



1290000741



TCC/UNICAMP C823e

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA



MONOGRAFIA

“ESTRUTURA DO MERCADO DE MARGARINAS NA DÉCADA DE 90 NO
BRASIL”

Janaina Oliveira Pamplona da Costa RA 921510

Orientador: Prof^a Ana Lucia Gonçalves da Silva

Banca Examinadora: Prof^a Dr^a Maria Carolina A. F. de Souza

Campinas, Dezembro de 1995.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	4
INTRODUÇÃO	5
PARTE I : REVISÃO TEÓRICA DE CONCEITOS DE ECONOMIA	
INDUSTRIAL	7
1. BARREIRAS À ENTRADA.....	7
1.1. O CONCEITO DE BARREIRAS À ENTRADA	7
1.2. Os DETERMINANTES DA CONDIÇÃO DE ENTRADA	9
1.3. Os EFEITOS DA CONDIÇÃO DE ENTRADA	9
2. DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM MERCADOS COMPETITIVOS E OLIGOPOLIZADOS	10
2.1. O CASO DE UMA INDÚSTRIA COM INÚMEROS PEQUENOS PRODUTORES	10
2.2. O CASO DE UMA INDÚSTRIA NA QUAL O INGRESSO É DIFÍCIL.....	11
2.3. COMENTÁRIOS.....	13
3. CONDICIONANTES DO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO DA FIRMA ..	13
3.1. O CONCEITO DE DIVERSIFICAÇÃO	13
3.2. OPORTUNIDADES ESPECÍFICAS PARA A DIVERSIFICAÇÃO	14
3.2.1. <i>A importância da pesquisa industrial</i>	14
3.2.2. <i>A significação do empenho em vendas</i>	15
3.2.3. <i>A importância da base tecnológica</i>	15
3.3. O PAPEL DA CONCORRÊNCIA.....	16
3.4. O PAPEL DA AQUISIÇÃO	16
3.5. INTEGRAÇÃO VERTICAL	17
3.6. DIVERSIFICAÇÃO COMO UMA POLÍTICA GERAL DE CRESCIMENTO	17
4. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	18
4.1. INTRODUÇÃO	18
4.2. BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL	18
4.2.1. <i>Economias possíveis com a integração</i>	18
4.2.2. <i>Características das economias da integração vertical</i>	20
4.3. CUSTOS ESTRATÉGICOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	21
4.4. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS PARTICULARES NA INTEGRAÇÃO PARA A FRENTE. 22	
4.5. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS PARTICULARES NA INTEGRAÇÃO PARA TRÁS	23

4.6. CONTRATOS A LONGO PRAZO E AS ECONOMIAS DE INTEGRAÇÃO	23
4.6.1. <i>Integração parcial</i>	23
4.6.2. <i>Integração parcial e os custos de integração</i>	23
4.6.3. <i>A integração parcial e os benefícios da integração</i>	24
4.6.4. <i>Quase-integração</i>	24
PARTE II: CARACTERÍSTICAS GERAIS DO COMPLEXO OLEAGINOSAS .	25
5. QUADRO INTERNACIONAL	25
6. COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA	27
7. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS E TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS	30
7.1. FONTES DE MATÉRIA-PRIMA	30
7.2. TENDÊNCIAS DO MERCADO.....	31
7.3. RELAÇÕES CAPITAL/TRABALHO	31
PARTE III: A INDÚSTRIA DE MARGARINAS NO BRASIL	32
8. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INDÚSTRIA DE MARGARINAS.....	32
8.1. BREVE HISTÓRICO	32
8.2. MUDANÇAS RECENTES.....	34
9. EVOLUÇÃO DE MARKET-SHARE.....	35
9.1. O MARKET-SHARE TOTAL	36
9.2. O MARKET-SHARE POR SEGMENTO	37
9.2.1. <i>O segmento de margarinas cremosas</i>	38
9.2.2. <i>O segmento de hard</i>	42
9.2.3. <i>O segmento de populares</i>	43
PARTE IV: CONCLUSÃO	47
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
BIBLIOGRAFIA	50

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, Alfredo e Zélia, que me deram a oportunidade de realizar este trabalho, que sem a presença deles seria impossível.

À minha família, em especial meus irmãos Ronaldo e Daniela, que moraram comigo em Campinas nestes quatro anos e participaram diretamente da minha vida acadêmica, por quem sinto muito amor e respeito.

Agradeço à Ana Lucia, que me orientou neste trabalho e me mostrou muitos caminhos para minha vida profissional e pessoal, por quem sinto profundo respeito, admiração e carinho.

Agradeço aos professores Maria Carolina, pelas suas contribuições a esse trabalho e Mariano Laplane por ter me orientado no projeto para a FAPESP.

Ao meu companheiro André, meus amigos Carol e Newton, que sempre estiveram ao meu lado e contribuíram para que minha vida fosse mais colorida, com quem pude muito aprender.

E a todos aqueles que participaram da minha vida nestes quatro anos direta ou indiretamente, mostrando-me como se deve, ou não, ser a relação entre os seres humanos. Em especial aos colegas da Atlética, à Rosângela e Suzete do NEIT e ao pessoal da Secretaria de Graduação e do SPD.

Gostaria de fazer um agradecimento especial a Alfredo Pamplona da Costa, Gerente de Marketing da Sadia Concórdia SA, por ter concedido a entrevista sobre o breve histórico e mudanças recentes no mercado de margarinas e as pesquisas Nielsen e Ibope sobre a mesma área; pois sem elas este trabalho não teria sido viável.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata das mudanças na estrutura de mercado de margarinas na década de 90 no Brasil.

Até 1988, havia duas grandes empresas produtoras de margarinas no país. Hoje, encontram-se estabelecidas no mercado um total de sete empresas, revelando um processo de entrada de firmas em um mercado concentrado, em um curtíssimo espaço de tempo.

O que determinou esta mudança, quais os fatores que possibilitaram a entrada de novas firmas e suas conseqüências sobre a dinâmica de concorrência nesse mercado são questões pertinentes a este estudo.

Procurou-se verificar se houve mudanças na natureza das barreiras à entrada nesse mercado. Em particular, se as formas de concorrência foram alteradas e qual o novo papel da qualidade e diversidade de produtos, das novas formas de gestão (que inclui o conceito de Qualidade Total) e de distribuição, serviços ao cliente, etc.

A relevância deste trabalho está em estudar as transformações recentes nesse mercado, apoiando-se em um referencial teórico de economia industrial, pouco utilizado nos estudos sobre esse setor.

Os resultados obtidos são apresentados conforme descrito a seguir.

PARTE I: Revisão Teórica de Conceitos de Economia Industrial

Breve resenha teórica de autores relevantes em economia industrial, com a finalidade de apresentar os conceitos utilizados na análise posterior.

PARTE II: Características Gerais do Complexo de Oleaginosas

Breve descrição do complexo de oleaginosas, baseada em revisão bibliográfica, abrangendo o contexto internacional em que este se insere, suas tendências e suas características no Brasil. Essa descrição tem por objetivo contribuir para o estudo da evolução do mercado de margarinas no Brasil, mercado este que utiliza como matéria-prima produtos fabricados no complexo de oleaginosas.

PARTE III: A Indústria de Margarinas no Brasil

Breve análise da evolução do mercado de margarinas no Brasil, desde suas origens até o final dos anos 80, de modo a identificar suas principais características, e análise mais aprofundada das mudanças observadas nessa indústria, particularmente a partir de 1988, quando se verificou um intenso processo de abertura, com entrada de novas empresas e redução dos níveis de concentração do setor.

PARTE IV: CONCLUSÃO

A título de conclusão, destacam-se os principais fatores explicativos do movimento de mudança estrutural observado na indústria de margarinas no período recente.

PARTE I : REVISÃO TEÓRICA DE CONCEITOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL

O objetivo desta parte do trabalho é apresentar uma breve resenha teórica de autores relevantes em economia industrial, com a finalidade de apresentar os conceitos utilizados na análise posterior. Procurou-se discutir o conceito de barreira à entrada (Bain), a dinâmica da concorrência em mercados competitivos e oligopolizados (Steindl), os condicionantes do processo de diversificação da firma (Penrose) e as especificidades da estratégia de integração vertical (Porter).

1. Barreiras à Entrada

1.1. O Conceito de Barreiras à Entrada¹

A condição de entrada em uma indústria pode ser entendida “como algo equivalente ao estado de concorrência potencial por parte de possíveis novos vendedores” (Bain,1956:3). E pode ser vista pelas vantagens que firmas estabelecidas em um determinado mercado têm em relação a firmas que estão fora deste mercado. Vantagens estas que permitam a essas firmas já estabelecidas praticar um certo preço acima de um nível competitivo de preços sem atrair a entrada de novas firmas.

A relação da condição de entrada com as firmas “potenciais” descreve as circunstâncias sob as quais tais firmas obterão êxito em sua tentativa de entrada, ou não.

As condições de entrada variam de indústria para indústria e o fator fundamental para que tal variação ocorra é o tipo de estrutura de mercado em que as firmas já estabelecidas estão inseridas.

Cabe esclarecer o que Bain entende por movimento de “entrada” de novas firmas. Segundo o autor, este conceito é definido pelas seguintes situações: “1) o estabelecimento, como produtor, de uma entidade legal independente, nova na indústria; e 2) a concomitante construção ou introdução pela nova firma de capacidade produtiva física que não era usada para produção na indústria antes do estabelecimento desta nova firma” (Bain, 1956:6). Este conceito de “entrada” de novas firmas à indústria acaba excluindo outros eventos relacionados com a condição de entrada: a) a mudança de propriedade ou controle de capacidade

¹ Este capítulo é uma resenha de Bain (1956).

operativa não é considerada “entrada”; b) a ampliação da capacidade por uma firma estabelecida também não é considerada “entrada”.

Dada esta definição de condição de entrada (que é o quanto as firmas estabelecidas podem exceder o preço competitivo sem atrair a entrada de novas firmas), faz-se necessário conceituar o “nível competitivo de preços”, que é “o custo médio mínimo que pode ser conseguido na produção, distribuição e venda do bem em questão, incluindo a taxa de retorno normal do investimento da empresa” (Bain, 1956:7). O preço que pode ser praticado pela firma tenderá a exceder cada vez mais o preço competitivo à medida que a condição de entrada for progressivamente mais difícil.

Até o presente momento, as firmas estabelecidas foram tratadas como “agregados”. As diferenças entre estas firmas são, entretanto, de grande importância na definição do nível “competitivo” de preços, ou melhor dizendo, são importantes por ocasionarem uma diferença na composição do nível “competitivo” de preços entre as firmas estabelecidas, dadas as seguintes diferenças: a) a diferenciação de produtos; e b) diferenças relevantes quanto aos custos mínimos.

Quanto às “potenciais” firmas entrantes também cabe considerar suas diferenças, pois não apresentam igual condição de entrada em uma determinada indústria. A diferença entre as “potenciais” firmas entrantes pode ser “medida” pelo diferente hiato preço-custo mínimo que as induz a entrarem no mercado, lembrando que “qualquer hiato indutor-de-entrada específico pode induzir apenas a entrada de um número finito de firmas” (Bain, 1956:10).

A partir da idéia desenvolvida no parágrafo anterior, pode-se estabelecer dois conceitos complementares: a condição imediata de entrada e a condição geral de entrada. A condição imediata de entrada caracteriza-se por “impedimentos à entrada da firma ou firmas que podem mais fácil ou rapidamente serem induzidas a entrar no ramo da atividade numa dada situação” (Bain, 1956:11). “A condição geral de entrada refere-se, então, à sucessão de valores da condição imediata de entrada quando se realiza à entrada no ramo de atividade - à distribuição dos hiatos preço-custo mínimo exatamente necessários para induzir firmas ou grupos de firmas sucessivamente menos favorecidas a entrarem consecutivamente no ramo de atividade, começando com a firma melhor situada” (Bain, 1956:11).

1.2. Os Determinantes da Condição de Entrada

Com vistas a discutir os determinantes da condição de entrada num determinado ramo de atividade econômica, pode-se tomar como referência para análise as características atribuídas à situação de "entrada fácil". A "entrada fácil" é concebida como uma situação em que não há impedimentos à entrada de novas firmas na indústria e, ademais, em que as firmas que acabaram de entrar não ficam em situação de desigualdade em relação às firmas previamente estabelecidas. Nesta situação, as condições imediata e geral de entrada possuem valor zero.

As condições necessárias para que se tenha uma entrada fácil são as seguintes: a) que as firmas estabelecidas não possuam nenhuma vantagem de custo absoluto sobre as potenciais entrantes; b) que as firmas estabelecidas não tenham nenhuma vantagem quanto à diferenciação de produtos sobre as potenciais entrantes; e c) que não se verifique a presença de economias de escala.

Por analogia, contrariamente às condições descritas anteriormente, as restrições à entrada estão associadas à presença de pelo menos uma das características apresentadas, ou seja, que haja vantagem de custos absolutos e/ou vantagem de diferenciação de produtos pelas firmas estabelecidas e/ou economias de escala.

1.3. Os Efeitos da Condição de Entrada

As condições de entrada relatadas apresentam importância decisiva por influenciarem o comportamento e o desempenho das firmas. "A força da concorrência potencial como reguladora de preços e quantidade produzida pode ser encarada como de importância comparável aos efeitos exercidos pela concorrência real" (Bain,1956:23).

Os efeitos das condições de entrada são influenciados por três fatores: "o valor da condição de entrada medida pelo percentual em que as firmas estabelecidas podem fixar seu preço acima de um nível competitivo enquanto impedem a entrada" (Bain,1956:24), o grau de concentração presente no mercado e a "fonte de afastamento da entrada fácil - em particular, se esse afastamento envolve ou não a existência de economias significativas para a firma de grande escala" (Bain,1956:24).

2. Dinâmica da Concorrência em Mercados Competitivos e Oligopolizados²

2.1. O Caso de uma Indústria com Inúmeros Pequenos Produtores

Para o objetivo da análise proposta por Steindl, que é discutir os determinantes da margem de lucro em uma indústria e a tendência à concentração dos mercados, é necessário reconhecer que se trata de uma questão de longo prazo, não sendo relevante considerar o estágio do ciclo econômico em que a economia se encontra. A análise não pode ser estática e deve considerar os efeitos do progresso técnico contínuo e das reduções de custos como parte essencial do desenvolvimento.

As firmas maiores, que usufruem de economias de escala, possuem maiores margens de lucros bruto e líquido em relação às firmas marginais e acabam apresentando uma tendência natural de expandir-se mais do que estas firmas (marginais).

Para o desenvolvimento de sua análise, Steindl formula três hipóteses: a) as firmas investem preferencialmente em sua própria indústria; b) o aumento do capital empresarial de uma firma é um importante incentivo ao investimento (aumento do capital entendido como acumulação interna da firma a partir da retenção de lucros); c) a taxa de crescimento do mercado é considerada dada.

Na existência de firmas que apresentem maiores margens de lucro bruto e lucro líquido do que as firmas marginais, elas apresentarão uma tendência natural a expandir-se em relação a estas firmas. Isso ocorrerá devido ao fato de que maiores margens de lucro propiciarão maior acumulação interna da firma.

A expansão das firmas melhor situadas (ou progressivas) ocorrerá sem que o conjunto das firmas marginais perca participação no mercado, se a taxa de expansão daquelas for igual ou menor que a taxa de expansão da indústria como um todo.

Se a taxa de crescimento da indústria for menor que a taxa de acumulação (em outras palavras, o potencial de crescimento) das firmas maiores que, devido ao fato de terem adotado novos métodos técnicos, tiveram seus custos reduzidos e suas margens de lucro ampliadas, o conjunto das firmas marginais acabará perdendo participação no mercado, podendo, no limite, ocorrer eliminação de um certo número delas. Cabe destacar que as empresas marginais se caracterizam -

² Este capítulo é uma resenha de Steindl (1952:cap5).

no caso das indústrias tratadas neste item - por serem facilmente elimináveis do mercado (lucros normais). Em outras palavras, o aumento de vendas das firmas maiores realiza-se por meio de um esforço especial de vendas (redução de custos ou aumento da qualidade ou um esforço em propaganda visando o aumento das vendas), o que acarreta redução da participação das empresas marginais e concentração do mercado.

Posteriormente a este fenômeno (concentração), haverá o restabelecimento de um novo equilíbrio de mercado, com a taxa de acumulação das firmas compreendida dentro de certos limites, compatíveis com a taxa de expansão da indústria. A conclusão relevante a ser destacada é que existem, portanto, limites à margem de lucro na indústria. A situação de "equilíbrio" resulta da interação de dois fatores fundamentais: de um lado, as reduções de custo por firmas progressivas, que tendem a aumentar a margem de lucro; e, de outro, a "força explosiva de uma acumulação interna excessiva" que induz à eliminação de firmas de custo elevado e tende a reduzir (como consequência do esforço especial de vendas) novamente a margem de lucro. Steindl demonstra assim como se dá o movimento de concentração em mercados "concorrenciais".

2.2. O Caso de uma Indústria na qual o Ingresso é Difícil

Nas indústrias nas quais os produtores marginais obtêm lucros extraordinários, torna-se muito mais difícil a expulsão das firmas marginais pelas firmas progressivas. Essa dificuldade deve-se ao fato de que uma redução nos preços por parte das firmas progressivas pode provocar uma queda nos preços das firmas marginais, mantendo constante a diferença absoluta no preço entre elas. Quando essa diferença se mantém constante, o esforço de vendas das firmas progressivas torna-se nulo. Portanto, para que o esforço de vendas obtenha êxito (no sentido de expulsão das firmas marginais por parte das firmas progressivas), é necessário que o corte nos preços das firmas progressivas seja "maior do que a margem de lucro líquido das firmas marginais, ao nível da utilização de capacidade que estas consideram normal" (Steindl, 1983:72).

Caracterizado o processo de concorrência descrito no parágrafo anterior, conclui-se que este (processo) pode ficar bastante debilitado caso as firmas marginais operem inicialmente com lucros anormais e "poderá voltar a funcionar somente depois que a vantagem diferencial das firmas progressivas tiver atingido certo limite que as capacite a realizar o esforço de vendas necessário para

eliminar os concorrentes marginais” (Steindl,1983:72). Isto implica que o processo de concentração e compressão das margens de lucro poderia funcionar também numa indústria em que os produtores marginais não são pequenos. Caso a pressão competitiva, por parte das firmas progressivas, caracterizada por seus esforços de vendas, seja elevada, a tendência será de as firmas marginais caminharem para lucros normais e quanto maior o poder de resistência dessas firmas maior será o tempo para que as firmas progressivas consigam eliminá-las do mercado.

No entanto, considerando que, no embate com concorrentes não facilmente elimináveis, o “custo da luta” pode ser muito alto e de resultados imprevisíveis (a menos que a firma progressiva acumule vantagens tão grandes que lhe dê maior garantia de sucesso), Steindl conclui que, em mercados com maior grau de oligopólio, o aumento do ritmo de acumulação interna não pressiona no sentido de uma maior pressão competitiva no próprio mercado tanto quanto no caso anterior. Assim, o autor passa a analisar “escoadouros” possíveis para o potencial expansivo das firmas progressivas, em particular a diversificação da firma em direção a novos mercados.

Considerando a partir de agora a hipótese de que o investimento não é realizado somente no interior da indústria, ou seja, de que os recursos acumulados pelas firmas possam ser utilizados para criar novas empresas em outras indústrias, forma-se então um escoadouro para os recursos para investimento em bens de capital e “ao mesmo tempo, vemos que, em cada indústria, existe uma concorrência a partir dos novos recursos vindos de fora, criando novas empresas e desse modo afetando a estrutura de preços” (Steindl,1952:73).

A entrada de uma determinada firma numa nova indústria que seja oligopolista passa pela mesma dificuldade de expansão de uma das firmas preexistentes à custa das demais. Neste caso, “a grandeza das margens de lucro reinantes é a medida da altura da barreira a ser transposta pelo esforço de vendas competitivo da nova firma, caso pretenda eliminar firmas existentes” (Steindl,1952:73). Mas, caso aconteça de a nova firma apenas dividir o mercado com as demais, não haverá compressão das margens de lucro e o nível das taxas de lucro em tal indústria fica longe de constituir uma medida de lucratividade esperada do investimento em uma nova firma. Com isso, “as perspectivas de concorrência por

meio de capital externo em uma indústria como essa, e por conseguinte, de compressão das margens de lucro, são muito limitadas” (Steindl,1952:73).

Tratando-se a partir de agora de possibilidades de ingresso de recursos externos de capital nas indústrias concorrenciais, verifica-se que apesar de este ingresso ser muito mais fácil do que em indústrias oligopolistas, passa por uma dificuldade mais geral. É mais difícil uma firma partir do nada e construir um mercado do que uma já existente expandir-se, pois dada a necessidade de um tempo para tal formação a firma poderá operar com prejuízo durante um certo tempo e desta forma não resistir, desistindo de formar este novo mercado.

Conclui-se a partir do exposto anteriormente que “os empresários preferem, em primeiro lugar, investir em sua própria indústria; é um fator que enfraquece o incentivo ao investimento, por parte do empresário, em indústrias estranhas à sua. A ele devemos acrescentar o risco enfrentado pelos empresários que ingressam em uma indústria com a qual não estão familiarizados” (Steindl,1983:74).

2.3. Comentários

A leitura de Steindl é extremamente importante para caracterizar a dinâmica de concorrência e de determinação das margens de lucro. Porém, Steindl peca ao subestimar as possibilidades de expansão e valorização do capital da firma fora da própria indústria³, em particular subestima a possibilidade de diversificação das atividades da empresa.

Este tema é tratado por Penrose, conforme fica claro pela exposição a seguir.

3. Condicionantes do Processo de Diversificação da Firma⁴

3.1. O Conceito de Diversificação

A diversificação da produção de uma firma é “medida” pelas diferentes atividades em que ela está inserida. Ou melhor, “uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma” (Penrose, 1959:5).

³ Para uma crítica mais detalhada às conclusões de Steindl, ver Possas (1985:cap.4).

⁴ Este capítulo é uma resenha de Penrose (1959:cap 7).

O processo de diversificação compreende incrementos na variedade de produtos finais fabricados, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção nas quais ela opera.

A conceituação de diversificação é problemática. Penrose propõe centrar a discussão na esfera do tipo de diversificação que pode ocorrer com uma determinada firma e não somente no *quantum*, pois mensurar se uma determinada firma A é mais diversificada do que uma determinada firma B não se resume a verificar quantos diferentes produtos cada uma delas produz.

A diversificação pode ocorrer dentro da mesma área de especialização da firma ou pode envolver a entrada em novas áreas. Para Penrose, a área de especialização é caracterizada pelo tipo de produção e pelo tipo de mercado em que a empresa atua, sendo: a) área de produção - relacionada à base produtiva ou tecnológica da firma (tipo de recursos utilizados); b) área de mercado - relacionada ao tipo de comprador (área de mercado seria cada grupo seletivo de consumidores que apresentam o mesmo perfil e por isso estão inseridos dentro de um mesmo programa de vendas).

3.2. Oportunidades Específicas para a Diversificação

3.2.1. A importância da pesquisa industrial

A pesquisa industrial é a investigação quanto a materiais e máquinas utilizadas na produção com a finalidade de melhorar produtos ou processos existentes na base produtiva desses produtos.

A pesquisa industrial possui importância bastante relevante, pois acaba se tornando um mecanismo de proteção, de defesa por parte das firmas estabelecidas dentro de um mercado, justamente por proporcionar a estas uma antecipação em inovações em processos, em produtos e técnicas metodológicas que as colocam em melhor situação frente aos concorrentes (ou que, ao menos, as permitam manter as posições conquistadas).

A tendência que se tem observado quanto à implementação de inovações é de que estas são realizadas pelas firmas que já possuem certa vantagem competitiva dentro do mercado em que estão estabelecidas, pois este fato cria condições para que elas se protejam de imitações por meio de patentes ou outros meios.

Apesar do objetivo da pesquisa industrial ser reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos existentes, a pesquisa acaba acelerando o processo de

criação de novos meios produtivos e novos produtos, acentuando o chamado processo de “destruição criadora”, conforme definido por Schumpeter (1943:cap.7).

3.2.2. A significação do empenho em vendas

As oportunidades para a produção de novos produtos para as firmas dependem (além da pesquisa industrial) da política de vendas por parte destas, caracterizando uma segunda fonte de oportunidades para as firmas.

O esforço de vendas a ser realizado pelas firmas depende da influência da marca do vendedor junto ao cliente e quanto maior for a aceitação de sua marca junto aos consumidores de seus produtos menor será o esforço de vendas, não só dos produtos já presentes no mercado como também daqueles que a firma pretende lançar ao se diversificar.

Ao realizarem esforço de vendas sistemático e ao contarem com a confiabilidade dos consumidores com relação à sua marca, as firmas realizam pesquisas junto ao mercado para, desta forma, conseguirem descobrir não só a preferência dos consumidores mas também suas novas “necessidades”. Criam, portanto, um “canal de acesso” com os consumidores que lhes proporciona um conjunto maior de oportunidade produtiva.

3.2.3. A importância da base tecnológica

A base tecnológica é uma das condições que determinam as possibilidades de uma diversificação bem-sucedida.

Quando o poder de uma firma não está intimamente relacionado ao seu poder tecnológico, torna-se mais difícil penetrar em áreas básicas de especialização totalmente novas. Sob estas condições, a firma estaria em desvantagem quanto às possibilidades de aquisição de outras firmas em setores onde a tecnologia fosse substancialmente diferente. Essa situação ocorrerá “em parte porque sua gerência dificilmente se sentirá auto-confiante para operar em setores estranhos à sua experiência e, em parte, porque será, em geral, mais difícil para uma firma adquirir outras empresas, dotadas de qualificações técnicas especiais, a um preço compensador, se ela própria não dispuser de vantagens especiais no novo campo de atividade” (Penrose,1959:14).

A dificuldade de uma firma em obter sucesso ao entrar em um setor onde não possui uma base tecnológica pode ocorrer mesmo quando esta firma possui

uma grande base tecnológica adquirida no setor de origem. A dificuldade existe devido ao fato de que a transferência de conhecimento tecnológico de uma área para outra pode ser problemática, na medida em que os novos setores estejam mais distanciados do setor de origem (cabe destacar que a dificuldade pode não se dar apenas sob o ponto de vista tecnológico, mas também sob o ponto de vista das vendas).

3.3. O Papel da Concorrência

A firma procura se posicionar melhor para enfrentar a concorrência trabalhando com uma maior gama de produtos. Desta maneira, pode defender-se melhor de variações na demanda total e de modificações de sua posição competitiva com relação aos produtos individuais.

A firma deve realizar constantes investimentos nas diversas áreas que opera, de modo a manter o conhecimento tecnológico e mercadológico de tais áreas, procurando manter-se atualizada e capacitada para absorver novas inovações que afetem seus produtos. Poderá assim estar melhor estruturada para enfrentar as diversas concorrências e tentar manter sua posição no mercado ou ainda tentar ganhar melhores posições.

A concorrência acaba provocando a diversificação de uma determinada firma no sentido de que cria uma vantagem em relação aos demais concorrentes, ao possuir várias linhas de produtos e conseguir, desta forma, atender a uma maior variedade de necessidades de seus consumidores. A vantagem também está presente no fato de que a firma, ao entrar num novo setor, beneficia-se de uma combinação de oportunidades resultantes de pesquisas tecnológicas e de uma posição no mercado já conquistada.

3.4. O Papel da Aquisição

A aquisição de uma firma de uma determinada indústria por outra firma já estabelecida em outra indústria é uma importante forma de diversificação. A aquisição, ao invés da montagem de uma nova estrutura produtiva, proporciona à firma adquirente uma melhor posição de entrada na nova indústria pois, por meio da compra, na maioria das vezes, consegue adquirir, juntamente com a firma, uma equipe de gerência que já conhece as principais características do novo mercado, tanto no que se refere à esfera produtiva quanto ao mercado consumidor.

O processo de diversificação de uma firma por meio da aquisição não elimina, entretanto, todas as dificuldades inerentes à diversificação. Há problemas gerenciais de regulamentação das relações entre a firma matriz e sua nova aquisição. Esse limite pode ser amenizado por uma maior autonomia da firma adquirida, mas acaba sendo intensificado pelas dificuldades para o estabelecimento de uma relação adequada entre as duas empresas. Assim, é prudente que o momento de aquisição seja estudado previamente e que se privilegie a aquisição de empresas que tendam a complementar ou suplementar as atividades já existentes.

3.5. Integração Vertical

A integração vertical é uma forma especial de diversificação, envolvendo o aumento do número de produtos intermediários que a empresa produz para seu próprio uso. Uma firma pode promover um processo de integração vertical para trás e começar a fabricar produtos que, até então, comprava de terceiros. Ou pode promover a integração para a frente e iniciar a fabricação de novos produtos que estejam mais próximos do consumidor final” (Penrose,1959:39).

A integração para trás ocorre quando se espera estar presente no elo anterior da cadeia e, com isso, reduzir os custos dos produtos já fabricados por ela. Em última análise, a lucratividade da firma que processa a integração para trás é medida em termos de seu efeito sobre os rendimentos líquidos da firma. Este tipo de integração “é promovido por um desejo de evitar o risco de flutuações e proporcionar maior segurança à firma em face de uma incerteza generalizada” (Penrose,1959:41).

A integração para a frente pode lançar a firma tanto em novos mercados como em novos tipos de produção e a entrada em novos mercados exige maior canalização dos recursos para o setor de vendas.

3.6. Diversificação Como uma Política Geral de Crescimento

Os objetivos da diversificação de uma firma resumem-se basicamente a três: a) responder a uma oportunidade específica; b) evitar problemas pelo lado da demanda; c) adotar a diversificação de atividades como uma política geral para o crescimento da firma. “A diversificação é um dos meios de proteger a firma, como um todo, contra alterações previsíveis e imprevisíveis, que possam afetar de maneira adversa os produtos individuais” (Penrose,1959:38).

O terceiro objetivo é de particular relevância e permite evidenciar a diversificação como resultado do processo normal de crescimento a que são forçadas as empresas pela própria concorrência. Neste sentido, pode-se dizer que há um objetivo maior que faz com que as firmas se diversifiquem, que é a sua intenção em fazer crescer seus lucros totais. Quando os mercados em que atuam apresentam capacidade de crescimento menor do que o seu próprio potencial de crescimento, a diversificação das atividades apresenta-se como uma estratégia importante visando dar continuidade à expansão da firma. A diversificação representa, portanto, uma saída (escoadouro) para o potencial de crescimento da firma quando este é maior que a taxa de crescimento de seu próprio mercado.

4. Análise da Estratégia de Integração Vertical⁵

4.1. Introdução

"A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa" (Porter, 1980:278). Ao adotar a integração vertical, a empresa utiliza transações internas à ela, deixando, portanto, de utilizar transações que o mercado lhe oferece via entidades independentes.

A essência da decisão de integração vertical envolve um confronto entre os custos de "fazer ou comprar" determinado produto. Tal decisão deve considerar não somente os custos e os investimentos, mas também possíveis problemas estratégicos que poderão surgir, como problemas administrativos que afetam o sucesso da empresa como um todo (ou, ainda que seja, apenas uma parte dela). Deve-se, portanto, considerar a relação custo/benefício econômico e administrativo para a tomada da decisão de integrar verticalmente uma determinada empresa.

4.2. Benefícios Estratégicos da Integração Vertical

4.2.1. Economias possíveis com a integração

Os benefícios da integração vertical dependem do volume de matérias-primas utilizadas para a confecção do produto no estágio em que ela se encontra, ou seja, a empresa terá que medir, ao se integrar verticalmente, o volume de produção necessário para cobrir suas necessidades e, com isso decidir, a

⁵ Este capítulo é uma resenha de Porter (1980:cap. 14).

“escala” dessa nova produção. Esta pode ser voltada somente para o abastecimento interno da empresa (consumo cativo) ou ser maior do que o necessário para o consumo interno, o que implicaria entrar no mercado aberto, oferecendo o restante da produção.

No caso de o volume de produção ser suficiente para comportar economias de escala, o benefício mais imediato, portanto, é a realização dessas “economias” e a contenção de custos. A seguir, apresentam-se algumas dessas “economias”:

- Economias de operações combinadas: reunião de operações tecnologicamente distintas, proporcionando à empresa um ganho em eficiência devido, por exemplo, à redução de etapas do processo de produção, diminuição dos custos de manipulação e transporte e utilização da capacidade de folga proveniente da indivisibilidade em um estágio;
- Economias derivadas do controle e da coordenação internos: diminuição de custos em programação, coordenação de operações e de resposta às emergências derivada da integração realizada pela empresa;
- Economias de informação: “as operações integradas podem reduzir a necessidade de coleta de alguns tipos de informações sobre o mercado, ou, o que é mais provável, o custo total da obtenção de informação” (Porter, 1980:281). Os custos de informações acabam sendo divididos pelo conjunto da empresa integrada, não recaindo sobre uma unidade pequena e isolada, como é o caso de uma empresa independente. Ademais, as informações entre os elos de uma cadeia operando de forma integrada e articulada são de maior precisão e chegam com maior rapidez;
- Economias obtidas ao se evitar o mercado: a integração proporciona uma redução potencial de custos de transações efetuadas no mercado. Isso pode ocorrer, por exemplo, pela supressão de departamentos de compras ou de vendas especializados em cada empresa do elo da cadeia de integração, sendo que os custos de negociação interna são evidentemente menores do que em transações externas;
- Economias devidas a relacionamentos estáveis: “tanto os estágios “corrente acima” como os “corrente abaixo”, sabendo-se que os seus relacionamentos de compra e venda são estáveis, podem estar aptos a desenvolver procedimentos especializados mais eficientes para negociar uns com os outros, o que não seria possível com clientes ou fornecedores independentes - onde tanto o

comprador como o vendedor na transação se defrontam com o risco competitivo de serem deixados para trás ou de serem pressionados pela outra parte” (Porter, 1980:282).

4.2.2. Características das economias da integração vertical

O aprofundamento na tecnologia é um fator relevante a ser considerado na integração, pois o conhecimento da tecnologia utilizada na “corrente acima” ou na “corrente abaixo” pode ser crucial para o sucesso da atividade básica. Este é um tipo de economia de informação muito importante.

“A integração vertical assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis de escassez ou que terá um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral” (Porter, 1980:283). Porém a garantia desses suprimentos não deve ser vista como uma proteção completa às variações do mercado, pois tanto as unidades “corrente acima” quanto “corrente abaixo” devem se encontrar em condições de competir em preços com os demais fornecedores presentes no mercado, para, desta forma, não prejudicarem o produto principal produzido pela empresa.

O poder de negociação dos fornecedores e as distorções nos custos são aspectos relevantes para a tomada de decisão por parte de uma empresa ao integrar-se. A integração para trás, por exemplo, será estimulada se o fornecedor possuir um forte poder de negociação junto aos seus clientes (que será determinado pela estrutura de suas respectivas indústrias), sendo que estes (clientes) poderão passar a produzir suas matérias-primas, reduzindo custos dos suprimentos e também operando com maior eficiência pela eliminação de práticas que antes eram necessárias nas negociações com os fornecedores.

A integração vertical pode elevar as barreiras de mobilidade. “Os benefícios propiciam à empresa integrada uma certa vantagem competitiva em relação à empresa que não é integrada, sob a forma de preços mais altos, custos mais baixos ou risco menor. Desta forma, a empresa não-integrada deve se integrar ou enfrentar uma desvantagem, e o novo entrante no negócio é forçado a entrar na qualidade de uma empresa integrada ou tem que suportar as mesmas conseqüências. Quanto mais significativos forem os benefícios líquidos da integração, maior é a pressão para que as outras empresas também se integrem. Na presença de barreiras significativas quanto a economias de escala ou a

exigências de capital relacionadas com a integração, a compulsão no sentido da integração eleva barreiras de mobilidade dentro da indústria” (Porter, 1980:285).

4.3. Custos Estratégicos da Integração Vertical

Os custos de integração vertical envolvem custos de entrada, flexibilidade, equilíbrio, habilidade na administração da empresa integrada e o uso de incentivos organizacionais internos em oposição aos incentivos de mercado.

A integração vertical requer que a empresa supere as barreiras de mobilidade presentes na indústria na qual está inserida, pois integrar-se verticalmente, seja numa “corrente acima” ou numa “corrente abaixo”, significa entrar num novo mercado.

Tal processo “implica que o bom êxito de uma unidade empresarial está ligado, pelo menos em parte, à habilidade do seu fornecedor ou cliente interno (que pode ser o seu canal de distribuição) em competir com êxito” (Porter, 1980:287). O fornecedor interno, deve, portanto, estar constantemente voltado para as mudanças gerenciais ou tecnológicas do mercado em que está inserido, para que assim não prejudique a empresa na unidade “corrente acima” (que poderá tornar-se obsoleta em relação aos demais concorrentes ou operar com custos mais elevados, perdendo, com isso, competitividade no mercado em que esteja atuando). Os custos de troca de fornecedores em empresas integradas é bem maior do que em empresas independentes, fato este que reforça a necessidade de uma melhor ligação entre os fornecedores/clientes internos.

A integração vertical torna-se um obstáculo ao acesso do desenvolvimento tecnológico gerado no mercado por empresas independentes, por empresas prestadoras de serviços ou desenvolvidas pelos antigos fornecedores. Isso significa que a empresa terá de passar a produzir sua própria tecnologia para que não se encontre obsoleta em relação aos demais concorrentes presentes no mercado.

As unidades “corrente acima” ou “corrente abaixo” devem se manter num determinado “equilíbrio”. Isso quer dizer que as empresas não devem fugir de produzir uma certa quantidade pois, caso isso aconteça demasiadamente, o próximo elo da cadeia pode ser desfavorecido quando lançar seu produto no mercado. Algumas são as razões que provocam o desequilíbrio entre as unidades, como: os incrementos eficientes à capacidade são usualmente desiguais para os dois estágios, as mudanças tecnológicas em um estágio podem

exigir alterações nos métodos que aumentem efetivamente a sua capacidade em relação ao outro estágio e alterações no *mix* e na qualidade do produto podem afetar desigualmente a capacidade efetiva nos estágios verticais.

4.4. Problemas Estratégicos Particulares na Integração para a Frente

- Melhor habilidade em diferenciar o produto: a integração para frente interessa quando possibilita um aumento do valor agregado, sendo que este valor agregado ampliado proporciona à empresa a possibilidade de diversificar seus produtos (o que antes da integração seria mais difícil). Ao aumentar a diferenciação do produto, a empresa pode também estar aumentando as barreiras de mobilidade.
- Acesso aos canais de distribuição: "a integração para frente resolve o problema do acesso aos canais de distribuição e suprime qualquer poder de negociação que os canais possam ter" (Porter, 1980:291).
- Melhor acesso às informações do mercado: considerando que é o mercado "corrente acima" que decide a proporção da demanda de um determinado produto, a integração para frente pode facilitar as informações necessárias em relação ao montante dessa demanda e com isso permitir que todo o elo da cadeia produtiva opere melhor, ou seja, com menores custos e com o nível de produção mais ajustado. Ademais, a empresa pode ter em primeira mão "informações oportunas sobre o *mix* de produto ótimo, tendências nas preferências dos compradores e sobre os desenvolvimentos competitivos que afetam basicamente seu produto" (Porter, 1980:292). Um fator importante que é considerado por uma empresa no momento em que está decidindo se integrar para frente, ou não, é o tipo de estrutura de mercado dos seus compradores e como esse tipo de estrutura irá influenciar no acesso às informações que considera relevante sobre o mercado comprador.
- Realização de preços mais altos: a integração para frente pode permitir que a empresa realize preços globais mais altos e diferenciados para clientes diferentes, sem diferenciar o produto. Pode permitir, também, que os preços sejam mais ajustados às elasticidades da demanda dos clientes finais da empresa.

4.5. Problemas Estratégicos Particulares na Integração para Trás

- **Conhecimento patentado:** a empresa, ao integrar-se para trás, deve evitar compartilhar dados patentados com seus fornecedores. Isso se deve à razão de que as especificações exatas dos componentes podem revelar aos fornecedores as características básicas do produto final e, assim, transformá-los em concorrentes potenciais.
- **Diferenciação:** a integração para trás pode permitir que a empresa intensifique a diferenciação, pois com o controle sobre a produção de insumos básicos, a empresa torna-se mais apta para diferenciar seus produtos.

4.6. Contratos a Longo Prazo e as Economias de Integração

Há a possibilidade de que algumas economias de integração possam ser obtidas via contratos de longo prazo entre duas firmas independentes. Entretanto, muitas vezes elas não o fazem por não quererem correr o risco de ficarem presas e também por possuírem interesses diferentes. Portanto, a integração vertical torna-se necessária para obter benefícios.

4.6.1. Integração parcial

A integração parcial é uma integração reduzida para frente ou para trás, de modo que a empresa ainda recorra parcialmente ao mercado aberto para satisfazer suas necessidades. Esse tipo de integração é aconselhável quando os custos reduzidos não ultrapassarem os benefícios obtidos. A escolha de integrar-se total ou parcialmente varia de indústria para indústria e dentro de cada uma delas.

4.6.2. Integração parcial e os custos de integração

A integração parcial resulta em menor elevação dos custos fixos comparativamente com a integração total e minimiza os riscos de flutuações dos mercados em que estão inseridas, de forma que esses riscos de flutuações sejam arcados pelos concorrentes. Esse tipo de integração possibilita que a empresa possa ter acesso a atividades externas de pesquisa e desenvolvimento e possa fornecer uma solução parcial para o problema dos incentivos internos, pois acirra a concorrência entre fornecedores internos e externos.

4.6.3. A integração parcial e os benefícios da integração

A integração parcial permite que a empresa tenha maior força de negociação tanto com seus fornecedores quanto com seus compradores, pois há sempre a ameaça de que ela possa se integrar totalmente. Ademais, “a integração parcial proporciona à empresa um conhecimento detalhado sobre os custos de operação na indústria adjacente e uma fonte de suprimentos de emergência” (Porter, 1980:295).

4.6.4. Quase-integração

“A quase-integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral. São as seguintes as formas mais comuns de quase-integração: investimento em ações ou em interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; P&D cooperativos” (Porter, 1980:296).

A quase-integração propicia muitos dos benefícios da integração total sem incorrer na totalidade de seus custos, como por exemplo: cria uma maior identidade de interesses entre compradores e vendedores, que facilita o estabelecimento de arranjos especiais que reduzem custos unitários, riscos de interrupções na oferta e na demanda, etc. Ela também reduz custos importantes, pois elimina a necessidade de efetivação do investimento integral do capital necessário à integração total.

Porém alguns dos benefícios adquiridos com a integração - como crescentes retornos sobre o investimento, maior diferenciação do produto ou intensificação das barreiras de mobilidade - muitas vezes não são conseguidos com a quase-integração e devem ser considerados quando a escolha entre uma das duas estratégias estiver sendo analisada.

PARTE II: CARACTERÍSTICAS GERAIS DO COMPLEXO OLEAGINOSAS⁶

O objetivo desta parte do trabalho é apresentar uma breve resenha bibliográfica acerca do complexo de oleaginosas, mais especificamente o complexo soja (que fornece a matéria-prima para a indústria de margarinas), analisando o quadro internacional vigente, a competitividade da indústria brasileira dentro deste quadro e como as políticas governamentais interferem no desempenho deste setor.

O objetivo é fornecer um pano de fundo para a análise da indústria de margarinas, objeto da Parte III.

5. Quadro Internacional

Tratando-se das novas tendências de consumo, no comércio internacional, o óleo de soja é relativamente pouco importante: do total de 15,8 milhões de toneladas produzidas em 1991, apenas 3,3 foram exportadas. Contudo, espera-se uma taxa de crescimento das exportações mundiais de óleo de soja na década de 90 de 2,97% ao ano, bem acima da verificada na década anterior.

O setor desenvolveu de 1930 até a atualidade uma tecnologia de produção bastante sofisticada, de fortes economias de escala e alto capital para investimentos, o que acabou por constituir uma barreira à entrada no setor. Assim, muito embora não existam segredos ou proteção por meio de patentes, este é um setor com barreiras à entrada. "O montante de investimento para montar uma planta de esmagamento de soja, em si, não é extremamente elevado. Entretanto, o funcionamento de uma empresa integrada, que diversifique sua produção e esteja presente nos mercados de óleos e carnes, terá outros requisitos tecnológicos, de financiamento e mercadológicos." (Castro, 1993:45)

Quanto às novas tendências, pode-se afirmar que: "A direção do progresso técnico na indústria de oleaginosas estará, em princípio, respondendo às novas tendências da demanda" (Castro, 1993:3); por exemplo, as crescentes preocupações com o consumo de gorduras e óleos, atendendo a requisitos de saúde. O desenvolvimento de programas de pesquisa com o objetivo de introduzir, no óleo de soja, características semelhantes às da canola ilustra esta tendência.

⁶ Esta parte é uma resenha de Castro (1993), que trata da indústria de óleos vegetais. Para uma apresentação sucinta sobre a indústria brasileira de alimentos em geral, ver Belik (1994).

As tendências de mercado e do progresso técnico do complexo de oleaginosas caminham na seguinte direção:

1. Pelo lado da demanda: a) crescentes preocupações com o consumo futuro de óleos e gorduras (geralmente ligadas à questão de saúde); b) crescimento da demanda por óleos vegetais que substituem gorduras animais e crescimento da demanda por rações;

2. Pelo lado da oferta: a) possibilidade de grandes avanços tecnológicos na indústria de sementes; b) desenvolvimento de produtos substitutos de reduzido teor de gordura (e que mantenha o seu gosto); c) desenvolvimento do uso industrial de óleos vegetais.

As formas de financiamento do setor são o crédito rural, a política de comercialização e a política de garantia de preços mínimos. Estas formas estão constantemente em discussão devido à forte condenação de subsídios no mercado internacional.

Um exemplo típico de política interna de um governo (ou de uma organização) para incentivar o aumento da produção neste setor foi a decisão da Comunidade Econômica Européia (CEE) de ampliar, em 1982-83, os subsídios à produção de oleaginosas e chegar, em 1987, a obter US\$ 15 por *bushel* de soja, que significava um terço do preço norte-americano. E conseqüentemente provocar uma resposta retaliativa dos EUA (tarifas punitivas de 200% sobre US\$ 300 milhões em produtos exportados pela CEE), caso os subsídios não fossem diminuídos posteriormente a um acordo entre ambos.

Para os padrões de concorrência internacional, uma empresa pode estar bem qualificada no mercado quando conseguir atender a certas condições mínimas (condições estas que são acobertadas pela homogeneidade e padronização do produto), tais como, controle de volume de produção, concorrência por preço (e portanto uma boa estrutura de custos) e controle das redes de comercialização.

A concorrência de óleos refinados e outros subprodutos está baseada em fixação de marcas, desenvolvimento de embalagens, inovações de refino, controle de redes de distribuição e campanhas de vendas. O acesso às informações de tendência de mercado e o tamanho/poder de mercado da empresa também são bastante relevantes.

Por outro lado, em função da homogeneidade dos produtos, verifica-se também concorrência via preços entre os concorrentes. Portanto, para que uma empresa caminhe em direção à liderança de mercado, é necessário que avance em termos de redução de custos (principalmente de operacionalização e de comercialização), para, desta forma, poder aumentar sua margem de lucro, que é a forma convencional de procedimento nos oligopólios homogêneos (Castro, 1993:57).

6. Competitividade da Indústria Brasileira

O Brasil tem apresentado, quanto ao nível de participação no mercado internacional de soja, desempenho desfavorável. Para demonstrar tal situação, basta verificar sua participação nas exportações totais de países produtores de soja: as exportações de farelo caíram de 43% (1981) para 29% (1991) e no mercado de óleo passaram de 35% para 15%, no mesmo período de tempo.

Porém as previsões para o ano 2000 são bastante otimistas, esperando-se uma recuperação do setor no mercado internacional. As expectativas são de que o país venha a responder por uma participação na ordem de 16%, 38% e 19% nos mercados de grãos, farelo e óleo, respectivamente.

O Brasil é considerado um país competitivo neste setor, pois apresenta uma eficiência produtiva elevada. O país também apresenta uma estrutura de custos variáveis e despesas totais bastante semelhante à dos EUA, embora em pior situação em relação à Argentina. Cabe esclarecer que Argentina e EUA são os principais países a serem considerados neste setor no que tange a exportações e significância no mercado internacional.

O quadro internacional apresentou uma forte queda nos preços do complexo soja durante a década dos 80, e o Brasil acompanhou este movimento. A consequência desta queda de preços foi que o valor das exportações globais do complexo soja em 1991 foi apenas 66% do valor realizado em 1981.

Em relação às estratégias das empresas líderes do complexo soja no Brasil, pode-se classificá-las da seguinte maneira:

a) grandes grupos nacionais, que adotaram um programa expansionista (em direção à região Centro-Oeste, dado que nesta região se encontram custos menores e incentivos fiscais, além de o rendimento médio do cultivo ser superior

e a qualidade da soja, por possuir menor teor de umidade, ser melhor) e em contrapartida tiveram um elevado endividamento;

b) grandes grupos internacionais, que adotaram uma atitude mais conservadora, dadas as condições internas de instabilidades econômica e política⁷;

c) cooperativas regionais, que não se voltam para o mercado externo e procuram atender a necessidades regionais e encontram espaço para a integração destes mercados.

A presente capacidade ociosa nas empresas estabelecidas no Centro-Sul (que é devida a grandes empreendimentos em instalações industriais no Centro-Oeste) é um fator que obstaculiza a redução de custos do setor. Mesmo assim, as empresas não estão mostrando indícios de introdução de novas técnicas produtivas que possam reduzir os custos. As únicas empresas que estão aderindo ao movimento de instalação de inovações técnicas neste sentido (de redução de custos) são em geral multinacionais (Sanbra, Gessy Lever, Cargill), sendo a Sadia uma exceção.

As empresas podem ser classificadas em:

- "integradas - industrializam a soja, quer seja na cadeia de óleos (óleo refinado, margarinas, maioneses, etc.), quer seja na cadeia de carnes (frango, suíno e derivados) ou em ambas;

- esmagadoras - realizam apenas a primeira etapa do processamento industrial de óleos e farelo;

- *tradings* - apenas compram o produto e o comercializam no mercado internacional" (Castro, 1993:73).

Nesta classificação, pode-se encontrar empresas transnacionais, nacionais e cooperativas.

A política econômica do governo durante a década de 80 propiciou uma redução no ritmo de incorporação de novas tecnologias e acabou por reduzir a atividade agrícola. Esta política caracterizou-se pela busca de contenção dos gastos do governo, como por exemplo: finalização do subsídio ao crédito agrícola (1982/83), redução da disponibilidade de recursos creditícios à disposição dos

⁷Estas empresas transnacionais tendem a diversificar a linha de produtos (margarinas e subprodutos da indústria alimentar) com vistas à integração vertical.

agricultores, aumento da taxa real de juros (que aumentava o custo dos estoques), etc. Por outro lado, esta mesma política fez com que as empresas se reestruturassem no sentido de racionalização da estrutura produtiva e redução dos custos. Além disso, fez com que as empresas penetrassem em outros mercados mais dinâmicos, mercados estes participantes da cadeia agroindustrial.

O fator mais relevante que obstaculiza o aumento às exportações brasileiras são os elevados tributos para as exportações, como, por exemplo, o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) de 13%, 11,1% e 8% para o grão, o farelo e o óleo, respectivamente.

Acredita-se que, para haver uma melhora em termos de competitividade do complexo soja brasileiro no mercado internacional, são necessárias algumas medidas que possibilitem uma maior articulação entre programas hoje existentes de financiamento de longo prazo para a agricultura e a agroindústria, como, por exemplo, "alterar a LDO 93 para autorizar a emissão de títulos do Tesouro para financiar a política de preços mínimos" (Castro, 1993:108).⁸

É necessário também que haja políticas de favorecimento ao aumento da competitividade do complexo soja brasileiro em relação ao câmbio, o que se chama de Política Cambial Real, para que os exportadores sejam beneficiados no mercado internacional. Não somente em relação ao câmbio, mas em relação aos juros reais, que pressionam o preço dos produtores brasileiros (em função do preço a ser pago pela estocagem do produto); como também pela política fiscal que seria alterada no sentido de diminuir a carga tributária nas exportações do setor, como, por exemplo, "a redução de alíquotas e eliminação das diferenças do ICMS aplicado a insumos, industrialização e distribuição dos alimentos básicos consumidos pela população brasileira" (Castro, 1993:16).

Quanto às diferenças do ICMS aplicado a insumos, vale ressaltar que com a política de integração regional - Mercosul - surge a necessidade de uma harmonização da política tributária nos Estados do Sul, Sudeste e Centro-Oeste, para que o setor possa permanecer no mercado com maiores condições de igualdade.

Pelo lado da política macroeconômica, a estabilidade dos preços seria bastante benéfica para o setor, pois deslocaria o eixo de preocupações das

⁸Para maiores informações sobre as demais medidas, verificar obra citada.

empresas do plano financeiro para o plano dos ganhos de competitividade via aumento de produtividade.

Os fretes médios até o porto e as despesas portuárias acabam também por reduzir as receitas das exportações do setor e, portanto, acabam sendo fatores que contam negativamente nas despesas totais nas exportações brasileiras (dado que os centros de produção estão localizados a enormes distâncias dos portos) .

A questão dos transportes é de alta relevância para o ganho de competitividade do setor, sendo que o mapeamento das soluções já foi realizado e sua implementação dependerá da existência de recursos, da articulação entre os setores público e privado e da retomada nos mercados interno e externo.

"A incerteza que envolve a atividade de pesquisa, os longos prazos de maturação e o grau diferenciado de apropriabilidade dos resultados apontam para a necessidade de o setor privado ser amparado por uma estrutura sólida de pesquisa pública" (Castro,1993:16). Portanto, é fundamental que o setor público se reestruture, internalizando as normas de qualidade e competitividade. Esta ligação entre os setores público e privado é fundamental para que as empresas consigam estar a par de novos paradigmas e de novas tecnologias, que consigam acompanhar as novas tendências do mercado mundial e, desta forma, se tornarem competitivas.

7. Características Estruturais e Tendências Internacionais

7.1. Fontes de Matéria-Prima

O complexo de oleaginosas possui as seguintes matérias-primas: a) soja - domina o complexo; sua participação corresponde a 47% da produção total e 74% do comércio mundial de grãos, 57% da produção de rações, 57% da exportação de farelo e 21% da produção de óleos vegetais; b) colza - o uso de produtos dela derivados é o que mais cresce entre as demais oleaginosas (crescimento de 7% ao ano); c) girassol - os produtos derivados dele possuem menor participação no complexo de oleoginosas; d) óleo de palma - é o segundo óleo vegetal em ordem de importância no mundo e o de maior participação na exportação de óleos vegetais; e) os demais - caroço de algodão, amendoim e milho - são de menor relevância para o presente projeto.

7.2. Tendências do Mercado

A evolução do complexo de oleaginosas dependerá de dois fatores básicos: do crescimento do mercado internacional e das tendências tecnológicas. Quanto à demanda, um componente fundamental é a transformação da soja em farelo, cuja demanda não só é bastante volumosa como tende a crescer.

A demanda por rações é de enorme importância e seus determinantes são a seguir enumerados: estoque de animais, as práticas culturais de engorda, disponibilidade e preço de farelos oleoginosos e disponibilidade e preço dos substitutos das rações proteicas. A tendência prevista para a produção de proteína animal e o uso de rações, no período 1991-2000, é de crescimento de 2,04% ao ano; de modo que a demanda encontrará uma oferta mundial abundante.

A demanda por óleos vegetais no mercado internacional é de menor importância em relação à demanda descrita no parágrafo anterior, e seus determinantes são: crescimento populacional e da renda, os gostos e as preferências, a disponibilidade de cada tipo de óleo e o preço dos óleos ou produtos substitutos.

7.3. Relações Capital/Trabalho

Uma pesquisa de campo realizada em 1992 junto a uma amostra de empresas do setor⁹ constatou que a porcentagem de empresas que utilizam dados estatísticos sobre o mercado é bastante pequeno, que as técnicas denominadas *just-in-time* não são empregadas em nenhuma empresa (até 1992) e, por fim, que o Controle de Qualidade Total foi declarado apenas por uma empresa. Conclui-se, a partir disso, que as modernas técnicas organizacionais são pouco aplicadas no setor.

⁹Realizada no âmbito do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB, coordenado pelos professores Luciano Coutinho (UNICAMP) e João Carlos Ferraz (UFRJ).

PARTE III: A INDÚSTRIA DE MARGARINAS NO BRASIL

O objetivo desta parte é apresentar o resultado do esforço de pesquisa realizado no âmbito deste trabalho sobre a indústria de margarinas. A principal dificuldade enfrentada foi a inexistência de uma bibliografia específica sobre essa indústria no Brasil. Nesse sentido, espera-se que as escassas informações colhidas, apresentadas nesta parte, contribuam para diminuir essa lacuna.

Inicialmente, procurou-se fornecer um histórico sucinto da indústria de margarinas, mostrando em que contexto esta se formou, dadas as condições do complexo industrial na qual está inserida. Em seguida, procurou-se centrar a discussão nas transformações recentes observadas na estrutura do mercado de margarinas.

8. Características Gerais da Indústria de Margarinas¹⁰

8.1. Breve Histórico

A margarina foi desenvolvida na França durante a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, esse mercado foi formado na década de 50.

A primeira a entrar nesse mercado e a lançar um produto foi a empresa Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo - IRFM, que na época já era um grande fabricante de óleos comestíveis.

O produto lançado deixava muito a desejar em termos de qualidade. Nesta época, não havia uma tecnologia suficientemente desenvolvida para que este produto tivesse a qualidade desejada pelo consumidor.

No final da década de 50, duas grandes multinacionais, Sanbra S.A. e Anderson Clayton S.A. (também duas grandes produtoras de óleos comestíveis), aproveitaram-se de *know-how* adquirido em outros países e entraram no mercado brasileiro de margarinas, lançando produtos com qualidade superior à apresentada pela empresa IRFM. Dessa forma, rapidamente começaram a dominar o mercado. Durante essa década e a seguinte, as matérias-primas para a confecção do produto eram os óleos de algodão e de amendoim. O advento do uso do óleo de soja ocorreu na década de 70.

¹⁰ Este item apresenta, de forma exploratória, informações colhidas em entrevistas junto a empresas do setor, bem como alguns dados extraídos de duas fontes especializadas em pesquisas de mercado: Nielsen e Ibope.

Em crise, a empresa IRFM não conseguiu acompanhar o desenvolvimento do mercado e paulatinamente foi desaparecendo, não só como produtor de margarina mas também de todo o seu grande portfólio de produtos. Desta forma, Sanbra e A. Clayton aproveitaram-se do crescimento desse mercado e tornaram-se cada vez mais importantes dentro desse setor.

É interessante registrar que, até o início dos anos 70, praticamente havia apenas um tipo de margarina, a chamada margarina Hard. Este era um produto que não tinha bom desempenho ao ser utilizado no pão: apresentava a mesma característica da manteiga, que, quando mantida em refrigeração, não tinha a característica de cremosidade.

Na década de 70, a Swift, também multinacional, tentou entrar nesse mercado e, não conseguindo ter êxito, acabou saindo logo em seguida.

A partir desta data, a Sanbra e A. Clayton concentraram seus esforços na produção de margarinas e intencionalmente começaram a se retirar do mercado de óleos. Nesta mesma época, escolhendo um caminho inverso, a Ceval foi fundada e iniciou um crescimento progressivo neste mercado até se tornar o maior produtor de óleos do Brasil.

Foi também nesta época que a soja passou a ter grande importância na alimentação brasileira, desalojando o algodão e o amendoim como matérias-primas para a produção de óleos, gorduras e margarinas.

Ainda na década de 70, quando o mercado de margarinas iniciou um processo de crescimento muito rápido no Brasil, uma outra multinacional - Gessy Lever -, aproveitando-se também de *know-how* oriundo de outros países, lançou um novo produto, que mantinha característica de cremosidade mesmo quando mantida sob refrigeração.

Este conceito de produto revolucionou o mercado e, em pouco tempo, a Gessy Lever tornou-se também uma grande fabricante no Brasil, dividindo o mercado que até então era dominado pelas multinacionais já estabelecidas no mercado.

Rapidamente, a Sanbra e a A. Clayton reagiram lançando produtos compatíveis com o da Gessy Lever, e é dessa forma que o mercado segue até 1986, com cada um dos produtores tendo em média um terço de participação no mercado.

8.2. Mudanças Recentes

A entrada da Gessy Lever, além de alterar o tipo de produto até então fabricado, fez com que os outros fabricantes lançassem novas marcas, dando início a uma nova segmentação de mercado. Apesar de ter existido algumas disputas mais acirradas em alguns períodos, o mercado brasileiro de margarinas tem-se caracterizado pelas práticas típicas de estruturas oligopolísticas.

Em 1986, a Gessy Lever comprou a A. Clayton e dobrou sua participação no mercado. A tendência à concentração se confirmou e permaneceu até 1989. A partir desta data, novas empresas se inseriram no mercado, alterando radicalmente a estrutura do mercado margarineiro.

Em 1989, surgiu no Rio de Janeiro a margarina Piraquê. Esta marca, já tradicional no R.J. em biscoitos e massas alimentícias, através de uma política de preços mais baixos conseguiu boa participação no mercado, exclusivamente no Estado.

Dado que esta empresa é produtora de biscoitos e massas alimentícias, produtos estes que utilizam gorduras vegetais como matéria-prima, pode-se deduzir que a empresa entrou no mercado de margarinas devido a um processo de verticalização, facilitado pela entrada anterior na produção de gorduras para seus outros produtos. Desta forma, aproveitou-se da mesma matéria-prima para a produção de margarinas.

Em 1990, a Ceval, já então líder no mercado de óleos vegetais, entrou no mercado de margarinas. Sendo a maior compradora e exportadora de soja do Brasil, utiliza o farelo de soja no seu processo de integração com suinocultores e avicultores, que fornece sustentação de matéria-prima para os seus produtos frigorificados desta origem. Observa-se, portanto, que a empresa entrou no mercado margarineiro devido ao processo de integração, que lhe favoreceu em relação à obtenção de matéria-prima para a fabricação de margarinas. Utilizando uma política agressiva de preços, consegue rapidamente uma participação de 10% no mercado nacional de margarinas.

Em 1990, a Sadia, empresa líder no setor de produtos derivados de suíno e frango, possuidora da maior rede de integração com suinocultores e avicultores, e que no final da década de 80 firma-se como grande produtora de óleo de soja (sendo, atualmente, a terceira maior do setor), resolveu entrar no mercado de margarina. A condição que a levou neste sentido é a mesma descrita

anteriormente em relação à Ceval. Com uma política de distribuição horizontal direta, aproveitando-se dos seus 100 mil pontos de vendas cadastrados, lançou um produto com uma embalagem inovadora e explorou uma forte campanha de vendas junto à mídia televisiva. Também conseguiu rapidamente 10% do mercado nacional de margarina.

Em 1992 e 1993, foram lançadas no mercado as margarinas das empresas Pilar e J.B. Duarte, respectivamente. A primeira é uma empresa nordestina, grande fabricante de massas alimentícias, que teve como motivação os mesmos critérios da Piraquê. A segunda é uma empresa paulista, antiga produtora de óleos vegetais.

Atualmente, o mercado de margarinas está dividido entre fabricantes de distribuição nacional (Sanbra, Sadia, Gessy Lever e Ceval) e fabricantes de distribuição regional (Piraquê, no Estado do Rio de Janeiro; Pilar, em Pernambuco e Estados adjacentes; e J.B. Duarte, que não se fixou em nenhum Estado, tentando conseguir participação significativa em várias regiões, porém sem maior êxito em qualquer uma delas).

O desenvolvimento tecnológico do setor possibilitou o desenvolvimento de diferentes tipos de produtos, tais como:

- hard (80% de gordura);
- cremosas (80% de gordura);
- cremes vegetais (60% de gordura) e
- halvarinas (40% de gordura).

De 1986 a 1991, as interferências do governo na economia brasileira, via congelamentos e tabelamentos de preços, estimularam o setor de margarina à manutenção de práticas colusivas. Porém, a partir do momento que o governo deixou de interferir neste sentido, as empresas passaram a disputar o mercado com maior agressividade e vêm tentando, através de suas estratégias, obter maior participação no mercado.

9. EVOLUÇÃO DE MARKET-SHARE

O presente capítulo pretende traçar um perfil da evolução do mercado de margarinas. Para tanto, tomou-se por base informações sobre *market-share* das principais empresas produtoras de margarinas, que realizam distribuição nacional

de seus produtos e representam 93,3% do total do mercado. São elas: Gessy Lever, Sanbra, Sadia e Ceval. Posteriormente, serão descritas as respectivas participações dessas empresas em cada segmento em que atuam e suas principais marcas junto aos consumidores.

As demais empresas produtoras de margarinas - Piraquê, Pilar e J.B. Duarte -, que detêm os 6,7% restantes do mercado, não são relevantes para este estudo devido às suas reduzidas capacidades de influenciar significativamente o mercado, pois não apresentam potencial para realizar uma estratégia competitiva que lhes permita obter ganhos significativos de participação de mercado.

9.1. O Market-Share Total

Tabela 1 - *Market-Share* Total das Empresas Produtoras de Margarinas no Período de 1987 a 1995 (%)

EMPRESA	1987 ¹	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ²
Gessy Lever	70,0	57,2	47,7	46,1	41,5	43,0	41,7
Sanbra	30,0	36,6	39,1	31,4	30,1	26,8	27,7
Sadia	-	-	-	7,8	9,6	11,7	13,2
Ceval	-	-	7,4	9,9	9,3	9,3	10,7
Outros	-	6,2	5,8	4,8	9,5	9,2	6,7

1 Até o ano de 1987, apenas estas duas empresas estavam presentes no mercado.

2 Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

A partir da Tabela 1 pode-se observar que, desde o final da década de 80, houve uma significativa abertura no mercado de margarinas, com relativa desconcentração, expressa na significativa perda de *market-share* por parte da empresa líder - Gessy Lever -, que possuía uma participação de mercado em torno de 70%, em 1987, e possui atualmente cerca de 41,7%.

Esta perda expressiva de participação de mercado por parte da empresa líder ocorreu simultaneamente à entrada de duas novas poderosas empresas no mercado, Ceval e Sadia, que são grandes empresas já atuantes em outros setores e, portanto, que possuem marcas fortes junto aos seus consumidores. Além disso, por serem empresas grandes, a Ceval e a Sadia tiveram capacidade de entrar neste mercado com um forte respaldo, que foi o de ter canais de distribuição já montados, pois um de seus setores de origem era o de produtos refrigerados, sendo a margarina um produto que possui esta mesma característica.

Nos últimos três anos, a empresa Sanbra conseguiu manter-se em segundo lugar em termos de participação e também num patamar mais estável do que a empresa líder no setor. A Sadia e a Ceval obtiveram novos ganhos de participação de mercado, enquanto que as outras empresas menores recentemente vêm apresentando perdas. Depois de ocuparem, juntas, 9,5% do mercado em 1993, tiveram essa participação reduzida para 9,2% em 1994, e 6,7% no acumulado janeiro-setembro de 1995.

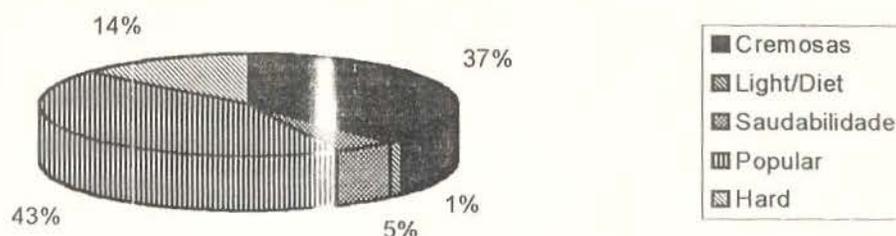
O movimento descrito permite inferir que, apesar da abertura e da relativa desconcentração ocorridas no período, há uma forte tendência à oligopolização do mercado de margarinas, com as pequenas empresas perdendo seus espaços, enquanto as quatro empresas maiores disputam, cada vez mais, a ampliação de suas parcelas de mercado.

9.2. O Market-Share por Segmento

O mercado de margarinas é dividido em hard (80% de gordura), cremosas (60% de gordura), cremes vegetais (40% de gordura), saudabilidade, light/diet e líquidas. Cada segmento possui um perfil diferenciado de consumidor, fazendo com que o tipo de estratégia competitiva adotada pelas empresas seja diferenciada em cada um desses segmentos, em função de suas especificidades.

O estudo aqui realizado tratará apenas dos três principais segmentos (cremosas, hard e popular). Conforme ilustra o Gráfico 1, esses segmentos absorvem a maior parte do mercado de margarinas, cerca de 94%.

Gráfico1 - Brasil - Participação Percentual dos Segmentos no Total do Mercado de Margarinas - 1994



Fonte: IBOPE.

A distribuição do mercado de margarinas por segmento é apresentada, pela Nielsen, seguindo uma divisão do país por regiões, como segue:

- Região I: Norte/Nordeste
- Região II: MG, ES e Interior do RJ
- Região III: Grande RJ
- Região IV: Grande SP
- Região V: Interior de SP
- Região VI: Sul
- Região VII: Centro-Oeste

A seguir, é apresentado o movimento ocorrido em cada segmento um dos três segmentos desde 1990, de acordo com as regiões relevantes.

9.2.1. O segmento de margarinas cremosas

A) Na região Norte/Nordeste

Tabela 2 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região Norte/Nordeste (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriana	5,4	6,0	5,4	3,8	4,4	2,9
Sanbra - Delícia	11,1	15,8	14,4	11,0	10,6	12,4
Sadia - Qualy	-	-	0,0	0,5	1,4	1,5
Caval - Bonna	-	0,0	0,6	0,7	0,2	0,1

¹Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

A tabela 2 permite constatar que a empresa líder de mercado, a Gessy Lever, perdeu participação de mercado, enquanto a Sanbra conseguiu se manter como líder neste segmento e nesta região.

Pode-se verificar também que as empresas Sadia e Caval entraram neste segmento e nesta região em 1992 e conseguiram obter participações pouco relevantes, estando bem atrás da líder Sanbra.

B) Na região de MG, ES e Interior do RJ

Tabela 3 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região de MG, ES e Interior do RJ (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	28,5	24,6	20,9	14,4	16,4	17,7
Sanbra - Delícia	13,9	21,7	16,1	12,0	9,6	10,1
Sadia - Qualy	-	-	5,9	11,3	14,3	14,4
Ceval - Bonna	-	0,5	1,7	0,8	0,9	1,1

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, pode-se verificar que a empresa líder de mercado, a Gessy Lever, perdeu parcela significativa de mercado, 10,8%. A Sanbra também perdeu participação, embora de forma não tão significativa quanto a Gessy Lever. Porém, cabe destacar que a Sanbra perdeu a vice-liderança para a Sadia, que sustentada por um bom desempenho chega a ameaçar a posição de liderança da Gessy Lever. Em relação à Ceval, observa-se que a empresa realizou um esforço de entrar na região mas não conseguiu obter desempenho mais destacado.

C) Na região da Grande RJ

Tabela 4 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região da Grande RJ (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	9,9	10,8	8,7	5,5	5,4	6,9
Sanbra - Delícia	6,4	10,8	6,7	3,8	4,5	5,8
Sadia - Qualy	-	-	3,4	6,7	11,3	12,3
Ceval - Bonna	-	0,0	2,3	0,8	0,7	1,7

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, destaca-se o ótimo desempenho da Sadia, que entrou nesse mercado em 1992 e assumiu a liderança no ano seguinte. Com isso a Gessy Lever caiu para a segunda posição e a Sanbra para terceira. A Ceval, como na região anterior, realizou um esforço de entrar no mercado mas não conseguiu obter bom desempenho.

D) Na região da Grande SP

Tabela 5 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região da Grande SP (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	40,3	37,9	32,5	33,5	35,1	34,4
Sanbra - Delícia	13,7	18,6	15,4	12,5	9,7	7,3
Sadia - Qualy	-	-	8,3	7,8	7,5	8,1
Ceval - Bonna	-	5,8	4,4	2,1	2,6	2,7

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

A Tabela 5 permite constatar que as duas empresas presentes no mercado desde sua formação detinham, em 1992, 47,9% do mercado, enquanto as empresas recém-entrantes no mercado detinham 12,7% deste. Percebe-se que o movimento realizado neste mercado foi de perda por parte das empresas Gessy Lever e Sanbra (principalmente desta última), enquanto que as empresas Sadia e Ceval obtiveram ganhos significativos de *market-share* no período, principalmente a Sadia, que chegou à vice-liderança, deslocando a Sanbra para a terceira posição.

A Ceval entrou no mercado e obteve uma participação de mercado de 5,8%, que é bastante considerável para o primeiro ano, porém não manteve este nível e, hoje, detém apenas 2,7%.

E) Na região do Interior de SP

Tabela 6 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região do Interior de SP (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	46,4	39,7	32,7	31,5	29,3	35,9
Sanbra - Delícia	12,0	18,8	16,8	13,5	12,9	10,2
Sadia - Qualy	-	-	8,3	7,4	9,1	6,9
Ceval - Bonna	-	4,6	5,5	2,4	2,7	2,2

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Ao analisar a Tabela 6, constata-se que houve um movimento semelhante ao observado na região da Grande SP, onde a empresa líder perdeu significativa parcela de mercado, enquanto que a Sadia obteve um ótimo desempenho desde

sua entrada até 1994, permanecendo na terceira posição em 1995, porém com uma parcela relativamente mais baixa em relação aos outros anos. A Sanbra, apesar de ter perdido no período de 1991 a 1995, continua ocupando o segundo lugar.

F) Na região Sul

Tabela 7 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região Sul (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	26,8	15,8	14,9	13,8	17,4	15,1
Sanbra - Delícia	13,2	17,3	13,4	10,1	9,5	6,5
Sadia - Qualy	-	-	6,6	4,5	3,8	4,1
Ceval - Bonna	-	12,9	11,0	5,6	3,4	1,8

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, percebe-se o mesmo movimento ocorrido na região descrita anteriormente - Interior de São Paulo.

G) Na região Centro-Oeste

Tabela 8 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca na Região Centro-Oeste (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Doriania	10,9	7,8	7,9	8,0	6,3	5,5
Sanbra - Delícia	15,4	22,1	17,3	17,3	13,4	14,7
Sadia - Qualy	-	-	0,6	4,9	3,7	4,7
Ceval - Bonna	-	8,9	4,8	1,6	1,0	1,0

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

A Tabela 8 ilustra o movimento ocorrido na área centro-oeste do país, onde a Gessy Lever perdeu a posição de líder para a Sanbra e a Sadia, que estava na quarta posição ao entrar no mercado, passou a ocupar a terceira posição. Por sua vez, a Ceval que chegou a ser vice-líder no ano de sua entrada no mercado, ocupa, hoje, a quarta posição.

9.2.2. O segmento de hard¹¹

A) Na região Norte/Nordeste

Tabela 9 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principal Marca segundo as Regiões (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy Lever - Sabor e Saúde						
Região I	3,7	10,5	11,8	10,7	9,8	6,5
Região II	0,0	0,3	0,1	0,0	0,1	0,1
Região III	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
Região IV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Região V	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Região VI	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
Região VII	0,1	1,2	0,7	0,5	0,1	0,0
Sanbra - Primor Comum						
Região I	18,1	19,5	19,4	19,7	15,6	17,3
Região II	2,8	2,7	0,9	0,3	0,4	0,8
Região III	4,4	6,9	4,0	2,4	1,5	0,3
Região IV	2,25	2,3	1,6	1,4	0,9	0,5
Região V	2,7	2,0	0,9	0,8	1,7	0,9
Região VI	7,8	6,0	4,3	2,6	2,3	2,4
Região VII	9,4	8,7	5,0	2,3	1,1	1,9
Sadia² - Sofiteli Região I	-	-	-	0,0	1,2	2,0

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

^{2A} Sadia atua apenas nesta região.

Fonte: NIELSEN.

Analisando a Tabela 9 observa-se que a região mais importante deste segmento do mercado de margarinas é região I - Norte/Nordeste, onde a Sanbra é líder com ampla vantagem sobre as empresas que ocupam a segunda e a terceira posições, Gessy Lever e Sadia. Esta última entrou no mercado em 1993, porém não obteve êxito como no segmento de Cremosas, chegando a responder por apenas 2% do mercado, atualmente.

As demais regiões não apresentam significativa importância em termos de participação de mercado, principalmente se analisadas em termos evolutivos. A

¹¹ A Ceval não atua neste segmento.

Sanbra chegou a ter bons níveis de participação nas regiões Sul e Centro-Oeste, com 7,8% e 9,4% respectivamente em 1990, mas hoje possui apenas 2,4% e 1,9%. A Gessy Lever, por sua vez, não apresenta níveis relevantes de participação nestas demais áreas, embora não tenha se retirado deste segmento.

9.2.3. O segmento de populares

A) Na região Norte/Nordeste

Tabela 10 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região Norte/Nordeste (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina	15,8	7,9	8,5	6,7	6,4	4,4
Sanbra - Bem-Te-Vi, Cremosy e Primorina	21,9	20,0	16,2	14,3	16,9	18,6
Sadia - Deline	-	-	1,3	1,5	5,5	6,0
Ceval - All Day e Soya	-	0,0	1,9	5,5	6,4	7,7

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN

Neste segmento, nesta região, pode-se verificar um movimento caracterizado por significativas mudanças. A Gessy Lever, que mantinha posição de vice-líder desde 1990, foi perdendo posição ao longo dos anos, chegando hoje a ocupar a quarta posição. A segunda posição é ocupada hoje pela Ceval, que entrou no mercado em 1991 e obteve bons resultados num curto espaço de tempo. A Sadia, que entrou no ano seguinte, ocupa hoje a terceira posição.

B) Na região de MG, ES e Interior do RJ

Tabela 11 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região de MG, ES e Interior do RJ (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina	16,1	13,2	12,9	12,5	13,8	7,6
Sanbra - Cremosy e Primorina	2,7	6,0	4,8	6,0	3,7	6,6
Sadia - Deline	-	-	7,5	8,2	7,8	6,4
Ceval - All Day e Soya	-	1,1	2,9	3,4	4,1	5,5

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, observa-se que a empresa líder perdeu posição de mercado continuamente, de tal modo que, hoje, embora permaneça na posição de liderança, sua vantagem sobre as demais empresas é mínima, girando em torno

de 1 ponto percentual de diferença. Essa evolução ilustra a forte concorrência neste segmento e nesta região.

C) Na região da Grande RJ

Tabela 12 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região da Grande RJ (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina	16,6	12,3	15,7	14,3	17,2	11,0
Sanbra - Cremoso e Primorina	1,6	2,7	1,2	1,7	3,9	5,5
Sadia - Deline	-	-	7,5	4,9	5,3	4,5
Ceval - All Day e Soya	-	0,0	3,1	2,9	2,7	3,6

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, a Gessy Lever perdeu participação de mercado entre 1990 e 1995, enquanto que a Sanbra e a Ceval ganharam participação. A Sadia foi uma exceção, pois no ano de sua entrada no segmento obteve o segundo lugar em termos de parcela de mercado; hoje, essa empresa ocupa a terceira posição.

D) Na região da Grande SP

Tabela 13 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região da Grande SP (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina	3,1	4,2	4,9	4,2	4,6	3,5
Sanbra - Cremoso e Primorina	4,7	2,9	2,7	2,7	1,6	1,4
Sadia - Deline	-	-	0,6	2,5	2,0	2,7
Ceval - All Day e Soya	-	1,8	2,9	1,7	3,9	6,0

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, pode-se verificar que houve uma mudança de posição de mercado em 1991, quando a Gessy Lever tornou-se líder (ficando a Sanbra com a vice-liderança) e a Ceval entrou no mercado. A partir de 1993, a Gessy Lever começou a perder participação de mercado, a Sanbra apresentou esse mesmo movimento (ocupando hoje a quarta posição), houve a entrada da Sadia no mercado e a Ceval obteve bom desempenho, ocupando atualmente a posição de líder.

E) Na região do Interior de SP

Tabela 14 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região do Interior de SP (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina	6,2	5,3	5,2	5,9	6,1	4,1
Sanbra - Cremosy e Primorina	5,8	5,2	3,6	4,7	3,6	3,0
Sadia - Deline	-	-	0,9	3,8	3,4	3,6
Ceval - All Day e Soya	-	2,5	5,8	6,9	7,1	8,2

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

Fonte: NIELSEN.

A Gessy Lever ocupava em 1990 a posição de liderança no mercado, mas apresentou permanente queda de participação ao longo dos anos 90 e ocupa hoje a segunda posição. A Sanbra, que era vice-líder de mercado em 1990, apresentou o mesmo movimento que a Gessy Lever e, hoje, ocupa a quarta posição, estando atrás da Sadia, que ocupa a terceira posição, e da Ceval, que atualmente ocupa a posição de líder, com um bom percentual de vantagem sobre a Gessy.

F) Na região Sul

Tabela 15 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região Sul (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata ² e Alpina	9,1	12,5	12,8	10,5	16,4	17,6
Sanbra - Cremosy e Primorina	10,0	11,1	8,6	9,3	10,2	12,7
Sadia - Deline	-	-	0,9	2,8	2,3	3,0
Ceval - All Day e Soya	-	7,9	12,2	13,3	12,1	12,5

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

² Esta marca é a mais relevante.

Fonte: NIELSEN.

Nesta região, pode-se verificar um ótimo desempenho da Gessy Lever, que saiu da posição de vice-líder em 1990 para líder em 1991 e, desde então, vem ganhando cada vez mais participação de mercado. A Sanbra é a vice-líder de mercado, porém praticamente divide esta posição com a Ceval, que tem apenas 0,2 pontos percentuais de diferença. A Sadia realizou o esforço de entrar neste mercado e, embora não tenha obtido ainda resultados significativos, vem melhorando sua posição ao longo dos anos.

G) Na região Centro-Oeste

Tabela 16 - Histórico de Market-Share no Período de 1990 a 1995, por Empresa e Principais Marcas na Região Centro-Oeste (%)

EMPRESA/MARCA	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Gessy - Delicata e Alpina*	15,5	10,4	13,1	11,6	12,4	5,4
Sanbra - Cremosy e Primorina	11,8	10,2	9,6	10,0	9,8	12,7
Sadia - Deline	-	-	8,7	6,9	7,3	10,0
Ceval - All Day e Soya	-	10,3	15,8	14,7	14,2	15,2

¹ Corresponde ao acumulado até o mês de setembro do ano referido.

² Esta marca é a mais relevante.

Fonte: NIELSEN.

A partir da Tabela 16 pode-se verificar que esta região exibiu mudanças relevantes no segmento de margarinas populares. A Gessy Lever perdeu importantes parcelas de mercado, saindo da posição de líder em 1990 até cair para a quarta posição, em 1995.

As demais empresas, por sua vez, conseguiram obter expressivos ganhos de mercado, como a Sadia, que hoje detém 10 de *market-share*, e principalmente a Ceval, que hoje ocupa a liderança e obtém 15 de *market-share*.

PARTE IV: CONCLUSÃO

10. Considerações Finais

Na parte III, procurou-se desenhar o movimento ocorrido no mercado de margarinas a partir do final da década de 80, no Brasil. A partir desse desenho, pode-se concluir que houve mudanças expressivas na estrutura do mercado de margarinas, como resultado da entrada de novos concorrentes. Assim, em um curto espaço de tempo, houve uma forte abertura do mercado, ao mesmo tempo em que se engendrava uma forte tendência à reconcentração. Essa tendência pode ser verificada pela alta participação de mercado que as quatro maiores empresas acumulam (cerca de 93).

No que se refere às barreiras à entrada, cabe analisá-las tanto em relação aos setores de origem das grandes empresas que entraram no mercado recentemente - Ceval e Sadia -, quanto em relação ao mercado de margarinas propriamente.

Quanto ao primeiro recorte de análise, constatou-se que tanto a Ceval quanto a Sadia provêm de um mesmo setor de origem, o de oleaginosas. Nesse setor, as principais barreiras à entrada são os altos custos com tecnologia e também as elevadas economias de escala, observadas em produtos refrigerados. Tratam-se, portanto, de empresas de grande porte, com fortes canais de distribuição já estabelecidos e com marcas fortemente consolidadas junto aos consumidores.

Sendo assim, essas empresas entraram no setor de margarinas no bojo de um processo de integração e verticalização, aproveitando suas inúmeras oportunidades para se diversificarem nessa direção, configurando um desdobramento natural da política de vendas estabelecida em seus setores de origem.

Devido ao exposto e ao fato de suas marcas terem um expressivo nível de aceitação junto aos consumidores, seus esforços de vendas foram de menor magnitude, comparativamente ao que lhes seria exigido se elas tivessem se formado especificamente para atuar no mercado de margarinas. Ademais, ao realizarem o esforço de vendas, tendo *a priori* a confiabilidade dos consumidores com relação às suas marcas, puderam realizar pesquisas de mercado, criando um

"canal de acesso" aos consumidores, descobrindo suas preferências e novas necessidades.

Quanto ao segundo recorte de análise, ou seja, as barreiras à entrada no mercado de margarinas especificamente, observa-se uma situação bastante diversa daquela apontada para os setores de origem. A entrada no mercado de margarinas não requer uma magnitude muito elevada de capital para investimento e a tecnologia é bastante acessível. Estas características constituíram, portanto, mais uma oportunidade para o processo de integração anteriormente referido.

As demais empresas presentes no setor, as de menor porte, apesar de terem obtido um fácil acesso ao mercado de margarinas, não conseguiram obter êxito depois de estabelecidas. Os motivos do fraco desempenho passam não somente pelo fato de não terem acesso aos canais de distribuição, como também pelo custo de distribuição exigido, por se tratar de um produto refrigerado, sendo que os produtos de seus setores de origem não eram dessa natureza.

Verifica-se que se trata, portanto, de um caso em que o ingresso na indústria é relativamente fácil (devido às características e aos níveis das barreiras à entrada), porém o custo de se manter no mercado é bastante elevado.

Os custos da adoção de estratégias de distribuição e de *marketing* voltadas para consolidação das marcas estão sendo enfrentados com maiores recursos pelas empresas de maior porte. Esta é a tendência do mercado para os próximos anos, como afirma Amália Sina, gerente de *marketing* da Ceval: "o investimento para o próximo ano será para consolidação de marcas" (*O Estado de São Paulo* - 02/10/95, p.B10). Pode-se observar que as empresas de menor porte terão dificuldades crescentes de se manter no mercado, por não apresentarem recursos suficientes para traçar estratégias competitivas que condizam com este novo cenário.

Em suma, as informações e as análises apresentadas neste trabalho permitem validar as hipóteses que nortearam a pesquisa e responder as questões propostas.

Constatou-se, assim, que as mudanças na estrutura do mercado de margarinas na década de 90 no Brasil se deveram a dois conjuntos de fatores que ocorreram de forma concomitante:

- as mudanças ocorridas dentro do próprio setor, principalmente no que se refere à tecnologia e à matéria-prima (o uso da soja) necessárias para produção de margarinas. Tais mudanças favoreceram a entrada de novas empresas no setor, pois facilitaram o acesso dessas empresas às condições necessárias para a produção de margarinas;

- as mudanças em outros setores (em que as novas empresas produtoras de margarinas já estavam estabelecidas). Tais mudanças se deram particularmente no processo produtivo daqueles setores e criaram condições para o movimento de entradas dessas empresas na produção de margarinas, mercado bastante atraente por sua alta rentabilidade. Como exemplo, pode-se citar dois casos: a) o da Piraquê, empresa da indústria de biscoitos, que se verticalizou para trás, passando a produzir margarinas; b) o da Sadia, empresa originária da indústria de carnes, que, apoiando-se em um processo de integração que incluiu o segmento de soja, passou a produzir margarinas. O processo de diversificação aparece, portanto, como estratégia de crescimento, a partir do “aproveitamento” de oportunidades de crescimento.

BIBLIOGRAFIA

- BAIN, J. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard. Capítulo 1 ("A importância da condição de entrada", trad. Port. Campinas, IE/UNICAMP, mimeo).
- BELIK, W. (1994) *The Food Industry in Brazil: Towards a Restructuring*. Londres, University of London (Research Papers, 35).
- CASTRO, A. C. (1993) *Competitividade da Indústria de óleos Vegetais*. Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB. Campinas, UNICAMP/IE/NEIT, mimeo.
- CEVAL (1993) *Estudos de Casos em Agribusiness*. Ed. Ortiz.
- GAZETA MERCANTIL, vários números.
- O ESTADO DE SÃO PAULO, vários números.
- PENROSE, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell. Capítulo 7 (Versão em português na Revista de Administração de Empresas).
- PESQUISA IBOPE ALIMENTAR, ÁREA MARGARINA.
- PESQUISA NIELSEN ALIMENTAR, ÁREA MARGARINA.
- PORTER, M. (1980) *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- POSSAS, M. L. (1985) *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Ed. Hucitec.
- REVISTA EXAME, vários números.
- SCHUMPETER, J. (1943) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. Capítulos 7 e 8.
- STEINDL, J. (1952) *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. São Paulo: Abril, 1983. Capítulo 5 (Os Economistas).