

**MUITO ALÉM DA PORTEIRA**  
**Mudanças nas Formas de Coordenação da Cadeia**  
**Agroalimentar no Brasil**

**Walter Belik**

**Tese de Livre Docência apresentada ao**  
**Instituto de Economia da UNICAMP**

**Campinas, setembro de 1999**

## **Agradecimentos**

A preparação de uma tese é um processo solitário e artesanal. No caso da Livre-Docência o peso desse isolamento é ainda maior pois a responsabilidade sobre o que foi escrito e impresso recai unicamente sobre o autor. No entanto, a Livre-Docência chega em um momento de maturidade acadêmica. Após termos passado anos e anos martelando conceitos sobre a cabeça de nossos alunos e orientandos chega o momento de reunirmos todas essas idéias em um mesmo volume.

Nessa trajetória de leituras, discussões e polêmicas não teria como agradecer a todos que, de certa forma contribuíram para a consolidação desse trabalho. Dessa maneira, gostaria de mencionar apenas alguns nomes e, ao mesmo tempo, estender as mais profundas saudações a toda uma rede de pessoas e instituições que, malgrado os problemas financeiros e políticos, continuam produzindo e carregando consigo a responsabilidade de estimular o debate acadêmico.

Gostaria de agradecer aos colegas europeus Raúl Green (INRA - Ivry-sur-Seine), Claude Menard (ATOM - Universidade de Paris I - Sorbonne-Panthéon) e Victor Bulmer-Thomas (ILAS -University of London) pela calorosa acolhida e pelo estimulante intercâmbio que temos mantido nos últimos anos. No Brasil, o debate em torno das coordenação das cadeias produtivas agroalimentares também tem sido intenso e gostaria de agradecer o apoio através de envio de material, participação em eventos e discussões de todos os pesquisadores de instituições como o PENSA (FEA-USP), GEAS - UFPR, Cedeplar - UFMG, Mestrado em Economia da UFU e do Departamento de Engenharia da Produção da UFSCar.

Não poderia deixar de agradecer também aos companheiros de luta do Núcleo de Economia Agrícola do IE/UNICAMP e em especial ao Prof. José Graziano da Silva que me honrou com a leitura e comentários de uma primeira versão desse trabalho. Um agradecimento especial deve ficar registrado a nossa secretária Maria Sebastiana Nogueira Viera, que com muita paciência auxiliou na organização do material. Por fim, minha esposa Dorothy e os meus filhos Daniel e Laura não poderiam ser esquecidos pois são eles que garantem a audácia para produzir cada vez mais e melhor.

## Índice

Apresentação .....	1
Capítulo I - Aspectos Teóricos .....	4
Capítulo II : Concentração, Centralização de Capitais e Dinâmica da Indústria de Alimentos ..	
1. Introdução .....	18
2. Mudança Organizacional e Reestruturação Agro-industrial .....	25
3. Aspectos setoriais das mudanças .....	30
3.1 Leite e Laticínios .....	34
3.2 Café e Derivados .....	41
3.3 Óleos e Gorduras .....	46
3.4 Derivados de Trigo .....	53
3.5 Derivados de Carne .....	58
3.6 Demais Segmentos .....	64
4. A Nova dinâmica Regional .....	70
5. Conclusões .....	80
Capítulo III : Mecanismos de Coordenação na Distribuição de Alimentos no Brasil ..	
1. Introdução .....	83
2. Aspectos Históricos .....	84
3. A Emergência dos Supermercados .....	90
4. Estratégia e Posicionamento dos Grupos Supermercadistas ..	98
5. Uma Aproximação Teórica do Tema .....	105
6. Centrais de Compra e Centrais de Distribuição .....	109
7. Novas Formas de Intervenção do Estado no Abastecimento ..	118
8. Características do Novo Ambiente .....	121
8. Conclusões .....	127
Capítulo IV : Conclusões Gerais .....	129
Referências Bibliográficas .....	136

## ***Índice de Quadros e Figuras***

• Brasil: Produção Industrial .....	31
• Brasil: Evolução do Faturamento na Indústria de Alimentos (1985-95) ....	33
• Tipos de Organizações na Indústria de Laticínios .....	37
• Produção e Exportação de Café Brasileiro (1980-98) .....	42
• Principais Esmagadoras de Oleaginosas no Brasil (1997) .....	50
• Brasil: Participação na Moagem dos Grupos Moageiros (1987-98) .....	56
• Fusões e Aquisições na Indústria de Massas, Biscoitos e Pães Industriais (1985-97) .....	57
• Evolução dos Coeficientes Técnicos de Produção de Frango de Corte (1985-95) .....	59
• Novas Empresas Regionais Alimentares: Movimentos Recentes na Década de 90 .....	73
• Brasil: Participação do Auto-Serviço no Total de Lojas e nas Vendas em Períodos Escolhidos .....	96
• Supermercados: Evolução do Faturamento das Maiores Empresas (1987-98) .....	98
• Supermercados: Faturamento por Empregado (1986-98) .....	99
• Setor de Supermercados: Principais Aquisições (1994-99) .....	102
• Comparação entre as formas de compra tradicionais e flexíveis .....	116
• Destino dos Hortifrutigranjeiros comercializados no CEAGESP em São Paulo 1983 e 1993 .....	119

## **Resumo**

O trabalho aborda as transformações recentes ocorridas no processamento agroalimentar e na distribuição de alimentos no Brasil. Demonstramos que com as mudanças no ambiente institucional que se deram nos anos 90 intensificou-se o processo de integração da agricultura com os seus setores à jusante. Tanto a indústria de alimentos como a distribuição sofreram uma enorme concentração, aumentando o seu poder de mercado e a sua capacidade de coordenação das cadeias produtivas. Constatamos que diante da necessidade de competir em escala regional em mercados segmentados e com produtos de qualidade ocorreram importantes mudanças no relacionamento da agroindústria processadora e da distribuição com a agricultura. Quando tratamos da indústria de alimentos, ressaltamos o surgimento de estruturas supranacionais fornecimento de matérias-primas e de produtos processados. Mereceu destaque a emergência de um conjunto de novas empresas regionais atuantes no espaço do Mercosul. No que se refere à distribuição, enfatizamos a importância das Centrais de Compra e de Distribuição no provisionamento de alimentos. Por fim, a tese faz recomendações de políticas públicas para a agroindústria e para a comercialização de alimentos diante do quadro institucional de uma economia desregulamentada e aberta para o exterior.

## **Abstract**

This thesis approaches the occurred recent shifts in the agro-processing and the food distribution in Brazil. We explain that the institutional change happened in 90's led to an intensification of agricultural integration towards downstream. Both the food industry and the distribution had lived an enormous concentration, magnifying its power of market and its chain coordination capacity. Important changes in the relationship between food industry, large-scale distributors and agriculture took place in order to face the challenge of an increasing product segmentation and quality requirement. Specifically in food industry the text stand out the sprouting of supranational structures for supply of raw materials and processed goods. The emergency of a set of new operating regional companies in the space of the Mercosul deserved prominence. Regarding distribution side, the thesis emphasizes the importance of the Buying Units and Platforms in the product provisioning. Finally, this study makes recommendation of public policies for the agroindustry and the food trade from a deregulation and trade opening economic framework.

## **Palavras - Chaves**

Agroindústria. Indústria de Alimentos. Distribuição de Alimentos. Abastecimento

## Apresentação

A modernização da agricultura brasileira, que teve início no pós-guerra, permitiu que os segmentos da indústria assumissem definitivamente a dinâmica de crescimento e acumulação no campo. Paulatinamente, as atividades agropecuárias foram sendo capturadas pela utilização compulsória de equipamentos, insumos químicos e padronização da oferta para a comercialização ou processamento. A ocupação de porções cada vez maiores do processo de produção agrícola garantiu o padrão urbano de acumulação no Brasil, assim como em outras economias capitalistas.

Impulsionado pela modernização, o campo brasileiro sofreu uma enorme transformação neste último meio século. Ironicamente, com a agricultura modernizada, o Brasil deixou de ser um país agrícola. Hoje apenas uma parte menor da renda e do emprego brasileiro são gerados no campo. O país se urbanizou e se industrializou criando riqueza ao mesmo tempo que deixava mazelas. Olhando retrospectivamente, podemos afirmar que a modernização da agricultura, assim como a nossa industrialização, foram etapas impulsionadas a partir da condução de políticas públicas e metas definidas.

Muito embora a atividade agropecuária seja definida por uma série de funções que têm como base a transformação primária de plantas e animais em matérias-primas e produtos finais de consumo, não podemos mais encarar esta esfera produtiva de forma limitada. Muitas das atividades de processamento e comercialização que eram no passado conduzidas pelos capitais rurais foram desmembradas e passaram a ser controladas por novos agentes especializados. Da mesma forma, as políticas públicas para a agricultura, que antes eram localizadas e concentradas, também foram obrigadas a mudar. Caracterizando uma nova fase, estas políticas passaram a se dar de forma dispersa incidindo ora sobre atividades industriais ora sobre a comercialização.

Transformações de ordem tecnológica e institucional tiveram uma enorme influência nos rumos da agropecuária brasileira. Mudanças organizacionais importantes ocorridas nas atividades de processamento e de distribuição impactaram diretamente sobre a forma de produzir, decisões de preços e

investimentos no campo. Da mesma forma, a crise fiscal do Estado e a rápida abertura comercial colocaram certos segmentos da agricultura como reféns da indústria e comércio.

Para os segmentos mais organizados, que haviam logrado um consenso entre os diversos agentes, seja em função da maior concentração de capitais ou seja devido à características específicas do seus produtos, o impacto deste novo ambiente competitivo foi mais reduzido. Nesses casos, novas formas de governança na cadeia produtiva garantiram um rearranjo setorial quase que imediato com a redefinição de preços e repactuação de margens ao longo da cadeia produtiva.

Para entendermos a dinâmica da agricultura nesse final de milênio é importante ir muito além da porteira. É preciso analisar a indústria processadora ou, mais adiante, o atacado, varejo, ou sistemas de abastecimento de alimentos. Considerando-se que o Estado ainda tem um enorme papel a cumprir em um país com tantas diferenças sociais e com tantas dificuldades típicas do subdesenvolvimento, as novas políticas públicas precisam estar alertas para estas mudanças.

O objetivo desta tese é o de analisar os efeitos deste novo quadro institucional sobre a cadeia de produção de alimentos. Pretendemos demonstrar que as formas de funcionamento do mercado estão cada vez mais distantes do mercado, tal qual definido pelos economistas neoclássicos, embora o discurso das políticas públicas nos últimos anos tenha sido "dar uma maior realismo de mercado" ao setor agropecuário.

Seguindo uma sequência lógica, a tese está dividida em duas partes bem marcadas e encadeadas: uma análise do segmento de indústria da alimentos e um estudo sobre as novas formas de distribuição de hortifrutigranjeiros. Na parte relativa à produção de alimentos, procuramos reunir materiais que estavam esparsos e que tratavam da concentração e mudanças na forma de atuação de uma ampla gama de segmentos da indústria. Já no capítulo referente à distribuição, aprofundamos a análise sobre o papel dos supermercados e novos sistemas de abastecimento de gêneros alimentícios.

Evidentemente não temos a pretensão de dar conta de todas as interfaces da agropecuária com os elos à jusante da cadeia alimentar. Por este motivo, há poucas referências quanto ao comércio internacional de produtos agrícolas. Da mesma forma não aprofundamos questões que dizem respeito a armazenagem, estoques reguladores e outros elementos que são fundamentais em um novo desenho de intervenção e direcionamento de políticas agrícolas. Este trabalho apenas apresenta pistas e indicações que, acreditamos, podem se transformar em pontos de referência para uma nova reflexão sobre os caminhos da nossa economia agrícola.

A distribuição dos capítulos da tese obedece a preocupação formulada acima. No primeiro capítulo fazemos uma rápida revisão teórica e apontamos algumas conclusões importantes sobre as novas abordagens que estão sendo utilizadas para a análise das formas de coordenação das cadeias agroindustriais.

No segundo capítulo realizamos uma discussão sobre o conceito de reestruturação industrial, analisamos o caso da indústria de alimentos no Brasil e as novas tendências em direção a concentração e expansão regional.

No terceiro capítulo, a discussão vai se focar na distribuição de alimentos. Após uma breve discussão teórica, discorreremos sobre as mudanças nas formas de intervenção pública no abastecimento. Com a emergência dos supermercados e com o crescimento do seu poder de negociação junto a indústria e agricultura, as formas de organização da distribuição estão se alterando rapidamente. O texto retoma esta discussão apresentando limites e possibilidades para a intervenção pública e regulação na distribuição de alimentos. Finalmente, no último capítulo, apresentamos algumas conclusões e recomendações de linhas de pesquisa sobre o assunto.

# Capítulo I

## ***Aspectos Teóricos***

Os economistas da escola Fisiocrática<sup>1</sup> assim como Adam Smith nos ensinam que as leis científicas encontradas unicamente na natureza poderiam ser observadas também na sociedade dos homens. De forma similar às leis de movimento da física e da astronomia, a economia teria um comportamento determinado por regularidades que, por sua vez, deveriam decorrer da liberdade e da racionalidade dos indivíduos<sup>2</sup>. Dado que o espírito humano é imprevisível, a racionalidade era vista como uma conquista a ser preservada e imposta através de normas de conduta para que o homem não se desviasse e não se confrontasse com as leis da natureza.

A interpretação desses postulados pelos neoclássicos<sup>3</sup> permitiu a construção de modelos gerais tendo como pressuposto a racionalidade dos indivíduos. Segundo esses pressupostos, a liberdade e o interesses pessoais poderiam ser conciliados e a racionalidade conduziria o sistema para um equilíbrio geral. Assim como na física, os fenômenos sociais poderiam ser analisados isoladamente e a solução ótima poderia ser apontada a partir do exercício da razão. Nesse quadro, a incerteza é considerada "disturbing cause" e não pode ser levada em conta na construção dos modelos<sup>4</sup>.

Para a economia neoclássica, o mercado deve coordenar as trocas entre os agentes econômicos<sup>5</sup>. Esse quadro explicativo tem sido utilizado para a

---

<sup>1</sup> Pensadores franceses do século XVIII como Turgot, Mirabeau, Nemours e outros liderados pelo médico da corte François Quesnay.

<sup>2</sup> A economia é vista com tendo vida. Na sua obra, Smith nos passa uma visão de economia "animística" sobre a qual não se poderia haver confronto. A "mão invisível" não é a mão de Deus mas a mão da natureza, da ordem natural.

<sup>3</sup> As idéias básicas da economia neoclássica foram desenvolvidas por Cournot e aperfeiçoadas pelos economistas austríacos do final do século XIX como Menger, Walras e outros. Vale mencionar também a contribuição de Pareto, Wickseil e Fisher.

<sup>4</sup> Ver a esse respeito o excelente verbete preparado por Zamagni (1989) para o New Palgrave.

<sup>5</sup> O mercado se funda no conceito de escassez. A escassez dos recursos é a motivação básica que impulsiona os produtores a alocarem fatores para satisfazer a demanda. (Robinson & Eatwell, 1978)

preparação de modelos e a discussão das funções de oferta e demanda. No entanto, se olharmos em torno, vamos perceber que este referencial do sistema econômico nunca passou de uma simplificação idealizada do mundo real. As principais decisões atribuídas aos agentes como aquelas referentes a preços e investimentos ocorrem em situações um tanto distintas daquelas que os neoclássicos descreveriam como mercado.

O Institucionalismo surgiu, já no século XIX como uma reação a estes conceitos e a falta de realismo das proposições neoclássicas. A concepção inovadora de que as instituições moldam o comportamento dos indivíduos e, a partir de então, determinam o desenvolvimento dos negócios e estabelecem parâmetros para as transações tem sua raiz nos trabalhos da área de filosofia e sociologia.

O passo inicial para a introdução destes novos elementos nos modelos teóricos do processo de tomada de decisões por parte de produtores e consumidores foi dado, indiretamente, por Thorsten Veblen e por Max Weber.

O primeiro analisou a sociedade americana da virada do século e elaborou uma teoria original em que as decisões empresariais seriam determinadas a partir das circunstâncias sociais e culturais. Veblen defendia a idéia de que o trabalho do homem de negócios seria - mais que um leque de escolhas racionais, um produto cultural<sup>6</sup>. Influenciado por Darwin, Veblen afirmava que o estinto era o ponto de partida para a evolução da humanidade. Nesse sentido não seria o mundo da mão invisível, dos "salários naturais" ou do "valor normal" que poderia explicar o capitalismo, mas sim o processo cumulativo de conhecimentos – um corpo de convenções, tradições e circunstâncias, que definiria o curso dos negócios<sup>7</sup>.

Para Veblen as instituições seriam derivadas da natureza dos hábitos de uma população, e esses são necessariamente instáveis e variam incontinentemente com a passagem do tempo. Existe uma diferença entre hábito e hereditariedade, essa é a base da natureza humana e que provoca tanta incompreensão e racismo. No entanto, destaca o autor que as instituições modernas (civilizadas) se baseiam,

---

<sup>6</sup> Ver a este respeito "The Theory of Business Enterprise" New York: New American Library, 1958 publicado originalmente em 1904 e que pode ser encontrado na coletânea editada por Lerner (1976).

<sup>7</sup> Para maiores detalhes ver a demolidora crítica aos economistas neoclássicos austríacos publicada em 1898 no The Quarterly Journal of Economics (volume 12) com o expressivo título "Why is Economics not an Evolutionary Science".

em grande parte, em princípios de negócios. A Legislação, a vigilância policial, a administração da justiça e os serviços militares e diplomáticos estão todos diretamente ligados às relações de negócios e nos interesses pecuniários. Essas instituições têm muito pouco a ver com os interesses humanos (cf. Veblen (1976).

Já no sistema weberiano há um questionamento profundo da racionalidade da sociedade burocrática e a sua eficiência na tomada de decisões. Weber distinguia dois tipos de racionalidade: formal e substantiva. No primeiro caso, o cálculo racional formal era definido pelas rotinas e pelos seus métodos. Na racionalidade substantiva, procurava-se ir além, analisando como se estabeleceriam os determinantes que influenciariam a tomada de decisões econômicas (Stinchcombe, 1990:286). Segundo Weber, é possível observar no campo da ação social uma regularidade que se reflete na repetição de comportamentos. A regularidade é composta por usos, convenções e similaridades. Mesmo os operadores de mercado ajustam o seu comportamento para obter um retorno típico a partir de expectativas tiradas do comportamento médio<sup>8</sup>.

Segundo Weber a ação social, como toda ação pode ser "1) racional com arranjos aos fins – determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens e utilizando expectativas como "condições" e "meios" para o logro de fins próprios racionais e sopesados e perseguidos 2) racional com arranjos de valores - determinado pela crença consciente no valor ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma que se interprete ( próprio e absoluto de uma determinada conduta sem relação com o resultado, ou seja, puramente eméritos de valor) 3) afetiva, especialmente emotiva - determinada por afetos e estados sentimentais atuais e, 4) tradicional – determinada por costumes arraigados" (1944: 20)

A regularidade de condutas de uma ação social é uma preocupação da sociologia, ao contrário da história, interessada em relações causais. O costume está arraigado e determinado por uma situação de interesses "na medida que a existência empírica de sua probabilidade descansa unicamente no fato de que os

---

<sup>8</sup> Ver a este respeito a obra de Max Weber "Conceitos Básicos de Sociologia" São Paulo: Moraes, 1987 no capítulo II.

indivíduos orientem racionalmente a sua ação com arranjos que tem por finalidade o alcance de expectativas similares (Weber, 1944: 23). Segundo o autor, a ação social quando está respaldada na legitimidade se transforma em ordem legítima que, por sua vez, se caracteriza por uma convenção e por um direito<sup>9</sup>.

Em sua conferência "A objetividade do conhecimento nas Ciências Sociais" Max Weber mostra que em duas situações idênticas do ponto de vista econômico podem ocorrer reações diferentes devido aos fatores culturais, políticos ou religiosos. Para o pensador alemão, as "condições" econômicas são tão historicamente acidentais quanto a recíproca. Assim, uma instituição não-econômica pode realizar historicamente uma função ao serviço do desenvolvimento como instrumento de uma classe social assim como uma instituição econômica<sup>10</sup>.

Esta linha de pesquisas é retomada por Herbert Simon na década dos 50 a partir de seus estudos sobre os processos de tomada de decisões na empresa. Esse autor se opunha à teoria normativa da racionalidade denominando a sua hipótese de racionalidade processual ou subjetiva. Para Simon as decisões econômicas são tomadas sem o conhecimento de todas as alternativas e o comportamento administrativo é *satisfaciente* e não *otimizante* (Lodi, 1977: 205). Ou seja, para Simon os modelos de otimização não explicavam diretamente os comportamentos concretos. "Todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo ou seja nas organizações, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias" (March & Simon, 1967:174). Os critérios de racionalidade dos agentes e os processos que levam a determinadas escolhas são eminentemente cognitivos (Thépot, 1993). A tomada de decisões é um processo fundamentalmente social e geralmente controlado<sup>11</sup>.

Dois princípios se apresentavam no fenômeno denominado por Simon de "bounded rationality": a) os indivíduos ou grupos de indivíduos eram limitados no

---

<sup>9</sup> O direito é dado pela possibilidade de coação física ou psíquica por um quadro de indivíduos cuja missão é a de obrigar a observância da ordem e castigar a transgressão.

<sup>10</sup> Esse trabalho pode ser encontrado na coletânea organizada por Colin (1991) pp. 79-129.

<sup>11</sup> Seguindo uma derivação neo-schumpeteriana podemos afirmar que, dada a incerteza extrema, o comportamento racional consiste em adotar regras rotineiras, o que difere dos conceitos tradicionais de racionalidade.

processamento de informações disponíveis e; b) os agentes vivem no mundo em que a informação é evidentemente incompleta sendo impossível identificar e avaliar todas as relações de causa-efeito (cf. Dietrich, 1994:19). A partir dos trabalhos de Simon, dois pressupostos comportamentais foram incorporados às análises institucionalistas: a racionalidade subjetiva (*bounded rationality*) e o oportunismo dos agentes.

Segundo Simon (1992) o conceito de racionalidade processual nos leva a entender o papel principal que as organizações desempenham na vida econômica. As organizações se contrapõem ao mercado que tem um papel distinto e ambas as instituições não podem ser confundidas. “O termo racionalidade processual foi apresentado há 30 anos atrás para focar a atenção entre a discrepância entre a racionalidade humana perfeita que é assumida pela teoria clássica e neoclássica e a realidade do comportamento humano que é observada na vida econômica” (Simon, 1992:3)

O interesse por estas questões deriva do fato de que a decisão baseada nos processos cognitivos está diretamente relacionada ao papel e a importância das instituições. Menard (1990) argumenta que as instituições são um conjunto de regras socioeconômicas, baseadas em relações históricas sobre as quais os indivíduos não podem exercer influência no curto e médio prazo. “Do ponto de vista econômico, essas regras se orientam a definir as condições nas quais as escolhas, individuais ou coletivas, de alocação e utilização de recursos poderão se efetuar” (Menard, 1990:22). Em outras palavras: as instituições são um conjunto de regras formais e informais colocadas pela sociedade e que determinam o processo de tomada de decisões (Alston, 1998).

As instituições moldam a tomada de decisões mas, como vimos, estas não podem ser consideradas dadas. Pelo contrário, na construção das instituições interagem grupos de interesses e relações sociais que tem poder para alterar estruturas e determinar mudanças no cálculo econômico. A própria definição de mercado parte destes pressupostos. Portanto, ao contrário do pensamento neoclássico convencional, o mercado não é uma entidade separada dos agentes econômicos, não é a “mão invisível” que determina o andamento dos negócios.

Recorda Menard que o mercado não aparece como algo dado, exógeno e sim como um produto institucional. De fato, o mercado “não é outra coisa que uma instituição em particular” (1997:25). Assim, o mercado se organiza de acordo com o auto-interesse dos agentes em situações particulares. Na realidade, o mercado – no seu sentido puro - é apenas uma das formas de arranjo institucional. Existem inúmeras outras formas de coordenação entre transações que não tem o mercado neoclássico como base para a tomada de decisões. Estes arranjos institucionais partem da combinação de duas dimensões: a natureza da ação comum (auto-interesse ou obrigatório) e a forma de distribuição do poder, ou seja, o modo de coordenação. O trabalho de Coase e Williamson nos apresenta o papel dos custos de transação na definição das formas de coordenação. Mas é preciso lembrar que existem também determinantes intrínsecos aos agentes que definem a natureza e as possibilidades de ação comum (Hollingswoth & Boyer, 1997:10).

Esta observação, bastante sensata para os dias de hoje, parecia não estar clara para os economistas neoclássicos nos livros-textos utilizados nas escolas de economia. O problema com estas teorias é que se buscava uma economia sem instituições (Nabli & Nugent, 1989: 1336). O elemento seminal que inicia a revisão destes conceitos foi a publicação inicial do artigo “The Nature of the Firm” de Ronald Coase em 1937. Neste trabalho, Coase retoma esta questão colocando-a de forma original procurando demonstrar que a firma como interface produtiva isolada era o resultado corrente da percepção dos agentes que seria mais conveniente produzir internamente que comprar. Nas palavras de Coase “deve haver alguma vantagem em pagar os outros mais do que se pode obter sob o mecanismos de preços visando adquirir um bem” (Coase, 1937: 390). A escolha da forma de coordenação mais adequada seria feita a partir da percepção da necessidade de minimizar custos de transação.

O custo de produção é composto pela somatória dos custos de transformação e de transação<sup>12</sup>. Segundo Williamson (1985) os custos de transação são os custos comparativos de planejar, adaptar e a tarefa de monitorar sob uma estrutura

---

<sup>12</sup> Há uma tendência permanente dos custos de transformação caírem enquanto os custos de transação como gerenciamento, supervisão, marketing e outros se elevam (North & Wallis, 1994)

alternativa de governança<sup>13</sup>. Em determinados casos, uma inovação tecnológica que deveria rebaixar os custos de transformação impondo um novo padrão produtivo pode elevar os custos de transação, entendendo-se por esses os custos de utilização dos mecanismos de preços. Ou seja, para o autor, a forma de coordenação é definida a partir da percepção dos agentes quanto as vantagens econômicas derivadas de um leque tecnológico estabelecido.

Tomando-se as curvas de custo desenhadas no modelo de governança de Williamson observa-se que a forma de coordenação que otimiza os resultados é definida a partir do nível de especificidade do ativo envolvido na transação. Coloca-se portanto o primado das características físicas do produto na determinação das formas de governança. Observa-se que, mesmo a partir do viés de uma economia estática como essa proposta por Williamson, a maneira de determinar o seu funcionamento já se encontra muito distante e em um grau de elaboração muito mais sofisticado que os autores neoclássicos.

Nota-se entretanto que, no mundo de Wiliamson, nós só podemos explicar a mudança institucional como resultado da mudança técnica que altera as curvas de custo de produção neoclássicas - desde que estas possam ser observadas. Ou seja, a mudança institucional está diretamente ligada à inovações e transformações na base técnica. Para respaldar esta afirmação costuma-se apontar os estudos de Chandler Jr. em que, analisando-se o caso das firmas gigantes norte-americanas torna-se evidente a interação das mudanças técnicas - como a revolução nos meios de transporte - com o a evolução dos arranjos institucionais<sup>14</sup>.

Chandler Jr. (1995) identifica na revolução comercial e dos transportes ocorrida em meados do século passado a base para o crescimento da indústria. Segundo o autor, a introdução da estrada de ferro e a abertura de canais de comunicação com os Grandes Lagos (EUA) ampliou as possibilidades de mercado e reduziu os

---

<sup>13</sup> Como foi bem resumido por Farina (1996:13) "os custos de transação são os custos de fazer o sistema econômico funcionar, em um ambiente de incerteza, complexidade organizacional e oportunismo dos agentes econômicos". Ver também a este respeito excelente dissertação de Pondé (1993).

<sup>14</sup> Ver Chandler Jr. (1977) e (1986) e Chandler Jr. & Tedlow (1985) capítulo 13. A pesquisa realizada por Chandler Jr. nos apresenta elementos interessantes para a análise do processo de integração vertical das empresas.

custos de distribuição. Estes movimentos fizeram com que as empresas passassem a planejar e estabelecer estratégias de maior alcance. A estratégia das grandes empresas, pelo seu turno, foram decisivas para moldar a estrutura dessas organizações. A estrutura organizacional está relacionada com a forma como essa empresa se expande.

Baseado em uma ampla pesquisa sobre as empresas norte-americanas da segunda metade do século passado, Chandler Jr. demonstra que o aumento de volume de atividade econômica decorrente do estabelecimento de novas técnicas produtivas e da expansão dos mercados fez com que a pequena empresa desse lugar à grande. A grande empresa - ou empresa moderna, se caracterizaria pelo conjunto de atividades capazes de funcionar isoladamente que são reunidas sob uma mesma coordenação administrativa. A grande empresa se transformou na firma multidivisional e esta na multinacional. O autor afirma que o crescimento das grandes empresas e a dominação que estas exercem sobre certos setores vitais da economia "transformaram a estrutura destes mesmos setores e, a partir daí, da economia como um todo" (Chandler Jr.: 1977:12).

Esta posição é relativizada por Lotter (1997) demonstrando que a inovação tecnológica é uma condição necessária mas não suficiente para a evolução das grandes firmas. Mas, "ao inverso, existem casos em que é a inovação organizacional que dispara e sustenta a inovação tecnológica" (Lotter, 1997: 29). Evidentemente, não se pode imaginar que em um quadro de crise a inovação tecnológica possa, por si só, proporcionar o crescimento. Nessas situações há uma contradição entre os desenvolvimentos tecnológicos e as estruturas institucionais e sociais. "O caráter dessa contradição difere de uma nação para outra, em consequência do que certas economias foram muito mais bem sucedidas do que outras" (Benko, 1996:110)

De qualquer maneira, não se pode imaginar neste quadro teórico que os custos de transação possam se alterar de forma independente das mudanças nas funções de produção (cf. North & Wallis, 1994). Mas, curiosamente, reduções nos custos de transformação podem levar a menores custos de transação para a adoção e difusão de novas tecnologias e essas, como vimos, influenciariam as relações entre agentes, modificando as formas de coordenação adotadas.

A grande contribuição de autores como North é a de mostrar que podem ocorrer mudanças institucionais decorrentes de outra ordem de fatores que não aqueles determinados pelas técnicas. Certas instituições permitem inclusive que estas formas de coordenação possam superar conflitos e melhorar a performance dos agentes. Destacam North & Wallis (1994: 611) que "muito mais do que antever a mudança institucional como caminho para implementar a mudança tecnológica nosso quadro conceitual permite tomar a mudança institucional como uma importante e independente fonte de crescimento".

As relações contratuais entre os agentes estabelecem diferentes formas de coordenação. Basicamente as formas de coordenação entre as diversas atividades da cadeia produtiva trafegam entre a integração total e a simples troca através do mercado. O que denominamos de formas híbridas de coordenação são aquelas que se situam neste grande espaço entre a hierarquia (firma) e o mercado.

As formas híbridas de coordenação estão amparadas em contratos que estabelecem compromissos e obrigações de ambas as partes. Estes contratos poderão ser mais ou menos abrangentes embora não seja possível se desenhar contratos completos dada assimetria e o oportunismo dos agentes. No seu limite, o exercício de um contrato pode levar a integração vertical das atividades (hierarquia)<sup>15</sup>. No caso oposto, na ausência de especificidades dos ativos, temos o mercado como mediador e regulador das relações. Em ambos os casos estão as instituições que fazem o pano-de-fundo dos arranjos entre os agentes envolvidos. "As instituições dão o pano-de-fundo sócio-histórico sobre o qual mecanismos de coordenação deverão de instalar e a partir dos quais as regras do jogo estarão postas assegurando o cumprimento dos contratos e estabelecendo os mecanismos de socialização e as diversas modalidades de punições sociais" (Belik & Rocha dos Santos, 1997:).

Para se precaver das mais variadas formas de oportunismo, as relações econômicas de maior duração ou de maior envergadura são realizadas por meio

---

<sup>15</sup> Segundo Brousseau (1993) os contratos são apresentados de forma escrita ou não escrita, formal ou informalmente e permitem aos agentes coordenar as suas ações. Os contratos instituem direitos e obrigações que cubram as demandas técnicas colocadas pelo relacionamento entre os agentes. As especificações de

de contratos que, por definição, são sempre incompletos. Ou seja, por mais perfeita que seja a informação do mercado e por maior que seja o conhecimento dos agentes é uma tarefa impossível cobrir todas as possibilidades em um contrato. Ainda que esta fosse uma tarefa exequível o custo de confecção deste contrato seria tão elevado que não compensaria realizar a transação desta forma.

Uma vez que os contratos têm um alto custo de preparação e a manutenção dos mecanismos para fazer que os mesmos sejam cumpridos é também custosa, há um grande interesse em promover um ambiente institucional forte para que se possa minimizar estas despesas e problemas. Mudanças institucionais em direção à regras do jogo mais estáveis e transparentes sempre foram fundamentais para o crescimento das firmas.

Williamson demonstra que o oportunismo "ex-ante" e "ex-post" dos agentes obriga a que a forma usual de relacionamento entre as partes seja diferente daquela definida em um ambiente em que todos tomam decisões racionais. As instituições se justificam dada a necessidade colocada pelos agentes de um conjunto de regras e organismos reguladores que possam arbitrar e fazer cumprir os contratos. Douglass North acrescenta que quanto mais aperfeiçoadas são as instituições, menores são os custos para se fazer cumprir os contratos. Isto quer dizer não serão apenas as características físicas e temporais do bem transacionado (sua especificidade), sua frequência e a incerteza ambiental que definem as relações entre os agentes. O peso das instituições tem uma enorme importância, tornando relativos os atributos do bem que está sendo comercializado. Tudo depende das características e do grau de aperfeiçoamento das instituições reguladoras<sup>16</sup>.

Segundo North (1990:383) "as instituições, enquanto soluções para simples problemas de coordenação (convenções) ou para formas mais complexas de troca, como aquelas que caracterizam as sociedades modernas providenciam um

---

comportamento constantes nos contratos permitem forçar os agentes a terem um comportamento de colaboração.

<sup>16</sup> Estudos realizados pelo Banco Mundial demonstram que as mudanças nas estruturas institucionais formais ocorrem com muita dificuldade. Alterar a estrutura do judiciário, mudar as prioridades orçamentárias ou melhorar as garantias aos direitos de propriedade podem ser tarefas com pouca possibilidade de sucesso. No entanto, "a reforma das instituições informais pode ser muito mais fácil de ser influenciada e isto explica porque as alternativas para uma ampla reforma institucional são sempre deixadas de lado." (Keefer & Shirley: 1998: 32)

conjunto de regras do jogo que definem limites para as escolhas". Por instituições podemos entender um conjunto de regras e regulamentos que passam pelas leis e pela regras informais como as questões ligadas a moral, ética e comportamento.

Uma vez que as instituições são criadas e desenvolvidas a partir de relações sociais a pergunta inicial "produzir ou comprar?" passa a ter um componente social importante. As instituições não existem apenas para minimizar os custos de transação. As instituições são produtos da sociedade, o que nos faz incorporar nas decisões produtivas uma "memória" social baseada em rotinas e aspirações que são carregadas pelos agentes ao longo da sua existência. O ambiente institucional é tão forte que organizações com padrão tecnológico semelhante podem adotar estruturas de governança diferentes. Como afirma Farina (1996:68): "uma das razões que explicam a diversidade de organização dos sistemas são as regras do jogo competitivo e as instituições que regulam os negócios privados do país".

Aproveitando um conceito caro à corrente evolucionária da economia pode-se afirmar que a memória social mencionada anteriormente reflete a constatação de que a firma é um "repositório de conhecimentos" e não apenas um processador. Na sua missão de produzir, as firmas desenvolvem interações com o meio ambiente e rotinas de aprendizado que determinam a sua estratégia promovendo uma performance única. Estes elementos – ambiente externo e o processo de aprendizado – compõem as, assim denominadas, "capabilities"<sup>17</sup> que são únicas e não podem ser transferidas entre organizações<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Normalmente se utiliza o conceito de "capabilities" como sendo a somatória do conhecimento tácito com a forma de distribuição deste conhecimento entre tarefas (Langlois & Foss, 1998). Em colóquio organizado por economistas italianos sobre a obra de Herbert Simon, foi perguntado ao norte-americano se as fronteiras da firma poderiam ser definidas precisamente por um conjunto de rotinas, "capabilities" e características cognitivas corporificado nas organizações. Simon respondeu elegantemente que muito do que se explica sobre o tamanho e as fronteiras da firma pode ser obtido na sua história. Muito mais que qualquer critério que leve a discussão da otimização de recursos, as fronteiras da firma poderiam ser definidas a partir de uma base histórica, capacidade e velocidade de crescimento (Simon, 1992: 16)

<sup>18</sup> Um excelente estudo sobre as aproximações do institucionalismo (forte) e da teoria evolucionária pode ser obtido em Coriat & Dosi (1995). Para estes autores é necessário desenvolver uma agenda comum de pesquisas que contemple os seguintes aspectos, que vale a pena mencionar: a) o entendimento da emergência e desenvolvimento de cada indústria visto a partir do desenvolvimento de tecnologias e instituições de apoio (processo co-evolucionário); b) análise dos diferentes regimes de socio-econômicos de crescimento; c) estudo dos processos de criação e geração de decisões – no sentido de baixo para cima e, dos processos de

De modo geral, pode-se imaginar que haverá uma convergência de estruturas na medida em que os padrões tecnológicos, pressões de consumo e competição externa forem mais impositivos. Da mesma forma, quanto maior a regulamentação por parte do Estado - e a sua percepção por parte dos agentes - tanto maior deve ser a estabilidade.

A partir desta constatação, deixamos para um segundo plano os determinantes microeconômicos das decisões de produção e passamos a considerar que estas são, antes de tudo, decisões sociais.

As instituições podem ser formais ou informais. As regras formais são baseadas em acordos ou podem ocorrer através da adesão voluntária. Produzir sob alguma forma de contrato significa aceitar determinadas regras e padrões que tornam a cooperação entre as partes mais interessante ou vantajosa.

Numa tentativa de delimitar o espaço de influência das macroinstituições, em um quadro geral distante e com baixo poder explicativo, podemos nos ater a determinadas regras e rotinas que afetam mais diretamente os agentes envolvidos em uma determinada produção. Para tanto vamos recorrer a definição de campo organizacional elaborada por Neil Fligstein (1990).

O campo organizacional representa um recorte específico da vida institucional composto por organizações como fornecedores, produtores, consumidores, agências regulatórias e outras organizações produtoras de bens e serviços similares. A função do campo organizacional é a de promover a estabilidade entre os agentes. Esse não pode ser considerado benigno e cooperativo, impondo-se pelo dever e obrigação, "embora a retórica e ideologia dos seus proponentes possam nos levar a pensar assim" (Fligstein, 1990:6). Pelo contrário o campo organizacional existe para beneficiar os membros mais poderosos. Estas firmas criam as regras e tem o poder para impô-las pela força do seu tamanho ou pelo controle dos recursos produtivos. Segundo o autor, os campos organizacionais tem mais capacidade de se impor e estabelecer regras o quanto menor for o número de firmas participantes ou se considerarmos a preexistência de uma associação ou grupo de interesses.

Podemos dizer que as organizações são a fonte primária de mudança institucional. As decisões estratégicas das empresas e agentes econômicos são tomadas dentro de um quadro institucional cujas regras estão definidas e podem ser obedecidas ou, no limite, quebradas. Este processo cumulativo de tomada de decisões provoca alterações nas instituições.

Segundo Belik & Rocha dos Santos (1997:4) "A demanda por modificações ocorre a partir de mudanças nas percepções dos agentes. Por sua vez, a capacidade de percepção depende da intensidade da competição entre organizações. A taxa de aprendizagem obtida na competição determina a velocidade da mudança econômica e a natureza da aprendizagem determina a direção da mudança. A natureza da aprendizagem é uma função das recompensas esperadas dos diferentes tipos de conhecimento e irá refletir nos modelos mentais dos agentes e em última instância, a estrutura embutida na matriz institucional". Evidentemente, a matriz institucional evolui em uma direção determinada pelos agentes e grupos de interesses dominantes.

Nesse sentido, o controle das variáveis de decisão política se torna muito importante pois permite perpetuar uma determinada situação evitando, ao mesmo tempo, pressões e choques externos que possam vir a influenciar o quadro interno. As diretrizes e modelos de comportamento estabelecidos pelo Estado influenciam a tomada de decisões podendo minimizar a necessidade de controles adicionais sobre os contratos e demais relações econômicas fazendo com que os custos de transação possam ser também reduzidos. Como nos recorda Fligstein (1996), as organizações e instituições que formam o Estado na sociedade capitalista moderna tem o papel de fazer cumprir determinadas regras. Os direitos de propriedade, as formas de governança e as regras de intercâmbio são as arenas nas quais o Estado moderno estabelece as regras para os atores. O argumento do autor é o de que, assim como o Estado, o campo organizacional desempenha uma importante função na propagação da estabilidade dos mercados.

Particularmente, vários tipos de organizações, estão dando forma a estruturas peculiares de oferta de bens e serviços em busca de sinergias e vantagens

competitivas. São formas híbridas de relacionamento que passam ao largo das concepções tradicionais de mercados.

Estas alianças passaram a ser genericamente tratadas pela literatura empresarial como *Supply Chain Management* e combinam necessariamente algumas formas de integração com a flexibilidade na produção e distribuição. Por um lado, a integração permite conhecer a fundo fornecedores, fabricantes e distribuidores controlando todos os elos da cadeia de valor. Por outro lado esta integração se faz em bases flexíveis com compromisso de compartilhamento de informações. Aqui integração é sinônimo de interação (Everaere, 1994) visto que ocorre a coordenação de atividades externas à produção tendo como objetivo único a redução dos tempos mortos, a busca da qualidade e a redução de custos em geral.

Uma aliança estratégica entre empresas pressupõe compatibilidade de metas e filosofias mas isto só pode ser obtido em um ambiente culturalmente homogêneo do ponto de vista empresarial. Normalmente, em qualquer processo de integração ou parceria estratégica, as grandes dificuldades se colocam no sentido de romper barreiras e práticas administrativas viciadas. Neste particular, as empresas transnacionais levam uma grande vantagem sobre as suas concorrentes locais. Embora estas empresas tenham práticas trabalhistas, tributárias e financeiras diferenciadas segundo as especificidades nacionais há uma cultura empresarial unificada e homogênea. Por este motivo, a emergência de empresas regionais com operações no espaço delimitado pelo bloco deve ser vista com maior atenção. Trata-se de um fenômeno novo e de grande interesse.

Nos próximos capítulos vamos analisar em detalhe os efeitos das mudanças no ambiente institucional e, mais precisamente, no campo organizacional, nas estratégias dos agentes dos dois setores à jusante da produção agropecuária: a indústria de alimentos e a distribuição. Como vimos, os conceitos estabelecidos aqui deverão ser de grande utilidade para traçarmos um quadro atual das principais tendências observadas nestes setores e que influenciam diretamente os produtores rurais e as políticas públicas desenhadas para o campo.

## Capítulo II

### ***Concentração, Centralização de Capitais e Dinâmica da Indústria de Alimentos***

#### ***1. Introdução***

Atualmente a atenção da opinião pública tem se voltado cada vez mais para dois importantes elos da cadeia agroindustrial: a indústria processadora de alimentos e a distribuição de alimentos dado o grande volume de investimentos que este setor tem recebido nos últimos anos no Brasil e no exterior. Tendo em vista a sua evidência, muitas informações que antes eram consideradas de difícil acesso começaram a se tornar públicas, o que nos permite obter um quadro cada vez mais completo das formas de operação do setor agroalimentar como um todo.

Nesse capítulo vamos analisar a indústria processadora de alimentos no Brasil, a estrutura dos seus principais segmentos e os movimentos estratégicos recentes. Ao nos aprofundarmos no espaço reservado a indústria de alimentos vamos antecipar também alguns elementos relativos à distribuição lembrando que este assunto será analisado com mais detalhe no próximo capítulo.

Alguns elementos que no passado produziam um diferencial competitivo para a indústria de alimentos no Brasil não poderiam mais ser evocados hoje em dia, dadas as importantes mudanças que estão ocorrendo no mercado em termos globais. No passado, costumava-se afirmar que o Brasil representava um grande campo para o investimento estrangeiro devido, principalmente, a três fatores: proximidade das fontes de matéria prima, os modestos custos da sua mão de obra e a amplitude do seu mercado consumidor. Considerando-se as grandes mudanças proporcionadas pela tecnologia e também as inovações organizacionais introduzidas nas empresas, muitos destes atributos não poderiam ser apresentados como fatores de competitividade. Na realidade, de todos estes elementos, o enorme potencial do mercado brasileiro talvez fosse o único que pudesse ter algum poder de explicação para entendermos a atual fase da indústria agroalimentar.

De fato, fatores como a proximidade das fontes de matéria-prima e a existência de mão-de-obra barata não mais servem de diferencial competitivo diante da abertura dos mercados e da busca incessante de qualidade e flexibilidade por parte das empresas. De um lado, os avanços proporcionados pela tecnologia aplicados ao campo e a indústria permitiram reduzir gradativamente as vantagens competitivas proporcionadas pelos recursos naturais. Por outro lado, o crescimento da competição tem levado à diversificação de produtos diante de um mercado cada vez mais sofisticado e ávido pela qualidade. Neste particular, o baixo custo da mão-de-obra não pode ser apontado como diferencial competitivo para as empresas pois na maior parte dos mercados a competição tem se voltado para outras questões não diretamente ligadas ao preço do produto mas sim a sua qualidade, tecnologia, e apelo cultural.

No que se refere ao tamanho do mercado brasileiro, não se pode ignorar a sua importância na decisão sobre os investimentos da indústria de alimentos. O Brasil dispõe de um dos maiores mercados mundiais sem barreiras étnicas, linguísticas ou religiosas. Com o baixo ritmo de crescimento do consumo de alimentos nos países desenvolvidos, o Brasil se constitui em uma reserva de crescimento extraordinária para médio e longo prazos. Segundo a ABIA - Associação Brasileira da Indústria da Alimentação, este segmento da indústria cresceu, em termos de faturamento, 2,8% a.a. nos últimos 6 anos (1993-98)<sup>19</sup>. No entanto, tomando-se um período mais amplo que possa abranger também a década de 80 e tendo como base os dados de produção física, o crescimento anual da indústria de alimentos no Brasil ficou em torno de 1,8%. Essa taxa de crescimento é inferior a expansão da indústria de alimentos européia - 2,6% a.a. no período 1982-91(CEE, 1993).

No entanto, em termos potenciais o consumo brasileiro é explosivo. Comparando a taxa histórica de crescimento anual da Europa, Estados Unidos e Japão nas duas últimas décadas Pugel (1992) demonstra que a indústria de alimentos esteve sempre abaixo do crescimento geral da indústria. Ademais, as porcentagens de crescimento se mantiveram muito próximas do próprio crescimento vegetativo da população. Neste países, as áreas de maior

---

<sup>19</sup> A indústria de alimentos cresceu em faturamento 4.7% a.a. nos período 1993-96 . mas no último biênio 1997-98 a taxa média foi de -1.4% a.a. devido a desaceleração da atividade econômica como um todo, segundo dados da ABIA.

crescimento dentro da indústria de alimentos são os alimentos especiais e a comida vegetariana. Para o Brasil e demais países em desenvolvimento, a situação é totalmente oposta denotando que a expansão do consumo em um mercado mundial com baixas taxas de crescimento ainda é um atrativo para o investimento.

A questão da reestruturação se insere diretamente na discussão quanto ao caráter das mudanças na indústria de alimentos no Brasil. O que definimos por reestruturação comporta diferentes elementos que passam pelo lado tecno-produtivo, financeiro e organizacional. Para todas estes elementos o quadro comparativo mais geral considera o panorama das mudanças que tem ocorrido nos países desenvolvidos. (Rama, 1992; Green; 1993; Green, Lanini & Schaller, 1994).

Analisando cada um destes elementos podemos dizer que, no que se refere ao lado tecno-produtivo temos os investimentos em novas instalações, novos produtos e novas apresentações de produtos tradicionais. O mercado alimentar é extremamente dinâmico e os hábitos de consumo estão sofrendo enormes variações que são ditadas pelo ambiente social e pelas características culturais da população. A manutenção e ampliação de fatias de mercado no consumo de alimentos é uma tarefa extremamente difícil e tem em conta a necessidade de atualizações produtivas permanentes.

O setor agroalimentar era visto no passado como sendo tecnologicamente "frio", mas hoje os gastos em pesquisa por parte das firmas líderes do setor alimentar estão crescendo em ritmo acelerado. Historicamente, os gastos com P&D no setor não tem ultrapassado 0,3% do faturamento das empresas, em nível global<sup>20</sup>. Estes valores não podem ser comparados com as médias da indústria farmacêutica, eletrônica ou de computadores, que investem mais de 10% do seu faturamento com P&D. Mas, devemos levar em conta que o faturamento absoluto das firmas alimentares líderes é muitas vezes maior que a das suas correlatas em outros setores. Ainda assim, evidências levantadas por Martinelli (1997:48) demonstram que entre as empresas norte-americanas, o gasto com P&D se

---

<sup>20</sup> OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ( 1992) Industrial Policy in OCDE Countries - Annual Review

acelerou nas duas últimas décadas ficando muito acima de outras atividades manufatureiras

Quando falamos nas mudanças do ponto de vista financeiro, estamos nos referindo às grandes alterações que estão ocorrendo nas formas de alavancagem dos negócios. Como o investimento em novos mercados é elevado e, mesmo grandes empresas, tem dificuldades para reunir um volume de recursos significativo para atuar em todas as frentes e competir de igual para igual com outras empresas globais, a solução tem sido a engenharia financeira. Novos instrumentos financeiros estão sendo criados como "swaps" de títulos, opções com variação cambial e os chamados "derivativos" permitindo uma amplificação do investimento original. Além disso, vale lembrar que um grande volume de fusões está ocorrendo através de acordos operacionais, "joint-ventures" ou parcerias, isto demonstra que mais que a concentração estamos vivendo um processo de centralização de capitais.

Finalmente, podemos afirmar que é no lado organizacional que estão ocorrendo as principais mudanças na indústria de alimentos mundial. Claramente a produção de alimentos está caminhando para o que podemos denominar como um sistema de produção flexível. Esquemas de terceirização estão proporcionando agilidade e redução de custos, o fornecimento de matéria-prima passou a ser global e o produto passou a ser segmentado segundo as preferências socioculturais do consumidor.

Uma estrutura produtiva flexível como esta exige uma administração descentralizada mas com uma estratégia muito clara de atuação nos diversos mercados. Ao nível de cada empresa surgem sistemas inovadores de administração levando-se em conta a produção terceirizada, as parcerias, os acordos de distribuição, a logística de abastecimento e outros problemas.

Em resumo, o que estamos denominando de reestruturação quer dizer, em primeiro lugar, flexibilidade e mobilidade de produção seguido de ganhos de produtividade com a logística e a adoção de novas tecnologias. Na realidade, estes fatores se interpenetram e produzem um efeito conjunto. A entrada de novos capitais e a criação de economias de rede estão ligadas à necessidade de obter ganhos produtivos com novas tecnologias ou novas formas organizacionais.

O conceito de especialização flexível leva em conta a possibilidade da firma tirar partido de economias de escala com variedade. "Nesse caso, as estratégias baseadas num efeito qualidade (busca de diferenciação) prevalecem sobre aquelas baseadas na busca do efeito quantidade (Benko, 1998:235). No entanto deve-se levar em conta que as linhas de produção devem evoluir constantemente se afastando dos perigos de uma flexibilização estática baseada na diversificação de produtos sobre um único processo produtivo.

Vale lembrar a definição apresentada por Best (1990) que descreve com grande lucidez o novo paradigma produtivo. Segundo o autor, a nova competição se distingue da velha em três dimensões: i) a organização da firma, ii) os tipos de coordenação nas fases da produção da cadeia produtiva e a organização institucional do setor e iii) os padrões de política industrial.

Com relação a organização da firma, estamos levando em conta que a competição não se dá apenas pelo rebaixamento de custos devido a elevada escala de produção mas também em função de vantagens estratégicas obtidas no produto e no processo de trabalho. Vale lembrar que nos anos 60 as empresas competiam através de **preços**. Nos anos 70, a competição passou a se basear em **qualidade** (produtos com baixo preço e alta qualidade). A partir dos anos 80, porém, as empresas passam a sofrer pressão simultânea de aumento da eficiência (menores custos), de elevação da qualidade de seus produtos e de oferta de maior **variedade** de produtos, o que requer flexibilidade e capacidade de inovação.

Em poucas palavras, o mito da firma com menores custos tenderia a dominar o mercado está distante da realidade. A competição, como é vista pelos autores pesquisados, não é uma competição com base em custos. A competição é "time-based". Isto é, a competição no período pós-fordista, está baseada no produto, processo e tempo de resposta

Ainda que se discuta sobre a propriedade do termo fordismo na agricultura e na indústria de alimentos, podemos destacar uma sensível mudança na postura da indústria diante destes três critérios assinalados<sup>21</sup>. Atentando-se para o estado da

---

<sup>21</sup> Ver a este respeito Goodman, D. & Redclift, M. (1991) *Refashioning Nature: Food, ecology and culture*. London: Routledge.

arte da indústria agroalimentar (IAA) nos países desenvolvidos e até mesmo no Brasil observa-se uma alteração significativa no produto – tomando-se neste caso todo o composto de produto o que inclui embalagem, serviços, ponto de venda e apresentação.

Para que a cadeia produtiva possa obter melhor desempenho, coloca-se a necessidade de coordenação do processo de produção. Como veremos adiante, a coordenação leva em conta formas de governança. A coordenação pode se dar via mecanismos de mercado, através de hierarquias como procedimentos burocráticos no interior das firmas ou, finalmente, sob formas de governança híbridas.

Neste último caso, o exame dos contratos de fornecimento de utilização de serviços nos dão a medida exata para entendermos o nível de flexibilidade presente nas relações.

Diante de uma produção parcializada e recortada em diferentes níveis, a questão da coordenação é fundamental para se obter os objetivos desejados. Nesta nova forma de competir não é necessário pertencer a um mesmo grupo econômico para atuar de maneira coordenada. Diversos tipos de associações e de coordenações interfirmas viabilizam as mais variadas ações conjuntas: compras de matérias primas, vendas de produção, programas de aprendizagem e de assistência técnica, *marketing*, etc. A relação usuário-fornecedor deixa de ser determinada exclusivamente pela barganha em preços para tornar-se consultiva e cooperativa e, portanto, de longo prazo (o que impacta na confiabilidade, qualidade, prazos de entrega, etc.).

Através destas formas coordenadas de ação, as empresas competem localmente entre si, mas tornam-se capazes de se unir contra um concorrente externo, estimuladas por instituições gerenciadas estrategicamente. Assim, empresas que se destacam no comércio internacional são elos desta extensa e complexa rede. "O que distingue a velha da nova concorrência não é a consciência do paradoxo da competição (concorrer-cooperar), mas a capacidade institucional para transformar tal paradoxo em vantagem" (Best, 1990:19).

Na velha competição, o setor era representado por firmas que produziam produtos indiferenciados e competiam por preço. Na nova competição, as firmas não apenas competem como colaboram entre si. As instituições setoriais tem um impacto sobre a organização das firmas, suas estratégias e sua competitividade coletiva.

Mais recentemente construiu-se um novo mito no que se refere ao investimento estrangeiro no Brasil no campo da indústria. Levando-se em conta o tamanho do nosso mercado, Mendonça de Barros & Goldenstein (1997) procuraram demonstrar com base em algumas evidências que a indústria brasileira estaria vivenciando uma "terceira onda de investimentos" tendo como carro-chefe o capital estrangeiro. Segundo os autores, as transnacionais estaria investindo no Brasil ao final de um longo período de prospeção. Aproveitando-se da abertura de mercado, estas empresas entrariam no país, em um primeiro momento, pela porta das importações. Em seguida, as empresas estrangeiras passariam a importar máquinas e equipamentos melhorando as condições de produção de seus parceiros locais. Finalmente, em uma terceira fase, estas empresas se instalariam definitivamente no país reduzindo importações e iniciando, inclusive, suas exportações.

Observa-se no entanto que, para o setor agroalimentar, a hipótese de uma nova onda de investimentos levantada por Mendonça de Barros & Goldenstein deva ser relativizada dado que grande parte do investimento estrangeiro está sendo realizado sem qualquer acréscimo na capacidade instalada da indústria ou no emprego.

Nesse ponto vale resgatar a terceira dimensão da nova competição, apontada por Best anteriormente. Trata-se da necessidade de se ter um padrão de Política Industrial e da urgência de administrar, através do poder público, o paradoxo da "cooperação-competição". Segundo o autor, "(de um lado temos que) a **cooperação** sozinha garante que os compromissos sejam feitos pensando no desenvolvimento infra-estrutural de longo prazo do setor e (de outro lado temos que) a **competição** sozinha garante que os negócios se mantenham inovadores e possam responder aos novos desafios e oportunidades" (Best (1990:19), grifos e parêntesis meus).

O presente capítulo deverá examinar os aspectos acima utilizando a seguinte seqüência. Em primeiro lugar vamos abordar alguns aspectos teóricos da reestruturação. Em seguida, vamos analisar as questões mais gerais ligadas a este processo no tocante aos segmentos da indústria e da distribuição. Por último serão colocados alguns aspectos referentes aos impactos setoriais observados.

## **2. Mudança Organizacional e Reestruturação Agro-industrial**

Durante muitos anos, tornou-se comum no Brasil uma postura empresarial em que não havia mudança de estratégia fossem quais fossem as alterações no quadro institucional. Ou seja, mudanças governamentais, a mobilidade dos competidores diretos ou alterações no perfil dos consumidores não eram elementos suficientes para que a empresa mudasse a sua estratégia de preços ou posicionamento mercadológico. Em outras palavras, não havia uma maior percepção quanto a real alteração das condições institucionais vigentes no país.

A noção de campo organizacional empregada por Fligstein nos apresenta bastante útil pois é a partir da mudança de postura de um conjunto de empresas atuantes no setor agroalimentar que se inicia uma nova fase na indústria de alimentos brasileira. É a partir de movimentos coordenados de controle de certas áreas produtivas por parte de organizações mais articuladas e capitalizadas que se formam novos padrões e novas rotinas produtivas. Estes movimentos, próprios da competição monopolista vão se incrustar no mercado estabelecendo um novo relacionamento com os fornecedores de matéria – prima e com a distribuição.

Na realidade, é um tanto difícil determinar o quanto da reestruturação verificada na cadeia diz respeito a ação da indústria, da agropecuária ou mesmo da distribuição. Na medida que novas práticas se disseminam a interação entre os diferentes elos da cadeia acaba gerando um comportamento coletivo ou, uma interação em um nível institucional mais elevado. Em outras palavras:

*No curto prazo, o ambiente institucional, tecnológico e cultural condiciona as estruturas de governança e as estratégias individuais que, por sua vez, determinam o desempenho em termos de sobrevivência e crescimento nos mercados. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas*

*(organizacionais) determinam o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de governança eficientes. (Farina, 1996: 95)*

Segundo a autora, a desregulamentação é um dos principais fatores de mudança organizacional. Este movimento de quebra de rotinas e convenções faz com que ocorra um aumento de subsistemas dentro de um grande sistema produtivo. Podemos até mesmo arriscar a possibilidade de antever algumas formas de diferenciação dentro de um mesmo campo organizacional. Por este motivo, as relações diferenciadas encontradas em uma mesma cadeia produtiva podem refletir a estratégia de diferentes conjuntos de firmas atuantes no mercado.

Além da mencionada desregulamentação (de tabelamento de preços, tarifas, cotas etc.) valeria relacionar outros fatores que contribuíram para a referida mudança no quadro da concorrência.

Do ponto de vista externo vários fatores alteraram a estratégia das empresas do setor agroalimentar. No início dos anos 70, tem início uma fase de grande proteção no comércio internacional. Na Europa, toma forma o bloco da Comunidade Econômica Européia com nove membros e tem início a Política Agrícola Comum (PAC) já em 1968/69. Nos Estados Unidos, com a Lei Agrícola de 1973, o governo introduz uma série de inovações para sustentação do nível de renda do setor agrícola, como por exemplo o Preço-Meta. Com as medidas protecionistas, diminui a participação do comércio agrícola no comércio de mercadorias ao mesmo tempo que os países desenvolvidos tornavam-se mais auto-suficientes em matéria alimentar. Para ilustrar esta afirmação, vale dizer que as exportações agrícolas na pauta de comércio dos países desenvolvidos cai de 11,4% para apenas 7,5% entre 1970 e 1988. No caso dos países em desenvolvimento esta participação se reduz de 21,2% para 11,2% (Abreu & Loyo, 1994:48). Este movimento de redução do comércio agrícola é acompanhado de um aumento no comércio intra-regional (entre os blocos econômicos) e do movimento em direção a auto-suficiência que se intensifica nos anos 80.

Com esta mudança no comércio internacional, alteram-se as estratégias das grandes empresas atuantes no comércio mundial de grãos. Com a redução dos ganhos do comércio, a questão fundamental passa a ser – no âmbito das

economias desenvolvidas – a agregação de valor nos produtos exportados e a defesa dos mercados internos. Os chamados “staple foods” como açúcar e grãos deixam de ter interesse para as empresas transnacionais e muitos “traders” se transformam em processadores. Some-se a estas tendências a queda do dólar e as altas taxas de juros vigentes no sistema financeiro internacional. Estes fatores fazem com que os grandes conglomerados internacionais da área alimentar se voltem para dentro, resguardando suas posições estratégicas. Este movimento foi denominado por autores como Green (1993) de “recentragem” do sistema produtivo.

A especialização das exportações, a busca por maior valor agregado e, principalmente, a saturação dos mercados consumidores nos países desenvolvidos vai provocar uma mudança no fluxo de investimentos da indústria agroalimentar em direção aos países em desenvolvimento. Segundo Rama (1992), estudos de mercado conduzidos pelas grandes firmas da Indústria Agroalimentar mostram que estas preferem investir em países desenvolvidos ou países de renda média com grandes mercados. Nestes espaços geográficos, os consumidores podem pagar por uma grande variedade de produtos processados e diferenciados. Homogeneidade é importante e países onde os hábitos culturais diferentes são vistos como candidatos menores ao investimento estrangeiro.

O Brasil e a América Latina se inseriram neste movimento mais geral de recentragem e recebimento do investimento externo na Indústria Agroalimentar preenchendo as condições arroladas acima. A recentragem, como foi mencionado, representou já nos anos 80, um retorno ao “core business” e aos mercados estrategicamente importantes, principalmente para as empresas norte-americanas. Segundo Rama (1992) se analisarmos o investimento norte-americano na América Latina nos anos 80, segundo a área de atuação vamos verificar que a indústria de alimentos e bebidas recebeu 80% dos fluxos de capitais.

Uma avaliação interessante da estratégia das empresas transnacionais da IAA nos anos 80 é feita por Behrman (1984). Para o autor podemos listar três tipos de estratégia, a saber:

Em um primeiro caso temos os "market-seekers" que são aquelas empresas que buscam acima de tudo os mercados. Para estas empresas, as condições de crescimento estão diretamente ligadas as regras estabelecidas pelos governos locais. Em seguida temos os "efficiency-seekers" que são as empresas que buscam produzir barato e competitivamente em qualquer território do mundo. Empresas de componentes eletrônicos atuam segundo estas características. Finalmente, existem os "resource-seekers" que, seguindo uma tendência que vem dos tempos coloniais estão em busca de fontes baratas de matéria-prima. Sua produção, em muitos casos dadas as características dos países que atuam assumem características de enclave.

Segundo o autor, a IAA é uma espécie de indústria-móvel que se transporta para países e mercados de acordo com as condições institucionais locais. Em outras palavras, a IAA dos anos 80 se assemelha cada vez mais com uma "market-seekers" embora a busca de custos reduzidos (mão-de-obra barata) e fontes de matéria-prima privilegiadas tenham um papel ainda relevante na escolha de mercados.

O tamanho da população em si não representa uma garantia de crescimento do investimento isoladamente. Outros fatores como taxa de urbanização, ocidentalização (ou americanização) dos hábitos alimentares e a possibilidade de obtenção de economias de escala tem um peso fundamental na decisão de investimento.

Sobre a questão da escala, valeria lembrar que estamos nos referindo a escala de operações e não a escala industrial propriamente dita. A indústria de alimentos é atualmente cada vez mais uma indústria de processos. Os antigos processos por "batch" foram sendo substituídos na medida em que o fornecimento de matérias primas passou a ser uniforme e regular e na medida em que o maquinário foi evoluindo. Observa-se portanto que a questão da economia de escala industrial começa a ser relativizada diante da evolução das práticas produtivas. A questão da escala surge com força no terreno da organização da logística de distribuições e nos aspectos mercadológicos como a marca, veiculação na mídia e relacionamento com o ponto-de-venda.

Outro fator a ser lembrado é renda dos mercados de produtos alimentares. Segundo estudos da Unilever, até aproximadamente US\$ 5 mil de renda per capita anual a demanda por alimentos de uma população se resume a cereais e produtos "in natura". A partir desta faixa de renda tem início a demanda por produtos básicos de mercearia. Os produtos congelados passam a fazer parte da dieta das famílias com um renda "per capita" a partir de US\$ 10 mil. Finalmente, os produtos pré-preparados, variedades de marca e produtos frescos modernos só deverão entrar na cesta de consumo de compradores com renda "per capita" acima de US\$ 15 mil anuais<sup>22</sup>.

Para o caso brasileiro, estes fatores são relevantes pois fazem com que se considere este mercado passando por uma transição das formas de consumo mais primitivas até as mais sofisticadas. Considerado-se a renda "per capita" brasileira, o poder de consumo estaria mais voltado para os alimentos básicos, mas dada a concentração geográfica das famílias de renda mais alta e dado o tamanho deste mercado, o potencial de consumo de alimentos mais sofisticados não poderia ser considerado desprezível.

Antes de passarmos a análise dos principais movimentos de reestruturação na indústria de alimentos no Brasil vamos explorar a questão do investimento em bolsas e nas operações de fusões e aquisições nesta indústria.

A indústria de alimentos mundial tem sido alvo fácil das operações de LBO – Leverage-Buy-Out. Estas se caracterizam pela aquisição em bolsa de valores ou no mercado secundário de empresas cujo valor de mercado dos seus ativos excede o valor transacionado no mercado. Estas empresas são alvo de ataques por grupos de especuladores que possuem uma face de "investidores produtivos" pronunciada. Após a aquisição, a empresa é saneada financeiramente, o que pode levar a sua retalhação e venda para outros investidores de partes do seu parque produtivo. Ao final do processo, a empresa-mãe é negociada novamente em bolsa ou diretamente com os interessados.

Segundo Martinelli (1997) tanto o LBO como os demais movimentos de F&A – fusões e Aquisições são fenômenos recentes viabilizados pela "ampliação do uso

---

<sup>22</sup> The Economist, 4/12/93 pag. 15. The Food Industry Survey

de novos instrumentos financeiros (mais flexíveis e criativos) que possibilitou a alavancagem de recursos monetários, magnificando as operações de F&A tanto em volume como em valor, notadamente nos EUA, onde o mercado acionário é um dos mais desenvolvidos” (1997:71). Isto quer dizer que parte importante das operações de compra e venda no mercado de capitais tem um componente financeiro bastante exacerbado. A questão portanto é separar o aspecto financeiro puro da reestruturação que tem ocorrido por motivos estratégicos ou de reposicionamento.

Neste particular, o que nos interessa mais de perto para o caso brasileiro são as operações de fusões, parcerias ou acordos de cooperação. Normalmente, este tipo de ação visa preencher o mercado com novos empreendimentos e novas oportunidades para que a empresa entrante possa atuar de forma sinérgica em mercados nos quais esta não possui vantagens competitivas em relação a concorrência. Trata-se de uma forma de transpor barreiras a entrada, garantindo o acesso mais rápido e seguro aos mercados considerados estratégicos, principalmente quando a empresa objeto da fusão possui uma marca de peso no mercado (Martinelli, 1997:72).

A próxima seção deverá analisar estas questões mais de perto, examinando o caso concreto do processo de reestruturação da indústria de alimentos no Brasil.

### ***3. Aspectos setoriais das mudanças***

As mudanças que vem ocorrendo na indústria de alimentos brasileira não são recentes. Ao contrário do que se imagina, a entrada de capitais e os novos investimentos que vem sendo feitos não datam do início do Plano Real. Pelo contrário, muito antes da inflação sofrer um processo de estabilização já era possível se observar uma enorme movimentação nos investimentos para a indústria de alimentos. Da mesma forma, a reorganização industrial no setor agroalimentar vem ocorrendo desde meados dos anos 80, seguindo uma estratégia não-patrimonialista por parte dos grupos nacionais e de reforço de posições, quando analisamos o posicionamento dos grupos estrangeiros (ver relatórios anteriores).

Para analisarmos mais detidamente os movimentos ocorridos nos anos 80, apresentamos os dados gerais de crescimento da produção. Tomando-se os dados da década de 80, podemos observar um crescimento da produção de alimentos e bebidas significativo (ver Quadro 1). Em comparação com o acumulado da indústria que cresceu 23,1% entre 1981 e 1989, o setor de alimentos acumulou um crescimento de 25,1% e o de bebidas de 37,2%. Mas, o grande deslanço do setores de alimentos e bebidas ocorreu entre 1990 e 1998 com um crescimento de 24,4% e 36,3%, respectivamente, contra apenas 8,1% de toda a indústria.

### Quadro 1

#### Brasil: Produção Industrial

(Base 1980=100)

Ano	Alimentos		Bebidas		Indústria da Transformação	
	Var. %	Índice	Var. %	Índice	Var. %	Índice
1980	8.4	100.0	2.0	100.0	9.3	100.0
1981	2.7	102.7	-7.6	92.5	-8.8	91.1
1982	1.3	104.0	-2.4	90.3	0.2	91.3
1983	3.3	107.4	-5.1	85.7	-5.9	85.9
1984	-0.7	106.6	-0.5	85.2	6.4	91.4
1985	0.2	106.8	11.0	94.6	9.0	99.5
1986	0.4	107.3	23.2	116.6	11.7	111.2
1987	7.0	114.8	-3.0	113.0	1.1	112.4
1988	-2.4	112.0	2.2	115.6	-2.6	109.4
1989	1.3	113.5	14.7	132.5	2.9	112.6
1990	1.7	115.4	1.5	134.5	-8.0	103.7
1991	3.6	119.6	18.0	158.7	-0.8	102.8
1992	-0.1	119.4	-16.7	132.3	-3.7	99.0
1993	0.5	120.0	8.7	143.7	7.1	106.0
1994	2.2	122.7	10.4	158.7	7.7	114.2
1995	7.7	132.1	17.2	186.0	0.0	114.2
1996	5.1	138.8	-3.3	179.9	1.0	115.3
1997	1.0	140.2	-0.3	179.6	3.6	118.6
1998	1.3	141.4	-2.6	177.1	-3.5	115.4

Fonte: IBGE – Indicadores Conjunturais da Indústria

A partir de 1994, as medidas de estabilização da economia impactaram diretamente no setor de alimentos. Por um lado, a redução dos níveis de inflação proporcionaram um ganho real aos assalariados, com maiores oportunidades de

consumo. Segundo estimativas do governo, divulgadas nos meios de imprensa, a estabilização introduziu 13 milhões de consumidores na economia. Por outro lado, a política de valorização do Real frente ao dólar, vigente a partir de janeiro de 1999, permitiu uma redução nos preços das matérias primas importadas e sobretudo daquelas que eram dirigidas ao mercado externo. De fato, a baixa rentabilidade das exportações aliada ao fechamento de mercados redirecionou parte das exportações para o mercado interno, barateando o custo das matérias-primas.

Se de um lado o consumidor se beneficiou com a estabilização e até mesmo a redução dos preços dos alimentos, o produtor rural e a indústria de alimentos viram cair a sua rentabilidade dramaticamente. No caso da produção rural esta queda foi compensada por uma maior produtividade e pela substituição de culturas e criações. Na indústria houve uma busca de maior produtividade e o estreitamento de margens. Como era previsto, os segmentos da indústria de alimentos que lograram manter os níveis de faturamento nos últimos quatro anos foram justamente aqueles nos quais o processo de diferenciação de produtos avançou mais. Neste segmentos podemos incluir os derivados de trigo, biscoitos, massas etc.; o segmento de chocolate e balas; laticínios e conservas vegetais e sucos.

Isoladamente, o setor de alimentos é a maior indústria no Brasil em termos de empregos formais. Segundo dados da RAIS de 1995 do Ministério do Trabalho são aproximadamente 40 mil empresas e 775 mil trabalhadores que atuam no setor. O efeito de encadeamento desta indústria também é bastante elevado. De acordo com levantamentos realizados por Baer (1996:377)<sup>23</sup>, a indústria de alimentos ao lado da têxtil, produtos de metal, maquinário e papel foi a que apresentou os maiores encadeamentos regressivos e progressivos da economia nos anos 80<sup>24</sup>. Este resultado é surpreendente pois a produção de alimentos não foi objeto de nenhuma política industrial por parte dos governos e nem participou ativamente do processo de substituição de importações. Portanto, não seria de se esperar uma grande articulação desta indústria frente aos demais setores econômicos.

---

<sup>23</sup> Tomando-se como base as Matrizes de Relações Interindustriais do IBGE de 1970, 1975 e 1985

Quando analisamos os indicadores de movimentação de capital nacional e estrangeiro através de fusões e aquisições. O setor de alimentos e bebidas fica apenas atrás do setor financeiro dados os enormes recursos que o governo disponibilizou através do PROER para o saneamento dos bancos. Quando nos referimos ao capital estrangeiro, a entrada de recursos de investimento para o setor de alimentos e bebidas ficou atrás apenas dos setores de fumo, metalurgia, siderurgia e eletroeletrônicos nos anos de 1995 e 1996. Vale recordar que a siderurgia recebeu capital externo pela via das privatizações.

O quadro a seguir apresenta os principais segmentos da indústria de alimentos segundo o seu faturamento no ano de 1995. Vale lembrar que este levantamento segmentado foi realizado pela ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos contém as informações mais recentes tendo sido também reproduzido no estudo do CEBRAP (1997:22).

## Quadro 2

### Brasil: Evolução do Faturamento na Indústria de Alimentos (1985-95)

Segmento	1985		1995		1995/85
	US\$ bi	%	US\$ bi	%	Varição %
Laticínios	2,85	10,1	9,92	18,7	248,1
Café, chá e cereais benef.	4,73	16,8	8,32	15,7	75,9
Óleos e gorduras	4,86	17,2	6,87	13,0	41,4
Derivados de trigo	2,29	8,1	6,66	12,6	190,8
Derivados de carne	4,88	17,3	6,3	11,9	29,1
Outros	1,73	6,1	4,53	8,6	161,8
Açúcares	2,66	9,4	4,18	7,9	57,1
Derivados de frutas e vegetais	2,53	9,0	3,95	7,5	56,1
Chocolate, cacau, balas	1,29	4,6	1,81	3,4	40,3
Conservas de pescados	0,36	1,3	0,44	0,8	22,2
<b>TOTAL</b>	<b>28,18</b>	<b>100,0</b>	<b>52,98</b>	<b>100,0</b>	<b>88,0</b>

Fonte: ABIA

Observa-se pelo quadro acima que o principal segmento em termos de faturamento da indústria de alimentos é o de laticínios com 18,7% do total. Segue-se a ele Café, Chá e Cereais Beneficiados, Derivados de Trigo e Carnes. O quadro acima já demonstra mudanças internas importantes que se processaram

<sup>24</sup> Ou seja, encadeamentos à montante e à jusante analisados à partir da Matriz de Relações Intersetoriais.

no âmbito destes segmentos. O segmento de Laticínios teve o seu faturamento em crescimento no período analisado. O crescimento verificado foi de 248% para Laticínios seguido pelos Derivados de Trigo com 191% de aumento. No quadro pode-se observar que o segmento com menor crescimento do faturamento no período foi o de conservas de pescado com uma taxa de 2,5% colocando-se ainda acima do crescimento vegetativo da população em um período de aumento e retração da demanda, além de congelamentos e descongelamentos de preços. Vale lembrar também que estes dados não estão considerando o crescimento no faturamento observado em 1996 da ordem de 5,3 % e de 1997 com 1,5% <sup>25</sup>.

Segundo estudos do Ministério da Indústria e Comércio o mercado de alimentos no Brasil – incluindo as bebidas, poderia ser estimado em US\$56,8 bilhões sendo US\$ 45,6 para o consumo interno e US\$13,4 para exportação para o ano de 1995. Para a ABIA, o mercado de alimentos no Brasil em 1995 representava US\$52,9 bilhões em 1995. Considerando-se as estimativas da associação, com o esperado crescimento este mercado teria passado para US\$64,7 bilhões em 1998. Levando-se em conta também a venda de bebidas não alcoólicas, estima-se que o setor deve ter movimentado US\$74,8 bilhões em 1998<sup>26</sup>. Vale lembrar que somente o mercado de cervejas e refrigerantes de forma isolada pode ser estimado como movimentando algo em torno de US\$14,5 bilhões.

A seguir vamos analisar os principais movimentos ocorridos em segmentos da indústria de alimentos tomando-se como ordem de apresentação a ordem de faturamento apresentada acima. Serão discutidos em detalhe os cinco maiores segmentos que contribuíam com 73% do faturamento do setor alimentar em 1995, sobre os demais serão feitas apenas algumas considerações gerais.

### **3.1 Leite e Laticínios**

O segmento passou por grandes transformações nos últimos anos seja do ponto de vista técnico ou seja pelas mudanças organizacionais que se processaram no âmbito da produção. Até o final dos anos 80, o segmento era extremamente

---

<sup>25</sup> Período janeiro-julho, segundo previsões da ABIA (Momento Econômico ABIA, novembro de 1997) e entrevista com o Presidente da ABIA no jornal O Estado de S. Paulo 10/12/97.

<sup>26</sup> Ver matéria na Gazeta Mercantil 08/12/97 e Gazeta Mercantil de 11/07/99. A previsão de crescimento no faturamento para 1999 é de 3,8%.

regulamentado por parte do governo. Os preços e as margens eram fixados pelos órgãos do Ministério da Fazenda e a produção, mesmo das pequenas usinas, era controlada pelo fiscais do Ministério da Agricultura. Além disso, devido ao sistema rígido de comercialização havia baixa mobilidade dos produtores em relação aos processadores.

Com a liberalização dos preços e margens e com a entrada de novos agentes na disputa por matéria-prima vai ocorrer uma mudança radical na produção. A produção não cresceu rapidamente como ocorreu com outros setores da como a carne de aves ou mesmo a carne bovina. Entre 1990 e 1996 o crescimento da produção leiteira foi da ordem de 4,1% ao ano. Entretanto, vai ocorrer um aumento no consumo do produto principalmente na suas formas derivadas. Basta para ilustrar que a produção da indústria de laticínios (queijos, iogurtes etc.) tem crescido em termos físicos algo em torno de 12% ao ano nos período que se seguiu ao Plano Real. A explicação para este desencontro entre oferta e demanda pode ser localizado nas importações. O peso assumido pelas importações é tal que não só não ocorreu a tradicional entressafra no ano de 1997 e seguintes como também o preço do leite ao consumidor tem caído nos últimos anos<sup>27</sup>.

A entrada de leite importado chegou a representar 15,3% da oferta de matérias primas para a indústria no ano de 1996, reduzindo-se posteriormente para um patamar de 10%. Este leite vem na forma de leite fluido, leite embalado (tipo Longa Vida) e leite em pó e a procedência é de países do Mercosul, principalmente, e da União Européia. O aumento de produção e a entrada do produto importado, ambos movimentos com reflexos imediatos nos preços ao consumidor associados ao aumento de renda decorrente da estabilização da economia, fizeram com que ocorresse um grande aumento de consumo. Atualmente, estima-se o consumo aparente de leite no Brasil como sendo da ordem de 143 litros/ habitante/ ano<sup>28</sup>. Apesar do baixo consumo *per capita* a produção nacional deverá atingir em 1998 mais de 20 bilhões de litros, colocando o Brasil na sexta posição entre os países produtores do mundo.

---

<sup>27</sup> Ver Preços Agrícolas, Piracicaba: Esalq – USP e a Revista Agroanalysis, Rio de Janeiro: FGV que trazem estatísticas sobre o preço pago pelo leite.

<sup>28</sup> Boletim do DESER – Conjuntura Agrícola, no. 83, agosto de 1997, pag.24 e Pinazza & Alimandro (1999).

As principais áreas que estão recebendo o impacto do leite importado podem ser localizadas no Sul do Brasil, dada a proximidade com os demais países do Mercosul. Porém com as vantagens introduzidas pelo leite Longa Vida, o produto argentino ou uruguaio passou a ter um largo espectro de atuação e já pode ser encontrado inclusive nos mercados do Nordeste do país.

Esta realocação da produção responde à mudanças que vem se processando na organização das empresas que atuam no espaço do Mercosul. De certa maneira, as empresas transnacionais já atuavam de forma a maximizar os seus esforços de lançamento de produtos e também visando uma certa sinergia de esforços com relação às fontes de matérias-primas. O que muda a partir da constituição do Mercosul é que as barreiras tarifárias se reduzem a níveis bastante baixos viabilizando o jogo dos suprimentos. A queda de barreiras tem proporcionado inclusive o surgimento de "outsiders" que compram a matéria-prima de quem vende mais barato e a transformam aproveitando oportunidades de mercado. Estes produtores são denominados pejorativamente de "sem-fábrica" e já chegam a incomodar as indústrias tradicionais<sup>29</sup>

Para o caso do leite e laticínios o efeito imediato da diminuição das barreiras é brutal. Isto porque, ainda na virada da década, o nível tecnológico empregado na pecuária leiteira e, em certa medida na indústria também, era muito atrasado. Assim, já no início dos anos 90, há um movimento de modernização baseado na concentração de laticínios que é brutal. Aparte do "caso" Parmalat, já por demais conhecido, vale mencionar uma mudança nos atores setoriais, seja pela entrada de grupos argentinos e uruguaio na produção e operação no mercado local como também na expansão de grupos brasileiros além fronteira. Não menos importante também é a entrada de novas empresas estrangeiras no espaço do Mercosul. O quadro abaixo resume esta situação discriminando as diferentes formas de associação entre produtores.

---

<sup>29</sup> Ver a este respeito Jank & Galan (1997) e Belik (1999).

**Quadro 3**  
**Tipos de Organizações na Indústria de Laticínios**

<b>Tipo de organização</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Empresa Transnacional	Empresa atuante em vários mercados, buscando matérias-primas em diferentes regiões. Possui atividades integradas com um enorme portfólio de produtos. Esquema de distribuição próprio.	Fleishman & Royal; Parmalat, Nestlé, Yakult, Danone, MD Foods, Royal Numico
Empresas Regionais	Empresa atuante em mercado regional com fontes de matérias-primas regionais.	Elegê, Lacesa, Serramar
Novas Transacionais	Empresas de origem brasileira, argentina ou uruguaia que estão se desenvolvendo na sombra do acordo de livre comércio do Mercosul.	Conaprole, La Sereníssima, SanCor, Milkaut
Cooperativas Empresariais	Cooperativas com participação no capital de empresas privadas ou mesmo com acordos para distribuição de produtos.	Batavo, Paulista, Itambé

Fonte: entrevistas e banco de dados

Com o crescimento do mercado nacional e com a queda de barreiras comerciais, surgem novos atores no mercado enquanto muitas empresas tradicionais se transformam assumindo uma nova face.

Um elemento novo no mercado é a presença do que estamos denominando de “cooperativa capitalista” ou empresarial. Este tema foi tratado por Panzutti (1997) e Bialoskorski et alli (1995), todavia sob outra denominação. A cooperativa empresarial não fere os princípios doutrinários do cooperativismo embora procure moldá-los visando objetivos que são próprios das empresas capitalistas. Estas cooperativas possuem uma ampla base de captação de matéria – prima mas sempre careceram da flexibilidade da concorrência no processamento e na distribuição dos produtos. Assim, como resultado de um intrincado jogo de parcerias e associações, essas cooperativas lograram construir novas bases

para a produção e o processamento de lácteos. Não raro, a cooperativa assume o controle de usinas privadas, marcas de grande penetração no mercado ou depósitos para distribuir o seu produto e competir de igual para igual com as mais tradicionais empresas. Um dos exemplos mais representativos é o da Batavo (Cooperativa Central de Laticínios do Paraná) que não apenas tem acordos de produção e distribuição com uma série de agentes "capitalistas" como também atua com intermediário e processador para outros produtores e cooperativas fora de sua área de influência.

Outro caso que merece destaque é o do que estamos denominando "novas transacionais". Esta categoria de organizações tem predominância de argentinos e uruguaios para o caso dos laticínios, mas se tomarmos os mercado de bebidas ou de carne de aves vamos observar uma presença forte de empresas brasileiras. Vale dizer em favor dos laticínio brasileiros que já se pode observar um movimento de grandes cooperativas do Sul do Brasil em direção ao outro lado da fronteira visando produzir e também concorrer em outros mercados.

Para os laticínios, a maior produtividade e as inovações técnicas introduzidas pelos argentinos e uruguaios conquistaram fatias importantes do mercado brasileiro. A Conaprole uruguaia é uma cooperativa cujo volume de vendas anual está em torno de US\$300 milhões e cuja presença no Brasil era modesta até 1996. A partir de então o seu crescimento e colocação de novos produtos se alastrou por todo o território brasileiro, atingindo até mesmo o Nordeste<sup>30</sup>. Outro caso de interesse é o da La Sereníssima, que é a principal marca comercializada pelo laticínio Mastellone. Este grupo argentino entrou no Brasil em 1995 e hoje fatura, em termos regionais, US\$850 milhões competindo no mesmo nível das tradicionais empresas transnacionais.<sup>31</sup> O leite Longa Vida La Sereníssima invadiu os supermercados brasileiros em 1995 com uma série de inovações (leite vitaminado, leite com sabores etc.) com preços muito abaixo daqueles praticados pelas empresas nacionais.

O quadro acima apresenta também um conjunto de empresas que denominamos de regionais. Algumas destas empresas são cooperativas, mas aquilo que estas

---

<sup>30</sup> Gazeta Mercantil 01/06/97 e 21/07/97.

tem em comum é a sua capacidade e a facilidade com a qual dominam o fornecimento e os mercados de importantes regiões. Normalmente estas empresas são vistas como presas fáceis para a expansão das demais organizações. De fato, analisando a expansão da Parmalat no Brasil e demais países da América do Sul, observa-se que a empresa italiana cresceu justamente atacando mercados regionais, garantindo não apenas a captação do leite como também a colocação do produto final em um mercado receptivo<sup>32</sup>. Com o avanço do consumo de leite Longa Vida e outros derivados, o poder de mercado tende a decrescer.

Finalmente, merece maior destaque a ação das empresas transnacionais. Aquelas que foram mencionadas no quadro possuem posições tradicionais no mercado de lácteos, mas evidentemente o negócio de laticínios tende a representar uma parcela cada vez menor das vendas de cada empresa. Ademais, outras empresas transnacionais, não tradicionais no ramo lácteo, também tendem ocupar espaços dada a importância destas atividades no mercado, mesmo porque a sua capacidade de alavancagem financeira é elevada.

A Nestlé e a Parmalat disputam as primeiras posições como a maior empresa captadora de leite no Brasil (Jank & Galan, 1999). No negócios de lácteos, a captação de matéria-prima tem um peso fundamental dado que as demais operações podem receber um tratamento técnico que elimine ganhos proporcionados por vantagens "naturais". Em outras palavras, um bom trabalho de marca e uma boa de logística da distribuição podem superar vantagens como proximidade de mercados, identificação cultural do consumidor com o produto, relações privilegiadas com o ponto-de-venda entre outras. Observa-se portanto, que o fundamental para uma grande empresa com estratégia de marca e distribuição nacional é garantir o abastecimento com matéria-prima.

Para estas empresas, a operação em escala continental não representa grandes problemas. A partir do início da década, em função do Mercosul com a queda de barreiras comerciais, a operação se tornou mais fácil e lucrativa. Desta forma, a pesquisa, adaptação e os lançamentos de produtos podem ser feitos em escala

---

<sup>31</sup> O grupo Mastellone está no Brasil na esfera da produção a partir da aquisição da Naturalat (Leitesol) com quatro fábricas no interior do Estado de S. Paulo.

<sup>32</sup> Ver Anexo 1 com informações sobre a Parmalat.

supranacional. Ademais, em se tratando de um produto com relativa estacionalidade e sujeito a variações na oferta, as facilidades colocadas pela sua manipulação em maior escala não podem ser desprezadas.

O ponto de apoio da expansão das empresas na sua busca junto ao mercado consumidor é a produção de leite Longa Vida. No passado, o jogo com estoques de leite se dava a partir do leite em pó. Empresas transnacionais como a Nestlé adquiriam o leite fluido, desidratavam o produto retirando previamente a gordura destinada a fabricação de manteiga, queijos e derivados e colocavam o leite em pó sob marca própria nos pontos-de-venda. Esta era a estratégia tradicional de empresas como a Nestlé ou a antiga Carnation (Leite Glória) e hoje Fleishman & Royal. Muito embora, o leite em pó continue sendo um produto extremamente importante no conjunto de produtos ofertados pelas empresas e também se mantenha como item importante em termos de consumo, o mesmo está perdendo espaço para o leite Longa Vida.

Outras importantes empresas multinacionais estão também reforçando as suas posições em busca da liderança regional. Este é o caso da Danone, MD Foods – que atua no Brasil com a marca Vigor e, mais recentemente a Royal Numico NV, empresa holandesa líder na Europa na fabricação de alimentos infantis. Esta última, a propósito, entrou no mercado brasileiro adquirindo uma das mais fortes empresas privadas nacionais que era a Mococa.

Devido a facilidade de conservação do produto por um período de até seis meses, a embalagem “Tetra Brik” representou uma importante inovação que teve como efeito a completa revisão das estratégias das empresas. Em 1990 a Tetra Pak, empresa sueca detentora da patente da embalagem, produzia no Brasil apenas 200 milhões de unidades. No ano de 1997 a sua produção fechou o ano com um total de 2,1 bilhões de unidades, considerando apenas aquelas voltadas para o mercado de leite.

Com a possibilidade do transporte do produto final já embalado e sem necessidade de refrigeração, as empresas deixaram de depender diretamente das pequenas usinas regionais que abasteciam os mercados locais. Diante do poder do leite Longa Vida todos os mercados ficaram ao alcance de produtores nacionais. Ademais com a instalação de resfriadores em propriedades rurais, as

grandes empresas puderam aumentar o raio de captação chegando a buscar a matéria-prima a distâncias superiores a 100km. Assim, o fundamental para os grandes distribuidores passou a ser cada vez mais a garantia de entrega e qualificação de uma rede de produtores pois a transformação e a distribuição passaram a ser feitas em bases tecnicamente diferentes.

Apenas para efeito de ilustração as vendas de leite fluido totalizaram 5.8 bilhões de litros em 1998. Deste total 3.1 bilhão foi do tipo Longa Vida (53.9%). f2.3 bilhões do tipo "C" (39.0%) sendo que o restante foi dividido nos tipos "A" e "B". Dez anos antes, em 1986, o consumo de leite fluido era de 3.9 bilhões sendo que a parcela referente ao leite Longa Vida era de apenas 3.1% contra 84.4% do leite "B".

### **3.2 Café e Derivados**

O mercado de produtos derivados do café sofreu uma grande mudança a partir do início dos anos 80. Após ter atingido o seu ponto mais baixo em termos de vendas e de cotações internacionais, o café retomou o seu crescimento e abriu espaço para uma indústria moderna e diversificada.

Tomando-se a produção agrícola de café em côco dos últimos anos, o volume produzido saíta aos olhos. A produção caiu de 3.8 milhões de toneladas em 1985 para pouco mais que 1,8 milhões em 1995 – ano recorde de queda, retornando em seguida ao patamar de 3,1 milhões de toneladas em 1998. O Quadro 4 apresenta a produção do café contabilizada em termos de sacas. Não há dúvida que estas variações acompanham pari-passu o movimento das cotações da bolsa de Nova York e as dificuldades ditadas pelo clima. Todavia, está ocorrendo nos últimos anos uma mudança qualitativa na produção ditada pelas exigências do mercado.

## Quadro 4

### Produção e Exportação de Café Brasileiro (1980-98) (em 1000 sacas de 60kg)

Ano	Produção	Exportação
1980	21.500	15.100
1985	33.000	19.100
1990	31.000	16.900
1991	28.500	19.500
1992	24.000	16.400
1993	28.500	15.100
1994	28.000	14.600
1995	16.800	14.600
1996	27.500	15.300
1997	23.400	16.760
1998	32.500	16.300

Fonte: ABIC

De fato, o consumo per capita de café caiu dramaticamente nos anos 80. Em 1974 cada brasileiro consumia, em média, 2,69 kg de café torrado e moído. Para 1988, Zylbertajn et alli (1993) estimava este consumo como sendo da ordem de apenas 1,53 kg/hab. Com a estabilização da renda trazida pelo Plano Real, o consumo de café voltou a subir para algo em torno de 3,71 kg/hab/ano em 1998<sup>33</sup>, superando todas as marcas anteriores. Entretanto, o café consumido em 1998 não é o mesmo consumido em 1995. Para entendermos estas mudanças valeria voltar aos anos 80.

Em julho de 1989 o Brasil na qualidade de maior produtor e exportador, retirou-se do AIC – Acordo Internacional do Café, discordando da distribuição de cotas ao mesmo tempo que apostava em uma alta nos preços internacionais<sup>34</sup>. Ao contrário do que era esperado com a medida, os preços se reduziram e o País perdeu mercado para outros produtores marginais. Em março de 1990, o governo

<sup>33</sup> Segundo a ABIC – Associação brasileira das Indústrias de Café ( <http://www.abic.com.br/>) e atualizado para 1998 com base em reportagem da Revista Agronalysis de Junho de 1999, pp.69-71.

<sup>34</sup> Ver a este respeito Sant'Ana, J. A.; Homen de melo, F. & Alves, D.C. (1994) Acordos internacionais de Produtos de Base- Os casos do Cacau e do Café. Brasília: IPEA. Estudos de Política Agrícola no. 23

brasileiro resolve extinguir o IBC – Instituto Brasileiro do Café, desestruturando o pouco que havia em termos de regulação setorial.

Em 1993, o Brasil iniciou a articulação de uma associação internacional de produtores (APPC – Associação dos Países Produtores de Café) desvinculada das “tradings” e dos países consumidores. Esta associação passou a discutir cotas e estratégias comuns de mercado, todavia esta nova forma de organização não tem mostrado qualquer poder de regulação e controle de preços. Na realidade, os preços tem se elevado devido a questão da escassez do produto diante de um mercado em crescimento e não da ação direta do cartel de produtores.

O Brasil possui um problema sério de posicionamento para o seu produto. O país é conhecido internacionalmente como produtor de cafés de baixa qualidade e nesta categoria concorre com produtos provenientes de ofertantes marginais sem tradição e que estariam dispostos em exportar o seu produto a qualquer preço. No exterior, o café brasileiro é processado e misturado com outras variedades de melhor qualidade até atingir o gosto do consumidor local. Uma vez que o café brasileiro não é vendido sob uma marca de origem, a identificação do consumidor estrangeiro com o nosso café é muito tênue. Em situação totalmente oposta está o café da Colômbia e da Costa Rica. Conhecidos pela marca e pela qualidade, o produto destes países encontra grande aceitação junto ao consumidor final.

Aproximadamente 2/3 do café produzido no país é exportado e portanto os estímulos colocados pelo consumo no exterior terminam por influenciar diretamente o produtor local. Com isso, a percepção de baixa qualidade do produto nacional pode normalmente ser aferida não apenas no mercado externo como também junto ao consumidor nacional.

Diante desta constatação, algumas ações foram encadeadas entabulando um conjunto de normas e procedimentos entre as organizações produtivas que terminaram por influenciar todo o ambiente institucional. Estamos nos referindo à criação de um campo organizacional como uma nova área de vida institucional repetindo a referência de Fligstein (1990) mencionada anteriormente.

A face visível deste campo organizacional são as representações de produtores reunidas em torno das cooperativas, associações como a Specialty Coffee Association of Brazil, a CACCER - Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado, associações de processadores como a ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café, além da tradicional ABICS – Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel. Todas estas associações passaram a trabalhar em torno do objetivo de “descommoditizar” o café brasileiro.

Do ponto de vista do produtor, algumas áreas passaram a se destacar com “áreas delimitadas” para a produção de cafés finos. Os solos do cerrado mineiro por exemplo passaram a atrair novos produtores que passaram a se dedicar ao plantio de variedades de arábica com tratos culturais intensivos, colheita manual e seletiva (somente dos frutos maduros) e secagem natural. Esta produção intensiva de qualidade com grande aceitação no mercado externo e também doméstico permitiu uma retomada do cultivo e a entrada de novos industriais. Em 1993 foi criada a marca “Café do Cerrado” com nove padrões de bebida e um marketing agressivo para comercializar o produto no Brasil e exterior<sup>35</sup>.

Os incentivos dados pelo mercado ao café de melhor qualidade para exportação terminaram por marcar uma diferenciação bem clara também no mercado interno. A criação do selo de qualidade ABIC em 1989, embora não represente uma garantia oficial de idoneidade do produto, permitiu a indústria colocar patamares de preços mais elevados para o produto final, o que, por consequência, acabou por beneficiar o produtor rural. Atualmente a ABIC conta com 538 empresas filiadas com 1062 marcas portadoras do “selo de pureza”<sup>36</sup>.

Podemos afirmar que o grande mercado para o café brasileiro está no segmento de “blends”, conhecido como “café gourmet”. A ação de empresas processadoras como a Illycafé a Mellita, e a Café do Ponto estão tendo um efeito demonstração muito forte incentivando a qualidade e a produtividade. Embora a Illycafé

---

<sup>35</sup> Ver Farina (1996).

<sup>36</sup> O “selo de pureza” foi criado em 1989 pela resolução no. 80 do IBC que teria como atribuição fiscalizar e punir as empresas que não estivessem dentro dos padrões. Como o IBC foi extinto logo depois, a ABIC passou a divulgar informalmente as análises das amostras recolhidas pelos seus técnicos no mercado de forma que o público pudesse tomar conhecimento das marcas de qualidade inferior. Atualmente, as listas de cafés da ABIC, divulgadas amplamente pela mídia são uma referência para os consumidores (Farina, 1996:129).

processe todo o produto na Itália a partir do café em coco brasileiro. os próprios processadores nacionais estão se adaptando para colocar no mercado cafés de boa qualidade. Este é o exemplo da empresa Ipanema que recentemente conseguiu entrar no seletto mercado dos coffee shops da América do Norte através de um contrato de grande envergadura com a rede Starbucks.

Nos Estados Unidos e Europa está ocorrendo o fenômeno do ressurgimento dos "coffee-shops" e, destacadamente, no Japão há uma corrida em direção ao café enquanto bebida gelada<sup>37</sup>. Para ambos os casos, a indústria nacional está se aparelhando e exigindo uma matéria-prima de melhor qualidade. Há alguns anos atrás, a industrialização do café era quase que uma exclusividade de capitais nacionais. Hoje com a busca por um produto de melhor qualidade e com o crescimento das vendas de café solúvel já se pode observar alguns nomes estrangeiros de peso entre as indústrias como é o caso da Parmalat, Nestlé, Melitta e outros.

Atualmente o mercado interno ainda é dominado pelos pequenos torrefadores que trabalham com uma matéria-prima de baixa qualidade (misturando cevada, palha e outras impurezas junto ao café) com uma distribuição precária. Em áreas mais afastadas da periferia das grandes cidades o produto é vendido sem controle de procedência e de forma totalmente clandestina. Estima-se que exista milhares de pequenos torrefadores "piratas" que processam o produto sem o pagamento de ICMS e sem registro no Ministério da Agricultura. Dois fatores tem contribuído para mudança deste perfil de consumo: a disseminação de novas formas de apresentação do produto e as mudanças no hábito de compra.

A tendência de venda do café em pó é ser comercializado predominantemente em embalagens fechadas à vácuo. O embalamento à vácuo exige uma certa tecnologia por parte das empresas uma vez que o café deve ter um tratamento especial, sem o qual se criam gases que estufam as embalagens<sup>38</sup>. Estima-se que apenas 8% do café em pó é vendido em embalagens à vacuo, mas este tipo de embalagem deverá dominar o mercado nos próximos anos<sup>39</sup>. Outro fator

---

<sup>37</sup> Esse produto está se firmando pouco a pouco nos principais mercados de países desenvolvidos sendo que as empresas transnacionais já o lançaram no Brasil.

<sup>38</sup> Ver a este respeito Junqueira & Junqueira (1984).

<sup>39</sup> O MERCADO DE CAFÉ .... (1996).

importante é a tendência ao desaparecimento da venda de café torrado nas feiras livres e pequenos estabelecimentos exclusivos. Zylbertajn et alli (1993) mostram que, já nas Pesquisas de Orçamento Familiar de 1985, a venda de café moído em feiras–livres e ambulantes era praticamente zero em todo o Brasil. O avanço dos supermercados, que dominam a quase totalidade da venda de artigos de mercearia deverá eliminar totalmente as vendas de café em situação precária ao mesmo tempo que sofisticada o consumo<sup>40</sup>.

### 3.3 Óleos e Gorduras

Este é um segmento da indústria de alimentos em que as mudanças ocorreram de forma mais rápida e drástica. Na prática, estamos vivenciando um processo de concentração e especialização desta indústria. Muitos são os fatores que tem influenciado as mudanças entre eles estão as questões logísticas, técnicas e econômicas.

Internamente a indústria se reestruturou em busca de produtividade e rebaixamento de custos em um ambiente de escassez de recursos governamentais, que marcou a expansão da soja no Brasil nas décadas passadas. Para atingir estes objetivos, ocorreu uma concentração e expulsão do mercado de produtores diversificados. Os exemplos mais importantes foram dados pela saída do setor da Ceval – empresa diversificada que trabalhava com carnes e óleos vegetais, adquirida pela Santista Alimentos (Bunge & Born) e pela venda da divisão de grãos da Sadia para a ADM – Archer Daniels Midland configurando-se assim uma rápida desnacionalização de um setor que era dominado pelo capital nacional<sup>41</sup>.

Conforme apontamos anteriormente, o movimento das empresas “traders” de grãos em direção a agroindustrialização já estava ocorrendo em todo mundo desde meados dos anos 80. Com a queda das cotações das commodities alimentares e com o fechamento dos mercados em blocos comerciais, já era

---

<sup>40</sup> O Censo comercial do IBGE de 1985 apresentava o consumo de café sendo feito em supermercados na ordem de quase 70%.

<sup>41</sup> No Anexo 2 há informações completas sobre a Sadia no período anterior a venda das suas instalações de esmagamento para a ADM.

possível se observar o redirecionamento do investimento destas empresas saindo da atividade comercial e partindo para o processamento. O que devemos ressaltar desta vez é a forma como estas empresas estão crescendo no espaço brasileiro`.

Atualmente a indústria de óleos vegetais pode ser considerada uma indústria de capital intensivo de tecnologia simples mas com enormes economias de escala. Em 1987 45,9% da soja era processada em plantas de até 599 toneladas dia, sendo que em 1997 esta classe de plantas processou apenas 10,0% da matéria-prima. Do outro lado do espectro temos as plantas com capacidade de esmagamento superior a 1499 toneladas/dia, em 1987 estas esmagavam 22,3% da matéria-prima passando para 50,9% em 1997<sup>42</sup>.

Em contraste com esta distribuição da produção agrícola, a capacidade instalada de processamento de óleo bruto continua bastante concentrada nos estados mencionados acima. A ABIOVE, que reúne 75% da produção de óleos vegetais no Brasil registrava uma distribuição da produção segundo a qual mais de 70% da capacidade de esmagamento se encontrava nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e S. Paulo.

A principal matéria prima para a produção de óleos e gorduras é a soja com uma participação superior a 90%. Como tendência há uma demanda cada vez maior por óleos comestíveis com altos teores de gorduras polinsaturadas. Nesta categoria se incluem os óleos de girassol, canola e amendoim. Atenta a essas tendências de mercado, a indústria nacional tem realizado diversos lançamentos visando preencher esta demanda<sup>43</sup>. No óleo de girassol, o mercado é dominado pela marca Cocinero (importada da Argentina) seguido pelo Ville (Ceval) e o Becel (Gessy Lever). No óleo de canola temos a presença da Olivebra, Ceval e Cocamar e, finalmente, no óleo de milho três empresas dominam 85% do mercado, a saber: RMB - Refinações de Milho Brasil, Ceval e ROB – Refinadora de Óleos Brasil<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Dados da Abiove ( Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais) – Estatísticas da Soja, 1997.

<sup>43</sup> Freitas (1997).

<sup>44</sup> O Estado de S. Paulo 14/09/96.

Para atender estas condições ditadas pela escala e pela busca de produtividade a localização das unidades processadoras necessita se firmar em áreas produtoras ou em áreas próximas aos portos para escoamento do produto a ser exportado. Devido às características da demanda, o esmagamento de soja nas regiões Sudeste e Centro-Oeste podem se viabilizar desde que as plantas se localizem em áreas de fácil acesso por via terrestre ou aquática.

Devido aos custos de produção e às condições naturais de clima e solo, a produção de oleaginosas está se deslocando. A soja, que é a principal oleaginosa tem hoje uma produção em crescimento nos estados do Oeste e do Nordeste do Brasil em comparação com a relativa estagnação dos estados de S. Paulo e do Sul. Em 1977, os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e S. Paulo colhiam 92,8% da soja produzida no Brasil, dez anos depois a participação destes estados caiu para apenas 50,6%.

Com o afastamento da produção dos centros consumidores a questão da logística de transportes passou a ser fundamental para o escoamento da produção. Grandes investimentos estão sendo feitos para a construção de dois eixos intermodais importantes. O primeiro é aquele que deverá escoar a produção pelo Rio Paraguai até a Bacia do Prata, que ainda está em projeto dependendo de uma avaliação de impactos ambientais sobre a Bacia do Pantanal. O segundo eixo importante é o da Ferroeste, que está em construção adiantada, e que pretende escoar a produção por via ferroviária do Centro-Oeste para São Paulo (pela hidrovia do Tietê) ou para o Paraná até atingir o porto de Paranaguá. Além destes eixos existem ações isoladas com a construção de terminais para transporte de soja a granel em Porto Velho (no Rio Madeira) e em Itaquatiara (confluência do Madeira com o Amazonas) configurando um novo eixo Norte de escoamento. Há também perspectivas de escoar a soja do Centro - Oeste pelo Rio das Mortes, passando pelo Araguaia e Tocantins até atingir a ferrovia Carajás para depois escoar a produção agrícola para o porto de Itaqui (MA).

Todas estas alternativas exigem altos investimentos mas pouco a pouco elas estão se viabilizando com a ajuda do BNDES e do capital estrangeiro. O aumento do consumo interno e das exportações deverão funcionar como uma importante alavanca para a implantação destes projetos. No mercado interno, o consumo de

óleo refinado passou 1.4 bilhão de toneladas para 2.2 bilhões nos últimos dez anos e o consumo de farelo para ração animal mais do que dobrou no mesmo período, em grande parte em função do maior consumo de carnes. Já a produção nacional de soja em grão dobrou nos últimos 15 anos, passando de 14,5 milhões de toneladas (safra 82/83) para 31.2 milhões de toneladas (safra 97/98) segundo estimativas do governo.

Enquanto isto, uma parte significativa da indústria que foi deslocada do mercado está com enormes índices de ociosidade. Segundo a ABIOVE, no ano de 1977, 11.4% da capacidade instalada brasileira estava ociosa, sendo que S. Paulo era o estado mais prejudicado. Dados recolhidos pela associação mostram que em 1997, 21 unidades de esmagamento ficaram paradas, além de outras 5 que foram desmontadas.

Em função do deslocamento das safras para regiões mais produtivas e devido às mudanças no aproveitamento da capacidade instalada o setor de óleos vegetais está vivendo uma grande reestruturação. A presença do capital estrangeiro nesta nova fase é decisiva. De um total de capacidade de esmagamento de 120 mil toneladas/dia, quatro empresas detém 39%, sendo que uma empresa (Bunge Internacional) detém isoladamente 23%, tomando-se como base os dados de 1997.

Estes números não são precisos pois não refletem o movimento de arrendamento de instalações de esmagamento, que é muito comum no segmento. Certamente, se tomarmos estes outros parâmetros a concentração seria maior. Entretanto, o quadro abaixo ilustra o movimento de fusões e aquisições que está ocorrendo no setor.

**Quadro 5**  
**Principais Esmagadoras de Oleaginosas no Brasil**  
**1997**

Nome	Toneladas de Grão/dia
Bunge & Born	28.130
Cargill	7.950
Coinbra	6.350
ADM	5.000
ROB – Refinadora de Óleos Brasil	3.200
Total	50.630

Fonte: Abiove<sup>45</sup>

Como foi mencionado, a Bunge & Born assumiu o seu lado mais ofensivo a partir da reestruturação pela qual passou o grupo entre 1994 e 1995. Tendo se recentrado eliminando atividades como a informática, seguros, construtora etc. o Grupo Bunge assumiu a sua identidade de grupo produtor de alimentos passando a se denominar "Santista Alimentos"<sup>46</sup>. Após a reestruturação, a Santista adquiriu o controle da Incobrasa, tradicional grupo gaúcho, e da Ceval, pertencente ao grupo Hering, por valores não divulgados. Agregando a Ceval às suas atividades de exportadora e produtora de óleos e margarinas para consumo doméstico (marcas "Salada" e "Primor" entre outras), a Bunge se tornou a maior esmagadora do Brasil. Vale lembrar também que a Ceval era a maior produtora de óleo da região Centro-Oeste produzindo aproximadamente 1/3 de todo o óleo produzido no cerrado, em 1992 (Castro & Fonseca, 1995:63).

Segue-se a esta a Cargill, de origem norte-americana, que adquiriu recentemente a Matosul do Rio Grande do Sul e que realizou também vários investimentos no Centro-Oeste. Em seguida, surge outra "trade company", a Coinbra – pertencente ao grupo francês Louis Dreyfus. A Dreyfus está entre os cinco maiores grupos comerciais do planeta e, além dos interesses com o suco de laranja, café, cacau e com a madeira, está entrando pesado na atividade processadora de soja. A Dreyfus já possuía unidades de produção no Paraná e agora está se voltando para a região Norte e Centro-Oeste a partir de sua unidade em Jataí (GO).

<sup>45</sup> Estimativas baseadas em matéria da Gazeta Mercantil 10/12/97.

Em quarto lugar aparece a ADM - Archer Daniels Midlands que adquiriu 85% da capacidade instalada do Grupo Sadia ao final de 1997<sup>47</sup>. A ADM é uma das grades "traders" em atuação no Brasil, que tinha todavia uma presença modesta no processamento. Até então a ADM estava operando no Brasil e Argentina com silos, armazéns e embarque de soja em grão<sup>48</sup>. A decisão quanto a possibilidade de entrar pesado no processamento deriva das baixas margens obtidas na comercialização do produto "in natura". A saída da Sadia do mercado se deve a tendência presente no setor alimentar das empresas concentrarem suas atividades no seu "core business", o que no caso da Sadia se identifica com a cadeia de produtos frigorificados.

Finalmente, temos a ROB que poderia ser considerada também uma empresa estrangeira. A ROB foi criada a partir de 1995 com a venda da fábrica de óleo Franciscano ao Grupo Vigor. Este grupo de enorme presença no mercado de lácteos através das marcas Danúbio, Leco, Faixa Azul e Vigor mantém uma "joint-venture" com o grupo MD Foods da Dinamarca. A atual empresa controladora da ROB é a brasileira CM Indústria e Comércio, cujo controle por sua vez não se conhece.

Observa-se portanto que nas primeiras posições da capacidade de esmagamento temos cinco empresas estrangeiras. Se agregarmos a estas presença da Gessy Lever podemos afirmar que mais de 50% da capacidade de processamento da soja está em mãos de empresas estrangeiras. Bertrand et alli (1987:94) já haviam apontado para esta realidade quanto ao mercado brasileiro nos anos 80. O que diferencia o momento atual da realidade da década passada é a de que a Anderson Clayton e a Continental Grain foram incorporadas pela Unilever e pela Cargill, respectivamente, e a produção terminou por se concentrar mais ainda no Brasil.

O futuro da indústria de óleos vegetais está ligado aos aspectos de logística e escoamento da produção processada. Aproximadamente 2/3 da soja produzida no Brasil é voltada para o mercado externo seja sob a forma de grão como farelo

---

<sup>46</sup> A Santista vai concentrar suas atividades na área de alimentos com ênfase na suas origens: moinhos e óleos vegetais. A Santista decidiu reforçar o seu potencial também na área de carnes embutidos dado que juntamente com a Ceval adquiriu a marca SEARA.

<sup>47</sup> Gazeta Mercantil 17/12/97.

ou óleo. Levando-se em conta este aspecto, o preço de todos os derivados da soja estão ligados diretamente aos preços praticados na Bolsa de Nova York. Assim, por dedução, os preços nas diferentes áreas produtoras é determinado pelo preço internacional menos as despesas de transporte, ressalvando-se as diferentes qualidades do produto<sup>49</sup>. Observa-se portanto que a localização das instalações industriais e a forma de escoamento do produto são cruciais para o desenvolvimento do negócio.

Segundo Castro & Fonseca (1995) as empresas transnacionais mantiveram uma estratégia conservadora em relação a expansão da produção da soja e do milho para a região Centro-Oeste. Para as autoras "as chamadas empresas regionais, apesar do seu limitado dinamismo, constituíram a base sobre a qual se ergueu a agroindústria regional, na medida em que foram capazes de mobilizar recursos produtivos e organizar mercados locais" (1995:5). Vale dizer, a combinação de terras de boa qualidade em preços baixos com tecnologia de ponta para a produção permitiram que um grupo de empresas regionais saísse à frente produzindo o grão, fazendo o processamento para o mercado interno - às vezes integrado à avicultura, ou exportando parte da produção.

Tampouco poderia ser minimizado o papel das políticas públicas de apoio na década de 80 a produção do Centro-Oeste. Estas áreas contaram com farto crédito de investimento proporcionado pelo BNDES<sup>50</sup> e uma excelente remuneração do produto agrícola estimulada pelos Preços Mínimos unificados. Ademais, o setor contou com apoio e incentivos dos órgãos regionais e de incentivo às exportações.

A indústria de oleaginosas pode ser considerada parcialmente reestruturada dependendo porém de fatores sistêmicos para a sua maior competitividade. Os financiamentos para a agricultura estão cada vez menos dependentes do

---

<sup>48</sup> Através do controle da Glencore Importadora e Exportadora.

<sup>49</sup> A soja do centro\_oeste é considerada de melhor qualidade dado o seu menor teor de umidade (10% contra 14% do sul do país). ver a este respeito Castro (1993).

<sup>50</sup> Castro & Fonseca (1995) estimam que o BNDES concedeu US\$175 milhões em programas de incentivo à agroindústria do Centro-Oeste e do cerrado central, a maior parte no Mato Grosso. Os maiores empréstimos foram concedidos à Ceval em Mato Grosso ( US\$ 23,3 milhões) e Quinteila em Goiás (US\$ 15,5 milhões).

governo<sup>51</sup> assim como as condições industriais de produção. Resta portanto trabalhar a questão da infra-estrutura de escoamento da produção, armazenagem e das políticas de apoio à exportação.

### 3.4 Derivados de Trigo

Este é um setor que recebeu inúmeros choques ao longo dos anos 80 e que hoje apresenta uma face bastante distinta do passado. Devido à política de subsídios aos tricultores, aos moinhos e aos consumidores, o cálculo econômico esteve embotado por mais de 40 anos.

No passado os moinhos dependiam de cotas de trigo para poderem trabalhar. A concessão das cotas estava vinculada às negociações políticas junto ao governo e ao poder de pressão exercido pela capacidade instalada de moagem. Dadas as margens de lucro garantidas não havia maiores incentivos a ganhos de produtividade ou ao desenvolvimento de novos produtos. Esta inércia levava a uma acomodação das empresas e dos consumidores em torno de um número restrito de produtos. Basicamente, a competição entre os moinhos se dava pelo tamanho da cota obtida e a competição entre as empresas de pães, massas e biscoitos gravitava em torno de preços.

Com a abertura comercial, o grande sacrifício acabou sendo imposto aos produtores agrícolas. Durante a década de 80, as cooperativas fizeram um enorme esforço de tecnificação e conseguiram elevar a produtividade média de 870 kg/ha para 1800 kg/ha. Em 1987 a produção nacional atinge o seu ponto mais elevado da história. Nesta safra foram produzidos 6,0 milhões de toneladas atendendo a 80% da demanda nacional por trigo. A partir de 1990, com a falta de incentivos creditícios e com a queda de barreiras a importação esta produção cai pela metade mantendo-se abaixo de 3,0 milhões de toneladas. Atualmente a demanda interna é estimada em 9,0 milhões de toneladas.

---

<sup>51</sup> A ação da Bolsa de Mercadorias e de Futuros já contribuiu para uma normatização dos instrumentos privados de concessão de crédito (via CPR, CM-G e outros títulos). Em termos quantitativos a Bolsa movimentou R\$3,5 bilhões com 275 mil contratos em 1997. (O Estado de S. Paulo 15/12/97)

Para os demais elos da cadeia do trigo, a liberalização e a desregulamentação do setor levaram a uma nova dinâmica. Para as empresas moageiras e processadoras como um todo houve uma enorme concentração.

No caso dos moinhos, grandes investimentos foram despendidos em equipamentos e realocação das plantas. Parte da capacidade ociosa foi eliminada dentro de uma nova estratégia de atender aos mercados de maior demanda. Ainda assim, podemos estimar uma capacidade de moagem quase 25% acima da demanda. Para a indústria de massas e biscoitos a desregulamentação representou a possibilidade de integração com os moinhos e também um grande esforço em vistas a diferenciação de produtos. Neste elo da cadeia, as empresas estrangeiras levaram a melhor com um forte movimento de fusões e incorporações. A explicação para este movimento está na precariedade das empresas atuantes até o final da década de 80 e as boas oportunidades de negócios abertas dados os baixos custos das aquisições e o crescimento do mercado<sup>52</sup>.

Estima-se que o consumo aparente de trigo no Brasil tenha o seguinte destino: 60% para panificação, 13% para a fabricação de massas, 10% para biscoitos e 17% para outras finalidades<sup>53</sup>. Isoladamente, o trigo é o produto em que o gasto com importações é mais elevado. Em média, nos últimos três anos, foram gastos US\$1,1 bilhão com as compras de trigo, o que coloca o país na posição de segundo maior comprador de trigo do mercado (após a China). Os números do mercado impressionam pela magnitude. Neste ano de 1997, o faturamento das empresas atuantes com derivados de trigo atingiu os US\$ 8 bilhões. O mercado de biscoitos brasileiro já é considerado o segundo maior do mundo ( perdendo apenas para os Estados Unidos) e o mercado pães industriais tem crescido a taxas de mais de 30% desde a estabilização<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Segundo a ABIMA – Associação Brasileira da Indústria de Massas Alimentícias, o consumo brasileiro de farinha é aproximadamente metade do argentino (53kg/hab/ano do Brasil contra 100kg/hab/ano na Argentina).

<sup>53</sup> Informações de especialistas. Ver também Frausino, C.C. M. (1995) mudanças Institucionais e a Indústria do Trigo (1987-93) Campinas: IE/Unicamp, mimeo. (Dissertação de Mestrado).

<sup>54</sup> Gazeta Mercantil – Edição Latino Americana – 8 de dezembro de 1996.

O movimento de verticalização neste setor se apressou a partir de meados da década de 90 e não logo em seguida a liberalização do mercado. Em um primeiro momento, os moinhos se lançaram à disputa pela matéria-prima e busca de melhorias tecnológicas para o processamento de trigo de diferentes qualidades. Passada esta fase de grande concentração e disputa com os pequenos moinhos, a indústria sofreu um amplo processo de verticalização para frente, tendo os moinhos se articulado para frente em busca de associações com empresas de reconhecimento no mercado e tecnologia para fabricação de biscoitos e massas alimentícias.

Segundo Kirschner (1993) é muito provável que os moinhos do Brasil se enquadrem nos esquemas de produção semelhantes aos países desenvolvidos em que a variedade de produtos é muito maior e a entrega é feita em sistemas "just-in-time". Segundo a autora, na França, por exemplo, existem sete tipos de farinha para utilizações diversas(1993:199). Esta busca por especialização termina por concentrar ainda mais a oferta do produto, tendo ocorrido justamente este movimento na virada da última década.

Utilizando dados da ABITRIGO - Associação Brasileira da Indústria de Trigo e de Mendes (1994) podemos dizer que em 1987, as quatro primeiras empresas moageiras processavam 45,3% do trigo internalizado, em 1992 os quatro maiores moinhos passaram a produziram 48,3% do trigo ofertado no mercado. Em 1996 esta participação havia subido para 51,0% e em 1998 estes grupos controlavam 54,0% da oferta. O quadro a seguir ilustra esta posição.

## Quadro 6

### Brasil: Participação na Moagem dos Grupos Moageiros (1987-98)

GRUPO	% da moagem			
	1987	1992	1996*	1998*
Bunge & Born	23,3	24,1	22,0	23,0
J. Macedo	11,1	13,3	15,0	12,0
Pena Branca	5,8	5,8	8,0	9,0
Anaconda	5,1	5,2	6,0	7,0
Total	45,3	48,3	51,0	54,0

\*números aproximados

Fonte dos dados brutos: Abitrigo (1994), Mendes (1994) e Gazeta Mercantil 8/12/96 e Gazeta Mercantil 21/06/99

A grande concentração verificada na moagem no Brasil não difere da situação encontrada em outros países. Nos Estados Unidos, os três maiores grupos moageiros produzem 80% das farinha, no Canadá estes mesmos três grupos detém 90% do mercado e na Argentina, seis grupos moageiro produzem 52% da farinha ofertada<sup>55</sup>. Conclui-se portanto que um dos elementos característicos do início da abertura e desregulamentação foi justamente a concentração do fornecimento. A explicação corrente para este fenômeno é a busca por maiores escalas e melhores negociações tendo em vista o achatamento das margens ditada pela guerra de preços entre os fornecedores.

Passada esta fase de corrida pela capacidade de moagem, os produtores de farinha se voltaram para as possibilidades de integração para frente. A partir de então, os grupos Bunge & Born e J. Macedo têm partido para uma estratégia de aquisições e associações com empresas nacionais e estrangeiras produtoras de biscoitos, massas e pães industriais. Este movimento vem engrossar as fusões e aquisições que já vinham ocorrendo desde o final da década de 80 por parte de novos entrantes como a Parmalat, Nabisco, Borden e outras. O quadro a seguir ilustra esta situação.

<sup>55</sup> Ver Gazeta Mercantil 8/12/97 – Gazeta Mercantil Latino-Americana e Gazeta Mercantil 21/06/99.

## Quadro 7

### Fusões e Aquisições na Indústria de Massas, Biscoitos e Pães Industriais (1985-97)

<b>Empresas Entrante</b>	<b>Empresa Adquirida</b>	<b>Produtos</b>
Borden (EUA)	Adria***, Romanini, Raineri	Massas
BSN – Danone (FRA)	Triunfo (Campineira) **, Aymoré**	Biscoitos
Bunge & Born (ARG)*	Petybon, Plus Vita, Pullman, Van Mill	Biscoitos e Pães
Gessy Lever (GB/HOL)	Cica	Massas preparadas
Nabisco (EUA)	Júpiter, Pilar	Biscoitos
Nestlé (SUI)	Ailiram, Tostines e Buitoni, Confiança	Massas e Biscoitos
Parmalat (ITA)	Lu Petibon	Biscoitos
Pillbury (EUA)	Frescarini	Massas
Macri (ARG)	Adria****, Zabet, Basilar, Isabela	Massas
United Biscuits (GB)	Águia (J. Macedo) **	Biscoitos

Fonte: Elaboração própria, atualizado a partir de Belik (1994)

\*Mantém associação internacional com a Barilla da Itália

\*\* Joint-venture

\*\*\*Depois vendida para a Quaker Oats (EUA)

\*\*\*\* Tem participação de 20% da Quaker Oats (EUA)

Verifica-se pelo Quadro VII que a indústria de massas e biscoitos foi praticamente desnacionalizada na sua totalidade, restando pouco ao capital nacional. Na realidade, o único grande competidor em escala nacional no setor de massas é o Pastificio Selmi que mantém o seu poder de negociação e uma razoável fatia de mercado por possuir pequenas instalações moageiras em S. Paulo e no Paraná. A manutenção do Selmi se deve ao seu poder de diversificação e a opção acertada em investir no segmento de massas instantâneas. No ramo de biscoitos poderia se apontar Bauducco que também desenvolveu alguns nichos de mercado bem sucedidos. Além destas não restou praticamente nenhuma empresa de capital nacional com distribuição em escala supra-regional.

Segundo Ramalho (1994) a revogação do DL-210, criado em 1977 que impunha a estatização da comercialização e o controle da moagem, levou a quebra dos arranjos corporatistas que funcionavam na cadeia produtiva do trigo. Devido ao

imensos conflitos existentes e a falta de um consenso dentro do segmento, o elo dos moinhos deverá receber enormes impactos pois, para as empresas compradoras de matérias-primas os principais requisitos a serem preenchidos são o preço e a qualidade e estes podem ser obtidos pelas importações.

A tendência clara para os moinhos na atual conjuntura é de maior concentração com ganhos de escala e rebaixamento de custos. Além disso, os moinhos devem atender a demandas específicas de diferentes tipos de farinha, como é o caso do trigo "durum" mais indicado para a fabricação de massas. A tendência é portanto os moinhos se integrarem para frente junto a indústria de massa e biscoitos, como já vem acontecendo.

Na ponta da indústria de massas e biscoitos, a competição deverá ocorrer por meio da introdução de novos produtos, e a abertura de novos segmentos de mercado. Neste particular, os elementos chaves são a propaganda e a distribuição dos produtos. Tem também a sua parcela de contribuição a introdução de novos tipos de embalagens e formas de apresentação de produtos<sup>56</sup>.

### 3.5 Derivados de Carne

Este é o quinto maior segmento da indústria de alimentos em termos de faturamento. É também neste segmento que podemos encontrar um forte núcleo de empresas nacionais. É neste núcleo que podemos encontrar a Sadia – maior empresa nacional do ramo alimentar tendo faturado US\$ 2,7 bilhões em 1996, com um Patrimônio Líquido de US\$ 744 milhões<sup>57</sup>.

O segmento de carnes foi considerada uma das estrelas da estabilização econômica a partir de 1994. No entanto, não só o segmento de carne de aves mas também a carne bovina teve o seu consumo aumentado substancialmente desde o final da década passada. Entre 1990 e 1996 a produção de carne de frango praticamente dobrou sendo que o mercado interno corresponde às três

---

<sup>56</sup> Dados da Associação Nacional da Indústria de Biscoitos (ANIB) mostram que o consumo de biscoitos no país duplicou em cinco anos passando de 3,8 kg/hab no ano de 1994 para 6,7 kg /hab no ano de 1998. (gazeta mercantil 14/07/99)

<sup>57</sup> Segundo o Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 1997.

quartas partes da demanda. O consumo atual de carne de frango se encontra na marca de 23 kg/hab/ano em comparação com a carne de boi com 28,1kg/hab/ano e com a carne de suíno, cujo consumo vem crescendo rapidamente e já atinge 8,9 kg/hab/ano.

A produção de aves vem crescendo em função não apenas do aumento da demanda mas também por uma bem sucedida política de redução de custos e, por consequência, nos preços. A redução nos custos está diretamente relacionada a uma melhor solução na logística de produção aproximando os produtores integrados das fontes de matérias-primas, conforme já foi mencionado anteriormente. Melhoramentos genéticos e no manejo das aves tem permitido também uma aumento significativo da taxa de conversão - de 2,5 kg de ração/ peso em 1985 para 2,0 kg de ração/ peso em 1995 (Martins, 1996) - e na densidade dos criatórios<sup>58</sup>. O quadro apresentado em seguida demonstra o alcance das mudanças observadas na avicultura de corte.

### Quadro 8

#### Evolução dos Coeficientes Técnicos de Produção de Frango de Corte (1985-95)

Ano	1985	1995	Variação %
Conversão Alimentar	2,25	2,0	-11,0
PA - Peso de Abate (kg)	1,80	2,16	+20,0
PC - Peso da Carcaça (kg)	1,50	1,66	+11,0
G/P - Ganho de peso diário (g)	36,0	44,0	+23,6
R - Consumo Total de Ração (kg)	4,05	4,36	+8,0
DC - Dias de Criação	49,0	49,0	0,0
Taxa de Mortalidade	83%	77%	-7,0
Lote Econômico	12.000	15.000	25%

Fonte: Martins (1996)

Para que este ponto fosse atingido, as principais empresas do setor promoveram um amplo processo de reestruturação tanto do ponto de vista industrial como na relação junto aos seus integrados e seus canais de distribuição.

A Perdigão, por exemplo, tradicional empresa pertencente a família Brandalise foi vendida para um pool de investidores internos liderado por fundos de pensão de empresas estatais. A Chapecó foi adquirida por um grupo de investidores do Sul com participação de capital da IFC (International Finance Corporation - Banco Mundial) e do BNDES e depois revendida ao Grupo Macri da Argentina. A batavo, pertencente a uma cooperativa paranaense teve a sua marca e a sua operação vendida para a Parmalat. Finalmente, a Frangosul foi vendida para a Doux, o maior grupo francês de abate e comercialização de aves.

No "front" da produção as empresas partiu para um amplo programa de investimentos em abatedouros e fábricas de ração na região centro-oeste, próximo às fontes de produção de soja e milho. Isto pode ser constatado com o esforço da Sadia para se instalar em Goiás, assim como os elevados investimentos da Avipal na região Oeste da Bahia. Neste esforço para deslocar sua produção para áreas mais promissoras a Sadia tomou a corajosa decisão de vender o seu abatedouro de Americo Brasiliense - um dos mais modernos do Brasil com capacidade de abate de 180 mil aves/dia. Vale lembrar que hoje a região Centro-Oeste é uma das principais áreas de desenvolvimento da pecuária (bovina e de aves). Aproximadamente uma terça parte do rebanho bovino se concentra nessa região e o abate tem crescido a taxas duas vezes maiores que no restante do Brasil. Para o frango houve um crescimento do rebanho de 430% entre 1988 e 1997 e o alojamento de pintos de corte no Centro-Oeste passou 1,4% do total brasileiro para 6,5% entre 1985 e 1997<sup>59</sup>.

Visando ampliar a sua parcela no mercado externo as grandes empresas partiram para associações como é o exemplo da Perdigão com o grupo japonês Mitsubishi<sup>60</sup>, assim como a Sadia intensificando as suas vendas para a filial argentina (associação com a Granja Três Arroyos), além de abrir frentes na China, Rússia e outros países do Oriente Médio. Vale lembrar também a presença ativa da Frangosul, Eliane, Minuano e Pena Branca no mercado de

---

<sup>58</sup> A densidade atual no Brasil está entre 10 a 12 aves / m<sup>2</sup> contra 14 aves/m<sup>2</sup> nos EUA e 15 a 16 aves/m<sup>2</sup> na França. (Boletim DESER - Conjuntura Agrícola no.79, Curitiba, março de 97, pag.17)

<sup>59</sup> Dados da Apinco na Revista Aves e Ovos, fevereiro de 1998, p.38.

<sup>60</sup> Em 1997 a Perdigão assumiu a liderança nacional na exportação de frango com US\$305 milhões embarcados (Revista CartaCapital, 24/12/97)

exportação (Wilkinson, 1993) além da SEARA que vem se beneficiando com encomendas cada vez maiores de mercados alternativos

A Sadia tomou o mesmo caminho, concentrando a suas atividades no "core business" apostando no diferencial de marca e de apresentação de produto. Em pouco mais de 3 anos, a Sadia desmobilizou toda a sua operação com carne bovina e também fechou abatedouros em zonas de fornecimento que funcionavam sem a integração. Juntamente com os dois grupos anteriores, a Ceval forma núcleo da indústria de carne de aves.

Em 1997, a Sadia, Perdigão e a SEARA detinham 55,6% do mercado de carne de aves processadas contra 49,4% de quatro anos antes<sup>61</sup>. Considerando apenas o abate, este três grupos concentram apenas 23,7 % da oferta<sup>62</sup>. Com a venda da Ceval para a Bunge & Born, estes três grupos brasileiros passaram a ter um forte elo no mercado argentino podendo atingir uma posição de destaque em curto prazo. A Sadia já possui uma forte subsidiária na argentina e já exporta toda uma linha de aves adaptada ao gosto do consumidor local. A Perdigão tem uma associação com o grupo Lactona - grande fabricante de lácteos na Argentina e, finalmente, a Ceval (SEARA) passa a fazer uso de todos os canais de exportação desenvolvidos pelo B & B em seu território.

Atualmente, os técnicos do setor estimam que a viabilidade do negócio está nas unidades de abate com capacidade superior a 100 mil aves por dia com operação totalmente automatizada<sup>63</sup>. São poucos os abatedouros com esta capacidade e as empresas mais organizadas estão partindo para a desmobilização de unidades pequenas e o reequipamento de outras em zonas de maior possibilidade de captação de matéria-prima. O exemplo mais saliente deste processo foi a recente inauguração do maior abatedouro de aves do mundo em Santa Catarina com capacidade de processamento de 365 mil aves/dia pertencente a Perdigão. Nesta mesma linha, os principais concorrentes dos três grandes – Frangosul (adquirida pela Doux), Chapecó (adquirida pelo Grupo Macri da Argentina em 1997), Avipal, Pena Branca, Batavo (adquirida pela Parmalat) e Dagránja estão se

---

<sup>61</sup> Segundo a Nielsen em dados publicados pela Revista Carta Capital 24/12/97.

<sup>62</sup> Dados da UBA - União Brasileira de Avicultura recolhidos pelo CEBRAP (1997).

<sup>63</sup> Dados obtidos de entrevistas.

mobilizando rapidamente liquidando unidades de abate menos produtivas, movendo sua produção para áreas do Centro - Oeste e promovendo a semi-integração.

No que se refere ao processamento de carne bovina, as mudanças foram intensas nos últimos dez anos. Na década de 70 já havia ocorrido um início de modernização das instalações de abate dos maiores frigoríficos. Segundo Wilkinson, atualmente as plantas dos grandes frigoríficos "não tem nada a dever em relação aos padrões internacionais" (1993:37) e isto pode ser confirmado pelo crescente volume de exportações. Entretanto, praticamente todos frigoríficos estrangeiros que haviam se instalado no Brasil no início do século deixaram o país e abriram espaço para o capital nacional. Algumas razões podem ser apontadas como determinantes para esta mudança de padrões como a concorrência desleal provocada pela informalidade da oferta, as oscilações de preços provocadas pela sucessão de planos econômicos e o baixo poder aquisitivo da população. No campo externo, as exportações passaram a sofrer um concorrência cada vez maior com alegações quanto ao nível de sanidade da matéria-prima (aftosa) e preços em queda.

Com a saída da Sadia do processamento de carne bovina (mas não da sua distribuição) este segmento passou a ser dominado por pequenas empresas regionais. Algumas destas empresas atingiram um alto grau de tecnificação passando a ofertar cortes especiais, carnes maturadas e outras particularidades, outras permanecem no abate clandestino e na comercialização em pequenos estabelecimentos não fiscalizados.

Hoje, sem dúvida alguma, o motor do processo de modernização na carne bovina é o supermercado. O Censo Comercial de 1985 já registrava que mais de 80% da carne comercializada era feita através dos supermercados. Tendo em vista a perecibilidade do produto e os altos custos envolvidos na sua manipulação, os supermercados deverão ser os beneficiados diretos de uma nova legislação federal que exige que a carne seja vendida pelos frigoríficos já embalada. Esta legislação já foi adotada por alguns estados do Sul e em breve deverá ser estendida para todo o país.

Outra medida importante, resultado de um acordo entre governo e produtores é a isenção de ICMS para o abate de novilhos precoces. Esta medida permite ofertar ao consumidor um produto de melhor qualidade por preços competitivos. Do lado do pecuarista e do frigorífico as isenções de impostos garantem a oferta de um produto equivalente a aquele importado da Argentina enquanto tornam a carne de boa qualidade competitiva no que se refere aos preços. A certificação deste tipo de carne auxilia também os supermercados que garantem a identificação e a procedência do produto. Todas estas ações - canceladas através de acordos entre governo, produtores, frigoríficos e distribuição - estão dando margem ao fortalecimento de um novo grupo de pequenas e médias empresas processadoras altamente tecnificadas e competitivas em termos regionais.

Mudanças importantes tem também ocorrido na produção de carne suína. O mesmo foco dado à produção avícola nos anos 70 e 80 está se repetindo agora com os suínos. Atualmente há um grande esforço por parte dos grandes abatedouros em promover esquemas de semi-integração na criação de porcos juntamente com uma maior tecnificação e adaptação das instalações a esta matéria-prima. A intensificação destas atividades teve com a introdução o melhoramento genético do rebanho suíno brasileiro.

Há dez anos atrás a espessura do toucinho era de 6 cm passando para apenas 1,8 cm hoje em dia. Comparando-se hoje com dez anos atrás verifica-se também que antes o criador levava 200 dias para atingir os 90 quilos de peso para o abate e hoje esta marca é atingida em 135 dias. Outra mudança importante é quanto ao número de filhotes, que passou de 14 a níveis próximos a 25 em dez anos<sup>64</sup>. A introdução destas novas técnicas está viabilizando esquemas de semi-integração, semelhantes aos utilizados para a produção de aves. No passado, dado o grande investimento inicial e o baixo giro da criação a produção de suínos era considerada de alto risco, seja para o produtor como também para o abatedouro. Atualmente, as novas tecnologias estão mudando a organização do setor viabilizando a semi-integração, aumentando a oferta para o mercado interno e externo além de reduzir os preços finais ao consumidor<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Indicadores apresentados em reportagem da Gazeta Mercantil de 24/12/97.

<sup>65</sup> O consumo de carne suína aumentou de 7,1 kg/hab/ano para 9,1 kg/hab/ano.

### 3.6 Suco de Laranja, Açúcar, Álcool e Demais Segmentos

O movimento de reestruturação da indústria de alimentos brasileira pode ser generalizado para praticamente todos os seus segmentos. Como foi mencionado, a face mais visível desta reestruturação está no intenso movimento de centralização e concentração de capitais com uma maior presença de grupos transnacionais. Verifica-se por exemplo que os grandes grupos alimentares entraram em diversas áreas desta indústria capturando empresas nacionais de destaque.

Vale mencionar o caso da CICA - tradicional grupo alimentar brasileiro que foi vendido para a Gessy Lever e o caso da Etti (Grupo Fenícia) adquirida recentemente pela Parmalat<sup>66</sup>. No caso de acrescentarmos a estas a venda da Peixe para a Cirio (que adquiriu a mesma da Quaker Oats), realizada recentemente, vamos observar que restaram muito poucas empresas nacionais no ramo de molhos e atomatados. A única e honrosa exceção entre as grandes é a Arisco, que possui uma participação não declarada do Banco Salomon Brothers. O mesmo se pode constatar para o caso de sorvetes, chocolates, conservas e outros, fugindo ao escopo deste trabalho listar todas as situações observadas nos últimos anos.

Entre os segmentos de maior destaque listados no Quadro 2, a produção de sucos cítricos merece realce pela velocidade com que as transformações vem ocorrendo. De fato, com a criação do "Contrato de Participação" na safra 1986/87 - que passou a vincular a remuneração do fornecedor às cotações internacionais do suco - houve uma profunda reestruturação em toda a cadeia de SLC - Suco de Laranja Concentrado. Esta reestruturação passou pela mudança nas relações entre produtores e indústria, pela entrada de novos capitais, pela associação com grupos estrangeiros e, finalmente, pela diversificação de produtos.

---

<sup>66</sup> A Parmalat ganhou destaque nos Estados Unidos pela liderança no segmento de atomatados, sendo que no Brasil a empresa não tinha qualquer penetração neste segmento.

Neste contexto, a capacidade de produção e a escala das extratoras se elevou ao mesmo tempo que se formaram "pools" de produtores independentes. Atualmente o setor é dominado pelos 4 "C" - Citrosuco, Cutrale, Coimbra e Cargill, que processam aproximadamente 80% da matéria-prima disponível (Tavares, 1996). Os dois primeiros "C" são de capital nacional, tendo aprofundado a sua internacionalização com a construção de terminais de desembarque e associações com grupos locais de outros países para a distribuição do produto<sup>67</sup>. Já a Coimbra (Grupo Dreyfus) e a Cargill são duas tradicionais "trading companies" em claro processo de diversificação e agroindustrialização visando acrescentar maior valor adicionado ao seu produto, como demonstramos anteriormente.

A parcela de mercado em que as barreiras a entrada são menores é aquela referente a comercialização de suco de laranja "pronto para beber" para venda ao consumidor final. Muitos industriais de menor expressão estão partindo para este mercado como forma de agregar valor e garantir uma rentabilidade maior para a sua produção. Para atingir as grandes redes de distribuição na metrópoles podemos encontrar algumas variedades de estratégias: marca própria, marca de supermercado ou marca "guarda-chuva"<sup>68</sup>. No caso da marca própria os investimentos são elevados e acessíveis somente às industriais ou aos "pools" mais organizados. Para os produtores menos equipados a solução tem sido parcerias com as grandes redes de supermercados para a comercialização do produto ou o fornecimento para empresas como a Nestlé, Santista e Danone, que comercializam o suco sob suas marcas. Apesar do enorme crescimento deste mercado nos últimos anos o seu tamanho é bastante reduzido. Em termos de

---

<sup>67</sup> Os grupos brasileiros e multinacionais com presença no Brasil e que estão instalando terminais e processadores na Florida tem crescido tanto que estas já foram apelidadas pelos norte-americanos de "conexão brasileira". (ver Revista Agroanalysis, fevereiro de 1999, p.56).

<sup>68</sup> Um elemento importante, como já foi mencionado anteriormente, é a presença das marcas próprias do varejo. Nos últimos anos, as marcas próprias tem aumentado o seu espaço e, nas principais redes, os produtos de marcas próprias já representam algo em torno de 10% do volume de produtos mas apenas algo entre 1 e 2% do faturamento dos supermercados- segundo fontes da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. A introdução de marcas próprias do varejo impacta diretamente no desempenho da pequena e média empresas industriais. A relação com o supermercado chega a viabilizar economicamente determinadas empresas industriais bem como cria um elo de ligação com as bases de fornecimento locais. Não há dúvida que existem inúmeros constrangimentos financeiros para a pequena indústria no seu relacionamento com a distribuição mas é impossível negar esta nova realidade colocada pela flexibilização da produção

matéria-prima processada o mercado de sucos prontos não chega a representar 1% do total.

Outro setor que está vivenciando enormes transformações é o de açúcar e álcool. Um avaliação mais profunda deste segmento demandaria uma análise em separado. No entanto vale apenas destacar que a lenta desregulamentação está eliminando as empresas menos competitivas deixando no mercado as usinas/destilarias com maior flexibilidade na oferta de derivados da cana ( açúcar, álcool, co-geração de energia, ração animal, chapas de aglomerado de bagaço, levedura seca como proteína etc.). para tanto está se operando um processo de "reconversão" acelerada de unidades produtivas com a eliminação de destilarias autônomas - de baixa flexibilidade, e instalação de usinas com destilarias anexas. Segundo a AIAA - Associação das Indústrias de Açúcar e Álcool do Estado de S. Paulo entre a safra 1991/92 e 1995/96 o número de usinas no estado aumentou de 77 para 85 e o número de destilarias autônomas caiu de 66 para apenas 46. Em estudo mais recente desenvolvido por Eid, estima-se que desde o início da década até 1998, 130 usinas dentre as 344 estabelecidas em todo o Brasil já cerraram as suas portas<sup>69</sup>.

Muitas dessas antigas áreas de cana estão sofrendo um tímido processo de reconversão produtiva com a transformação das plantações em pomares ou áreas de produção de grãos, sob o comando dos antigos empregados. Essa mudança vem ocorrendo com intensidade na Zona da Mata de Pernambuco e Paraíba e também na região de Campos (RJ). Observa-se também a movimentação de grupos empresariais nordestinos imigrando para o Centro-Oeste, em busca de terras mecanizáveis e incentivos fiscais regionais.

A elevação do custo da mão-de-obra e as restrições ambientais cada vez maiores estão fazendo com se abandone a queima da cana em determinadas regiões do Estado de S. Paulo. O corte da cana crua implica em um aumento da mecanização em terras de baixa ondulação. Estima-se, por exemplo, que na região de Ribeirão Preto o índice de mecanização já esteja próximo de 80%<sup>70</sup>. O

---

<sup>69</sup> Trabalho apresentado pelo Prof. Farid Eid da UFSCar no II Workshop Agroindústria Canavieira: Crise e Reestruturação. NEA/IE/UNICAMP. 20/08/99

<sup>70</sup> Gazeta Mercantil 17/03/97

reflexo desta mudança de processo de trabalho no emprego agrícola é enorme<sup>71</sup> mas, apesar dos seus efeitos negativos nos indicadores de emprego, ela está provocando uma revolução produtiva em algumas usinas. Vale lembrar em primeiro lugar a tendência a concentração na oferta de cana por parte das usinas (cana própria) e, em seguida, a possibilidade de conversão de certas instalações aos programas de co-geração de energia, iniciados no interior do estado de S. Paulo.

Atualmente a legislação privilegia os investimentos em co-geração pagando pelo megawatt - hora gerado o equivalente ao que se remunera o Mwh de uma hidrelétrica como Itaipu. Estima-se com isto que o setor sucro-alcooleiro de S. Paulo deverá se tornar auto-suficiente em poucos anos, além de indiretamente provocar uma redução no custo do álcool. Esta redução está sendo calculada como sendo algo em torno de 53% em um horizonte de médio prazo<sup>72</sup> Vale lembrar que a entrada do gás natural da Bolívia passando pelas áreas canavieiras poderá inviabilizar a utilização de bagaço para co-geração devido aos seus altos custos comparativos.

A eliminação dos usineiros mais frágeis e a maior concentração da produção agrícola e industrial está motivando a busca de diversificação para os produtos finais. Há cinco anos atrás era raro encontrar novas marcas e tipos de açúcar no mercado final. A procura por uma maior rentabilidade está motivando os produtores a partirem para a comercialização direta de seu produto. Além do açúcar comum comercializado em pontos-de-venda estão surgindo produtos como o açúcar vitaminado, açúcar líquido ( para aplicação industrial) e açúcar "diet". Certamente estas tendências deverão se confirmar dado que os preços do açúcar se encontram nos seus piores níveis dos últimos 13 anos e o preço do álcool também se encontram em níveis não remuneradores dada a situação de super oferta.

O álcool teve os seus preços e comercialização liberados no mercado em 1999 fazendo com que o ajuste de custos percorresse toda a cadeia. Embora o governo esteja sinalizando com um novo Proálcool, muitas destilarias se

---

<sup>71</sup> Embora não seja possível isolar este fato para uma avaliação da redução do emprego agrícola no corte de cana. Ver a este respeito os botetins do Sensor Agropecuário da Fundação SEADE de S. Paulo.

mobilizaram para a realização da comercialização de forma independente. Essa comercialização se dá através de carteis, como é o caso da Brasil Álcool em que o produto é comprado de produtores dispersos e vendido com preço fechado para as distribuidoras. É evidente que, a perdurar a superoferta, haverá um ajuste drástico no setor.

Por último, valeria mencionar alguns dados do setor de bebidas que está vivendo o mesmo processo de mudança observado no setor de alimentos. O principal segmento do setor é o de cervejas que faturou algo em torno de US\$8 bilhões em 1996. Segue-se a este o segmento de refrigerantes - faturamento de US\$ 7 bilhões em 1996 e o de vinhos e bebidas alcóolicas com US\$ 0,6 bilhões em 1996<sup>73</sup>. Podemos observar que estamos diante de um mercado gigantesco, seja para o caso das cervejas como para refrigerantes os mercado brasileiro está entre os cinco maiores do mundo.

Nos últimos anos os maiores grupos - Antarctica, Brahma e Coca-Cola, investiram pesado no Brasil e em países da América Latina eliminando a tradicional escassez de produtos que havia no verão. O setor de bebidas, isoladamente tornou-se um dos maiores - senão o maior, cliente do BNDES. A Brahma por exemplo está inaugurando uma nova fábrica a cada ano desde 1995. A Antarctica e a Schincariol, por sua vez, estão diversificando o seu parque produtivo com novas instalações no Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Todas estas novas fábricas podem ser consideradas de primeira linha - incorporando o que há de mais moderno em termos de sistemas de produção.

A concentração na produção de cervejas no Brasil é elevadíssima. Segundo o CADE - órgão da administração encarregado de julgar os casos de cartelização a Brahma e a Antarctica (considerando-se todas as suas marcas) detêm 72,9 % do mercado<sup>74</sup>. Já no mercado de refrigerantes a Coca-cola é líder com 54,9%, sendo que as três grandes detinham 76,6%<sup>75</sup>. Esta situação não difere muito daquilo que se pode encontrar nos Estados Unidos, Japão ou em outros países

---

<sup>72</sup> Entrevistas realizadas. Ver também Gazeta Mercantil 28/07/97.

<sup>73</sup> Sobre este número não há um consenso. Em alguns trabalhos chega-se a avaliar o mercado como sendo superior a US\$20 bilhões.

<sup>74</sup> Gazeta Mercantil 24/07/97.

<sup>75</sup> Dados de 1994 em reportagem no O Estado de S. Paulo 13/02/95.

desenvolvidos. Pode-se afirmar que o mercado de cervejas e refrigerantes - dados os altos custos de logística e distribuição além de barreiras como marca e propaganda, é extremamente concentrado.

Mais recentemente, Antarctica e Brahma anunciaram um acordo operacional para a produção e comercialização de bebidas fora do Brasil. Constituiu-se uma empresa bipartite com o nome de AmBev (American Beverage) e a estratégia dos dois ex-concorrentes deverá ser unificada no exterior. Para o mercado local, esta associação ainda depende de aprovação do CADE. A partir destas associações - aprovadas pelo CADE, as empresas nacionais passariam a comercializar os seus produtos nos Estados Unidos assim como importar o produto americano segmentando a sua oferta no mercado brasileiro.

Da mesma forma para ampliar o seu poder de mercado e garantir sua presença em uma economia globalizada, as empresas nacionais estão buscando associações com pesos pesados estrangeiros. Assim a Antarctica tem um acordo operacional com a Anheuser-Busch (a maior cervejaria norte-americana) e a Brahma fez também uma associação com a Miller (segunda maior cervejaria norte-americana), além da Skol (controlada pela Brahma) que tem um acordo com a dinamarquesa Carlsberg. Estes acordos permitiram às cervejarias brasileiras um maior poder de fogo nos países vizinhos. Vale dizer que a Brahma está conquistando gradativamente mercados como o da Venezuela, Uruguai e Argentina com fabricação própria<sup>76</sup>. A Schincariol, assim como a pequena cervejaria Malta, também está trilhando este mercado e deverão instalar fábricas na Argentina nos próximos anos. Além disso vale registrar a associação da Antarctica com a Aldex na Argentina para distribuição de seus produtos<sup>77</sup>

Não poderíamos deixar de mencionar também a investida frustrada da BAESA, controladora argentina da Pepsi-Cola no Brasil. Esta empresa assumiu as operações da Pepsi brasileira e, depois de altos investimentos e uma pesada reestruturação na distribuição no Brasil, continuou a perder mercado para a concorrência.

---

<sup>76</sup> A Brahma tem hoje a vice-liderança no mercado argentino de cervejas, malgrado a sua baixa participação que a coloca muito atrás da argentina Quilmes que é a líder de mercado.

<sup>77</sup> Gazeta Mercantil 02/02/97.

#### **4. Nova dinâmica Regional**

A indústria brasileira de alimentos e bebidas foi o principal alvo das fusões e aquisições na economia brasileira nos anos 90. Entre 1992 e 1998 foram observados 208 movimentos representando uma participação de 12,6% do total de todos os setores<sup>78</sup>. Alguns trabalhos já exploraram o investimento privado em Fusões e Aquisições na Indústria de Alimentos Brasileira<sup>79</sup> mostrando que este tem sido um dos principais alvos tanto do capital nacional como estrangeiro. O que é importante reter que este mesmo movimento também teve lugar nos demais países componentes do Mercosul. Na realidade, o crescimento do investimento nacional e estrangeiro na Argentina, por exemplo, assume uma importância ainda maior dado que a indústria de alimentos argentina é o principal ramo industrial naquele país participando com algo em torno de 20% do produto enquanto no Brasil esta participação (considerando o segmento de bebidas também) não ultrapassa os 10% do produto industrial. Alguns estudos demonstram que também neste país platino, a indústria de alimentos foi aquela observou o maior número de fusões e aquisições entre as demais<sup>80</sup>.

O ponto em comum entre a indústria de alimentos nos países do Cone Sul analisados é o seu enorme dinamismo, traduzido por taxas de crescimento muito acima da média dos demais setores industriais, e a homogeneização crescente dos seus produtos consoante com as tendências observadas nos países desenvolvidos. Como vimos, no Brasil a indústria de alimentos cresceu 2,5% e a de bebidas 3,6% contra apenas 0,4% da média da indústria, em taxas médias anuais no período 1990-98. Quando a homogeneização dos hábitos de consumo podemos destacar a sua importância pelo aumento do volume de vendas de alimentos em equipamentos de auto-serviço (como veremos adiante) e também pelo crescimento das despesas com alimentação fora de casa.

---

<sup>78</sup> Segundo estudo da empresa de consultoria KPMG.

<sup>79</sup> Ver Belik (1994 e 1998), Jank & Neves (1994), Martinelli (1997) e Cebrap (1998).

<sup>80</sup> Ver Gazeta Mercanttil 29/9/96.

A seguir apresentamos algumas ações que evidenciam o aumento de escala de operações de empresas no Mercosul, acrescentando também o Chile dada a sua posição de parceiro privilegiado do Bloco Comercial, ou em operação na região. Detectamos a emergência de uma nova categoria de empresas atuantes que estamos denominando de novas transnacionais regionais, já mencionadas para o caso do leite e laticínios. Na realidade, esta categoria de empresas é aquela de maior visibilidade, com maior destaque na imprensa especializada mas, contrariamente, a que tem sido menos estudada.

As novas transnacionais regionais são empresas pertencentes aos grandes grupos locais que atingiram uma certa preeminência nos mercados nacionais. Dado o seu conhecimento das fontes de matérias-primas, características culturais regionais e circuitos de distribuição estas empresas tem se expandido rapidamente embora sua presença no exterior seja ainda um tanto tímida. A expansão destes investimentos e desta produção para outros países do Cone Sul está ligada ao fator escala como também a oportunidade de novos negócios. Assim, a busca por novos mercados tem duas faces, uma delas defensiva – de ocupação de espaços, e a outra decorrente de sinergias na produção ou distribuição.

O quadro 9 apresenta alguns dos principais movimentos envolvendo as principais empresas de alimentos do Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Selecionou-se as operações mais evidentes em curso no presente momento. Propositadamente deixou-se de lado operações envolvendo a simples compra ou venda de mercadorias além de outras atividades envolvendo outros países da América Latina como o México ou Venezuela que tem presença marcante nos mercados do Cone Sul.

## Quadro 9

### Novas Empresas Regionais Alimentares: Movimentos Recentes na Década de 90

Empresa	Mercados	Tipo de atuação	Destino
Sancor (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mastellone (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mikalt (ARG)	Laticínios	Aquisições e distribuição própria	Brasil
Conaprole (URU)	Laticínios	Investimento Direto	Brasil
Sadia (BRA)	Carnes, Frios e Rações	Associações para produção e Centro de Distribuição	Argentina
Averama (ARG)	Carnes	Instalações e produção local de aves	Brasil
Perdigão (BRA)	Carnes	Centro de Distribuição	Argentina
Socma (ARG)	Carnes	Instalação de unidades locais	Brasil
Chapecó (BR)	Carnes	Centros de Distribuição	Argentina
Brahma e Antartica (BRA)	Bebidas	Investimento direto em produção e distribuição	Argentina, Uruguai e Venezuela
Malteria do Pacífico (CHI)	Bebidas	Instalação de unidades locais	Brasil
Macri (ARG)	Biscoitos e Carnes	Aquisição de firmas para produção local	Brasil
Arcor (ARG)	Guloseimas e Biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas e Distribuição	Brasil e Chile
Garoto (BRA)	Guloseimas e Biscoitos	Central de Distribuição	Argentina
Mabel (BRA)	Guloseimas e Biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas	Argentina
Arisco (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Algar (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Iansa (CHI)*	Legumes e Vegetais	Aquisição de Unidade Local	Brasil
Ceval (BRA)	Óleos e Cereais	Aquisição de unidade local	Argentina

\*Mantém uma parceria com a francesa Bonduelle.

Fonte: Elaboração do autor

Observa-se pelo quadro anterior que existem alguns níveis de atuação para as empresas regionais. Estes variam desde a simples associação com empresas locais para distribuição dos produtos até o investimento direto na instalação de unidades produtivas. Neste particular o investimento das novas empresas transnacionais regionais não difere das empresas tradicionais em termos de abordagem. Verifica-se também que há uma certa divisão de atividades: com empresas argentinas se especializando mais na produção de lácteos e as empresas brasileiras na produção de carnes de aves e nas cervejarias. Esta divisão respeita uma certa “vocação” local e ganhos competitivos na esfera da produção.

Mas, além destes casos setoriais marcantes observamos também setores em que há exemplos importantes como   o de conservas, biscoitos e das guloseimas. Nestes segmentos há uma luta intensa entre empresas brasileiras e argentinas buscando ocupar espaços e defender territórios para enfrentar o poder das transnacionais.

No quadro anterior identificamos uma grande frequência de casos em que ocorre a entrada de um novo concorrente através de investimento direto ou associação com um agente local. O que é importante sublinhar é que em boa parte destes investimentos estabelece-se também sistemas de distribuição envolvendo matérias-primas e produtos processados com participação da matriz e filiais.

A seguir apresentamos a atuação de algumas transnacionais tradicionais e suas atividades conjuntas no Cone Sul. Na tabela apresentada abaixo temos os principais movimentos destas empresas na sua atuação coordenada pela região. Evidentemente, ocorreram muitas outras ações isoladas de grupos transnacionais em países do continente. Entretanto estas ações podem ser consideradas movimentos t picos de fusões e aquisições movidas pela oportunidade e pelas condições macroecon micas favoráveis.

## Quadro 10

### Expansão das Transnacionais no Cone Sul no Ramo de Alimentos

Empresa	Mercados	Tipo de atuação	Destino
Parmalat (ITA)	Alimentos em geral	Aquisição de unidades locais, associações e centros de distribuição	Brasil, Argentina, Uruguai, Chile e Paraguai
Danone (FRA)	Alimentos em geral	Aquisição de unidades locais, associações e centros de distribuição	Brasil, Argentina e Uruguai
Grupo Bunge (ARG)	Alimentos em geral	Aquisição de empresas locais e reforço nas atividades comerciais e exportadoras para fora do Cone Sul.	Brasil, Argentina e Uruguai
Cargill (EUA)	Carnes e grãos	Operações de comércio exterior	Brasil, Paraguai e Argentina
Dreyfus (FRA)	Grãos	Operações de comércio exterior	Brasil e Argentina
Unilever (GB/HOL)	Alimentos em Geral	Lançamento de produtos em conjunto	Brasil e Argentina
Philip Morris (EUA)	Sorvetes e Chocolates	Lançamento de produtos e complementação de linhas	Brasil, Uruguai e Argentina
Heublein (EUA)	Bebidas em Geral	Operações conjuntas	Brasil e Argentina
Moët & Chandon (FRA)	Vinhos	Operações conjuntas	Brasil e Argentina
Cirio (ITA)	Conservas	Aquisição de unidades locais	Brasil e Argentina
Royal Numico (HOL)	Laticínios	Aquisição de Unidades Locais	Brasil, Argentina, Bolívia
Bonduelle (FRA)	Legumes e Conservas	Aquisição de Unidades Locais	Chile e Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima observamos uma aproximação dos movimentos das transnacionais tradicionais em direção a uma atividade conjunta. Como vimos, muito já se escreveu sobre a entrada de capital estrangeiro na Indústria Agroalimentar brasileira. A ação dessas empresas poderia se caracterizar por um processo em três etapas<sup>81</sup>. Na primeira haveria uma simples prospecção do mercado através de sistemas de importação/exportação de forma a testar as possibilidades. Na segunda etapa, a empresa estrangeira faria uma associação com empresas nacionais visando atingir usar o nome e os canais de distribuição para ampliar o alcance das vendas de seu produto. Finalmente, testado o mercado e as condições de expansão haveria o investimento direto para a construção de unidades produtivas.

O Quadro 10 mostra que no caso das empresas transnacionais o que ocorre é a prospecção de mercado seguida diretamente pela instalação da operação local, seja ela com investimento ou com o simples "take-over" de empresas locais com boa participação no mercado e bons canais de distribuição. Diversos trabalhos mostram que as estratégias sedimentadas acima foram obtidas a partir de aquisições de empresas locais. Esta estratégia é coerente com a idéia de "tomar conta" dos mercados e das operações que possam se mostrar recompensadoras.

Como vimos segue-se a ampliação do mercado e redução do custo pelo aumento de escala uma redução equivalente dos custos de transação. Para empresas locais, sem a homogeneidade cultural residente nas transnacionais, a criação de um espaço legal e institucional comum como é o caso do Mercosul tem possibilitado atingir uma estabilidade com redução dos custos de transação e barreiras a entrada em novos mercados.

Assim, ao mesmo tempo que as principais empresas estrangeiras sofriam uma enorme concorrência derivada de fatores como a redução da marcha de crescimento dos mercados e, mais tarde, o problema da retração das economias emergentes devido à crise financeira internacional, as empresas locais do Mercosul eram beneficiadas pela legislação fiscal e alfandegária e por fatores conjunturais como a supervalorização da moeda local e o custo reduzido dos empréstimos externos. Embora as empresas estrangeiras continuassem

---

<sup>81</sup> Ver Mendonça de Barros & Goldenstein (1997).

mantendo o acesso ao financiamento de suas matrizes, as suas marcas globais e maior rapidez no lançamento de produtos. a concorrência se acirrou enormemente em mercados em que o domínio das transnacionais era evidente.

Podemos fazer um corte claro na estratégia das empresas transnacionais para a região que, de resto não se diferenciava muito da estratégia destas mesmas empresas em outras regiões do planeta. Até os anos 80, estas empresas atuavam de forma relativamente isolada atendendo mercados estanques a partir de fornecedores próprios. A sua expansão esteve baseada na conjugação de três fatores: mercados, mão de obra barata e ganhos monopólicos.

Nos anos 90, observa-se uma mudança de orientação. A partir desta época, muitas empresas transnacionais – principalmente do ramo agroalimentar – passaram a ver os seus mercados regionais de forma interligada. Embora a estratégia de lançamento de produtos ainda fosse definida nas matrizes à luz das condições locais, as políticas de preços, definição de fornecedores, adaptação de matérias-primas e outras eram decididas por executivos locais. Em outras palavras, as operações levadas em cada um dos países em atuação passaram a buscar um denominador comum em termos de desenvolvimento de fornecedores, embalagens, políticas de importação ou exportação e políticas de preços respeitando-se as condições locais. Em termos empíricos pode-se verificar que, neste período, cresce o comércio intrafirma levando-se consideração os blocos econômicos e em comparação com a expansão do comércio internacional propriamente dito<sup>82</sup>.

Estas mudanças na forma de organizar a produção é que são novas em relação ao período passado. “O que há de novo é que as empresas recorreram a novas combinações entre os investimentos internacionais, o comércio e a cooperação internacional interempresas coligadas, para assegurar sua expansão internacional e racionalizar suas operações. As estratégias internacionais do passado, baseadas nas exportações ou nas estratégias multidomésticas, assentadas na produção e venda no exterior dão lugar a novas estratégias, que combinam uma série de atividades transfronteiras: exportações e suprimentos externos, investimentos estrangeiros e alianças internacionais. As empresas que adotam

---

<sup>82</sup> Ver a este respeito Laplane & Sarti. (1999).

essas estratégias podem tirar proveito de um alto grau de coordenação, da diversificação e de operações e de sua implantação local" (Chesnais, 1996:27).

Destaca Gonçalves (1991)<sup>83</sup> que segundo a teoria tradicional a decisão das empresas transnacionais para produzir em um determinado país depende de vantagens comparativas de propriedade (concessão de licenças, riscos e incertezas, valoração da tecnologia a ser transferida etc.) e fatores locais como condições institucionais, impostos e política de crescimento do mercado. Pode-se acrescentar a estes fatores questões ligadas às chamadas imperfeições de mercado como a falta de fornecedores para bens intermediários ou a necessidade de internalização do conhecimento<sup>84</sup>.

No entanto, analisando-se o caso dos países periféricos existem dois outros fatores importantes que influenciam a entrada de empresas transnacionais, como tem se verificado com frequência, são estes: a familiaridade com o meio ambiente que pode ser obtida a partir da aquisição de empresas locais e a ausência de competição dada a permanência de grupos financeiros e industriais fracos, capital escasso e baixa formação técnica da classe gerencial local.

Na indústria de alimentos e bebidas a ação das transnacionais se reveste ainda de características de expansão "conglomerada". Ou seja, trabalha-se com estratégias verticais e horizontais, capturando-se unidades de produção e / ou distribuição, capturando unidades globais de consumo e realizando economias de escala de natureza financeira, administrativa e comercial (Jacquemot, 1990<sup>85</sup>). A recente expansão das empresas transnacionais em países do terceiro mundo foi analisada em profundidade por Oman (1988), Green (1989) e Rama (1992)<sup>86</sup> onde se observa que a principal motivação está ligada ao tamanho e a taxa de crescimento dos mercados consumidores em direto contraste com a estagnação observada nos países desenvolvidos.

O que é curioso é que, mesmo atuando em mercados de baixa renda, as empresas alimentares estrangeiras tem concentrado a sua estratégia na oferta de

---

<sup>83</sup> Gonçalves (1991).

<sup>84</sup> Esta abordagem está ligada ao conhecido modelo de Dunning (John H. Dunning)

<sup>85</sup> Jacquemot (1990).

<sup>86</sup> Rama (1992) e Green (1989).

produtos mais sofisticados em que a taxa de crescimento do consumo é ainda maior, embora limitada pela concentração de renda. Para estes produtos as barreiras à entrada são ainda maiores seja no que se refere a função mercadológica (marca, apresentação, promoções etc.) como também às funções logísticas, ligadas à distribuição. Oman (1988) nos demonstra que, a partir dos anos 80, surgiu um conjunto de novas empresas transnacionais que tem adotado como estratégia de entrada em outros países a subcontratação com fornecedores e as alianças com os operadores.

Outro ponto importante a destacar nestes novos movimentos observados na indústria de alimentos é a crescente influência do capital financeiro nas operações das empresas. Com a crescente alavancagem proporcionada pela liquidez internacional as empresas alimentares com boa participação de mercado e boas perspectivas de crescimento se tornaram alvos fáceis para os seus concorrentes com alto grau de alavancagem ou mesmo capitais provenientes do setor financeiro (através de operações leverage-buy-out)<sup>87</sup>. De modo geral há uma preferência pelas empresas do ramo alimentar e isto pode ser explicado pelo caráter anti-cíclico destes mercados e pelas suas possibilidades de crescimento de médio e longo prazo (Rama, 1992:72). Ou seja, podemos afirmar que muito do comportamento estratégico das empresas deste setor está influenciado pelos riscos que estas correm de serem absorvidas por outros capitais

## **5. Conclusões**

Repassamos nesse capítulo os principais efeitos do novo ambiente institucional nos cinco segmentos mais importantes da agroindústria processadora de alimentos. Foi possível observar que, no período recente, ocorreu uma intensa concentração e/ou centralização de capitais com a internacionalização das

---

<sup>87</sup> Algumas aquisições ocorreram na década de 80 pelo simples fato de que a empresa compradora estava convivendo com um caixa elevado e necessitava dar alguma destinação produtiva a estes recursos. Em casos como o da RJR, o gigante do tabaco norte-americano que adquiriu a Nabisco por US\$ 25 bilhões em 1988, a motivação principal era a falta de perspectiva de longo prazo na venda de cigarros – embora os lucros estivessem elevados, ao contrário do que ocorria com a indústria de alimentos. Costuma-se apontar a aquisição da Nabisco como sendo uma estratégia em concentrar as atividades da mega-empresa sob um mesmo “core-business” de produtos de consumo não-durável. Embora correta a avaliação, não foi a essa a

operações dos grupos atuantes no Brasil. Por um lado, os grupos estrangeiros aumentaram a sua participação. De outro lado, houve o avanço de grupos nacionais em algumas áreas mais bem estruturadas adentrando e aproveitando inclusive o espaço de mercado proporcionado pela formação do Mercosul. Esse movimento foi acompanhado da entrada de grupos latino-americanos, mormente argentinos, no mercado brasileiro.

Nos próximos anos a redução das tarifas alfandegárias entre os países do Mercosul deverá se completar. Com isto a região deverá se consolidar como uma área de livre comércio com um PIB que já é superior a US\$ 1.1 bilhão e uma população de mais de 200 milhões de habitantes. Estas condições tem levado a que as empresas do ramo alimentar passassem a encarar as suas operações de forma integrada.

Do ponto de vista estratégico, o mercado de produtos alimentares nos quatro países do Mercosul passou a ser visto como um mercado único por parte das empresas e distribuidores. Os dados do comércio revelam apenas um lado desta estratégia representado pelo aumento do intercâmbio de mercadorias e serviços. O outro lado está no investimento direto realizado pelas firmas no que se refere a produção e distribuição.

Entre 1990 e 98 o comércio entre os países do Mercosul cresceu 400% sendo que mais da metade do que o Brasil atualmente importa de seus parceiros é proveniente da agricultura ou agroindústria. Não é por acaso que estão sendo feitos grandes investimentos de empresas locais ou transnacionais no aperfeiçoamento dos sistemas de distribuição.

Desde a constituição do Mercosul surgiram várias novas "empresas regionais" que, em conjunto com as transnacionais já estabelecidas passaram a ter como meta a coordenação da produção e da logística de depósitos e distribuição em termos regionais. Na realidade, surgiu uma logística regional por trás desta nova reorganização da indústria. Estas novas empresas estão conciliando produtores e mercados regionais fazendo um jogo de estoques e localização de plantas produtivas.

Vimos anteriormente que as motivações resultantes da constatação do tamanho do mercado associadas a desregulamentação e a agressividade de determinadas empresa está conduzindo a indústria de alimentos a um processo de mudança generalizada. Existem alguns elementos identificados de reestruturação produtiva como a implantação de novos sistemas de trabalho em empresas líderes de alguns segmentos. Existe também uma nova forma de gestão das relações com clientes e fornecedores. Até mesmo a administração e o cálculo de margens e preços está se alterando em certas áreas de negócios. Todavia este não é um movimento generalizado e tem sofrido pressões, marchas e contramarchas em função da instabilidade institucional por que passa o Brasil e os demais países do Mercosul.

O importante a assinalar neste novo quadro é o caráter reflexo dos segmentos fornecedores de matéria-primas diante do poder de mercado e das articulações das grandes empresas. Trata-se efetivamente de uma mudança do ambiente institucional criada por um campo organizacional bem definido em que a grande empresa oligopólica tem apontado o rumo do processo de reestruturação.

Do outro lado da cadeia, a grande distribuição também está se reorganizando regionalmente. Desde o sistema de abastecimento público até as redes de supermercados estão se adaptando a formas organizacionais distintas. Redes de supermercados estrangeiras e locais já estão atuando segundo uma estratégia de ocupação de espaços em nível regional. Uma série de fusões aquisições observadas neste setor confirmam esta situação, em que o objetivo é fincar bandeiras, dominar e garantir um *share* expressivo na região.

A logística da produção e distribuição é a chave para entendermos a estratégia das empresas que comercializam alimentos. O aumento de escala e a segmentação do mercado representam um desafio tanto para as empresas locais como para as tradicionais empresas estrangeiras.

No próximo capítulo vamos analisar em detalhe estas tendências buscando esclarecer as mudanças que estão ocorrendo no relacionamento entre os diversos elos da cadeia de produção de alimentos.

## Capítulo III

### ***Mecanismos de Coordenação na Distribuição de Alimentos no Brasil***

#### ***1. Introdução***

No Brasil as chamadas crises de abastecimento sempre tiveram um papel muito importante na determinação das políticas de distribuição de alimentos. Em um país com crescimento urbano explosivo e inflação crônica as possibilidades de planejamento e discussão de modelos de suprimento alimentar sempre foram atropeladas por imediatismos e medidas de cunho autoritário. Não é por acaso que os principais marcos da nossa política de abastecimento sempre ocorreram após distorções como altas exageradas de preços ou sonegação de alimentos componentes da cesta básica.

Não estamos nos referindo ao problema da fome e da subnutrição. Infelizmente estes são ainda males endêmicos para uma parcela de brasileiros que não tem acesso a uma ração mínima para a sua sobrevivência. Para efeitos deste capítulo, vamos analisar as políticas que foram desencadeadas a partir de momentos emergenciais que atingiram a toda a população com efeitos diretos sobre os mais necessitados. As crises de abastecimento assumem um caráter dramático mas elas se restringem a alguns períodos limitados em que o poder público é exigido para que o acesso aos alimentos seja o mais amplo e mais democrático possível.

Embora a fome não seja uma questão marginal no Brasil, como ocorre nos demais países desenvolvidos, muitos problemas de abastecimento vividos pelas massas urbanas brasileiras são semelhantes aos de países europeus ou aos Estados Unidos. Assim como o padrão de consumo brasileiro se aproxima mais e mais do padrão de um país desenvolvido o modelo de consumo e aprovisionamento sofre dos mesmos problemas e apresenta as mesmas soluções observadas nos países ricos.

Na seções seguintes estaremos apresentando um breve histórico dos problemas de abastecimento com destaque para as ações empreendidas pelos governos brasileiros no passado. Em seguida vamos analisar algumas questões teóricas pertinentes às relações entre a produção e a distribuição de alimentos com destaque para as questões ligadas à logística. A terceira parte do capítulo faz uma descrição das mudanças que vem ocorrendo nos sistemas de abastecimento alimentar no Brasil no período recente com o avanço dos supermercados e do que denominamos Grande Distribuição. Finalmente apresentamos algumas conclusões sobre o tema.

## **2. Aspectos Históricos**

A primeira crise de abastecimento que se tem notícia no Brasil urbano ocorre como uma reação tardia à Grande Depressão Mundial de 1870. Neste período podemos registrar uma forte mudança na dinâmica da economia que, com a extinção do tráfico negreiro perde o acesso a uma mão-de-obra barata e também a uma importante fonte de acumulação de capital. No momento em que a economia buscava uma nova inserção internacional e que a indústria brasileira ensaiava os seus primeiros passos, a recessão mundial e a retração do preço dos produtos primários provocaram uma enorme escassez de divisas com conseqüências diretas na saúde das empresas e nas finanças públicas.

Os problemas de abastecimento eram, naquela época, basicamente problemas de produção. Como destaca Guimarães (1982:73) “o tradicional desprezo votado pelo latifúndio às culturas alimentares, consideradas uma “mesquinha plantação” desde os tempos coloniais, colocava quase toda a dieta do povo na dependência de importações do estrangeiro”. Com a baixa acentuada dos preços dos produtos exportados, diminuía cada vez mais a capacidade de importação de alimentos e na virada do século a situação já era de crise.

Destaca Cano (1981) que com a fragmentação do complexo cafeeiro em S. Paulo a própria produção interna de alimentos das fazendas de café se vê em crise. Nesse contexto, parte importante dos imigrantes trabalhadores abandonam os

cafezais em direção aos centros urbanos, agravando ainda mais a situação de desabastecimento

A resposta do governo a esta crise foi dada em duas frentes. Por um lado se buscou facilitar a exportação de produtos tropicais através de reduções de impostos. Por outro lado, o governo passou fomentar a instalação de “núcleos coloniais distantes das áreas produtoras do latifúndio e voltados para a oferta de grãos e alimentos para a população das cidades. Dentro desta política, havia um claro incentivo a recepção de imigrantes, acolhidos através de subvenções, terras e apoio financeiro para a instalação de suas colônias no Brasil. Com mão de obra estrangeira e terras mais baratas, o governo esperava elevar a oferta de alimentos a custos mais reduzidos.

Em outras palavras, as medidas tomadas pelo governo visavam apenas incentivar a oferta de alimentos no médio e longo prazo, sem qualquer efeito imediato para as massas urbanas que se concentravam no Distrito Federal e em S. Paulo. Na virada do século estas duas metrópoles somavam mais de um milhão de habitantes e não havia nenhum sistema concreto de abastecimento para esta massa populacional<sup>88</sup>.

Em 1917 uma nova crise de abastecimento aflora. Segundo Linhares & Teixeira da Silva (1979) as raízes desta crise eram as emissões voltadas para a sustentação do café que provocavam efeitos diretos na alta do custo de vida. Além disso, com o aumento da demanda procedente dos países beligerantes crescem as exportações de alimentos. Segundo Ferrato dos Santos (1982) boa parte dos gêneros alimentícios produzidos internamente e disponível no mercado internacional era desviada para os países beligerantes ocorrendo elevação dos preços da cesta de bens de primeira necessidade. Finalmente, havia também a questão do poder de monopólio de empresas – principalmente estrangeiras, no comércio de gêneros alimentícios.

Estes elementos reunidos compunham um quadro de fundo que apontava para a emergência de problemas sociais e que levaria ao desencadeamento de uma onda de greves e manifestações de trabalhadores. Este período é particularmente

---

<sup>88</sup> A população brasileira em 1900 era de 17.4 milhões, localizada na sua quase totalidade na zona rural e com uma grande participação da região nordeste (Merrick & Graham. 1979).

agitado devido a influência da nova organização sindical trazida pelos imigrantes italianos e espanhóis e pelo triunfo da revolução bolchevique na Rússia. A agitação social e a falta de propostas claras do governo para contornar a situação acabaram por desencadear diversos saques a estabelecimentos do comércio varejista em São Paulo e outras cidades.

Estes problemas trazem como resposta uma primeira forma direta de intervenção do Estado na distribuição de alimentos caracterizada pela instituição do Comissariado de Alimentação Pública, criado em 1918. Este órgão tinha como objetivo modesto regular preços e estoques de gêneros de primeira necessidade confeccionando tabelas quinzenais com os preços permitidos para estes produtos.

Após a guerra e com a melhoria da situação de abastecimento cresceram as pressões sobre o Comissariado visando a sua extinção. Uma forte oposição parlamentar argumentava que esta era uma imposição indevida por parte do governo, principalmente no que se referia ao controle das exportações. No entanto, a situação voltou a se agravar como decorrência da crise mundial desencadeada pelo "crack" da bolsa de Nova York em 1929. Com isto, já no ano seguinte, o governo Washington Luís se sentiu obrigado a tomar medidas de congelamento de preços, determinando até mesmo a prisão para os comerciantes que não respeitassem as tabelas (Linhares & Teixeira da Silva, 1979: 96).

O tratamento policial da questão do abastecimento prossegue nos anos 30 em função das diversas crises, que eram inevitáveis diante do rápido crescimento da população urbana e das maiores dificuldades para importação. Para contornar as crises do pão, leite, carnes e outros a ditadura getulista monta uma verdadeira máquina administrativa com poderes supra-ministeriais visando controlar e punir os responsáveis pelos problemas de abastecimento. Com isto, a administração dos problemas de abastecimento passou a abranger desde o incentivo a produção até o controle de preços assim como a implementação de restaurantes populares.

Com a eclosão da II Grande Guerra surgiu outra crise provocada pela alça de preços e escassez de mercadorias (Prado Jr. 1970: 319). De um lado, entre as causas da crise estava a desvalorização da moeda brasileira em decorrência do

Acordo de Bretton Woods (1944) que havia fixado uma nova paridade para o cruzeiro. A desvalorização era vista como solução para a crise das nossas contas externas, pois desta forma se incentivava a exportação melhorando a situação da nossa Balança Comercial. Todavia, por outro lado, a desvalorização tornava cara e proibitiva a importação de uma série de alimentos que fazia parte da cesta de alimentos da população mais humilde. Como resultado desta desvalorização vai ocorrer uma redução das importações de alimentos elevando conseqüentemente o custo da cesta básica<sup>89</sup>.

Um nova ofensiva para resolução dos problemas de abastecimento ocorreu ao final dos anos 50. Desta vez, o estopim é o enorme aumento de preços decorrente da instabilidade das políticas macroeconômicas do governo JK. Em 1959, o índice de custo de vida na cidade do Rio de Janeiro atingiu a extraordinária marca de 55,2%. Neste período, mais do que uma inadequação nas estruturas de produção havia uma instabilidade provocada pela ausência de definições na área monetária, fiscal e cambial o que acabavam por influenciar negativamente a produção, importação e distribuição de alimentos. Pressionado pelos movimentos sociais e pela êxodo crescente de famílias provenientes do campo, a ênfase do discurso político era a urgência na mudança das estruturas agrárias, que também era vista como fundamental para a resolução dos nossos problemas de carestia.

O embate mais radical no tratamento dos problemas de abastecimento como casos de polícia vai ocorrer com a promulgação das Leis Delegadas no governo João Goulart. Estas leis permitiam à SUNAB – Superintendência Nacional do Abastecimento até mesmo cerrar as portas dos estabelecimentos que desobedecessem as suas determinações.

Após 1964, há uma mudança de orientação. A intervenção do Estado deixa de ser normativa e passa a ser direta na organização e regulação de um sistema de abastecimento. Segundo Suzigan (1976) a intervenção do Estado deixa de ser circunstancial e entramos em uma fase de “dirigismo” econômico. Esta fúria

---

<sup>89</sup> O Índice de Custo de Vida que tinha aumentado 2,7% em 1939 sobe para 10,9% em 1941 e atinge uma variação de 27,3% em 1944 (Linhares & Teixeira da Silva, 1979:147)

regulatória<sup>90</sup> se estendeu não só ao controle de preços em toda a cadeia produtiva mas também ao controle da oferta através da intervenção direta no atacado e varejo de alimentos. Estas ações pressupunham a criação de entrepostos atacadistas, supermercados e sistemas de armazenagem. O novo enfoque na questão do abastecimento, logra transformar radicalmente a forma do Estado fazer política.

Em 1968, o governo federal institui o GEMAB – Grupo Executivo de Modernização do Abastecimento, que era uma comissão de alto nível voltada para a criação de um sistema de intervenção direta no comércio de alimentos. Entre as principais recomendações estava a implantação de centrais de abastecimento nas capitais e nos principais núcleos urbanos do país. Este sistema, conhecido como SINAC – Sistema Nacional e Centrais de Abastecimento seria coordenado pela COBAL – Cia. Brasileira de Alimentação. Segundo os críticos da política excessivamente estatizante do governo, estava se constituindo a “Alimentobrás” fazendo-se um paralelo com os já constituídos monopólios do petróleo e da energia elétrica (Maimon, 1993).

Dentre os objetivos colocados pelo SINAC estavam: a redução dos custos diretos de comercialização ao nível do atacado devido a redução das perdas, menores despesas de mão-de-obra. Havia também a redução dos custos indiretos devido às economias de escala; melhoria nas condições de abastecimento; melhor informação de mercado; melhor especialização dos comerciantes; eliminação de intermediários desnecessários; melhoria nas condições higiênico-sanitárias e redução das flutuações e especulações com preços<sup>91</sup>.

As propostas do GEMAB terminaram por se concretizar no I PND – Plano Nacional de Desenvolvimento do Governo Médici. A implantação da rede de centrais de abastecimento do SINAC se deu preponderantemente no período 1972-79 com a construção de dezenas de CEASAs – Centrais de Abastecimento. As últimas CEASAs foram implantadas no início dos anos 80 totalizando 47 instalações, sendo que 13 pertenciam à rede estadual da CEAGESP – Cia. de

---

<sup>90</sup> A ideia de fúria regulatória foi utilizada em Belik (1998).

<sup>91</sup> Para uma descrição detalhada das conclusões do GEMAB ver Domingues (1984).

Entrepósitos e Armazéns Gerais do Estado de S. Paulo, que foi o pioneiro na introdução do programa de centrais de abastecimento.

O Estado de S. Paulo também foi pioneiro na intervenção direta no varejo. Em 1979, a CEAGESP decidiu implementar em território paulista os "varejões" de hortifrutigranjeiros. O diagnóstico era de que o alto preço dos alimentos era decorrente da inadequabilidade das feiras (principal equipamento de comercialização). Segundo estudos desenvolvidos pelos técnicos governamentais do período<sup>92</sup>, os feirantes comercializavam os seus produtos em uma escala muito pequena e portanto tinham a necessidade de aplicar margens altíssimas. A solução era aumentar a escala de comercialização. O sucesso do primeiro varejão nas dependências da CEAGESP na cidade de S. Paulo levou a criação de outros 24, sendo 16 no interior do estado.

Outra experiência de sucesso foi a da constituição da Rede SOMAR. Tratava-se de uma rede de supermercados vinculada à COBAL que comercializava alimentos básicos à preços extremamente competitivos. As lojas eram localizadas na periferia das cidades e não possuíam qualquer atrativo mercadológico exceto os preços reduzidos. A rede SOMAR chegou a ter mais de 100 lojas na década de 80, não resistindo posteriormente à pressão das grandes redes privadas que também se expandiram buscando atingir o mesmo público consumidor.

Embora os resultados da intervenção do Estado no varejo de alimentos possam ser questionados, houve um grande êxito na organização dos mercados atacadistas. Pode-se afirmar que o objetivo de aproximar oferta e demanda de produtos hortifrutigranjeiros foi plenamente atingido com a construção do entrepostos e centrais de abastecimento. Não cabe aqui mencionar as distorções decorrentes deste sistema lembrando apenas que o verdadeiro controle de oferta por parte do Estado nunca foi exercido. Com a constituição de centrais atacadistas, coube ao Estado apenas proporcionar os meios físicos necessários para o aumento de escala, o que poderia proporcionar uma maior pulverização da oferta, mas deixou-se de lado as funções de controle de fluxos e de preços.

---

<sup>92</sup> Bessa (1984).

Em seguida vamos abordar os movimentos mais recentes no que se refere as estruturas de abastecimento recolocando também algumas questões de ordem teórica.

### **3. A Emergência dos Supermercados**

Alguns formatos embrionários de venda de auto-serviço já estavam sendo testados e haviam apresentados bons resultados por volta de 1912, nos Estados Unidos. O primeiro registro surge no sul da Califórnia onde John Hartford, filho do fundador da Great Atlantic & Pacific Tea Company - talvez a primeira rede de lojas de mercearia do mundo, persuadiu seu pai a abrir um novo tipo de loja que não tivesse entrega domiciliar e não mantivesse contas (cadernetas) semanais ou mensais, como era costume em todos os estabelecimentos comerciais da época. Além disso o sistema era de auto-serviço, o que representava uma grande inovação para a época<sup>93</sup>. Também em 1912, Clarence Saunders abriu a primeira loja Piggly Wiggly em Memphis, Tennessee, popularizando o conceito pela região sul dos Estados Unidos. A empresa chegou a possuir 2.400 lojas em 41 estados americanos em 1928, entrando em decadência por problemas operacionais pouco depois.

Logo se percebeu a vantagem do sistema, pois além da evidente redução de custos os clientes compravam mais quando deixados livres para escolher. Um estudo realizado na época mostrava que a compra média por transação subia de US\$0,72 no sistema tradicional para US\$1,60 no auto-serviço<sup>94</sup>.

Os grandes protótipos de supermercados surgiram em Los Angeles na segunda metade dos anos 30. O modelo do auto-serviço se disseminou rapidamente e muitos donos de mercearias mudaram totalmente o formato de suas lojas. As lojas receberam um adjetivo como "super" ou "cheapy" (barateira) junto aos seus nomes e transformaram radicalmente os seus "lay-outs". Essas lojas passaram a ocupar um espaço em forma de "U" ou "L", eliminou-se os balcões e colocou-se toda a mercadoria em prateleiras baixas dispostas pela loja. As mais importantes

---

<sup>93</sup> Ver a esse respeito Markin Jr. (1971).

instalações de auto-serviço da época estavam em Los Angeles e eram o Ralph's Grocery Company e o Alpha Beta Foods Market entre outros.

Analisando as razões que levaram os primeiros estabelecimentos de auto-serviço a se instalarem na cidade de Los Angeles, Charvat aponta três motivos principais: i) a cidade era geograficamente dispersa e não possuía metrô, incentivando o uso do automóvel; ii) a dispersão espacial levava a uma grande oferta de imóveis baratos e; iii) O clima era quente na maior parte do ano, o que permitia a frequência de clientes em lojas abertas e grandes espaços<sup>95</sup>.

Verifica-se com isto algumas condições com as quais os novos formatos de loja começavam a operar: preço baixo, alto giro, áreas distantes dos centros das cidades, despojamento, acesso fácil e estacionamento para veículos.

Os "cheapies" começam a chegar à costa leste norte-americana por volta de 1935. O primeiro deles se instala na localidade de Jamaica, estado de Long Island. Era uma loja realmente despojada. O interior era totalmente aberto, sem paredes, com a mercadoria simplesmente empilhada em fileiras dentro da loja.

Na Europa, com os seus países devastados pela Primeira Grande Guerra, não havia espaço para inovações na área do varejo. Praticamente se mantém os mesmos formatos e a mesma estrutura de distribuição do século XIX. Uma vez que as mudanças sociais e geográficas ocorriam na Europa em ritmo muito diferente que nos Estados Unidos, o paradigma de dinamismo para o varejo passa a ser o varejo norte-americano. Como exemplo podemos citar o caso das lojas de departamento.

O crescimento das lojas de departamentos acompanhou o ritmo de crescimento das cidades. Em todo o mundo estas lojas se instalaram no centro das cidades, aproveitando de toda a infra-estrutura de transportes e segurança que aquela localização permitia. Nos Estados Unidos, na década de 40 e principalmente 50, a população começou a se dispersar. Foram construídos ricos bairros nos subúrbios das grandes cidades e muitas empresas construíram suas sedes em locais de mais fácil acesso na periferia das cidades. Com isto, já nesse período as

---

<sup>94</sup> Idem, ibidem, pag. 117.

<sup>95</sup> Charvat, 1962.

lojas de departamentos começam a observar problemas nos Estados Unidos<sup>96</sup>. Na Europa, não ocorre nada disto, os centros das grandes capitais européias continuam apresentando dinamismo até os dias de hoje e, morar próximo ao centro continua sendo sinônimo de morar bem.

A revolução no varejo que se inicia em meados da década de 30 nos Estados Unidos, só vai ocorrer nos anos 50 na Europa. No velho continente, até a década de 50, o consumo se encontrava reprimido devido à própria escassez e à baixa renda da população recém-saída de uma guerra devastadora

Na Inglaterra por exemplo, até meados dos anos 50, a comida era racionada e o consumo de outros bens era taxado pesadamente pelo Estado. Esta situação, com pequenas diferenças, poderia ser estendida para toda a Europa. Em uma situação como esta não se poderia esperar um melhor desempenho do varejo europeu. Rajan<sup>97</sup>, analisando os resultados do varejo europeu do período que vai do pós-guerra até 1965, afirma que a renda da população estava em elevação mas o varejo estava impregnado da "Síndrome de Baumol"<sup>98</sup>, em homenagem ao economista norte-americano. As causas desta síndrome são a baixa produtividade e salários em alta determinados pelos salários industriais.

Diante desta situação, a solução deveria ser romper com círculo vicioso e implantar novos sistemas de vendas, como por exemplo o auto-serviço, que começava a aparecer na Europa nos anos 50. Nos anos 60, com o crescimento da população e elevação da renda, ocorre uma renovação das cidades, aumenta o número de lojas, novos shoppings são construídos e o varejo começa a respirar uma nova atmosfera. Infelizmente, esta renovação atinge o seu limite em 1973 com o primeiro choque do petróleo que atingiu duramente a economia européia, voltando a retomar o seu curso apenas na década de 80.

As vendas de varejo em massa começam a se tornar fatos comuns no Brasil na virada da década de 50, com várias décadas de atraso em relação ao que se observou nos Estados Unidos. Na realidade, já havia alguns estabelecimentos com um certo grau de modernidade em relação ao varejo tradicional, como é o

---

<sup>96</sup> Ver a esse respeito Silberman (1971).

<sup>97</sup> Ver a interessante abordagem de Rajan (1987).

<sup>98</sup> Baumol Disease, em inglês.

caso do Mappin em São Paulo, mas esse ainda estava distante de adotar alguns dos predicatos acima.

O Mappin foi extremamente inovador para o varejo brasileiro. Já na década de 20, esta loja de departamentos se popularizou entre os paulistanos vendendo por catálogos e realizando liquidações com ampla publicidade em jornais. Com muitas décadas de defasagem em relação ao que ocorria nos Estados Unidos, o varejo brasileiro começava a adotar alguns elementos do varejo moderno.

O moderno varejo só vai se instalar no Brasil na virada dos anos 50. Gouvêa de Souza cita como marcos da modernização do varejo no Brasil a implantação da Sears em 1949 com duas lojas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, além da filial paulista da Mesbla, Pirani, Eletroradiobraz e do próprio Mappin<sup>99</sup>.

A Sears, por exemplo, instalou a sua primeira loja em São Paulo à mais de 4 km do centro da cidade, o que era uma exagero para a época. Esta loja tinha como característica principal o auto-serviço, caixas registradoras modernas e assistência técnica da própria loja para os eletrodomésticos que comercializava. Outra importante característica da Sears era o seu estacionamento e o "centro automotivo", que agregava mais um serviço à nova clientela motorizada.

Porém, nada é mais representativo das mudanças que ocorrem no perfil do consumo que a introdução dos supermercados no Brasil. Até o fim dos anos 50, a legislação que regulamentava o comércio de alimentos era extremamente antiquada e obsoleta em praticamente todas as cidades do Brasil. As lojas de secos & molhados e padarias eram obrigadas a trabalhar aos sábados e domingos até as 20hs e os primeiros supermercados também deveriam se enquadrar nesta categoria. Como normalmente o varejo de alimentos era administrado pela própria família era natural que esse funcionasse aos domingos, inclusive cerca de 50% do movimento destas lojas se dava aos sábados e domingos. Tais impedimentos faziam com que a instalação de estabelecimentos comerciais do varejo de alimentos, fora dos moldes convencionais, fosse custosa.

Outra questão institucional importante era a carga tributária imposta à venda de alimentos. Até 1966, era vigente no Brasil a incidência "em cascata" do IVC -

---

<sup>99</sup> Gouvêa de Souza (1991).

Imposto sobre Vendas e Consignações. O IVC era aplicado em todas as fases de produção e distribuição de uma determinada mercadoria. A alíquota do IVC tinha sido em princípio reduzida, mas foi se elevando elevando à medida que os estados da federação demandavam mais recursos. Como o supermercado trabalhava com uma estrutura profissional, na prática, não era possível praticar a sonegação como nas pequenas empresas. Isto levava a custos mais elevados de operação<sup>100</sup>.

O primeiro supermercado brasileiro foi o "Sirva-se" que se instalou em São Paulo, em 1953, e pertencia à Souza Cruz. Em São José dos Campos (SP) inicia-se também uma experiência inovadora com a instalação de um supermercado nesta cidade sob patrocínio da Tecelagem Paraíba. No Rio Grande de Sul também, em 1953, é instalado o Supermercado Real de Joaquim Oliveira, em Porto Alegre. No Rio de Janeiro, o ano de 1955 marca o surgimento das primeiras lojas. Grandes Investimentos foram feitos, os Supermercados SU-CO, por exemplo foram instalados sob a supervisão de um técnico norte-americano trazido especialmente ao Brasil para tanto<sup>101</sup>.

Os supermercados traziam um conceito novo para o brasileiro que, ao mesmo tempo começava a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo "american-way-of-life". O Brasil entrava na era desenvolvimentista, deixando para trás os seus resquícios rurais e provincianos. Como país jovem e confiante das suas potencialidades, o novo formato caiu no gosto do consumidor que se adaptou rapidamente às inovações trazidas pelo supermercado. Todavia, do ponto de vista institucional, foi necessário aguardar por mais de uma década para que o supermercado vivesse o seu período de expansão.

Somente em 1968, os supermercados foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária à parte. Em 1968 surge a lei federal 7.208 que regulamentava a atividade de supermercados e auto serviço. Da mesma forma, a carga tributária começava a ser aliviada devido às mudanças fiscais que eliminaram o IVC e introduziram o

---

<sup>100</sup> Conforme se observa no trabalho pioneiro de Cyrillo (1987).

<sup>101</sup> Ver a esse respeito Cyrillo (1987) op. cit. pag. 69 e também em Belik (1992).

ICM, cuja incidência sobre o valor adicionado era mais conveniente para os supermercados. Ao eliminar os impostos sobre a transferência de mercadorias entre lojas, o ICM incentivou a indústria multiplantas e o comércio com diversas lojas.

Vieram também os incentivos creditícios à expansão das redes de supermercados. Em 1971, o BNDE lançou o PMRC -Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização que recebeu recursos oficiais à taxas de juros muito reduzidas e longos prazos de pagamento. Entretanto somente os grandes empresários poderiam ter acesso a esses créditos. O elevado valor patrimonial exigido como garantia fazia com que operadores com menos de 6 lojas e alto faturamento não possuíssem capacidade de pagamento. Cyrillo (1987) argumenta que somente as empresas com mais de 100 empregados estariam em condições de operar estas linhas<sup>102</sup>.

A concentração do ramo de supermercados está na origem do setor. O Brasil até hoje, não conta com um mercado acionário que facilite a capitalização das suas empresas entre as empresas supermercadistas são raras aquelas de capital aberto e, na década de 60 o quadro não era muito distinto. Por este motivo, o ramo supermercadista já nasce concentrado em termos de capitais.

Muito embora os supermercados tivessem se espalhado com muita rapidez, o seu arco de atuação ainda era bastante restrito. O supermercado brasileiro nos anos 70, não passava de uma grande mercearia com sistema de auto-serviço. A quase totalidade dos hortifrutigranjeiros continuava sendo vendida em feiras-livres, as carnes eram vendidas em açougues e avícolas assim como o pão, leite e laticínios eram comercializadas em padarias. Dados recolhidos pela empresa de pesquisa de mercado Nielsen e reunidos por Furtuoso (1995:40) demonstram que o varejo tradicional representava 70,7% em termos de volume de vendas no ano de 1970. Em 1991/92, este volume de faturamento se reduz para apenas 16%. Segundo a última estimativa da Nielsen, para 1994/95, as lojas tradicionais representavam 15,3% do volume de vendas. (Ver quadro abaixo)

---

<sup>102</sup> Cyrillo, op. cit pag. 85.

## Quadro 1.

### Brasil: Participação do Auto-Serviço no Total de Lojas e nas Vendas em Períodos Escolhidos (%)

Ano	Lojas Tradicionais		Auto-Serviço	
	Lojas	Vendas	Lojas	Vendas
1970	97,8	70,7	2,2	29,3
1982	90,7	24,0	9,3	76,0
1991	86,3	16,0	13,7	84,0
1997	84,8	15,4	12,2	85,6

Fonte: Furtuoso (1995) até 1982, depois Nielsen ([www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br))

Verifica-se portanto pelo Quadro 1 que a abrangência das vendas de supermercados só começa a se fazer presente a partir da segunda metade dos anos 70. No nosso entender, dois motivos explicam o crescimento da distribuição supermercadista a partir deste período, a saber: a mudança do quadro econômico e o aumento da competição.

Do ponto de vista macroeconômico, o final dos anos 70 representam um divisor de águas entre baixa inflação e crescimento e a crise. Após um período de 10 anos se expandindo à taxas superiores a 9% a.a. o PIB brasileiro começa a crescer de forma mais modesta enquanto a inflação ascende à níveis superiores a 50%. Não cabe aqui analisarmos as razões para o fim do chamado "milagre brasileiro", sobre este assunto há uma extensa bibliografia<sup>103</sup>. Para o momento, o que importa mencionar é que com a crise de financiamento, as ações do Estado em direção ao aprofundamento de uma política de abastecimento ficaram para segundo plano.

Portanto, as ações voltadas para a racionalização do atacado de hortifrutigranjeiros através da rede oficial de Centrais de Abastecimento são reduzidas paulatinamente. Com isto, não apenas se reduz a organização do atacado e sua capilaridade como também vai ocorrer uma distorção do modelo

original com o aumento de intermediários na distribuição de alimentos. Nesse período de crise, com a inflação em ascensão, os velhos hábitos de consumo começam a ser questionados em favor do apelo representado pela competição através dos preços. Os supermercados se beneficiaram com esta situação, seja porque o varejo tradicional perde espaço no desenvolvimento de fornecedores e canais de distribuição mais dinâmicos ou seja porque na competição via preço as suas chances eram mais reduzidas.

Quando nos referimos a maior competição estamos levando em conta a entrada da empresa francesa Carrefour no país e também a quebra de barreiras regionais entre as empresas. A chegada do Carrefour ao Brasil em 1975 foi um marco que introduziu novos métodos de trabalho, novo layout e novo "mix" de mercadorias. Imediatamente, o seu apelo de preço mais baixo ladeado pelas suas inovações exigiram uma rápida adaptação dos demais supermercados que passaram a adotar uma postura cada vez mais agressiva. Nos anos 70, a competição no ramo de supermercados que era apenas local se espalha para todo o Brasil. Muitas redes de São Paulo passaram a abrir lojas no Rio de Janeiro. O mesmo ocorre com as redes gaúchas e do Nordeste.

Os anos 80 foram anos de crise. A inflação esteve em ritmo ascendente atingindo 1.783% no ano de 1989. A produção industrial passou por uma fase de estagnação e o desemprego e subemprego aumentaram. Os supermercados sofreram diretamente com a estagnação do mercado, muito embora a inflação alta proporcionasse enormes ganhos financeiros. No período que vai de 1986 a 1990 foram lançados quatro planos de estabilização da moeda, cada um desses com novas regras econômicas e novos controles governamentais sobre preços, estoques, ativos financeiros etc. Para a maioria dos supermercados, o grande esforço estratégico estava em se adaptar às novas regras e se defender contra a inflação. Este panorama levou à importantes mudanças na própria relação da grande distribuição alimentar com os demais setores.

---

<sup>103</sup> Ver a este respeito Baer (1995), Paiva Abreu (1993) e Coutinho (1987) entre outros.

#### 4. Estratégia e Posicionamento dos Grupos Supermercadistas

Tomando-se como base a listagem de faturamento dos supermercados brasileiros preparada pela ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados podemos traçar algumas importantes relações para este segmento. A ABRAS trabalha com os dados das 360 maiores redes de supermercados, que representam algo em torno de 73% do setor de auto-serviço. É importante comparar os dados das 300 maiores e das 20 maiores empresas do setor. Para tanto, o quadro abaixo mostra a evolução das vendas dos supermercados em 1987 e no período 1990-98.

### Quadro 2

#### Supermercados: Faturamento das Maiores Empresas (1987-98)

Ano	Faturamento (US\$ bilhões)	
	20 maiores	300 maiores
1987	15.9	24.9
1990	14.8	23.7
1991	12.8	21.2
1992	12.9	22.2
1993	13.4	23.2
1994	15.0	25.9
1995	17.1	29.7
1996	20.3	34.0
1997	20.8	31.2
1998	21.1	31.6

Fonte dos dados brutos: ABRAS deflacionados pelo dólar comercial médio de dezembro, preço de venda

Observa-se pelo Quadro 2 que o faturamento permaneceu praticamente estagnado entre 1987 e 1993. A partir deste ano, vai ocorrer um crescimento do faturamento que tem como base o aumento efetivo das vendas, e não dos preços. Verifica-se também que a concentração do faturamento em mãos dos 20 maiores varejistas é bastante elevada. Considerando-se um faturamento global de

US\$43.7 bilhões em 1995. as 20 primeiras empresas tiveram 39.1% do faturamento e as 10 primeiras empresas venderam 29.2% desse total. Em 1998 esta concentração aumenta de tal forma que as 20 primeiras empresas atingiram 44.2% do faturamento enquanto que as primeiras 10 haviam vendido 38.4% do total comercializado em supermercados no Brasil. Segundo dados de 1993, as 10 primeiras empresas supermercadistas norte-americanas haviam faturado 28% do total, mas o supermercado de maior faturamento dos Estados Unidos representava quase 5 vezes o maior faturamento brasileiro. Isto resulta da comparação com o líder americano Kroger com o Carrefour no Brasil<sup>104</sup>

Utilizando-se o mesmo deflator da ABRAS chegamos a uma relação de faturamento médio por empregado em dólares para quatro momentos significativos. Procuramos com isto marcar a evolução da empresa supermercadista em quatro momentos diversos da conjuntura econômica brasileira.

### Quadro 3

#### Supermercados: Faturamento por Empregado (1986-98) (em US\$ mil)

300 Empresas Líderes	1986	1991	1995	1998
Faturamento / empregado	39.3	82.7	120.6	118.3

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do ranking da ABRAS, vários anos.

Verifica-se pelo quadro acima que o faturamento por empregado se elevou de US\$39,3 para US\$ 120,6, mais de 200% em um curto período de dez anos para depois estancar esse crescimento. Como já foi mencionado, essa evolução deve ser ponderada a partir de certas mudanças organizacionais nas empresas. Em muitos casos, determinadas tarefas realizadas por empregados da empresa foram terceirizadas, o que não representa a sua eliminação mas demonstra um ganho artificial de produtividade.

Uma informação que reforça a idéia de crescimento da produtividade está na introdução de leitoras óticas nos "check-outs". Até 1989, não havia nenhum

supermercado brasileiro se utilizando deste equipamento. Na realidade, o número de produtos com código de barras em suas embalagens era ainda reduzido. Estima-se que apenas 3.200 produtos eram comercializados com código de barras em suas embalagens. Atualmente, o Brasil conta com mais de 17 mil de lojas automatizadas e o número de produtos codificados se aproxima de 500 mil itens<sup>105</sup>. Com a introdução destes equipamentos nos check-outs e na área de retaguarda de loja, ocorreu uma significativa economia de mão de obra.

De modo geral, nas décadas de 70 e 80, os supermercados brasileiros adotaram a confusa estratégia de "vender tudo a todos pelo menor preço". Diante dos altos níveis de inflação, as empresas supermercadistas procuravam se posicionar como aquelas que vendiam mais barato e também, as que possuíam a maior variedade.

A principal fonte de receitas, durante os anos 70 e 80 estava no ganho financeiro proporcionado pelo chamado "floating" que pode ser explicado pela enorme diferença praticada entre os prazos de pagamento de fornecedores e de recebimento sobre as vendas. Neste sentido, no período de inflação elevada, os supermercados poderiam praticar margens muito reduzidas ou até mesmo negativas desde que continuassem a vender em volumes cada vez maiores. Por este motivo, não haveria qualquer preocupação com a diferenciação de produto ou foco nos negócios.

Este panorama começa a se alterar a partir da virada da década de 80. Em primeiro lugar, ocorre uma crise generalizada de liquidez com o início do Governo Collor, em 1990. Em nome do combate a inflação, o novo governo havia decretado o bloqueio de praticamente todos os meios de pagamento por um período de 18 meses. Os supermercados brasileiros foram atingidos por esta política de duas maneiras: pela queda nas vendas e pela redução do ganho financeiro.

Diante deste estrangulamento, os supermercados reagiram mudando o seu "mix" de mercadorias, introduzindo mais linhas de produtos e reduzindo a participação

---

<sup>104</sup> The Economist, 4 de Março de 1995. A Survey of Retailing.

<sup>105</sup> Segundo dados da EAN - Associação Brasileira de Automação Comercial. Ver [www.eanbrasil.org.br](http://www.eanbrasil.org.br). Ver também Gazeta Mercantil 26/05/99.

dos alimentos e produtos de higiene nas prateleiras. A decisão estratégica tomada por parte de praticamente todas as redes supermercadistas brasileiras foi a de ampliar ainda mais o foco - diversificando produtos, e perseguir o objetivo de baixo custo e baixo preço.

Com a estabilização da moeda, esta estratégia começa a mostrar resultados. A margem financeira se retraiu e a margem operacional voltou a ser positiva para as empresas que possuíam maior poder de mercado e melhor condição de negociação com os fornecedores.

Algumas empresas menores – sem poder de negociação com os gigantes do setor da alimentação - procuraram competir com preços mais elevados mas com prazos e financiamentos ao consumidor, recompondo as suas margens pelo lado financeiro. No entanto, diante da grave onda de inadimplência na ponta do consumo, a situação destas empresas, ao invés de melhorar, piorou. Estes elementos conjunturais nos ajudam a entender a recente avalanche na concentração das empresas supermercadistas.

O quadro abaixo nos apresenta as principais aquisições ocorridas no setor supermercadista a partir do Plano Real.

## Quadro 4

### Setor de Supermercados: Principais Aquisições (1994-99)

Empresa Compradora	Posição no Ranking ABRAS 1998	Empresa Adquirida
Carrefour (FRA)	1º	Eldorado, Freeway, Roncetti, Lojas Americanas (parte), Mineirão, Planaltão, HiperManaus, Rainha, Dallas e Continente.
Pão de Açúcar (BRA)*	2º	Mambo, Pamplona, Millo's, Barateiro, Peralta, Paes Mendonça (SP, RJ e MG), Ipcal, SAB
Royal Ahold (HOL)	3º	Bompreço, Petipreço
Sendas (BRA)	4º	Três Poderes
Sonae (POR)	5º	Real, Candia, Mercadorama, Cristal, Coletão, Exxtra Econômico, Nacional
Jeronimo Martins (POR)	10º	Sé, São Jorge, Santo Antônio

\* Possui participação minoritária da rede francesa Casino.

Fonte: Elaboração do autor

Observa-se pelo quadro acima o avanço das empresas estrangeiras na Grande Distribuição de alimentos no Brasil. Segundo o ranking da Revista Supermercado Moderno a participação do Carrefour subiu de 16,0% para 17,3% entre 1997 e 1998, ao mesmo tempo a participação do rede Sonae, de origem portuguesa cresceu de 1,8% para 4,1%. Mas não podemos esquecer o avanço do gigante Pão de Açúcar que saltou de 9,7% para 14,4% no faturamento dos supermercados entre 1997 e 1998<sup>106</sup>

Acrescente-se a estas tendências o avanço do atacado sobre o varejo. De fato, pressionados pelos problemas financeiros e pela concorrência das grandes redes de supermercados, os atacadistas estão partindo diretamente para a comercialização no varejo. Esta é uma tendência que está sendo observada não só no Brasil mas também em outros países onde o atacado está mais estruturado.

<sup>106</sup> Revista Supermercado Moderno. São Paulo, abril de 1999, pp. 108-114.

São diversas as iniciativas dos atacadistas na venda de alimentos no varejo<sup>107</sup>. Tomando-se por exemplo o líder do ranking da ABAD – Associação Brasileira de Atacado e Distribuição, na categoria atacado de entrega, a empresa Martins, verifica-se uma série de elementos que fazem com a empresa se dirija cada vez mais à prática varejista. Em primeiro lugar, a empresa tem montado, em parceria com pequenos varejistas, uma rede independente de nome “Empório da Gente”. Nessa parceria, os pequenos lojistas se obrigam a dar exclusividade à Martins na aquisição de suprimentos. Temos também a entrada da Martins no segmento de auto-serviço a partir da aquisição da Rede Apoio, especializada neste tipo de cliente.

Nessa mesma linha, a *Ciro Atacadista* acertou uma parceria para aquisição de tecnologia e marca da IGA - Independent Grocers Association, a maior associação de pequenos varejistas dos EUA. Já foram montados quase uma dezena de supermercados IGA no Brasil com esta bandeira, recebendo fornecimento exclusivo da *Ciro* e ampliando o seu “mix” de produtos ofertados. Finalmente, vale mencionar o caso da rede holandesa *Makro* que é o maior atacadista de auto-serviço do Brasil, ampliando rapidamente o seu raio de ação. Assim como o *Makro*, grandes atacadistas como *Atacadão*, *Coselli*, *Vila Nova* e outros estão investindo pesado no atendimento direto ao público, seja este pessoa física ou jurídica.

Estas constatações nos permitem tirar duas conclusões fundamentais para este trabalho.

Podemos observar um aumento de escala de operações alucinante, sendo que a mesma pressupõe uma maior concentração e/ou centralização de capitais. O aumento de escala decorre da fragilidade de boa parte da concorrência mas também da necessidade de fazer face aos fornecedores da indústria de alimentos que estão se concentrando cada vez mais.

---

<sup>107</sup> A venda de produtos alimentícios representa mais de 70% das vendas de atacado no Brasil, segundo entrevistas com atacadistas

Em segundo lugar, vale notar a crescente internacionalização dos grupos atuantes no Brasil<sup>108</sup>, denotando o fato de que o comércio de alimentos passa a receber uma atenção especial saindo do horizonte paroquial de uma economia regulamentada e passando para a competição aberta e sem freios.

Contribui para esses movimentos de concentração e internacionalização a mudança do ambiente institucional nos demais países do Mercosul que vai ocorrer no mesmo período observado no Brasil. Já mencionamos no capítulo anterior o crescimento das empresas agro-alimentares transnacionais no espaço do Mercosul. Como não poderia deixar de ocorrer, os mesmos grupos estrangeiros que se expandiram no varejo brasileiro também estenderam a sua atuação para a Argentina e Uruguai<sup>109</sup>. Na Argentina, por exemplo, dos cinco maiores grupos varejistas de supermercados apenas um é totalmente nacional. Nas primeiras colocações estariam os grupos Exxel associado ao francês Promodés, que se fundiu recentemente com o Carrefour, o próprio Carrefour e o grupo holandês Ahold.

Aumento de escala e alcance da distribuição de alimentos nos leva a repensar e rever as interligação da distribuição com os demais elos da cadeia agroalimentar. Pode-se afirmar que esta concentração foi a condição básica para que se estabelecesse uma nova dinâmica na distribuição de alimentos em supermercados. Pode-se afirmar também que esses movimentos foram fundamentais para que todo o sistema tradicional de abastecimento, que tinha como elo básico as centrais de abastecimento entrassem em um período de obsolescência. Na próxima seção deveremos analisar alguns elementos teóricos que nos permitam entender este quadro.

---

<sup>108</sup> Isto sem levar em conta a os grupos atuantes nas atividades de restauração coletiva – ou “catering”, como se costuma chamar –, cestas básicas e todo o segmento de fast-food e alimentação fora de casa, cujo peso não pode ser determinado mas também não é inexpressivo visto que uma parcela média próxima de 5% da renda das famílias brasileiras é gasta em alimentação fora de casa. Nos países desenvolvidos este é um dos segmentos do negócio agroalimentar que mais cresce. Espera-se um crescimento de 6% a.a. até o final do século na Europa, sendo que a França já assume a liderança deste processo com um setor bem estruturado e atuante (Restoration Magazine 07/05/92 pag. 41). Os franceses assumiram liderança mundial após a compra da Gardner Merchant da Grã-Bretanha pela Sodexo em janeiro de 1995

<sup>109</sup> Vale destacar a presença acentuada da Royal Ahold (HOL) que possui os Supermercados Disco (Argentina e Uruguai) e Gonzáles, o Casino (FRA) com os supermercados San Cayetano, Promodes (FRA) – recentemente fundida com o Carrefour com os supermercados Norte, além dos líderes Carrefour (FRA) e Makro (HOL) que na Argentina possui um formato mais próximo de supermercado. Além disso, vale

### **5. Uma Aproximação Teórica do Tema**

Para a teoria neoclássica o mercado se define como o local de encontro entre produtores e consumidores. Neste espaço cada agente estabelece, de forma instantânea, o preço e as quantidades transacionadas segundo as suas curvas de produção e de utilidade. Trata-se daquilo que denominamos mercado "spot". Os preços são determinados no momento em que as transações se completam. Também ocorrem de forma instantânea os três movimentos intrínsecos a esta operação: a troca de informações acerca do produto (quantidade, qualidade, preço, prazo etc.), a troca física das mercadorias entre comprador e vendedor e, finalmente, a transação de compra e venda em si.

Como vimos, no mercado puro idealizado pela economia neoclássica, as transações ocorrem de forma instantânea e não há separação entre as funções comercial (informação e decisão de compra), logística (transporte e entrega da mercadoria) e financeira (formas de pagamento).

Os pressupostos para que ocorram estas relações no mercado "spot" são: a plena racionalidade dos agentes e a simetria de informações permitindo que a transação seja vantajosa para os dois lados. Neste tipo de mercado se observa o não compromisso entre os agentes participantes da transação. A troca se dá de maneira fortuita com cada lado escolhendo os seus parceiros segundo as suas necessidades imediatas. Assim, as transações se encerram no mesmo momento em que elas ocorrem, não havendo antecipação de movimentos e nem expectativas com relação ao futuro. Também não se leva em conta qualquer tipo de aprendizado decorrente da repetição das operações.

Evidentemente, poucos mercados são construídos assim, mesmo no caso de alimentos de alta perecibilidade. Em primeiro lugar, a racionalidade dos agentes não é completa e o poder de mercado não se distribui de forma equilibrada entre comprador e vendedor. O conhecimento sobre as variáveis que influenciam nos preços e nos elementos de oferta e demanda são complexos e a busca por

---

registrar a presença da Wal-Mart que, assim como no Brasil, tem uma presença pouco expressiva. Ver a esse

informações mais completas é um processo demorado e dispendioso. Ademais, não estamos tratando de um produto homogêneo. Existem especificações importantes quanto ao tipo, embalagem e demais requisitos de qualidade que não permitem comparar diretamente um ofertante com o outro.

Na prática, o mercado "spot" existe para um número muito pequeno de casos. Talvez ele esteja presente em certas situações quando tratamos de um produto absolutamente homogêneo – como uma commodity com alta frequência de transações e, acima de tudo, em um mercado em que o nível de incerteza é bastante baixo. Mas, na medida em que passamos a tratar de um produto com maior especificidade (características físicas definidas)<sup>110</sup>, ou um produto que necessita de instalações ou capital humano específico para ser produzido então o mercado "spot" já não se apresenta como a melhor solução. As transações com esses produtos se apresentam cada vez mais idiossincráticas. Para estes produtos vão existir algumas outras formas de mercado que se distanciam cada vez mais do mercado "spot".

No outro extremo das relações de compra e venda está a integração das atividades sob um mesmo comando. Este movimento pode ser interpretado como a constituição de uma subsidiária ou a simples integração vertical de atividades sob uma mesma forma jurídica. No meio do caminho estão as formas híbridas de relacionamento. Em uma forma híbrida de relacionamento, há uma enorme distância entre as ações que ocorrem nestas três esferas e atividade dentro da firma. Dependendo do grau de aperfeiçoamento das instituições que regem os contratos, as relações informais entre agentes as três funções: comercial, logística e financeira, poderão ocorrer em tempo e espaço diferentes. Estas formas de relacionamento pressupõem contratos (formais ou informais) regendo as atividades de compra e venda.

Produzir internamente ou comprar? Esta é uma questão tão antiga quanto a própria teoria econômica.

---

respeito *Gazeta Mercantil Latino-Americana*, 16 a 22 de agosto de 1999, pag.4.

<sup>110</sup> Williamson nos recorda que "a razão pela qual a especificidade é crítica é que, uma vez que o investimento é realizado, compradores e vendedores estão efetivamente operando em uma relação bilateral (ou pelo menos quase-bilateral) por um período considerável à frente" (1986: 142).

Para entendermos melhor a importância da abordagem teórica institucionalista vamos aplicá-la ao caso da compra e venda de hortifrúgrangeiros.

Tradicionalmente, este mercado é apontado como um exemplo clássico de mercado "spot" onde ofertantes se encontram com demandantes e definem instantaneamente preços e quantidades. A existência do mercado "spot" se justifica pela absoluta imprevisibilidade de preços, quantidades e padrões de qualidade. Costuma-se apontar para as vicissitudes da natureza como causas da impossibilidade de planejamento em produtos que recebem um impacto direto do clima. Assim, a oferta é considerada extremamente pulverizada e a demanda incerta.

Em outras palavras, leva-se em conta que tanto o vendedor como o comprador necessitavam do mercado clássico e tradicional para definir os seus níveis de preços e ajustar os seus níveis de produção ou demanda. Este mercado era tratado basicamente em termos físicos onde as partes efetivamente se encontravam e ajustavam os seus requisitos de oferta e demanda.

Embora este mercado puro jamais tenha existido a sua busca era uma condição a ser perseguida para que o ajuste entre oferta e demanda ocorresse de forma direta. A existência de um local que reunisse um maior número de vendedores e compradores e onde se pudesse cotejar preços, qualidades e quantidades seria a condição ideal para a realização das transações. O mercado instantâneo seria a representação do universo de produtores e consumidores e portanto poderia garantir o menor custo de transação diante das necessidades colocadas.

Tomando-se o caso do mercado de hortifrúgrangeiros ou alimentos frescos em geral, podemos afirmar que no passado, em um período que o nível de informação do mercado era paroquial e as necessidades, bem como as quantidades, demandadas pelo consumidor final eram baixas, o mercado tradicional cumpria totalmente a suas funções. Na medida em que o volume de demanda foi se ampliando e se segmentando e que a oferta também foi abrindo novos mercados e diferenciando o produto, as funções exercidas pelo mercado tradicional de corte neoclássico tenderam a se alterar. Algumas considerações podem ser feitas quanto a estes novos requisitos colocados pela ampliação e diferenciação dos mercados.

Em primeiro lugar podemos mencionar o nível de informação existente neste e nos demais mercados. Para mercados atacadistas e, até mesmo varejistas, as informações cresceram e hoje se sabe mais sobre o comportamento da oferta e da demanda que no passado. As possibilidades proporcionadas pela informática e pelas telecomunicações são amplas e cobrem um universo bem maior de agentes que o mercado físico em si como ocorria no passado. Esta maior informação se dá não apenas quanto aos preços, quantidades mas também em relação à qualidade praticada nos diversos mercados. Mais ainda, a informação quanto aos mercados está cada vez menos associada à participação direta e física dos agentes nestes mesmos mercados.

Em seguida podemos apontar o surgimento de uma maior diversidade de consumidores e tipos de produtos. Esse fenômeno, como apontamos, é fruto do crescimento da escala dos mercados e da renda dos consumidores e tem um impacto direto na chamada especificidade do bem que se está negociando. A questão da qualidade, por exemplo, emerge como um atributo de extrema importância para a determinação dos movimentos de mercado. No passado a qualidade era definida pelos próprios compradores a partir de uma análise comparativa da oferta. Atualmente, os requisitos de qualidade demandam ações específicas por parte de produtores e ofertantes em geral.

Por último, podemos destacar o aumento na escala e as dificuldades na gestão das cargas dada a diversidade de locais e tipos de produtos a serem distribuídos. Assim, estamos diante de inúmeros mercados diferenciados com demandas específicas e necessidades de atendimento instantâneo.

Tendo em vista estas condições, um aumento na especificidade do produto, e na frequência de suas transações, vai ocorrer uma tendência à adoção de formas de governança que privilegiem a existência de contratos. Segundo Menard (1994 e 1996) os contratos prevalecem sobre os mercados "spot" basicamente em função da existência de informações incompletas ou distorcidas. Devido a falta de meios para prever eventos e devido ao oportunismo dos parceiros, os agentes se protegem através de acordos e contratos, considerando-se a ocorrência de um ambiente institucional favorável para a sua implementação e o seu cumprimento.

Vale lembrar ainda que o aperfeiçoamento das instituições permite ainda uma nova redução nos custos de transação através de formas híbridas de coordenação. Ou seja, a possibilidade de redução do oportunismo inerente às relações sociais colocada implicitamente através de instituições operativas permite o aprofundamento da cooperação entre os agentes. Em última análise, estamos nos referindo a relações sociais entre as partes determinando o curso do desenvolvimento destas mesmas relações.

Assim, na medida que determinados produtos, como é o caso dos FLV ou hortifrutigranjeiros em geral, passam a ter uma especificidade cada vez maior – definida pelos requisitos de qualidade e pontualidade, e considerando também o aumento da frequência das transações, os preços deixam de ser definidos no mercado “spot” e o próprio mercado real passa a ser mais cooperativo.

Na próxima seção vamos analisar os efeitos das mudanças impostas pelo novo ambiente institucional na distribuição de FLV no Brasil. Vamos demonstrar a seguir que as formas tradicionais de intervenção do governo no abastecimento foram perdendo substância diante do avanço das novas formas de coordenação na distribuição de alimentos frescos em geral.

## **6. Centrais de Compra e Centrais de Distribuição**

O crescimento do mercado urbano a introdução de novos hábitos de consumo fez com que a estrutura da oferta de FLV se alterasse rapidamente. Em passado recente, a feira livre era o principal equipamento utilizado para a distribuição deste tipo de alimento. Dada a sua abrangência geográfica e a possibilidade de levar a cada consumidor uma enorme diversidade de produtos o volume comercializado em feiras superava em muito o varejo de empórios e mercearias<sup>111</sup>. Atualmente metade das compras de FLV ocorre através dos supermercados<sup>112</sup>. Isto sem contar a parte do consumo que não passa pelo varejo como por exemplo os

---

<sup>111</sup> Segundo Guimarães (1968) as feiras eram frequentadas por todas as classes, mesmo a classe alta. Entretanto, como o pagamento era feito à vista na feira, a clientela de mais baixo nível econômico preferia comprar (principalmente batata, frutas e cereais) nos armazéns e empórios que davam crédito.

restaurantes industriais ("catering"), o mercado institucional em geral (hospitais, escolas etc.) e o "fast-food".

Nos dias de hoje ao tratarmos da distribuição de alimentos, não analisamos mais a feira ou o supermercado isolado e sim as grandes organizações que realizam essa ligação entre produtores, processadores e compradores finais. Ademais, a forma de relacionamento entre agentes está passando cada vez mais do mercado "spot" para formas híbridas de integração.

O que está fazendo com que as empresas alterem a sua forma de operar para um sistema híbrido?

- 1) Está mudando a natureza do produto comercializado. Há um crescimento da demanda por produtos processados ou semi-processados com conseqüências diretas sobre a opreção da cadeia de produção. Surgem também novos hábitos de consumos, como a compra de conveniência e as refeições fora de casa transformando o perfil do consumidor tradicional<sup>113</sup>.
- 2) Técnicas de organização industrial e tecnologias de informação estão chegando ao sistema agroalimentar.
- 3) O nível de qualidade exigido e percebido pelo consumidor está aumentando, seja devido ao aumento da sua renda ou seja porque os padrões de referência deste consumidor passaram a ser mais elevados, mais relacionados com a questão da saúde e estética que com a nutrição em si.

A emergência das Centrais de Compra e Distribuição está ligada diretamente às causas apontadas acima. Trata-se no entanto de um processo lento no qual as mudanças podem ocorrer de forma parcial e segmentada. Na Europa, onde estas transformações estão mais avançadas, a implantação destas inovações vem ocorrendo desde os anos 60 atingindo força total na segunda metade dos anos 80.

---

<sup>112</sup> Ver Rojo (1998) apud Chaim (1999).

<sup>113</sup> Estes aspectos podem ser facilmente observados na pesquisa realizada pela ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados junto ao consumidor, em 1998. Segundo a pesquisa, quase metade dos consumidores das Classes A e B compravam regularmente comida pronta no supermercado ou em outros varejistas. A pesquisa mostrou também que há uma profunda preocupação a qualidade e a informação dos alimentos comprados nos supermercados.

O objetivo de uma CC - Central de Compras é canalizar todas as operações comerciais e financeiras para um único espaço. Normalmente uma CC atua voltada para o abastecimento de uma grande empresa varejista em particular. No entanto, uma CC pode reunir diversos varejistas de um mesmo ramo sob sistema de "pool", condomínio ou mesmo cooperativa. O princípio básico de uma CC é o de exercer poder de compra proporcionado pelo aumento da escala.

Em uma CC os compradores acessam diretamente os fornecedores e colocam as suas demandas analisando preços, formas de pagamento e condições de entrega para cada mercadoria tendo em vista as suas responsabilidades. A primeira grande inovação neste processo é a separação na negociação comercial da presença física da mercadoria. Compradores e vendedores discutem sobre preços e quantidades relativas a uma mercadoria virtual com características físicas preestabelecidas. A tecnologia das comunicações permite reproduzir o ambiente do mercado atacadista, como o conhecimento das especificidades da oferta, sem a presença da mercadoria. Vale dizer que, para que se possa dar este primeiro passo no processo de constituição de CC, a classificação do produto é fundamental. Sem esta, ficam anuladas as possibilidades de recriação de um mercado em termos virtuais<sup>114</sup>.

Na medida em que o poder de mercado de compradores e de vendedores se intensifica e na medida que a tecnologia fica mais acessível as CCs se consolidam mais ainda. A elaboração de contratos de fornecimento de médio e longo prazo eliminaram paulatinamente as tradicionais funções de negociação por parte dos compradores. Os contratos possibilitam aos varejistas ou consumidores intermediários abastecer os seus negócios repondo com uma estreita regularidade os seus gastos do período. Elimina-se assim os custos envolvidos no tempo e no pessoal dedicados às funções de compra. Evidentemente, as firmas compradoras estão perdendo as vantagens colocadas pela oportunidade ou por uma conjuntura desfavorável para os fornecedores. No entanto, os ganhos decorrentes da redução de estoques e pelo fornecimento firme de mercadorias decorrentes da gestão de uma CC superam estas eventuais desvantagens.

---

<sup>114</sup> A classificação é baseada em uma convenção que pode ser pública ou privada através de um acordo bilateral. O importante é reduzir ao máximo quaisquer formas de oportunismo que possam deteriorar essa

Na base da evolução do sistema de CCs está o chamado ECR – “Efficient Consumer Response” que se utiliza de ferramentas como a troca eletrônica de dados para implementar um fluxo contínuo de fornecimento na Grande Distribuição. O ECR estabelece uma relação direta entre as demandas do consumidor final e o fornecedor. Através do controle direto das saídas de mercadorias dos pontos de vendas obtido por meio de leitoras óticas emite-se uma ordem eletrônica de compra junto ao fornecedor que, dentro de determinados critérios estabelecidos pelos contratos, realiza a entrega “just-in-time”. Esse sistema permite reduções e custos em todas as direções: espaço de estoques, área de venda, pessoal etc. ao mesmo tempo que proporciona um aumento significativo da qualidade<sup>115</sup>.

Muito embora o ECR esteja se disseminando muito rapidamente entre as empresas – supermercadistas e outras, a sua utilização para Frutas, Verduras e Legumes ainda é incipiente. Ainda a maior parte da venda de produtos destas categorias se dá sem a troca eletrônica de pedidos. Não caberá aqui analisar especificamente as razões para o retardo observado na distribuição de FLV mas vale mencionar apenas que este é o campo mais difícil e sofisticado na aplicação deste novo paradigma. Mesmo na Europa e Estados Unidos, a implementação de mercados virtuais e formas híbridas de relacionamento na cadeia de hortifruti não ocorreram rapidamente mas muito atrás de outros casos dentro da cadeia agroalimentar. Os velhos problemas de classificação, embalagem e sazonalidade da oferta ainda desempenham um importante papel no desenvolvimento destes mercados.

O “contrato de referencia” é a base para o novo relacionamento entre fornecedores e compradores e a CD - Central de Distribuição ou Plataforma de Distribuição é a forma mais comum que assume a função logística diante das novas necessidades colocadas pelo mercado de alimentos frescos. Green, Vaz & Schaller (1997) demonstram que a base para a reorganização desta rede logística

---

relação. Para tanto, torna-se necessário atribuir o poder de árbitro e o poder de “reinforcement” à alguma instância externa, justiça, polícia, associação de classe etc.

<sup>115</sup> Só para se ilustrar, no plano mais geral a introdução da ECR na Europa contribuiu para uma redução em 5,7% nos preços e 42% no volume de estoques das firmas comerciais segundo estimativas da Coopers & Librand (citado por Green, Vaz & Schaller, 1997:4). Nos Estados Unidos, a redução foi de 41% sendo calculada a partir do número de dias que os estoques permaneciam em poder das empresas (Green, 1998:22).

é a solidariedade entre os agentes produtivos. Em contratos de mais curto prazo envolvendo produtos industriais, a logística se desenvolve preferencialmente por meio de "entregas programadas"<sup>116</sup> e o fluxo das mercadorias corre direto do produtor ao equipamento de venda a partir de condições comerciais pré-determinadas.

No entanto, quando as características do produto e da negociação permitem, o período dos acordos pode ser estendido por um tempo maior. Neste caso, os acordos quanto aos preços são feitos ao longo do período obedecendo uma tendência previamente programada e um nível de qualidade preestabelecido. Esta relação está embasada em uma espécie de contrato aberto, assim denominado "contrato de referência"<sup>117</sup>. Como característica comum a esta forma de relacionamento temos um grande número de ofertantes e a logística de entrega das mercadorias ocorre pela via das plataformas de entrega.

As CDs tem como elemento comum a sua localização e seu "layout". Estas instalações normalmente se situam na periferia das grandes cidades – em pólos urbanos importantes, e atendem a vários equipamentos varejistas localizados na região. O seu "layout" se assemelha a uma fábrica montada sob algumas linhas de produção. De um lado da instalação são descarregados os caminhões provenientes dos produtores rurais ou fabricantes de alimentos. De outro lado, partem os caminhões menores com a carga arrumada e distribuída para cada loja ou equipamento participante do sistema. No interior da CD a carga que chega é "desmontada", separada segundo as diferentes comandas, processada (quando necessário) e remontada de acordo com as necessidades de cada carregamento.

A atividade de processamento a que nos referimos é muito comum nas plataformas que trabalham para supermercados e diz respeito a algumas operações como separação, descascamento, limpeza e acondicionamento dos produtos. Observa-se portanto que o produto que sai da CD o faz sob condições

---

<sup>116</sup> Deliverance Tour em tradução livre.

<sup>117</sup> Green e Schaller (1998) identificam a existência de três tipos de contrato entre fornecedores, centrais de compra e varejistas aderentes: afiliação, referência e contrato de compra e venda. Estes três instrumentos caminham juntos e são complementares. No primeiro se garante uma disciplina de compra coordenada pela central. No contrato de referência, após a negociação com o fornecedor se estabelece os preços base e as quantidades de compra a fim de que se possa estabelecer um laço de maior permanência com o fornecedor. Por último há o contrato de compra e venda, que é uma modalidade simples de relação comercial.

completamente diferentes daquelas observadas nos mercados tradicionais. A nova carga chega aos pontos de vendas arrumada e pronta para ser exposta na área de vendas. Em outras palavras, este processo difere radicalmente da compra de produto indiferenciado tal como existia no antigo sistema com atacadistas e distribuidores.

Do ponto de vista da Grande Distribuição, a instituição do sistema de Centrais de Compras e Centrais de Distribuição tem permitido reduzir drasticamente os custos de distribuição e estocagem além de proporcionar aos seus clientes um produto diferenciado e em melhores condições de consumo. Do ponto de vista do produtor a coordenação imposta pela Grande Distribuição leva a necessidade de maior produtividade, regularidade e pontualidade na entrega, o que faz com que aqueles menos capacitados acabem saindo deste mercado.

Observa-se portanto que a Grande Distribuição impõe uma forma de coordenação muito diferente da coordenação pela via do mercado. Enquanto a modalidade de compra pela via do mercado "spot" estabelecia tacitamente um contrato instantâneo, de troca imediata, sem identidade e sem dependência os contratos de referência são formas híbridas de relacionamento impostas pelo poder de compra da Grande Distribuição junto aos seus fornecedores. Como vimos, a separação de cada uma das funções envolvidas na transação comercial permite um ganho de eficiência para o comprador deixando para trás os velhos esquemas de comercialização com base no atacado. Nesta forma de relacionamento, "a empresa de distribuição substitui em parte os mecanismos de mercado na tarefa de coordenar as atividades econômicas promovendo uma repartição ótima de recursos, associando-se em forma mais ou menos contratual com seus provedores...." (Green, 1998: 14)

No Brasil este sistema tem avançado rapidamente, embora ainda seja incipiente. As maiores redes de supermercados já trabalham com CCs e CDs mas a utilização de ECR ainda é restrita para o caso dos alimentos "in natura". São vários os aspectos decorrentes deste novo paradigma na comercialização de hortifrutigranjeiros. Observa-se impactos importantes desde a produção agrícola até nos hábitos de compra do consumidor. Surgem também novos agentes na cadeia produtiva como é o caso das empresas encarregadas da logística.

Queremos ressaltar como elemento fundamental nesse processo a gradativa obsolescência dos equipamentos atacadistas na distribuição de alimentos frescos, em especial em FLV. Este é um fenômeno geral encontrado nas economias desenvolvidas e que começa a se fazer presente no Brasil. O avanço destas novas formas de relacionamento está terminando por eliminar os últimos traços de intervenção governamental no abastecimento de gêneros alimentícios que ainda persistiam baseados no modelo implantado na década de 70.

No quadro a seguir apresentamos uma comparação entre os sistemas de compra tradicionais e o "just-in-time". Este quadro permite observar o enorme impacto que decorre da implementação de um sistema de compra flexível para alimentos junto aos produtores agrícolas e às agroindústrias. Fica claro através do exemplo que os sistemas de compra tradicionais não guardam nenhuma relação com estas novas formas de aprovisionamento e cooperação entre as partes.

## Quadro 5

### Comparação entre as formas de compra tradicionais e flexíveis

Atividades	Compra "tradicional"	Compra "flexível"
Seleção de fornecedores	Fontes múltiplas sem ligação com a sua situação geográfica	Fontes únicas ou duais de aprovisionamento o mais próximas do local de consumo do produto
Entrega	Entregas de grandes quantidades cobrindo um grande período de consumo	Entrega de pequenas quantidades correspondendo a necessidades imediatas
Iniciativa da entrega	As datas de entrega são definidas pelos compradores	As datas de entrega são função das necessidades de consumo
Tolerância	Tolerância em termos de quantidades e atrasos e qualidades se o preço é conveniente	Nenhuma tolerância em relação a qualidade ou atrasos
Tipos de contratos	Contratos de curto prazo não renováveis	Contratos de longo prazo com pressão por uma melhora contínua por parte dos fornecedores
Tipos de Comandas	Uma comanda por entrega	Uma comanda aberta segundo o ano especificando qualidade com quantidades abertas
Especificação de Produtos	O fornecedor não define a concepção do produto	O fornecedor é incitado a participar do desenvolvimento e concepção do produto
Fixação de preço	O preço é estabelecido pelo fornecedor	O comprador trabalha com o fornecedor visando baixar os custos e assim fazer baixar os preços de venda.
Comunicação sobre a transação	Mudanças com relação ao prazo e quantidade são objeto de ordens de compra	Atrasos e quantidades são alteradas por parte do comprador através de via eletrônica
Conteúdo da comunicação	Centrado sobre os dados comerciais da venda	Centrado sobre a evolução da prestação do fornecedor com a assistência do comprador
Respostas às questões do fornecedor	O comprador é um interlocutor único com o fornecedor	O comprador facilita a comunicação através da abertura de outras informações da empresa
Determinação do modo de transporte	Não há uma preocupação em minimizar os seu custo	Há uma preocupação em colocar o produto na unidade compradora
Condicionamento	Definidos pelo fornecedor	Se utiliza recipientes standard com a quantidade exata demandada
Fatura	Pagamento a cada operação	Pagamentos normalmente no final do mês
Controle dos estoques	Sobre todas os estoques	Reduzidos ou limitados . Preocupação com a qualidade

Fonte: Baseado em Calvi (1998)

O quadro anterior demonstrou que mudanças nos sistemas de compras levam necessariamente a alterações radicais também na entrega dos pedidos e na comercialização da mercadoria. Pelo simples fato da compra assumir uma forma virtual, a função logística passa a ser desmembrada do ato da compra em si, assim como a função financeira. Com a compra virtual surge naturalmente também a necessidade de classificação das mercadorias definição de embalagem e meios de transporte.

Um ponto de destaque é a responsabilidade compartilhada entre todos os agentes da cadeia produtiva em relação ao processo de comercialização. O produtor participa no desenvolvimento do produto, embalagem e na exposição da mercadoria na área de vendas. O sucesso ou fracasso dessas vendas também é compartilhado dado que os prejuízos decorrentes de perdas ou erro nas previsões de vendas são distribuídos entre fornecedores de varejo.

O comércio varejista organizado ao redor da distribuição moderna não representa mais de 5% dos negócios movimentados pela logística na França, mas o seu impacto econômico é enorme. Em primeiro lugar porque se trata de uma atividade complexa e delicada, contribuindo para o sucesso de uma empresa varejista. Vale lembrar que na França 80% dos produtos passam por plataformas de distribuição e um hipermercado trabalha com um número superior a 150 mil referências-produto. Em segundo lugar, a gestão dessa logística é bastante complicada envolvendo plataformas com frio negativo, frio positivo e sem temperatura<sup>118</sup>.

No entanto, mais do que resaltar os aspectos técnicos da operação de compra e venda de mercadorias queremos mostrar a gradativa obsolescência dos equipamentos atacadistas tradicionais na distribuição de alimentos frescos, em especial em FLV. Este é um fenômeno geral presente nas economias desenvolvidas e que começa a se fazer presente no Brasil. O avanço destas novas formas de relacionamento, juntamente com os requisitos técnicos exigidos para o funcionamento do sistema está terminando por eliminar os últimos traços de intervenção governamental no abastecimento de gêneros alimentícios que ainda persistiam e que estavam baseados no modelo implantado na década de

---

<sup>118</sup> Ver a esse respeito Green (1998:36)

70. Cabe agora repensar o papel do Estado na distribuição de alimentos analisando-se as novas características da intervenção pública.

### ***7. Novas Formas de Intervenção do Estado no Abastecimento***

Podemos observar nos últimos anos uma gradativa perda de densidade nos equipamentos concebidos nos anos 70 como instrumentos de regulação do Estado no comércio de alimentos. As causas para este movimento podem ser localizadas não só no avanço da Grande Distribuição com a conseqüente redução do papel das formas tradicionais de comércio de alimentos mas também pela inação do Estado na sua função tradicional de promover políticas compensatórias.

No início dos anos 80, os mercados atacadistas como a CEAGESP controlavam a maior parte da comercialização de hortifrutigranjeiros. Na época, o principal equipamento varejista para a venda destes produtos era a feira livre. Dados recolhidos pela CEAGESP em 1983 mostram que 48,4% do destino das vendas dos alimentos comercializados nos seus entrepostos eram para as feiras-livres. Nessa pesquisa aparece com destaque também os mercados municipais com 11,0 % das compras. Uma década depois a participação das feiras livres havia caído para 28,8% e todos os equipamentos tradicionais como quitandas, mercearias e outros participavam com menos de 5% da demanda. Fato de destaque é o crescimento dos sacolões (públicos e privados) e outras CEASAs que passaram a deter parcela crescente da demanda. Já os supermercados aumentam apenas um pouco a sua demanda passando de 12,1% para 16,7%. Estas informações podem ser conferidas no quadro abaixo.

## Quadro 6

### Destino dos Hortifrutigranjeiros comercializados na CEAGESP em São Paulo 1983 e 1993

Equipamento Varejista	1983 (%)	1993 (%)
Feira-Livre	48.4	28.8
Supermercado	12.1	16.7
Mercados	11.0	3.3
Ambulantes	7.1	3.3
Quitandas	3.4	2.6
Distribuidoras	3.3	7.1
Varejão	0.8	2.5
Outras CEASAs	2.9	18.7
Sacolão	-	12.8
Outros	11.1	4.2

Fonte: SAA - Coordenadoria de Abastecimento, SP.

Com a perda de importância das feiras-livres, armazéns e quitandas no abastecimento o papel desempenhado pelo atacadista tradicional estabelecido nas CEASAs também perde importância. Isto porque cada vez mais a Grande Distribuição se utiliza de sistemas de compras baseados em CCs e CDs. Neste particular, é de grande interesse os números levantados por Chaim (1998) demonstrando que entre 1985 e 1997 a movimentação anual de hortifrutigranjeiros se estagnou na CEAGESP. Há mais de 12 anos o volume comercializado no maior entreposto atacadista de alimentos da América Latina se encontra estacionado em algo em torno de 2,4 milhões de toneladas<sup>119</sup>.

Evidências nos dão conta da redução da participação dos supermercados no acesso às Centrais de Abastecimento. Isto ocorre tendo em vista o seu provisionamento direto junto aos produtores. Mandetta de Souza (1998) estima que uma rede de lojas de supermercados com um volume de compras superior a

<sup>119</sup> Apenas à título de comparação, caso o destino dos hortifrutigranjeiros seja o mesmo descrito para 1994, os supermercados seriam responsáveis pela compra de 16.7% do total comercializado. Este volume

2.000 toneladas mês tende a preferir a montagem de uma Central de Compras e Central de Distribuição próprias. Segundo o autor, 67% das grandes redes e 64% das pequenas redes estabelecidas no Estado de S. Paulo já vêm comprando verduras direto do produtor seja através de Centrais de Compra e Centrais de Distribuição ou seja através do sistema primitivo de fechamento de negócios na propriedade agrícola.

O fenômeno do esvaziamento das estruturas públicas de abastecimento foi observado na França em relação aos chamados MIN - Mercados de Interesse Nacional, centrais atacadistas nos mesmos moldes das CEASAs brasileiras. Segundo Green (1998b:16) "a estratégia das grandes empresas de distribuição tendem progressivamente a deslocar uma estrutura de comercialização organizada em torno dos mercados atacadistas e de firmas industriais, para se recentrar sob estruturas próprias ou subcontratadas funcionando sob suas próprias necessidades. Com isto, os MIN com o apoio determinante do Estado, onde os atacadistas dominam, perdem progressivamente a sua importância".

Como vimos anteriormente, nos últimos trinta anos há um crescimento generalizado das vendas através de supermercados. Na comparação de 1970 com o final da década de 90 observa-se que vai ocorrer a inversão de posições entre as lojas tradicionais e o auto-serviço em termos de vendas, como já demonstramos anteriormente. No momento, o auto-serviço detém aproximadamente 85% das vendas do varejo<sup>120</sup>, sendo que no caso dos hortifrutigranjeiros, como apontamos acima, aproximadamente metade das vendas são feitas pela via dos nos supermercados, de maneira específica.

No passado, a venda de FLV era mantida pelos supermercados apenas como chamariz para os clientes, dada a baixa margem e baixo retorno desses produtos. O objetivo da manutenção da seção de FLV era o de atrair o cliente para a loja e induzi-lo a consumir mercadorias de maior margem. Progressivamente, os produtos frescos, em especial os hortifrutigranjeiros, começaram a ocupar maiores espaços na comercialização dos supermercados.

---

corresponde a 417,5 mil toneladas anuais o que equivale ao consumo de apenas uma grande rede de supermercados no Estado de S. Paulo.

<sup>120</sup> Segundo a empresa internacional de pesquisas AC NIELSEN.

A redução das perdas e a crescente diferenciação dos produtos permitiram aos supermercados aumentar gradativamente as margens de comercialização. Aos poucos, a venda de FLV começou a ser considerada um grande negócio pelos supermercados. Uma loja de tamanho médio utiliza 10,5% da sua área para esses produtos que contribuem com 7,5% do seu faturamento e 7,9% da sua margem bruta. Estes indicadores se encontram em níveis muito próximos dos encontrados nos países desenvolvidos (Belik & Chaim, 1998).

No nosso entender, a inação do Estado no campo do abastecimento se deu, em um primeiro momento, em razão da falta de entendimento por parte dos planejadores dos fenômenos descritos anteriormente. Esta ausência de uma visão mais ampla das relações entre os agentes envolvidos no abastecimento da população se associou também a uma profunda crise financeira que minou as possibilidades materiais de se fazer política por parte do Estado. Em um segundo momento, a partir da década de 90, esta omissão se transforma em política dirigida, ou seja: a diretriz passa a ser a não intervenção. E esse comportamento se traduz mesmo em relação a matérias como a classificação de produtos ou a fiscalização, consideradas pelos liberais como inerentes ao Estado.

## **8. Características do novo ambiente**

Inúmeras questões na relação entre produtores, varejo e consumidores podem ser arroladas visando uma maior eficiência no abastecimento da população. Eficiência, neste caso, se traduz por menores preços, menores perdas e maior qualidade. Para tanto vamos retornar ao atual estágio de evolução das Centrais de Compras e Distribuição no Brasil.

Em entrevistas com operadores e especialistas foi possível aferir que existem três níveis de relacionamento entre a Grande Distribuição e os produtores de hortifrutigranjeiros, a saber:

Em um primeiro nível estão as grandes redes de supermercados que operam Centrais de Compras centralizadas e plataformas de distribuição regionais nos moldes descritos para o caso europeu. A compra ainda é feita através de pedidos

individuais segundo a melhor cotação. Neste caso, existe um padrão definido de qualidade mas este não é fixado através de regras claras e preestabelecidas. Também não se observa a existência de contratos escritos entre as partes e os compromissos são firmados verbalmente ou, em alguns casos, através de um pedido de compra e a sua aceitação. Segundo Mandetta de Souza et alli (1998) pelo menos três grandes redes compram através de CC e CD próprias. O volume conjunto comercializado por estas já equivale ao volume transacionado em uma CEASA de porte médio como Campinas, Curitiba ou Recife com a vantagem que os custos de operação são 30% inferiores.

Logo em seguida encontramos redes de supermercados, sacolões e empresas de restauração coletiva que trabalham através serviços terceirizados de compra e entrega dos pedidos em cada uma das lojas ou locais de consumo final. Neste caso, quem desenvolve os serviços ligados à logística, embalagem e distribuição das mercadorias é uma empresa contratada<sup>121</sup>. O sistema de compra é semelhante ao anterior com os pedidos das empresas sendo repassados aos fornecedores tendo em vista o nível de especificidade demandado. A operação da plataforma e a decisão sobre o nível de qualidade aceitável cabe à empresa contratada<sup>122</sup>. Não há relação contratual entre os fornecedores a empresa operadora muito embora ocorram vínculos como o financiamento de algumas atividades, treinamento, apoio técnico etc.

Um terceiro nível de relacionamento se dá entre pequenas redes de supermercados, restaurantes e outros equipamentos. Neste caso, parte importante do abastecimento ocorre através das CEASAs na relação direta com

---

<sup>121</sup> O Brasil é um gigantesco mercado de alimentação "fora de casa". Segundo dados da Assert - Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador, o Programa de Alimentação ao Trabalhador que garante incentivos fiscais as empresas abrange um total de 8,5 milhões de trabalhadores, sendo que 4 milhões usam os restaurantes das empresas e recebem cestas de alimentos. Outros 4,5 milhões recebem vales de refeição o que movimentou um total de R\$ 5 bilhões em 1995<sup>121</sup>.

Este mercado, em conjunto com a alimentação proporcionada pelos "fast foods" são o principal alvo para as pequenas empresas produtoras de alimentos. Atualmente, o Brasil é um dos principais produtores de produtos semi-prontos pra as redes de "fast food". Nesta categoria se incluem, vegetais pré-lavados e cortados até cortes de aves e de carnes, passando por toda linha de pães de doces.

<sup>122</sup> De modo geral pode-se perceber que há uma preocupação maior com a qualidade na indústria de alimentos. Seja pelo número de empresas que buscam a habilitação através de certificados ISO, ou seja por uma busca por produtos ecologicamente ou politicamente corretos. Seguindo o exemplo dado nos países de suas matrizes, empresas multinacionais como a Quacker Oats norte-americana ou a Danone francesa estão introduzindo no mercado produtos que não agridem a natureza e preservam animais silvestres. Este exemplo

atacadistas. No entanto, foi possível verificar que há também um certo relacionamento direto entre produtores e varejistas. Muitas compras são feitas diretamente e o produtor se encarrega de entregar os pedidos a cada uma das lojas ou instalações comerciais determinadas. Quando a compra ocorre pela via do atacadista, o nível de qualidade assim como o preço são conferidos a cada novo lote e a negociação só ocorre com a presença física da mercadoria.

O que diferencia a comercialização de hortifrutigranjeiros no Brasil dos demais países é que, mesmo nos sistemas mais avançados, há uma quase que completa inexistência de contratos entre a CD e os seus fornecedores ou entre a CD independente e os seus afiliados. Normalmente as compras se dão junto a um ou dois fornecedores preferenciais para cada tipo de produto mas não há um compromisso firmado de compra.

O mesmo pode-se afirmar em relação aos padrões de qualidade. A qualidade é definida, nos três casos, a partir características individuais de cada rede assim como a embalagem e a forma de apresentação do produto. Não raro, estas especificidades podem mudar de um dia para o outro de acordo com o humor do comprador ou com o movimento de vendas. Assim, para o caso brasileiro, não se pode dizer que haja uma "dependência bilateral" entre distribuição e fornecedores. O que há é o exercício do poder de oligopsônio por parte do varejo. Um exemplo claro de como é exercido este poder é a crescente co-responsabilidade entre fornecedores e supermercados em relação às vendas. Cada vez mais, cabe ao fornecedor (seja ele produtor ou Central de Distribuição independente) colocar o produto na área de venda responsabilizando-se pela sua apresentação e satisfação do cliente. No caso da venda não ocorrer como o previsto, o fornecedor se encarrega de retirar o produto arcando com todos os custos decorrentes das perdas.

Outra característica peculiar do sistema brasileiro é o aspecto da negociação de preços. Neste particular, o papel das CEASAs e, em particular, do CEAGESP ainda é fundamental para todo o Brasil. Embora o volume de mercadorias comercializado neste entreposto esteja estagnado, a CEAGESP continua a estabelecer o nível de preços praticado. É a partir deste preço médio que se

---

tendem a extrapolar os limites da grande empresa e do mercado urbano de alta renda para atingir os mercados

definem os preços no mercado virtual. Costuma-se fixar um ágio ou deságio em relação ao preço "de mercado" dependendo da distância entre fornecedores e CDs e dependendo da qualidade praticada. Curiosamente, a classificação informal utilizada neste mercado atacadista nem sempre é a mesma levada em conta no relacionamento entre fornecedores e varejo.

Todavia, observa-se ao mesmo tempo, um crescente movimento em busca do "desenvolvimento" de novos fornecedores. Ou seja, uma relação de apoio de favorecimento a produtores mais tecnificados com capacidade para se adaptar as flutuações da demanda e às crescentes necessidades colocadas pela qualidade. Estes casos começam a se transformar em regra geral para as CDs que trabalham junto a redes de fast-food e para produtores de especialidades como verduras orgânicas, cogumelos, endívias, frutas exóticas etc.

Diante deste quadro qual deveria ser a perspectiva adotada pelo Estado para o abastecimento alimentar? Parece claro pelo que foi exposto anteriormente que a continuidade da regulação estatal na forma como foi praticada desde o final dos anos 60 já se esgotou. Na França por exemplo a privatização de Rungis – principal Mercado de Interesse Nacional é vista como uma solução para facilitar a sua adaptação as novas formas de coordenação econômica que dominantes hoje em dia.

Zylbersztajn et alli (1998) não concordam com o mesmo tratamento para a CEAGESP em São Paulo e suas conclusões podem ser transportadas para outros mercados atacadistas. Segundo estes autores "a eliminação pura e simples da estrutura física, pela privatização, certamente terá o efeito imediato de desorganizar o fluxo comercial dos produtos, e ampliar a assimetria de informação de que se favorece o intermediário" (Zylbersztajn et alli, 1998; 18).

Estas considerações se baseiam também na constatação apresentada anteriormente de que os mercados atacadistas regionais ainda tem uma importante função no que se refere à determinação de preços. Este mercados atacadistas concentram também uma importante parcela dos fluxos de abastecimento junto ao varejo tradicional, feiras - livres e mesmo pequenas redes de supermercados.

Como vimos, a flexibilização da atividade comercial separou funções que no passado caminhavam juntas. As funções comercial, financeira e logística começam a se distanciar na medida em que aumentou o poder de mercado da Grande Distribuição, aumentou a renda e as necessidades colocadas pelo consumo diferenciado e sofisticado e também pela introdução de inovações produtivas amparadas na informática e telecomunicações.

Com a emergência das centrais de compra e formas eletrônicas de troca fica claro que o Estado poderia intervir de forma diferente resguardando para si um papel de destaque na coordenação das atividades de distribuição de hortifrutigranjeiros. Tomando as funções de mercado apontadas acima, as políticas públicas poderiam atuar como se segue:

- a) Na função comercial através da informação comercial difundida entre produtores, atacadistas, varejistas e consumidores. Com isto se possibilitaria a qualquer agente tomar conhecimento sobre margens, preços, prazos etc. Tais ações tornariam transparente a relação entre os diferentes elos da cadeia possibilitando o efeito de repasse de vantagens mencionado anteriormente. Em determinadas situações, considerando o tipo de produto e a pulverização da oferta, o poder público teria capacidade para oficializar um sistema de leilões que permitisse o imediato conhecimento das características e nível de preço de mercado. Este sistema favoreceria o lado do comprador pois permitiria reunir em um só espaço boa parte da oferta de produtos. Favoreceria ainda mais o produtor que tenderia a se beneficiar com a diminuição da assimetria de informação e com o poder de mercado dos oligopsônios.
- b) Na função financeira provendo meios para o pequeno varejo adquirir produtos com linhas de crédito e garantias a fim de que o mesmo tenha a mesma capacidade financeira que o seu concorrente de grande porte. O poder público poderia atuar também junto ao pequeno produtor rural, ajudando na organização da produção e facilitando o relacionamento deste pequeno produtor com o grande distribuidor para que o primeiro não fosse esmagado pelo segundo. Como vimos, cabe ao fornecedor arcar com os custos de colocação do produto na área de vendas e a cobertura das eventuais perdas

com o desperdício. Considerando estes custos e mais o custo financeiro dado pelo descasamento dos prazos de recebimento e as despesas incorridas na produção, observa-se que o capital de giro necessário para que um pequeno produtor de FLV passe a fornecer para os supermercados é enorme.

- c) Na função logística está o maior espaço para a ação do poder público. Em primeiro lugar há um enorme campo para que se possa avançar ainda mais em ações como a classificação de produtos e demarcação de regiões produtoras de especialidades. Este debate ainda está começando no Brasil e ainda há espaço para corrigir os diversos problemas incorridos pela ilegitimidade e inoperância de ações ocorridas no passado. Até aqui, todas as ações visando a certificação de produtos hortifrutigranjeiros esbarraram em problemas burocráticos ou impostos pela informalidade das relações comerciais. Pouco foi feito visando um trabalho com maior legitimidade junto ao mercado e mais bem respaldado tecnicamente.

Em seguida podemos mencionar a padronização de embalagens. No Brasil não existe qualquer padronização e adaptação de embalagens segundo o tipo de produto transportado. Nos mercados atacadistas, costuma-se utilizar a caixa "k" que é uma embalagem de madeira de dimensões fixas, totalmente inadequada para o transporte de verduras e legumes. Normalmente, as perdas no transporte do produto chegam a níveis insustentáveis para um produtor de pequeno porte com este tipo de recipiente. Ressalte-se a tímida iniciativa da ABPO – Associação Brasileira de Papelão Ondulado que vem fazendo um trabalho de base junto à atacadistas buscando introduzir embalagens adequadas para cada tipo de fruta ou hortaliça. Neste aspecto, caberia ao Estado estabelecer padrões para o deslocamento de perecíveis assim como fomentar o uso de transporte refrigerado<sup>123</sup>.

Finalmente temos a questão do treinamento da mão de obra envolvida na operação. Neste caso entram as questões de classificação, etiquetagem e embalagem do produto, que são mal executadas e contribuem para um alto nível de perdas na operação.

---

<sup>123</sup> As perdas para o caso do tomate chegam a 40% e para o abacaxi 30% para ficarmos nos casos mais graves (ver Revista Circuito Agrícola, outubro/novembro de 1996, pag. 8)

## **9. Conclusões**

Ao longo deste capítulo observamos que a ação do Estado nas questões de abastecimento até os anos 80 se pautou pelas mais diversas formas de intervenção. Apoiado na emergência daquilo que se denominou como “crises de abastecimento”, o Estado iniciou sua intervenção no mercado já no final da primeira década deste século. Tendo como motivação o controle de preços, o poder público passou a exercer não apenas a regulação das relações entre produtores e a distribuição mas também o armazenamento, o atacado e o varejo de alimentos.

Não se pode atribuir a redução do papel do Estado apenas ao desequilíbrio dos seus orçamentos, que vai ocorrer com maior intensidade a partir dos anos 80. Seja pela inadequação dos sistemas de atacado de hortifrutigranjeiros, pela própria diferenciação de produtos ou pelas mudanças que se processaram na comercialização, as tradicionais formas de intervenção pública se tornaram impróprias aos novos tempos.

A exemplo dos países desenvolvidos a comercialização de alimentos frescos no Brasil está avançando para formas flexíveis, com relações idiosincráticas entre produtores e distribuidores, o que leva em conta as especificidades de cada mercado e as variações do nível de demanda. A operação de um sistema flexível para hortifrutigranjeiros vem se concretizando através da instalação de Centrais de Compra e Centrais de Distribuição junto aos supermercados, sacolões e empresas de restauração coletiva.

Tomando como referencial a Economia dos Custos de Transação podemos afirmar que houve um crescimento acelerado da especificidade do produto e da frequência de compra de hortifrutigranjeiros no Brasil. Diante da ausência de proposições de uma política de abastecimento ativa por parte do Estado, ou seja, diante do novo quadro institucional, o que vai ocorrer é um rápido crescimento destas formas diretas de relacionamento entre produtores e distribuidores, sob a coordenação destes últimos. Neste novo ambiente, o relacionamento está

ocorrendo em bases integradas deixando de lado as antigas características de mercado "spot".

Ainda assim devemos considerar a possibilidade de se fazer política de abastecimento. O Estado, efetivamente, ainda tem um papel a cumprir. Tendo em vista a separação das três funções básicas envolvidas na transação (comercial, financeira e logística) a ação do Estado pode ser repensada concentrando-se em questões como a classificação de produtos, demarcação de áreas produtivas, embalagem, regulamentação de transportes e outros. No passado, diante do mercado "spot", estas três funções estavam reunidas no tempo e espaço e cabia ao Estado administrar os locais e a fluência destas transações.

Com as mudanças no ambiente institucional, avanço de tecnologias de comunicação e informática e com o crescimento do poder de mercado da Grande Distribuição o poder público deve repensar as suas políticas de abastecimento. Permitir um maior acesso ao mercado por parte das populações de renda mais baixa, zelar pela qualidade e ao mesmo tempo aproximar produtores de distribuidores continuam sendo funções e preocupações do Estado.

O avanço da Grande Distribuição e o aumento de escala de produção imposto pela abertura comercial estão transformando o campo do abastecimento em um embate de grandes capitais. A evolução dos hábitos de consumo apontam para produtos alimentares com um grau cada vez mais elevado de processamento e com facilidades cada vez maiores para o atendimento da demanda. Restam poucos espaços estratégicos para a produção agropecuária independente mesmo em produtos "commoditizados" para mercados que não requerem sofisticação ou níveis elevados de qualidade.

Tendo analisado as principais transformações nos elos do processamento e distribuição da cadeia produtiva, no próximo capítulo vamos aprofundar algumas conclusões sobre o tema.

## Capítulo IV

### ***Conclusões Finais***

Nas três últimas décadas o mundo industrializado viveu um período de profunda mudança. O velho paradigma do sistema fabril baseado nas relações de trabalho individuais do tipo "uma máquina, um homem, uma tarefa" abriu espaço para novas formas de competição e novas relações trabalhistas no interior das organizações. A produção extensiva articulada em torno de grandes escalas de produção e da busca incessante de custos unitários reduzidos marcou o que se costumou denominar de "fordismo" enquanto sistema de trabalho e de consumo até o final dos anos 50 e 60 nos países desenvolvidos. A gestão empresarial no sistema de produção "fordista" tinha as seguintes características: a) a produção seguia uma rígida seqüência, definida no início do processo (produção "empurrada"), b) produção de poucos itens (produtos poucos diferenciados), em grandes lotes, com baixos custos e longo ciclo de vida. c) baixa velocidade de rotação do capital, em consequência do baixo giro de estoque, d) muitos níveis hierárquicos, estrutura por departamentos, decisões de cima para baixo e fluxo de informações de baixo para cima e) tendência à verticalização.

O sistema de produção industrial que predominou nas economias ocidentais no pós-guerra baseou-se em grandes instalações, voltadas à produção em alta escala de produtos padronizados. Com a revolução tecnológica propiciada pela informática e telecomunicações e a redução do ritmo de crescimento da economia, as elevadas escalas de produção e o controle absoluto do ambiente produtivo foram postos em cheque por novas estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas. Da mesma forma, o crescimento da renda nos países desenvolvidos e a preocupação com a preservação do meio ambiente começaram a contar cada vez mais para a necessidade de diferenciação e segmentação de produtos e mercados na conquista de novos consumidores.

De fato, com o crescimento da renda e saturação do consumo de produtos padronizados, o consumidor passou a estar mais predisposto a pagar por

produtos diferenciados e adaptados às suas características culturais e sócio-econômicas. Com isto, o sistema industrial passou a incorporar dentre os seus objetivos de máxima produtividade o menor custo e o conceito de flexibilidade. Isto é, tratava-se agora de produzir em menor quantidade um número maior de produtos diferenciados, com melhor qualidade, através de processos "mais racionais" (baixo nível de defeitos, retrabalhos e de tempos de trabalho mortos). As mercadorias passaram a ser produzidas quando demandadas, saindo em pequenos lotes para atender segmentos específicos de mercado.

As mudanças institucionais que ocorreram no Brasil no início dos anos 90, com a abertura comercial, estabilização da moeda e a desregulação dos mercados tiveram efeitos imediatos levando à novas formas de relacionamento entre as unidades produtivas no interior da cadeia agroalimentar. Essas alterações no ambiente institucional aproximaram a o sistema agroalimentar no Brasil do novo paradigma produtivo. Os impactos desses movimentos podem ser avaliados de duas formas.

Por um lado, houve um aumento de escala resultante de duas ordens de fatores: redução de barreiras comerciais no Bloco do Mercosul e com vizinhos latino-americanos e também da entrada de novos consumidores no mercado como decorrência da estabilização da moeda. Tudo isso permitiu ganhos produtivos para as empresas com significativa redução dos custos de transformação. Por outro lado, ocorreu também uma redução dos custos de transação através da implantação de esquemas de integração e contratualização de fornecimento. Conjuntamente, o aumento de escala, novas tecnologias e a introdução de de matérias-primas e produtos processados. Assim, sistemas integrados de produção permitiram contrarrestar a tendência de aumento custos que decorre da busca por especialização e diferenciação de produto.

Dado que a estratégia das empresas comanda a sua estrutura (Chandler,1987), a corrida em direção a especialização e diferenciação deu origem à novas estruturas de governança apoiadas nesse novo arranjo institucional. Olhando-se retrospectivamente podemos afirmar que hoje a organização da cadeia agroalimentar no Brasil se encontra em uma situação radicalmente diversa daquela de dez anos antes.

Curiosamente, quanto mais se avançou no Brasil em direção à desregulamentação e ao chamado "realismo de mercado" menos relações de mercado, no sentido neoclássico, se obteve. As cadeias produtivas analisadas atestam a existência de diferentes formas e graus de coordenação que atendem as necessidades colocadas pelas organizações que atuam nesses mercados, distanciando-se cada vez mais do mito do mercado de concorrência perfeita.

Estas questões nos remetem à discussão sobre o papel das instituições nas decisões quanto à política industrial, concorrência e restrições ao tamanho da firma assim como as questões ligadas aos esquemas de coordenação. Neste particular, nos valem das importantes contribuições provenientes da Nova Economia Institucional tratadas devidamente no primeiro capítulo.

Tendo em vista que as estratégias dos agentes procuram se balizar pelo ambiente institucional, teremos estruturas organizacionais diferentes em função de diferentes arranjos institucionais. Segue-se daí que a presença e o domínio da grande empresa se mantém não por uma distorção de mercado - como querem os neoclássicos, ou por uma condição natural do capital. As empresas crescem através de um processo construído pelas suas estratégias e o papel das instituições é o de minimizar os custos de transação.

Essas estratégias, por sua vez, são fundadas em um conjunto de conhecimentos e práticas que permitem ganhos de escala na transformação e também economia de custos de transação. Em outras palavras, considerando-se o tipo de transação envolvida e a especificidade dos ativos, a grande empresa pode ser vista como a solução resultante de um quadro institucional derivado das características históricas de uma economia. Como demonstra North (1990), em determinados casos estruturas corporativas, ou até mesmo monopólios, podem ser a solução institucional - sub-ótima - apesar de se caracterizarem como "ineficientes".

É interessante notar que um dos objetivos estratégicos da firma é o de gerar assimetrias. No entanto, as assimetrias não são dadas por alguma condição natural derivada apenas das especificidades dos ativos. Mais do que isso, o conhecimento e aprendizado acumulados nas organizações permitem gerar assimetrias e criar vantagens diferenciais no processo produtivo. Nesse processo,

as divisões clássicas de tarefas que nos permitiam separar o planejamento da produção, a transformação e a distribuição se misturam.

Esse trabalho procurou demonstrar que, com crescimento da escala de consumo proporcionada pelas inovações tecnológicas e pela mudança no quadro institucional – abertura de mercados, integração regional, desregulamentação e outros, houve também um aumento da escala de produção e distribuição. Nesse panorama, vem ocorrendo uma completa reorganização das formas de relacionamento entre os elos da cadeia produtiva da agropecuária no Brasil.

A combinação dos conceitos de integração vertical com os imperativos colocados pela flexibilidade estão dando origem a uma nova organização em que a integração entre as diferentes interfaces produtivas funciona de forma de interativa e coordenada pela grande empresa processadora ou pela grande empresa da distribuição. Em alguns casos, a coordenação se dá, até mesmo, através de agentes de fora da cadeia produtiva mas que controlam as marcas, o sistema logístico ou a tecnologia. Isto não quer dizer que as diferentes partes trabalhem sem conflito. Produtores, processadores, distribuidores e clientes trabalham em torno de um senso de interação, o que lhes permite rápidas adaptações de produto ou processo com os menores custos.

Finalmente, vale mencionar o papel do poder público enquanto instância de decisão e formulação de política industrial na nova competição, conforme o apontado anteriormente. A política industrial, tal como as organizações setoriais de coordenação dos elos da cadeia produtiva, faz parte do universo da competitividade externa às empresas, ou seja, da "competitividade sistêmica" (Coutinho & Ferraz, 1994).

Os fatores da competitividade sistêmica são aqueles que i) estimulam a criação de um ambiente competitivo, onde mesmo as grandes empresas sofrem a pressão da concorrência; ii) garantem a disponibilidade de infra-estrutura social e econômica, tais como de energia, de transportes, portuária, educacional, etc.; iii) implementam políticas institucionais, particularmente as políticas públicas que impulsionam a competitividade industrial. Tais políticas são eficazes se capazes de influenciar as decisões estratégicas das empresas em direção ao desenvolvimento de maior capacidade tecnológica e organizacional. Portanto,

neste contexto de profundas transformações, o Estado não deve ser afastado mas ter seu papel redefinido.

Assim, ao invés de superestimar ou de ignorar o espaço competitivo, o Estado deve "modelá-lo". Ao invés de políticas puramente protecionistas, as políticas públicas devem promover políticas que contribuam para a elevação da capacidade competitiva das empresas, tais como a pesquisa (agrícola e industrial), qualificação da mão de obra, assistência técnica, disponibilização de informações tecnológicas, promoção de associações interfirmas, etc. Além disso, é necessário que a política industrial tenha um foco estratégico, priorizando os setores que a cada período devem receber incentivos privilegiados - como contrapartida de metas de investimento, emprego, produção, exportação.

Este elementos do novo paradigma concorrencial nos fornecem um pano de fundo para o entendimento das características do novo sistema agroindustrial que toma forma nos países desenvolvidos nos anos 70 e 80 e que passa a ser a referência em termos de Brasil.

Na medida em que o avanço da tecnologia e o atendimento das necessidades alimentares da população progrediu, a produção agroalimentar passou a assumir um caráter mais flexível e segmentado. Com isto, o tamanho da empresa ou o porte da operação passou a ser relativizado questionando-se a sua importância enquanto barreira competitiva à entrada. Ao mesmo tempo, novas formas organizacionais abriram espaço para a participação de pequenas empresas em atividades que eram exclusivas da grande empresa. Não estamos falando dos velhos esquemas de integração e quase-integração, já estudados por Kautsky (1978) no século XIX. Agora nos referimos à diferentes formas de organização autônoma dos produtores agrícolas ou de industriais em torno de grandes sistemas de produção e abastecimento.

As relações entre a pequena e a grande empresa agroalimentar se inserem nesse contexto mas são de difícil generalização. A experiência histórica dos diversos países tem levado à comportamentos distintos e específicos. Em alguns casos, a cadeia agroalimentar contou com uma forte presença do pequeno capitalista, desde a produção no campo até a distribuição. Em outros casos, seguindo uma

tendência de concentração. a produção agrícola se manteve pulverizada mas o processamento e a distribuição caminharam para um porte cada vez maior.

Estas tendências também estão presentes no Brasil no âmbito da nossa cadeia agroalimentar. A introdução de rótulos de qualidade e regiões de origem já ocorre em uma série de produtos fornecidos inclusive pela pequena empresa agroindustrial. Este é o caso do café do Cerrado, queijos de Minas, vinhos, aguardente, mel, frios e conservas entre outros. Em todos estes casos, há uma forte presença da organização da pequena empresa que inicia o processo de coordenação isoladamente ou em parceria com o mercado consumidor. Os resultados estudados são, de modo geral positivos, preservando o espaço da pequena empresa na oferta de produtos agroindustrializados.

No entanto, na grande maioria dos casos, a coordenação da produção ocorre através da grande empresa industrial dado o seu poder de mercado. É a grande empresa que organiza a produção através de esquemas de terceirização, credenciamento ou franquia junto à pequena empresa.

No Brasil, a grande empresa alimentar recebeu um volume de investimentos significativo nos últimos anos. Tomando-se os dados do Banco Central, observa-se que desde 1995 a indústria de alimentos esteve em quarto lugar em termos de recepção de investimentos diretos do exterior, logo atrás dos segmentos de Fumo, Metalurgia/Siderurgia e Eletroeletrônicos. Na realidade, se considerarmos também o grande volume de capital estrangeiro que entrou no país através de Holdings e Participações vamos observar que o volume de investimentos destinado ao segmento alimentar poderia ser calculado como muito maior. Isto porque o setor de alimentos é aquele onde o volume de "joint-ventures" e participações com o capital estrangeiro é o mais generalizado, segundo informações de especialistas.

Uma das razões para a disseminação deste processo de associações assim como para a entrada de recursos externos está na fragilidade tecnológica do aparato produtivo brasileiro e, ao mesmo tempo, nas boas perspectivas quanto ao volume de demanda futuro. No caso da grande empresa, o processo de reestruturação está levando a algo mais que a simples entrada de recursos do exterior. Por um lado, há uma reorganização da produção e isto pode ser

observado com muita ênfase em segmentos como laticínios, massas e biscoitos, chocolate e conservas. Por outro lado, há uma aproximação tecnológica do padrão produtivo brasileiro daquele verificado nos países do primeiro mundo (e portanto de renda mais elevada).

Neste particular, tornou-se uma estratégia comum para as grandes empresas iniciar a importação de determinados produtos como uma forma de testar o mercado. No momento seguinte, tendo introduzido o produto no mercado, iniciam-se os investimentos para a produção interna do mesmo, mantendo-se os padrões de qualidade do produto importado. Este parece ser o caso de importantes indústrias mas, como demonstramos, estas estratégias tem um efeito limitado para a geração de emprego, renda ou divisas para o país. Na maior parte dos casos, a empresa estrangeira acaba por adquirir um empresa nacional nas mesmas condições, concentrando o mercado e reduzindo o emprego, o que resulta muitas vezes em efeitos limitados para a economia como um todo.

Há também outra série de fatores que tem interferido na performance da indústria de alimentos nos últimos anos. Os fatores de maior influência são provenientes das inovações introduzidas no segmento da cadeia que denominamos de distribuição. Um novo sistema de aprovisionamento com a disseminação de plataformas logísticas para distribuição criaram um novo espaço de crescimento para as empresas distribuidoras estabelecendo novos padrões e novas formas de competição passaram a reorganizar toda a cadeia produtiva de produtos provenientes da agropecuária.

A agricultura está sob influência desta nova realidade. Já vai longe o tempo em que produzir era colocar no mercado quantidades crescentes à custos cada vez menores. A complexidade dos mercados e a acessibilidade do padrão tecnológico tem determinado uma nova dinâmica para a agricultura. A coordenação dos diversos agentes da cadeia produtiva sob a influência da indústria ou da distribuição está impondo uma nova forma de produzir para a agricultura. Como vimos, existem alguns casos particulares em que a agricultura pode assumir a coordenação da cadeia entre os demais agentes, mas de modo geral as condições de operação e a determinação nas relações com o mercado estão muito além da porteira da fazenda.

## Referências Bibliográficas

- Alston, Lee J. (1998) *A Framework for Understanding the new Institutional Economics*. Paper apresentado no First Seminar of New Institutional Economics. São Paulo
- Baer, W. (1996) *A Economia Brasileira*. São Paulo : Nobel
- Behman, J (1994) *Industrial Policies: International Restructuring and Transnationals*. Lexington: Lexington Books
- Belik, Walter (1992) *Agroindústria Processadora e Política Econômica* . Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1992
- \_\_\_\_\_ (1994) *The Food Industry in Brazil: Towards a Restructuring*. Londres: ILAS/ University of London (Research Papers 35)
- \_\_\_\_\_ (1998) Estado, Grupos de Interesse e Formulação de Políticas para a Agropecuária Brasileira. *Rev. de Economia e Soc. Rural*, 36(1), Jan/Mar. pp. 9-33.
- \_\_\_\_\_ (1999) Os Sem-Fábrica. *Rev. Agroanalysis*, julho de 1999 pp.27-28,
- \_\_\_\_\_ & Rocha dos Santos, Roseli (1997) *Institutional Environment and Large Scale Food Distribution in Brazil: Toward Greater Flexibility and Efficiency* Paper apresentado no Colloquium, "Grande Distribution Alimentaire", French Society of Rural Economics, Montpellier, France, May 22-23, 1997.
- \_\_\_\_\_ & Chaim, Núria A. (1999) *Formas Híbridas de Coordenação na Distribuição de Frutas, Verduras e Legumes no Brasil*. Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Foz do Iguaçu: Sober
- Benko, George (1996) *Economia, Espaço e Globalização na Aurora do Século XXI*. São Paulo: Hucitec
- Bertrand, J. C. et alli (1987) *O Mundo da Soja*. São Paulo: Hucitec
- Bessa, E. E. da Silva (1984) A Ação do estado no Setor Varejista In: Anais do Seminário Nacional de Abastecimento do Município de S. Paulo. São Paulo: SAA.
- Best, Michael (1990) *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge: Harvard.
- Bialokosky Neto, S. (1994) *Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégia de Gestão*. Piracicaba: ESALQ (Dissertação de Mestrado)
- Brousseau, E. (1996) *Théories de Contrats, Coordination Interentreprises et Frontières de la Firme* Working Paper 96-03. Paris: ATOM

- Calvi, Richard (1998) Pilotage du changement, pratiques d'achat et "juste -à-temps" Revue Française de Gestion, Mar-avril –mai. pp. 46-58.
- Cano, Wilson (1981) *Raízes da Concentração Industrial em São Paulo*. São Paulo: TA Queiroz
- Castro, A. C. (1993) *Competitividade na Indústria de Óleos Vegetais* Nota Técnica do Complexo Agroindustrial no "Estudo da Competitividade Industrial" Campinas: Unicamp
- Castro, A. C. & Fonseca, M. G. D. (1995) *A Dinâmica Agroindustrial do Centro-Oeste: Características, Problemas, Potencial de Expansão e Fluxos de Investimentos*. Rio de Janeiro: BNDES ( Relatório de Pesquisa)
- CEBRAP - Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (1997) "Concentração e Centralização de Capitais na Indústria de Alimentos Brasileira" Relatório Final de Pesquisa do Projeto *Democracia e Poder Econômico: A legislação antitruste brasileira diante dos processos de concentração e centralização de capitais à escala mundial*. São Paulo: mimeo
- CEE - Commission of the European Communities (1993) *Panorama of the EC Industry*, Luxembourg .EEC.
- Chandler Jr., Alfred D. ( 1977) *La Main Visible des Managers*. Paris: Economica.
- \_\_\_\_\_ (1987) *Strategy and Structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.
- \_\_\_\_\_ & Tedlow, R.S. (1985) *The Coming of Managerial Capitalism: A Casebook on the History of American Economic Institutions* Homewood. Il: Richard D. Irwin.
- Chaim, Nuria A. (1999) *Formas Organizacionais no Abastecimento de Frutas, Legumes e Verduras no Varejo*. Dissertação de Mestrado. UFU. Uberlândia.
- Charvat, Frank J. (1961) *Supermarketing* New York: MacMillan
- Chesnais, François (1996) *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã
- Chiplin, B. & Wright, M.(1987) *The Logic of Merges*. Londres: Institute of Economic Affairs (Hobart Paper).
- Cyrillo, Denise C. (1997) *O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos* São Paulo: FIFE-USP (Série Ensaio Econômico, No. 68).
- Coase, R.H. (1937) *The Nature of Firm*. Economica, Vol 4. November. pp.386-405 (Reimpresso em Williamson, O.E. & Winter, S. (Eds. )(1991) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. Oxford: Oxford University Press).
- Cohn, Gabriel ( 1991) *Weber*. São Paulo: Ática

- Coriat, Benjamin & Dosi, Giovanni (1995) *The Institutional Embeddedness of Economic Change. An Appraisal of the "Evolutionary" and "Regulationist" Research Programmes* (working paper) apresentado no Seminário Internacional "Instituições e Desenvolvimento Econômico". Rio de Janeiro 12-14 de novembro de 1997.
- Coutinho, L. & Ferraz, J. C. (coord.) (1994) *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papirus.
- Dietrich, Michael (1994) *Transaction Cost Economics and Beyond – towards a new economic of the firm*. London: Routledge.
- Domingues, A. F. (1984) A Estrutura de Comercialização Atacadista de Hortigranjeiros e a Ação do Estado no Setor. In: Anais do Seminário Nacional de Abastecimento do Município de S. Paulo. São Paulo: SAA.
- Everaere, C. (1994) Intégration et Flexibilité: Une Relation Ambigue. Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, pp.41-53
- Farina (1996) *Reflexões sobre Desregulamentação e Sistemas Agroindustriais: A experiência brasileira*. São Paulo: FEA/USP. mimeo (tese de livre-docência)
- Farina, Elizabeth M.M. (1996) *Reflexões sobre Desregulamentação e Sistemas Agroindustriais: A experiência Brasileira*. Tese de Livre Docência. FEA/USP.
- Ferrato dos Santos, Gabriel (1982) Abastecimento de Alimentos: A Intervenção do Estado e a reprodução da Força-de-Trabalho. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/FGV.
- Fligstein, N. (1990) *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1996) Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions American Sociological Review Vol. 61 (august) pp.656-673
- Frausino, C.C. M. (1995) *Mudanças Institucionais e a Indústria do Trigo (1987-93)* Campinas: IE/Unicamp, mimeo. (Dissertação de Mestrado).
- Freitas, S. M. (1997) *Cadeia Produtiva de Óleos Vegetais Comestíveis*. São Paulo: SAA (Série Repensando a Agricultura Paulista).
- Furtuoso, Maria C. O. (1985) O Desempenho do Auto-Serviço no Brasil. Ver Conj. Alimentos. Vol 7 No. 1. São Paulo: SAA
- Gonçalves, Reinaldo (1991) *Internacionalização da Produção e Empresas Transnacionais: Uma Abordagem Teórica*. Tese de Livre Docência. UFRJ. 1991.
- Goodman, D. & Redclift, M. (1991) *Refashioning Nature: Food, ecology and culture*. London: Routledge.

- Gouvêa de Souza, Marcos (1991) *Lojas de Departamentos: Um Exemplo Real de Segmentação In*: Raimar Richers & Cecília Pimenta Lima *Segmentação: Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro*. São Paulo: Nobel
- Green, Raul (1989) "Les Determinants de la Restructuration des Grandes Groupes Agro-alimentaires au Niveau Mondiale" INRA. Paris.
- \_\_\_\_\_ (1992) A Rigor di Logistica. *Revista Agricoop*. Bolognano. 10 anno XXII. pp. 26-30.
- \_\_\_\_\_ (1998) *La Comercialización como Interface entre el Universo de la Producción y el del Consumo*. Paris: INRA.
- \_\_\_\_\_ ; Lanini, L. & Schaller, B. (1994) *Innovazione, Apprendimento e organizzazione nell'Agro-alimentare: Il caso dei prodotti freschi*. Seminário ] Sistemi de Produzione della Carne in europa: Un'Analisi Comparata tra Filiere e Sistemi Locali. Bologna
- \_\_\_\_\_ & Schaller, Bernard (1998) *Le Place du Contrat de Referencement Dans L'Evolution des Rapports D'Echange Enter Fournisseurs et Distributeurs*. Paris: INRA.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_ (1998) *Logistique ert Rationalisation Commerciale dans les Produits Alimentaires Frais*. Paris: INRA.
- \_\_\_\_\_ ; Vaz, Tereza N. & Schaller, Bernard. (1997) "Supermarkets an Co-Ordination Forms in The Food Sector" International Conference "Vertical Relationships an Coordinbation in The Food System", Piacenza, Italia
- Guimarães, Olmária (1968) *O Papel das Feiras Livres no Abastecimento da Cidade de S. Paulo*. Dissertação de Mestrado. Inst. de Geografia da USP.
- Hollingsworth, J. Rogers & Boyer, Robert (1997) *Coordenation of Economic Actors and Social Systems of Production In: Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions* Editado por Hollingsworth, J. Rogers & Boyer, Robert . pp. 1-48. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jank, M.S. & Galan, V.B. (1997) *Itambé: O Desafio das Cooperativas no Novo Cenário do Leite Brasileiro*. Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. São Paulo: FEA/USP.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_ (1998) *Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite*. Relatório de Pesquisa IPEA – Pensa/USP.
- Jacquemot, Pierre (1990) *La Firme Multinationale : Une Introduction Economique*. Paris: Economica
- Junqueira, J.R.C.M. & Junqueira, E.B. (1984) Relatório "Moagem e Beneficiamento de Café, Trigo e Cereais" da Pesquisa *As condições de Operação da Agroindústria Paulista* Convênio IFCH/UNICAMP – SICCT/SP

- Kautsky, K. (1978) *La Cuestion Agrária*. México: Ed. Cultura Popular (3ª. edição).
- Keefer, Philip & Shirley, Mary M. (1998) *From the Ivory Tower to the Corridors of Power: Making Institutions Matter for Development Policy* (Draft) The World Bank (mimeo).
- Kirschner, A. M. (1993) *Changement de l'Environnement Reglementaire dans l'Industrie du Blé au Brésil* In: Green, R. & Rocha dos Santos, R. (org.) *Brésil: Un Système Agroalimentaire en Transition*. Paris: Credal.
- Laplane, M. & Sarti, F. (1999) *Investimento Direto Estrangeiro e o Impacto na Balança Comercial nos Anos 90*. Textos para Discussão 629. IPEA. Brasília
- Langlois, N. Richard & Foss, Nicolai J. (1998) *Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization* Working Paper 97-2, DRUID.
- Lerner, Max (1976) (editor) *The Portable Veblen*. Middlesex, UK: Penguin Books.
- Linhares, Maria Y. L. & Teixeira da Silva, Francisco C. (1979) *História Política do Abastecimento (1918-1974)*. Brasília: Min. da Agricultura.
- Lotter, Françoise (1997) *Elements de Dynamique Transactionnelle: Gouvernance et Organisation Industrielle*. Working Paper WP 97-01, paris: ATOM.
- Lodi, João B. (1977) *História da Administração São Paulo*: Pioneira (5ª edição).
- Maimon, Dália (1993) *Estrutura Organizacional do Abastecimento no Brasil*. Anais do XXIX Congresso da Sober. Brasília: Sober, pp.60-7.
- Mandetta de Souza, R.A. et alli ( 1998) *Comercialização Hortícola – Análise de Alguns setores do Mercado Varejista de S. Paulo*. Informações Econômicas, 28 (10). Pp.7-24. São Paulo: SAA.
- March, J. G. & Simon, H. (1967). *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Markin Jr, J. Rom ( 1971) *The Supermarket – Metamorphosis in Food Retailing* In: Markin Jr., J. Rom *Retailing Concepts, Institutions and Management* pp. 112-119. New York: MacMillan.
- Martinelli Jr. Jr., O. (1987) *As Tendências Recentes da Indústria de Alimentos: Um Estudo a Partir das Grandes Empresas*. Campinas: IE - Unicamp (tese de doutoramento)
- Martins, S. S. ( 1996) *Cadeias produtivas do Frango e do Ovo: Avanços Tecnológicos e sua Apropriação*. São Paulo: EAESP/FGV ( tese de doutoramento)
- Menard, Claude (1990) *Economía de las Organizaciones* Barcelona: EUN-Norma

- \_\_\_\_\_ (1994) Organizations and Coordinating Devices. *Metroeconomica*. 45(3). pp.224-247.
- \_\_\_\_\_ (1995) Inside the Black Box : The variety of hiererachical Forms. In Groenewegen, John (editor) *Transation Costs Economics and Beyond*. Boston: Kluwer Academic Publishers pp. 149-170.
- Menard, Claude (1996) Why Organizations matter?: A Journey Away from the Fairy Tale. *Atlantic Economic Journal* 24(4) pp.281-300.
- Mendonça de Barros, J.R. & Goldenstein, L. Avaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro . Rev Econ. Pol. Vol 17 no. 2 (66). abril-junho/1997 pp11-31
- Merrick, T. W. & Graham, D. H. (1979) População e desenvolvimento Econômico no Brasil de 1800 até a atualidade. Rio de Janeiro: Zahar.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977 *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Cerimony* In: DiMAGGIO & POWELL, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. University of Chicago Press.
- Nabl, Mustapha K. & Nugent, Jeffrey B. (1989) The New Institutional Economics and its Applicability to Development World Development Vol. 17 no. 9 pp 1333-1347.
- North, Douglass C. (1990) *Institutions and their consequences for Economic Performance* In: Cook, K.S. & Levi, M. *The Limits of Rationality* . Chicago: University of Chicago Press pp.383-401.
- Noth, D. C. & WALLIS, J.J.. (1994) *Integrating Institutional Change and Technical Change* In: *Economic History. A Transaction Cost Approach* Journal of Institutional and Theoretical Economics 150/4. 609-624
- O MERCADO DE CAFÉ NO BRASIL, Revista Alimentos & Tecnologia. Ano X. No. 64 pp. 26-30, 1996
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ( 1992) *Industrial Policy in OCDE Countries - Annual Review*
- Panzutti, R. (1997) *Estratégias de Financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de S. Paulo - O Caso da Cooperativa do Agricultores da Região de Orlandia*. São Paulo: ICA - SAA.
- Pinazza, Luiz A. & Alimandro, Regis (1999) Amarga Travessia. *Rev. Agroanalysis* março de 1999 pp.39-43.
- Pondé, J. S. P. de Souza. (1993). *Coordenação e Aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados*. Dissertação de Mestrado. Campinas. SP. Unicamp.

- Pugel T. A. (1992) *A comparative Analysis of Industrial restructuring in Europe, the US and Japan* In: Cool, K; Neven, D. J. & Walter, I (Eds) *European Industrial restructuring in the 1990s*, Paris: OCDE. pp 57-76.
- Rajan, Amin (1987) *Services: The Second Industrial Revolution? Business and Jobs Outlook for U.K. Growth Industries*. Londres: Butterworks.
- Rama, R. (1992) *Investing in Food*. Paris: OECD Development Centre Studies. Paris.
- Robinson, J & Eatwell, J. (1987) *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: LTC.
- Rojo, Francisco J. G. (1998) Pesquisa: O Comportamento do Consumidor nos Supermercados. Rev. Adm. de Empresas. 38(3) julho/set.
- SAA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Coordenadoria de Abastecimento (1994) Destino dos Hortigranjeiros Comercializados na CEAGESP. Conjuntura Alimentos 6(3), dez 1994. pp.18-20.
- Silberman, Charles E. (1971) *The Department Stores are Walking Up In*. Markin Jr., J. Rom Retailing Concepts, Institutions and Management pp. 120 -128.
- Simon, Herbert (1959) Rational Decision Making in Business organization. American Economic Review. 69 (9) pp.493-513.
- \_\_\_\_\_ (1992) *Economics, Bounded Rationality and Cognitive Revolution*. Aldeshot: Edward Elgar.
- Suzigan, Wilson ( 1976) *As Empresas do Governo e o Papel do Estado na Economia Brasileira* In: Aspectos da Participação do Governo na Economia. Rio de Janeiro: IPEA (monografia 26).
- Stinchcombe, Arthur L. (1990) *Reason and Rationality* In: Cook, K.S. & Levi, M. The Limits of Rationality . Chicago: University of Chicago Press pp.285-316.
- Tavares, E. L. A. (1996) *Estratégias Competitivas: O Caso da Indústria Citrícola no Brasil*. Campinas: IE - Unicamp ( Dissertação de Mestrado).
- Thépot, Jacques (1993) La Rationalité Limitetée ou l'Arlésienne de la Théorie Économique Revue Française de Gestion. Juin-Juillet-Août pp.79-86.
- Veblen, Thorstein (1898) Why is Economics Not an Evolutionary Science The Quarterly Journal of Economics Vol.12 (texto disponível em <http://socserv2.soc.serr.memaster.ca>).
- \_\_\_\_\_ (1904) *The Theory of Bussines Enterprise*. New York: New American Library (edição de 1958).
- Weber, Max (1944) *Economia y Sociedad- Esbozo de la Sociologia Comprensiva*. Livro I México: Fondo de Cultura Econômica.
- \_\_\_\_\_ (1987) *Conceitos Básicos de Sociologia*. São Paulo: Moraes

- Wilkinson (1993) *Competitividade na Indústria de Abate e Preparação de Carnes*. Nota Técnica do Complexo Agroindustrial Relatório do *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP- IE/UFRJ - FDC - FUNCEX), mimeo.
- Williamson, O. E. (1985) *Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1986) *Economic Organization - Firms, Markets and Policy Control*. Londres: Harvester
- Zamagni, Stefano (1989) *Economic Laws In*: Eatwell, J. ; Milgate, M. & Newman, P. (eds.) *The Invisible Hand* The New Palgrave: A Dictionary of Economics. New York: W.W. Norton. pp. 99-104.
- Zylberstaszajn, Décio et alli (1998) *Privatização do CEAGESP: Implicações para Políticas Públicas na Fase de Transição*. FEA/USP. Mimeo.