pelo Brasil. A tabela II.3, mostra como exemplo a cerveja Serra Malte ou a cerveja Boemia. Para acirrar ainda mais o mercado de cerveja, o Grupo Garantia (Banco de Investimento Garantia

S.A.) comprou em 1989, a Companhia e Cervejaria Brahma. Já no ano de 1990 o Grupo Garantia com as cervejas Brahma e Skol retomou a liderança do mercado de cerveja superando a rival Antarctica, com mais de 50% do mercado nacional. Para completar no ano de 1990 a Brahma foi considerada a empresa do ano, pela revista Exame.

A tabela II.4 mostra que ainda é tímido o processo de incorporação das empresas do setor agroalimentar por parte do capital financeiro. Nos Estados Unidos pelo contrário, são as empresas do setor financeiro que tem feito as grandes aquisições através das compras alavancadas, principalmente no setor alimentar, como foi visto no primeiro capítulo da monografia.

Sem dúvida nenhuma, a aquisição mais importante desta tabela é a compra da companhia e cervejaria Brahma que reitera a vocação do Grupo Garantia (Banco de Investimento Garantia S.A.) de instituição com apetite para grandes aquisições. Nunca década em que o capitalismo nas nações mais adiantadas teve como uma das características principais a febre do "take-over" nos mercados acionários, o Banco Garantia como mostra a tabela II.4, foi um dos poucos seguidores nacionais dessa tendência: em 82, assumindo o controle das Lojas Americanas, e em 89 com a Brahma.

De acordo com as tabelas II.5 e II.6 no setor agroalimentar brasileiro verifica-se a tendência mundial: incorporação de empresas. Na tabela II.5 se destacam as empresas do setor frigorífico onde apenas seis empresas compraram entre unidades produtivas e empresas um total de 22. Para reforçar a nossa análise sobre a tendência Incorporação no setor agroalimentar nacional. Temos na Tabela II-6 até mesmo empresas de capital nacional comprando empresas de capital estrangeiro. Destaque para a líder do segmento de águas, o Grupo Edson de Queiróz que comprou a Minalba da gigante multinacional suíça: Nestlé.

As tabelas II.7 e II.8 mostram algumas aquisições feitas pelas multinacionais no setor agroalimentar brasileiro na década de 80. A entrada dessas grandes empresas no mercado brasileiro, demonstra que apesar da concentração de renda ocorrida desde a década de 70, o mercado brasileiro está na estratégia de expansão das grandes empresas multinacionais, principalmente na indústria alimentícia.

Muitas indústrias nacionais não têm know how para competir com as grandes multinacionais, já que a Indústria de Alimentos se encontra em um amplo processo de reestruturação, tanto na forma de produzir, ou no produto propriamente dito. Nesse sentido somente as grandes indústrias tem condições de introduzir inovações

biotecnológicas importantes que tem alterado o processo de produção e as matérias-primas envolvidas nesse processo (11).

A compra da Cica pelo grupo italiano Ferruzzi, ver na tabela II.7, mostra um exemplo claro de uma empresa líder de um segmento do mercado de extrato de tomate além de atuar no mercado de legumes em conserva, doces e frutas em calda. O Grupo Ferruzzi passou recentemente a ser líder do mercado de limpeza e higiene através do controle acionário de duas grandes empresas brasileiras: Bombril e Urniex.

A tabela II.8 tem como objetivo principal de mostrar que não são apenas as empresas nacionais alvos de aquisições das empresas multinacionais, mas as próprias filiais de empresas de capital estrangeiro localizadas no Brasil.

Para finalizar, a última tabela (II.9) reúne alguns "JOINT-VENTURES" encontrados durante a pesquisa. Na sua maioria os "JOINT-VENTURES" encontrados na tabela são as associações empresariais que visam abrir caminho através de mercados protegidos pela tradição ou por interesses nacionais.

11 BELIK, Walter. Mercado Dinâmico e Acessível faz Mudar Indústrias de Alimentos. Artigo de 21 de fevereiro de 1989 - Gazeta Mercantil.

Dos "JOINT-VENTURES" encontrados na tabela os de maiores importância são as associações feitas com os grupos japoneses. Além de um vasto mercado o Japão apresenta uma população de alto poder aquisitivo, entretanto os problemas são os grandes obstáculos para importação e investimento direto no Japão. Grupos de porte da Citrosuco Paulista, Sucocítrico Cutrale e a Perdigão buscam conquistar mercado através de associações empresariais com grandes grupos, exemplo Mitsubisch (gigante multinacional japonesa).

SETOR FRIGORIFICO

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERACAO DO GRUPO VENDEDOR
Ceval (Controlada pelo Grupo Textil Hering)	Capital Nacional	1) Frigorifico Seara (1980)	1) Capital Nacional	1) O Frigorifico Seara atua na producao, industrializacao e comercializacao de aves, suinos, bovinos e produtos derivados
		2) Germani Paranaense de Alimentos (07/1988)	2) Capital Nacional	2) A Germani processa milho e germe. O moinho pode processar mil toneladas mensais de derivados, 2,3 mil toneladas/mes de fubas precocidos e flocados ou granulados e 12 mil toneladas/mes de "pellets" de milho.
		3) La Villete (1989)	3) Capital Nacional	3) O frigorifico La Villete tambem atua na producao e industrializacao de aves, suino e bovinos e produtos derivados, so que de maneira mais artesanal que o Frigorifico Seara.
		4) Betinha Alimentos S.A., Proprietaria da Granja Betinha (02/1989)	4) Capital Nacional	4) Granja Betinha produz, industrializa e comercializa aves.
		5) Avicultura Contibrasil (1989) Industria e Comercio, subsidiaria da empresa multinacional norte-americana Continental GRAIN COMPANY, uma das cinco maiores empresas do mundo no negocio de Grãos: A- Unidade de Avicultura no Parana (Jacarezinho); B- Fabrica de oleo de soja, refinaria e Fabrica de Lecitina (Maringa); (96,4% das cotas de participacao).	5) Capital Norte-Americano	5) O parque industrial da Avicultura Contibrasil adquirida pela Ceval compoe-se de uma fabrica de racoes para produzir alimentos para aves, um incubatorio para 1,1 milho de ovos por mes, uma granja de matrizes, com capacidade de abar 119 mil aves e um abatedouro com condicao de abater 4,5 mil aves por hora; alem de um silo para 18 mil toneladas de soja em Cascavel (PR). Em Maringa, a Ceval adquiriu uma fabrica com capacidade de esmagamento de 500 mil toneladas por ano de soja, uma refinaria com capacidade de 80 mil toneladas por ano de oleo de soja e uma fabrica de lecitina que pode produzir 4 mil toneladas por ano.
		6) Abatedouro de suinos e uma fabrica de racoes da Swift Armour S.A. que pertence ao Grupo Bordon (06/1989)	6) Capital Nacional	6) A Swift-Armour atua no setor de frigorifico.
		7) Industria de Esmagamento de soja do Grupo Zillo, a refinaria e a marca de oleo de soja Zillo.	7) Capital Nacional	7) O Grupo Zillo atua basicamente no seguimento de oleo de soja.

TABELA II.1

SETOR FRIGORIFICO

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERACAO DO GRUPO VENDEDOR
Sadia Concordia S/A, holding do Grupo total do numero de empresas: 22	Capital Nacional	1) Frigorifico Mouran (1989)	1) Capital Nacional	1) Mouran: a principal atividade do frigorifico Mouran e a comercializacao de carne bovina "in natura" e industrializada no mercado domestico e principalmente para exportacao.
		2) Frigorifico Damo	2) Capital Nacional	2) Damo - atua no ramo de frigorificos.
		3) Abatedouro da Cargill	3) Capital Estrangeiro (EUA)	3) Cargill - Oleos vegetais, aves e suinos, racoes, mercado de suco concentrado de laranja.
		4) Abatedouro da Chapeco	4) Capital Nacional	4) Chapeco - setor de frigorificos.
		5) Frigorifico Wilson	5) Capital Nacional	5) Wilson - Atua no ramo de frigorificos.
		6) Arrendamento da instalacao de refinacao de soja da Copasa	6) Capital Nacional	6) Copasa - Atua na area de soja, distribuicao de gas e telecomunicacoes.
Perdigao Agro Industrial	Capital Nacional	1) Sulina Alimentos S.A. (R.S.) 1988, 27% do Capital Volante	1) Capital Nacional	1) Sulina Alimentos S.A., atua no ramo de abates de aves e suinos e na producao de salsicha.
		2) Frigorifico Utinga (SP) (08/1989) - pertencia a Swift Armour S.A. - que pertence ao Grupo Bordon.	2) Capital Nacional	2) O Frigorifico Utinga trabalha com produtos enlatados de carne bovina e suina
		3) Frigorifico Mococa (SP)	3) Capital Nacional	3) Frigorifico Mococa, atua no setor de frigorificos.
		4) Racoes do Parana (PR)	4) Capital Nacional	4) Racoes do Parana, atua na fabricacao de racoes.
		5) Frigorifico Borella (RS) 1984	5) Capital Nacional	5) Frigorifico Borella, atua no setor de frigorificos.
		6) 43,25% do capital total da Industria e Comercio Chapeco	6) Capital Nacional	6) Criacao e abate de aves e suinos.
Bordon	Capital Nacional	1) Swift Armour	1) Capital Nacional e Estrangeiro (Grupo Brascan)	1) Conservas de carnes, salsichas e vegetais enlatados e frios em geral.
Frango Sul S.A. Agro Avicola Industrial	Capital Nacional	1) Assumiu o controle integral dos ativos da Companhia Peteffi de Alimentos	1) Capital Nacional	1) A Peteffi esta localizada numa area de 119 hectares, sendo 15 mil metros quadrados construido. O complexo possui frigorifico para abate e industrializacao de bovinos, ovinos e suinos.
Organizacoes Chapeco	Capital Nacional	1) Unidade de criacao de frangos da Avicola Nossa Senhora do Carmo	1) Capital Nacional	1) Criacao e abate de aves e suinos

TABELA II B

SETOR DE DERIVADOS DO LEITE

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR
Grupo Mansur, Holding que controla a Lacta e Paixe	Capital Nacional	1) Laticínios Flor da Nata	1) Capital Nacional	1) Atua exclusivamente do mercado lácteo
Gessy Lever Alimentos S.A. (Unilever) e Proprietaria da Anderson Clayton	Capital estrangeiro Anglo - Holandes - Unilever	1) Laticínios Rex S.A. 2) Laticínios Luna	1) Capital Nacional 2) Capital Nacional	1) Setor Lácteo (produção de queijos) 2) Setor Lácteo (produção de queijos)
Bongrain (Polenghi)	Capital Estrangeiro (Frances)	1) Scandia (1987) 2) Campo Limpo (1988) 3) Ajuruoca (1989) 4) Santa Rosa (1991)	1) Capital Nacional 2) Capital Nacional 3) Capital Nacional 4) Capital Nacional	1) Setor de Laticínios 2) Setor de Laticínios 3) Setor de Laticínios 4) Setor de Laticínios
Farmalat	Capital Estrangeiro (Italiano)	1) Laticínio Teixeira (04/90) 2) Alimba (produtos alimentícios da Bahia) 3) Laticínios Via Láctea (12/90)	1) Capital Nacional 2) Capital Nacional 3) Capital Nacional	1) Teixeira - Basicamente produtos lácteos 2) Alimba - produtos alimentícios em geral, mas principalmente produtos lácteos 3) Via Láctea - Basicamente produtos lácteos

SECTOR DE BEBIDAS

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR
Grupo Edson Queiroz Jona da água Indaial	Capital Nacional	Minalba	Capital estrangeiro Suíça Nestle	A Nestle é uma multinacional suíça espalhada por todo mundo, com uma infinidade de produtos dentro do setor alimentício.
Antarctica Paulista (Grupo Antarctica)	Capital Nacional	1) Controle acionario da cervejaria Nordestina S.A. 2) Cervejaria da Serra Malte 3) Cervejaria da Boemia 4) Cervejaria da Niger	1) Capital Nacional 2) Capital Nacional 3) Capital Nacional 4) Capital Nacional	1) Cervejaria Nordeste atua no segmento de cerveja e refrigerante 2) Serra Malte atua somente com o segmento de cervejas 3) Boemia - atua somente com o segmento de cervejas 4) Niger - atua somente com o segmento de cervejas.
Cutrais Quintella Comercio Exportacao	Capital Nacional	1) NPK do Brasil (1988) 2) Fabrica de Fertilizante - Pertencente e Companhia Paulista de Fertilizantes S.A. (10/89)	1) Capital Norte-Americano 2) Capital Nacional	1) NPK uma fabrica de fertilizantes 2) Unidade da Dopar, fabrica de fertilizantes
Seagram Co. Ltda.	Capital estrangeiro (Canadense)	National Distillers do Brasil (produtora dos vinhos AlmadIn)	1) Capital estrangeiro	Setor bebidas destiladas

NOTA: O Banco de Investimento Garantia S.A., em 1989 comprou a Companhia e Cervejaria Brahma, um dos líderes do setor de bebidas.

TABELA II.4

EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO NACIONAL ADQUIRINDO EMPRESAS DA AGROINDUSTRIA

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERACAO DO GRUPO VENDEDOR
GRUPO REAL (Companhia Real Agroindustrial)	Capital Nacional	1) Agropalma (do Grupo Mendes Junior)	1) Capital Nacional	1) A principal area da atuacao do Grupo Mendes Junior e o setor de construcao pesada.
Banco de Investimentos Garantia S.A.	Capital Nacional	1) Controle acionario da Companhia Cervejaria Brahma - o Banco Garantia tem 20% do Capital total, mas com 51% das acoes ordinarias (Controle acionario)	1) Capital Nacional	1) A Brahma opera exclusivamente no setor de bebidas: cerveja e refrigerante.

EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL QUE ADQUIRIRAM EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS DE CAPITAL NACIONAL

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO
Cooperativa Agropecuaria Mouraense (COAHM)	Capital nacional	Fabrica de esmagamento de soja e terminal na zona portuaria de Paranaguá do Copaza (Grupo Zahran)	Capital nacional
Devai (Controlada pelo Grupo Textil Hering)	Capital nacional	1) Frigorifico Seara (1980)	1) Capital nacional
		2) Germani Paranaense de Alimentos (07/88)	2) Capital nacional
		3) La Villele (1989)	3) Capital nacional
		4) Betinka Alimentos S.A., Proprietaria da Granja Betinka (02/1989).	4) Capital nacional
		5) Abatedouro de suinos e uma fabrica de racoes da Swift Armour S.A. que pertence ao Grupo Bordon (06/1989).	5) Capital nacional
		6) Industria de esmagamento de soja do Grupo Zillo, a refinaria e a marca de oleo de soja Zillo.	6) Capital nacional
Sadia Concordia S.A., Holding do Grupo total do numero de empresas: 22	Capital nacional	1) Frigorifico Mouran (1989)	1) Capital nacional
		2) Frigorifico Damo	2) Capital nacional
		3) Abatedouro da Chapeco	3) Capital nacional
		4) Frigorifico Wilson	4) Capital nacional
		5) Arrendamento da instalacao de refinaçao de soja da Copasa.	5) Capital nacional
Perdigao Agro Industrial	Capital nacional	1) Sulina Alimentos S.A. (RS) 1988, 87% do Capital Volante	1) Capital nacional
		2) Frigorifico Utinga (SP) (08/1989) - pertencia a Swift Armour S.A. - que pertence ao Grupo Bordon	2) Capital nacional
		3) Frigorifico Mococa (SP)	3) Capital nacional
		4) Racoes do Parana (PR)	4) Capital nacional
		5) Frigorifico Borella (RS) 1984	5) Capital nacional
		6) 43,25% do capital total da Industria e Comercio Chapeco	6) Capital nacional

 AREA DE OPERACAO DO GRUPO VENDEDOR

O Grupo Zahran atua na area de soja, na area de distribuicao de gas e telecomunicacoes.

- 1) O Frigorifico Seara atua na producao, industrializacao e comercializacao de aves, suinos, bovinos e produtos derivados.
- 2) A Germani processa milho e germe. O moinho pode processar mil toneladas mensais de derivados, 2,3 mil toneladas/mes de fuba pre-cozidos e flocados ou granulados e 12 mil toneladas/mes de "pellets" de milho.
- 3) O frigorifico La Villete tambem atua na producao e industrializacao de aves, suino e bovinos e produtos derivados, so que de maneira mais artesanal que o Frigorifico Seara.
- 4) A Granja Betinha produz, industrializa e comercializa aves.
- 5) A Swift Armour atua no setor frigorifico.

6) O Grupo Zillo atua basicamente no segmento de oleo de soja.

- 1) Mouran: a principal atividade do frigorifico Mouran] a comercializacao de carne bovina "in natura" e industrializada no mercado domestico e principalmente para exportacao.
- 2) Damo: atua no ramo de frigorificos.
- 3) Chapeco: setor de frigorificos.
- 4) Wilson: atua no ramo de frigorificos.
- 5) Copasa: atua na area de soja, distribuicao de gas e telecomunicacoes.

1) Sulina Alimentos S.A., atua no ramo de abates de aves e suinos e na producao de salsichas.

- 2) O Frigorifico Utinga trabalha com produtos enlatados de carne bovina e suina.
- 3) Frigorifico Mococa atua no setor de frigorificos.
- 4) Racoes do Parana atua na fabricacao de racoes.
- 5) Frigorifico Borella, atua no setor de frigorificos.
- 6) Criacao e abate de aves e suinos.

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR
Frango Sul S.A. Agro Avícola Industrial	Capital nacional	1) Assumiu o controle integral dos ativos da Companhia Peteffi de Alimentos	1) Capital nacional	1) A Peteffi esta localizada numa area de 119 hectares, sendo 15 mil metros quadrados construído. O complexo possui frigorifico para abate e industrializacao de bovinos, ovinos e suínos
Organizações Chapeco	Capital nacional	1) Unidade de criação de frangos da Avícola Nossa Senhora do Carmo	1) Capital nacional	1) Criação e abate de aves.
Grupo Mansur, Holding que controla a Leco e Peixe	Capital nacional	1) Laticínios Flor da Nata	1) Capital nacional	1) Atua exclusivamente no mercado lacteo.
Grupo Real (Companhia Real Agroindustrial)	Capital nacional	1) Agropalma (do Grupo Mendes Junior)	1) Capital nacional	1) A principal area de atuação do Grupo Mendes Junior e o setor de construção pesada.
Banco de Investimentos Garantia S.A.	Capital nacional	1) Controle acionario da Companhia Cervejaria Brahma - o Banco Garantia tem 20% do capital total, mas com 51% das ações ordinárias (Controle acionario)	1) Capital nacional	1) A Brahma opera exclusivamente no setor de bebidas: cerveja e refrigerante
Antarctica Paulista (Grupo Antarctica)	Capital nacional	1) Controle acionario da cervejaria Nordeste S.A. 2) Cervejaria da Serra Malte 3) Cervejaria da Boemia 4) Cervejaria da Niger	1) Capital nacional 2) Capital nacional 3) Capital nacional 4) Capital nacional	1) Cervejaria Nordeste atua no segmento de cerveja e refrigerante 2) Serra Malte - atua somente no segmento de cervejas 3) Boemia atua somente no segmento de cervejas 4) Niger - atua somente no segmento de cervejas.

EMPRESAS DE CAPITAL NACIONAL QUE ADQUIRIRAM EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR
Grupo Edson Guairos dona da água Indaial	Capital nacional	Minalba	Capital estrangeiro Suico Nestle	A Nestle é uma multinacional suíça espalhada por todo mundo, com uma infinidade de produtos dentro do setor alimentício
Quilista Quintella Comercio Exportação	Capital nacional	NPK do Brasil (1988)	Capital norte-americano	NPK uma fabrica de fertilizante
Ceval (Controlada pelo Grupo Textil Hering)	Capital nacional	Avicultura Contibrasil (1989) Industria e Comercio, subsidiaria da empresa multinacional norte-americana Continental Grain Company, uma das cinco maiores empresas do mundo no negocio de Grãos: A - Unidade de Avicultura no Parana (Jacarezinho) B - Fabrica de óleo de soja, refinaria e fabrica de Lecitina (Maringa), (96,4% das cotas de participacao)	Capital norte-americano	O parque industrial da Avicultura Contibrasil adquirida pela Ceval compoe-se de uma fabrica de racoes para produzir alimentos para aves, um incubatorio para 1,1 milhao de ovos por mes, uma granja de matrizes, com capacidade de alojar 119 mil aves e um abatedouro com condicao de abater 4,5 mil aves por hora, alem de um silo para mil toneladas de soja em Cascavel (PR). Em Maringa, a Ceval adquiriu uma fabrica com capacidade de esmagamento de 500 mil toneladas por ano de soja, uma refinaria com capacidade de 80 mil toneladas por ano de óleo de soja e uma fabrica de lecitina que pode produzir 4 mil toneladas por ano.

 AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR

- 1) Industria de Alimentos
 - 2) Fabricante de Geleias da Marca Homemade
-
- 3) Higiene e limpeza
 - 4) Higiene e limpeza
-
- 1) Fabrica frutas cristalizadas
-
- 1) Atua na linha de industrializados derivados de frango
-
- 1) Foi comprado toda linha de Especiaria, chás e sobremesas, além da marca do Grupo
-
- 1) Area de massas
 - 2) Area de massas
-
- 1) A Maguary atua no setor alimentício a principal area é a linha de sucos concentrados
-
- 1) A Frutropic plantava e industrializava a laranja através do suco de laranja concentrado (para exportação)
-
- 1) Setor Lacteo (produção de queijos)
 - 2) Setor Lacteo (produção de queijos)
 - 3) Produtos de panificação e confeitaria
-
- 1) Setor laticínios
 - 2) Setor laticínios
 - 3) Setor laticínios
 - 4) Setor laticínios
-
- 1) Teixeira - basicamente produtos lacteos
 - 2) Alimba - produtos alimentícios em geral mas principalmente produtos lacteos
 - 3) Via Lactea - Basicamente produtos lacteos
-

TABELA II-7

EMPRESAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO QUE ADQUIRIRAM EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS DE CAPITAL NACIONAL

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO
Ferruzzi-Montedison	Capital estrangeiro (Italiana)	1) Cica (Grupo Bonfiglioli) 1987 2) Agro Industrial Campos do Jordao Ltda. 1989 3) Controle Acionario da Bombril 4) Controle Acionario da Orniex	1) Capital nacional 2) Capital nacional 3) Capital nacional 4) Capital nacional
Grupo Findim Familia Fossati Vigasis Industria Alimenticia S.A.	Capital estrangeiro (Italiano)	1) Industrias Brasileiras de Conservas Agis	1) Capital nacional
Ajinomoto Intera- mericana Industria e Comercio	Capital estrangeiro (Japones)	1) 50% do Capital da Osati Alimentos Ltda.	1) Capital nacional
Refinacoes de milho Brasil - subsidiaria do Grupo CFC Inter- nacional	Capital estrangeiro (Norte-americano)	1) Kitano S.A.	1) Capital nacional
Borden	Capital estrangeiro (Norte-americano)	1) Adria 2) Romariene	1) Capital nacional 2) Capital nacional
General Foods controlada pela Souza Cruz (In- dustria e Comercio)	Capital estrangeiro (Ingles)	1) Industria Alimenticia Maguary S.A.	1) Capital nacional
Grupo Louis Dreyfus	Capital estrangeiro (Frances)	1) Frutropic	1) Capital nacional
Gessy Lever Alimentos S.A. (Unilever) e Pro- prietaria da Anderson Clayton	Capital estrangeiro Anglo-Holandes Unilever	1) Laticinios Rex S.A. 2) Laticinios Luna 3) Okana	1) Capital nacional 2) Capital nacional 3) Capital nacional
Bongrain (Polenghi)	Capital estrangeiro (Frances)	1) Scandia (1987) 2) Campo Limpo (1988) 3) Ajuruoca (1989) 4) Santa Rosa (1991)	1) Capital nacional 2) Capital nacional 3) Capital nacional 4) Capital nacional
Farmalat	Capital estrangeiro (Italiano)	1) Laticinios Teixeira (04/90) 2) Alimba (produtos alimenticios da Bahia) 3) Laticinios Via Lactes (12/90)	1) Capital nacional 2) Capital nacional 3) Capital nacional

EMPRESAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO QUE ADQUIRIRAM EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO

EMPRESAS COMPRADORAS	ORIGEM DO CAPITAL	EMPRESA/PLANTA UNIDADE COMPRADA	ORIGEM DO CAPITAL COMPRADO	AREA DE OPERAÇÃO DO GRUPO VENDEDOR
Jessey Lever Alimentos S.A. (Unilever)	Capital Estrangeiro Anglo-Holandês (Unilever)	1) Anderson Clayton	1) Capital estrangeiro norte-americano	1) Anderson Clayton além de ter um valioso portfolio de produtos alimentícios,] uma empresa verticalizada, atua nas áreas de esmagamento de soja e algodão, matéria-prima da margarina (principal produto da empresa)
		2) Divisão de produtos de consumo da Henkel	2) Capital estrangeiro alemão	2) Setor higiene e limpeza
Grupo Findim Família Fossati Vigasia Industria Alimenticia S.A.	Capital Estrangeiro (Italiano)	Viscontino Grupo Findim detem 75% das ações restantes e do Grupo Italiano SUSA	Capital estrangeiro (italiano)	Fabricante de Panetone
Refinações de milho Brasil - subsidiária do Grupo CPC Internacional	Capital estrangeiro (Norte-americano)	Compra da Filial Nacional da MC Cormick	Capital estrangeiro (norte-americano)	MC Cormick do Brasil produzia chás especiais e molhos
Seagram Co. Ltda.	Capital estrangeiro (Canadense)	National Distillers do Brasil (produtora dos Vinhos Almaden)	Capital estrangeiro	Setor de bebidas destiladas

JOINT-VENTURES"

EMPRESAS NACIONAIS QUE PARTICIPAM DA FORMACAO DO "JOINT-VENTURE"	AREA DE OPERACAO DO GRUPO NACIONAL	EMPRESAS ESTRANGEIRAS QUE PARTICIPAM DA FORMACAO DO "JOINT-VENTURE"	AREA DE OPERACAO DO "JOINT-VENTURE"
Ciossuco Paulista junto com sucoditrico Citrale	As duas empresas tem como principal atividade a producao de suco concentrado de laranja	1) Empresa Japonesa (nome da empresa nao foi divulgado) 2) Empresas Italianas (nomes das empresas nao foram divulgados) 3) A - Empresa Suica, Tetra Pak B - Empresas Russas: Lipestskadpitomnik e Rosplodovoschprom	1) A "JOINT-VENTURE" com a empresa japonesa visa montar um terminal de recebimento e distribuicao no Japao 2) A formacao do "JOINT-VENTURE" visa a implantacao de uma unidade industrial misturadora de suco de laranja 3) A primeira JOINT-VENTURE entre as empresas Brasileiras Russa e Suica chama-se Progress foi montada a 300 km de Moscou, uma unidade esmagadora de macas e cenoura para a producao de suco e nectares que serao vendidos no mercado Russo e internacional. Com as divisas obtidas com as exportacoes a nova empresa devera importar suco de laranja do Brasil.
Perdigao Agroindustrial	Perdigao atua no setor de frigorifico	Grupo Mitsubisch (Gigante japonês que atua em diversos setores de alta tecnologia no mundo todo) Grupo Portugues Valouro Frigorificos Persuinos	O Grupo Mitsubisch é representante comercial da empresa brasileira no Japao. Ele distribui os produtos da marca para 2 clientes que fazem o leque da distribuicao para o mercado consumidor japonês. O Grupo Perdigao inaugurou no primeiro semestre de 1990 uma fabrica de embutidos de aves e de carne bovina, em Portugal. O empreendimento é resultado da associacao com o grupo portugues Valouro Frigorificos Persuinos. A Perdigao é responsavel por 51% do capital acionario da nova empresa.
Grupos Joao Ometto participacoes	O grupo atua em varios setores, com grande participacao na atividade de alcool e acucar.	O grupo japonês Kirimbrewer (o maior produtor de cerveja do Japao)	Os dois grupos criaram uma "holding", a Ontec no qual estao investindo 6 milhoes de dolares para implantacao de uma fabrica de levedo a partir da cana-de-acucar. O produto sera exportado para o Japao para a fabricacao de cerveja.
Vigor	Atua no setor de laticinios	ND Foods (empresa norte-americana)	Em 1986 a Vigor formou, JOINT VENTURE com a ND Foods, dando inicio a DAN-VIGOR Industria e Comercio Ltda., que produz atualmente o Danubio, unico queijo tipo minas.
Companhia Cacique de cafe solivel	Atua no setor de segmento de cafe em po.	A estatal soviética Soyos Pladcomport.	As duas empresas montaram a Plodimex do Brasil, que em 1990 trouxe para o mercado nacional a famosa vodka Stolichnaya.

CONCLUSÃO

Como foi dito na introdução desta monografia, a idéia principal deste trabalho seria responder duas questões básicas:

I. se o Brasil está realmente no circuito de expansão das multinacionais do setor agro-alimentar na década de 80;

II. se esse processo de fusões e incorporações ocorre também entre as empresas nacionais do mesmo setor.

O primeiro capítulo tem como meta apresentar ao leitor os movimentos e as estratégias das grandes empresas multinacionais do setor agroalimentar na década de 80. Nesse sentido o capítulo mostra o processo de reestruturação e concentração do setor da mesma década a nível mundial, via incorporação de empresas.

Entretanto é somente com dados apresentados no segundo capítulo é que podemos responder as questões propostas: o Brasil não ficou de fora das estratégias de expansão e aquisições das empresas multinacionais na década de 80. O setor de laticínios mostra com clareza o interesse de grandes grupos estrangeiros pelo mercado consumidor brasileiro. Já que das dez compras feitas no setor, apenas uma foi feita por empresas nacional, o restante das compras

foi amplamente dominadas por três grandes grupos: Gessy Lever Alimentar (Unilever), Bougrain e Parmalat.

Em relação a segunda questão, podemos afirmar com certa segurança que o processo de fusões e incorporações ocorre também entre as empresas nacionais.

De acordo com a pesquisa os setores de frigoríficos e bebidas passaram por processo de concentração através de incorporação de empresas ou unidades produtivas. Notadamente o setor de frigorífico apresentou num curto espaço de tempo, no ano de 1989, um intenso processo de concentração do mercado de carnes e derivados nas mãos de poucas empresas: Sadia, Ceval e Perdigão. De acordo com as tabelas, só o setor frigorífico representou em quase 40% das compras verificadas em toda a pesquisa.

Após terminar a monografia, a Folha de São Paulo (domingo, 17 de novembro de 1991) em seu caderno "Dinheiro" lançou um artigo sobre o processo de concentração de fornecedores nos setores de alimentação, higiene e limpeza (ver anexo).

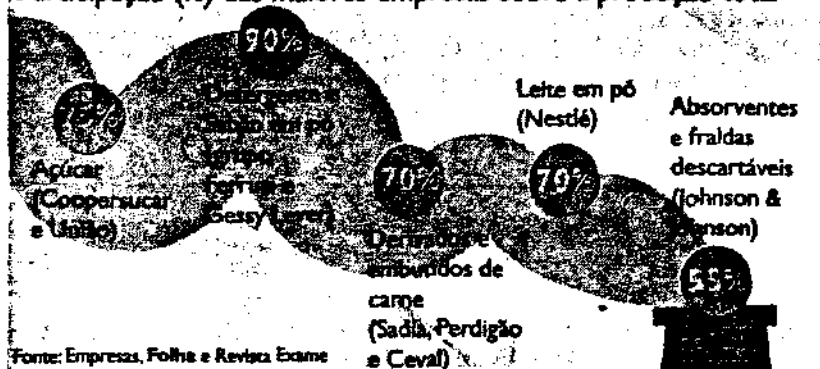
Conforme a pesquisa feita pelo jornal, perto de 60% do abastecimento de alimentos industrializados e artigos de higiene e limpeza é feito, no Brasil, por apenas 15 fornecedores. Do total quatro são indústrias nacionais e 11

multinacionais. Só no mercado de cerveja cerca de 78% do fornecimento é dividido entre a Antarctica e a Brahma/Skoll.

A pesquisa feita pela Folha confirma a idéia básica da monografia: que a incorporação de empresas no setor agroalimentar não é uma tendência apenas verificada nas economias desenvolvida, mas uma tendência mundial. No setor agroalimentar brasileiro essa tendência não é verificada apenas em segmentos que estão se internacionalizando (forte tendência das multinacionais, mas também em segmentos dominados pela grande indústria nacional; notadamente segmentos oligopolizados).

PRODUTOS COM MENOR NÚMERO DE FORNECEDORES

Participação (%) das maiores empresas sobre a produção total



Fonte: Folha de São Paulo, domingo, 17 de novembro de 1991.

Adorno dinheiro.

UM MERCADO PARA POUCOS

15 fornecedores que detêm 60% do mercado de alimentos e produtos de higiene e limpeza

Empresas	Principais marcas
Nestlé	Nestlé, Chambourcy, Magn, Fixina, Tapa, Alézia, São Luiz, Nescau, Nescafé, Quick
Gessy Lever	Doriana, Becel, Clayborn, Fiorella, Debicata, Gourmet, Alpina, Linea, Luna, Rex, Saúde, Omo, Minerva, Gessy, Campeiro, Mago, Fofo, Caress, Comfort, Brilhante, Signal, Close-Up, Seda, Dimension, Rexona, Pond's e perfumes da linha Atkinsons
Grupo Ferruzzi (Cica, Bombri e Orsini)	Cica, Bombri, Mont Bijou, Lastera, Umpol, Pão de Mel, Radum, Fort, ODD, Veo, Pop
Coopersucar União	União, Pião, Caboco, Cooperálcool
Refinações de Milho Brasil	Mazena, Mazola, Hellmann's, Knorr, Klean, Jinni, Cremogema, SBP
Bunge & Born (Sanbra e Moinho Santista)	Salada, Primor, Pérola, Delícia, Mila, Primorina, Maionegg's, Espumante, Sol, Lili, Tosca e Santista
Sadia, Wilson, Primorina, Omo, Detergente	Sadia, Wilson, Primorina, Omo, Detergente