

TCC/UNICAMP
G586a
IE/3073

Distribuição. Brasil



1290003073



IE
TCC/UNICAMP G586a

**UMA ANÁLISE DA ASSIMETRIA DE PODER ENTRE O
SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS E SEUS
FORNECEDORES NO BRASIL**

HILDEBRANDO BONIFÁCIO GONÇALVES
RA 992916

PROFESSOR ORIENTADOR
LUIZ ANTONIO TEIXEIRA VASCONCELOS *ok*

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

CAMPINAS, JUNHO DE 2006.

CEDOC/IE

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – AS MUDANÇAS NA ECONOMIA BRASILEIRA NOS ANOS 90 E SEUS IMPACTOS NO COMÉRCIO DE ALIMENTOS

1.1 – A internacionalização do varejo

1.2 – Concorrência-preço

1.2.1 – Histórico

1.2.2 – A concorrência-preço pós-Real

CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NACIONAL

2.1 – O poder das empresas nativas do Mercosul

2.2. – As grandes companhias internacionais tradicionais

CAPÍTULO 3 – AS ASSIMETRIAS DE PODER ENTRE VAREJO E INDÚSTRIA

3.1 – O mercado nas mãos da indústria

3.2 – O mercado nas mãos do varejo

CAPÍTULO 4 – O MERCADO ALIMENTÍCIO BRASILEIRO DO SÉCULO XXI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUÇÃO

Distribuidores e fornecedores de alimentos, representados principalmente pelas grandes redes supermercadistas e pela indústria alimentícia, respectivamente, são dois segmentos fundamentais e interdependentes da economia brasileira. A relação de negociação entre ambos nunca foi amistosa. Tanto em um contexto inflacionário quanto em uma conjuntura de controle do nível de preços há assimetria de poderes. No primeiro, prevalecem as determinações da indústria, porém, no segundo, são os distribuidores que exigem preços cada vez mais baixos, tornando difícil a vida dos seus fornecedores.

Nas últimas décadas, principalmente de 1990 pra cá, houve uma importante mudança na configuração desse mercado. As maiores empresas de cada ramo passaram a expandir cada vez mais a sua participação em seus mercados, tanto por causa das alterações administrativas internas, como pelas fusões e aquisições que marcaram o setor alimentício como um todo no período.

Pelas características de cada setor (varejo e indústria), o ritmo dessa expansão em cada um foi diferente. A concentração de mercado nas mãos dos maiores grupos varejistas foi muito mais forte e rápida – devido a vários fatores, como a inclusão de novas marcas e produtos motivada pela expansão da demanda advinda com o controle da inflação, a abertura comercial e o acirramento da concorrência entre os diversos agentes. As mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais, aliadas às transformações do padrão de consumo do período, modificam a relação de poder e as formas comerciais até então prevalentes entre esses agentes, onde é cada vez mais notável o aumento do poder de barganha do varejo perante a indústria na busca por maiores margens e fatias de mercado.

O objetivo deste trabalho é analisar a expansão e concentração do setor de distribuição no Brasil a partir dos anos 90, que conferiu aos grandes grupos supermercadistas ganhos de escala e escopo jamais imaginados pela indústria. Os distribuidores, além de determinarem

o preço, a qualidade e a pontualidade da entrega dos produtos, passaram também a exigir dos seus fornecedores descontos para lançamentos, promoções, inaugurações de lojas, etc.

Graças ao Plano Real, à democratização da política brasileira e à abertura da economia do País, a participação de investidores internacionais no mercado de alimentos vem adquirindo muita força. Isso se reflete tanto no lado do varejo como no lado da indústria, tendo certos ramos do mercado completamente dominados por capital estrangeiro.

O primeiro capítulo deste trabalho contém uma análise sobre o processo de internacionalização da distribuição no Brasil a partir dos anos 90 e a importância do preço como estratégia competitiva das empresas do setor a partir do Plano Real.

Um estudo da expansão dos principais fornecedores da indústria de alimentos desde o início da década de 90 no Brasil é o tema do segundo capítulo.

Existem diferenças importantes entre o foco dos varejistas e as metas dos produtores. Enquanto os primeiros dão prioridade aos preços, os industriais se preocupam em agregar valor ao seu produto. É neste contexto em que ocorre a disputa entre distribuidores e seus fornecedores e que será analisado neste trabalho, de forma imparcial, em seu terceiro capítulo, procurando explicar como se dá essa relação assimétrica em cada uma das situações, com ou sem inflação.

O quarto capítulo discorrerá sobre essas transformações ocorridas na economia do País e seus efeitos no mercado estudado, além de analisar as principais consequências da ruptura e das mudanças na assimetria de poder.

Por fim, serão apresentadas algumas considerações conclusivas possibilitadas pelo presente estudo.

CAPÍTULO 1 – AS MUDANÇAS NA ECONOMIA BRASILEIRA NOS ANOS 90 E SEUS IMPACTOS NO COMÉRCIO DE ALIMENTOS

A década de 90, em particular em sua primeira metade, trouxe transformações importantes no cotidiano da população brasileira como um todo. Depois de uma ditadura que perdurou por duas décadas e de uma fase de transição que levou cinco anos, o País tinha novamente a oportunidade de escolher um presidente em eleições diretas. O Brasil passou a integrar uma união aduaneira, o Mercosul, com três de seus países vizinhos. A tão sonhada estabilidade monetária se tornou, enfim, realidade. A seleção brasileira de futebol se consagrou novamente campeã mundial depois de um jejum de mais de 20 anos. Um intelectual de esquerda com renome internacional se tornou o principal governante da nação. O poder de compra das classes mais baixas aumentou substancialmente – por conta da contenção da inflação –, o que abriu novos nichos nos mais variados mercados, de eletrodomésticos e eletroeletrônicos a alimentação, higiene e vestuário, passando pelos mercados editorial e musical.

O conjunto de todos esses fatos levou a população brasileira a experimentar significativas mudanças sociais, culturais e econômicas durante essa década. Embora isso não tenha sido suficiente para instaurar um clima de euforia popular, houve uma injeção de ânimo naqueles interessados em investir em terras brasileiras. Muitas oportunidades de negócios se abriram, originando novos mercados, novas profissões e novas técnicas de conquista e manutenção de clientes.

A estabilidade institucional advinda com a democracia, somada ao fato de termos um presidente, Fernando Henrique Cardoso, interessado (e bem-sucedido) em implementar políticas econômicas e arranjos legais satisfatórios para o investidor internacional, acarretou em maiores estímulos para o crescimento da participação estrangeira na formação da economia brasileira.

Já a estabilidade econômica trazida com o Plano Real, implementado pelo mesmo FHC quando este era o Ministro da Fazenda durante o governo Itamar Franco, trouxe a

possibilidade da população brasileira como um todo ter uma melhor noção do valor de seu dinheiro e ter melhores condições de planejar o seu orçamento familiar. Isso, aliado ao aumento do poder de compra das classes mais pobres realizado pelo controle da inflação, acarretou numa maior demanda por bens de consumo baratos – o que se refletiu no comportamento tanto de quem os produzia quanto de quem os comercializava ao consumidor final.

“A política de redução drástica no ritmo inflacionário (...) provocou mudanças significativas em toda a dinâmica da economia brasileira e reestruturou o mercado de consumo. As empresas varejistas, que sustentavam sua rentabilidade com as operações financeiras, passaram a não mais contar com essa fonte de recursos. Com seus ganhos fortemente diminuídos, restava às empresas de varejo assegurar seus lucros a partir do exercício quase exclusivo de suas operações mercantis (Angelo, Siqueira & Fávero, 2003: 150)”.

Essa necessidade de garantir seu funcionamento somente através das operações mercantis levou o varejo a se concentrar em dois pontos: “maior preocupação com os elementos geradores de custos e maior interesse em conhecer os elementos condicionantes dos diversos mercados (*Idem*)”¹.

O advento dessas estabilidades, legal e financeira, se tornou o grande responsável pelas maiores transformações no mercado de alimentos, tanto no lado dos fornecedores quanto no lado dos supermercados. A entrada de novos participantes, as mudanças na composição do mercado e as diferentes estratégias de concorrência estão entre as alterações mais importantes. Visto que mais de 16% de todo o orçamento médio das famílias brasileiras é comprometido com o item alimentação (IBGE, 1998), todas essas alterações acarretaram em transformações significativas para toda a economia do Brasil.

¹ Como será detalhado mais tarde, no que diz respeito ao comércio de alimentos, essa rigidez operacional levou os supermercados a batalhar por condições cada vez mais favoráveis junto aos seus fornecedores. Isso, junto à demanda da população por mercadorias baratas, foi o estopim para que a chamada “ditadura do varejo” se instaurasse.

Para a maioria da população, as mudanças que ocorrem na ponta final da cadeia produtivo-distributiva são as mais visíveis. Fatos como a entrada de empresas multinacionais na grande distribuição brasileira e a concorrência acirrada entre esses grupos estrangeiros recém-chegados e os nacionais que perduraram são percebidos pelas pessoas em seu dia-a-dia.

Desde os anos 70 o consumidor brasileiro vem lidando com esses embates no ramo de supermercados. O Carrefour inaugurou a sua primeira loja no Brasil em 1975, fato imediatamente sentido pelas demais empresas do setor, pois:

“(...) foi um marco que introduziu novos métodos de trabalho, novo *layout* e novo *mix* de mercadorias. Imediatamente, o seu apelo de preço mais baixo (ladeado pelas suas inovações) exigiu uma rápida adaptação dos demais supermercados, que passaram a adotar uma postura cada vez mais agressiva. Nos anos 70, a competição no ramo de supermercados que era apenas local, se espalha para todo o Brasil (Belik, 2001: 125)”.

Os anos 80 trouxeram consigo a crise da dívida externa e uma inflação que deixou o mercado brasileiro pouco atrativo para investidores. Houve estagnação industrial, aumento do desemprego e desaceleração no consumo (*Idem*)². Foram as transformações ocorridas na década seguinte que trouxeram o setor varejista para a sua configuração atual. A dura competição com que o varejo se deparou a partir de meados dos anos 90 pode ser explicada pelos mais diversos fatores, dentre os quais se destacam:

“O primeiro aspecto relevante diz respeito à ampliação das importações de bens de consumo, ocorrida como parte da própria lógica do Plano Real. O segundo ponto associa-se à maior consciência de valor por parte do consumidor. As baixas taxas de inflação, ou até mesmo deflação em alguns momentos, permitiram aos consumidores formar idéias mais claras sobre valor dos produtos comprados ou dos serviços contratados. Finalmente, a estabilidade da economia brasileira trouxe para o mercado de consumo cadeias varejistas estrangeiras, que até então apresentavam certos receios em relação a possíveis investimentos diretos no Brasil (...). E, paralelamente a todas essas mudanças, também

² Isso propiciou, àqueles supermercados que tinham condições para tal, ganhos financeiros significativos, conforme será mostrado a seguir, mas as dificuldades operacionais trazidas pela inflação impuseram uma formidável barreira à entrada de novos competidores.

ocorreu uma valorização do consumidor, cujo código de defesa, implantado poucos anos antes, começava a surtir seus efeitos (Angelo, Siqueira & Fávero, 2003: 150)”.

Esse capítulo procurará detalhar melhor dois desses aspectos: intensificação da inserção do capital mundial no comércio de alimentos no Brasil e a batalha pela conquista de clientes, catalisada, principalmente, pela redução de preços.

1.1 – A internacionalização do varejo

Em países desenvolvidos, a expansão do mercado consumidor interno limita-se ao crescimento vegetativo, visto que o poder de compra da população, em termos gerais, se encontra em patamares elevados e bem estabilizados, dificultando um acréscimo substancial na parcela da renda nacional destinada à alimentação – além do fato da distribuição de renda entre os indivíduos ser mais eqüitativa, fazendo com que um eventual acréscimo do mercado consumidor via erradicação da pobreza não seja tão robusto, uma vez que a pobreza não se faz muito presente em tais nações. Isso pode forçar as maiores empresas a se precaverem de eventuais riscos, expandindo sua participação no mercado a fim de obterem economias de escala e maior controle sobre os preços. Nos Estados Unidos, por exemplo, a participação das cinco maiores redes supermercadistas no total de vendas nacionais do setor é de 41%. Já na Europa, é difícil encontrar um país em que esse percentual não chegue a 50% – na França, Alemanha e Inglaterra, a participação dos cinco maiores *players* é de 75%.

O Brasil, apesar de ser um país em desenvolvimento e contar com uma distribuição de renda deficiente, possui um percentual alto de participação das cinco maiores empresas que atuam em seu mercado varejista – 40% das vendas totais do setor em 2001³. Conforme mostrado em Belik (2001), as inúmeras dificuldades fiscais, trabalhistas e políticas presentes no Brasil durante praticamente todo o século XX restringiam muito a participação de um grande número de empresas nesse segmento. Eram poucas aquelas que conseguiam lidar com tantos entraves impostos pela maneira arcaica com que eram dispostas as regras

³ In: Belik & Rocha dos Santos (2003).

para a participação dos *players*, que iam desde os procedimentos burocráticos até os modos de captação de recursos.

“A concentração do ramo de supermercados está na origem do setor. O Brasil, até hoje, não conta com um mercado acionário que facilite a capitalização das suas empresas; entre as empresas supermercadistas são raras aquelas de capital aberto e, na década de 60 o quadro não era muito distinto. Por esse motivo, o ramo supermercadista já nasce concentrado em termos de capitais (Belik, 2001: 122)”.

Os supermercados, em relação ao varejo como um todo, vêm aumentando a sua participação percentual ao longo das décadas (como será mais detalhado na seção 3.2), o que também contribuiu para a atratividade desse mercado para os investidores internacionais.

De modo geral, o cenário da década de 90 até os dias atuais foi propício, tanto para os supermercados quanto para a indústria, para que as aquisições e fusões ocorressem. A estabilidade econômica, com o controle da inflação graças à implantação do Plano Real, melhorou as expectativas dos investidores no longo prazo. A abertura econômica a partir do governo Collor e FHC eliminou qualquer possibilidade de restrição à entrada de grupos estrangeiros no país. A reestruturação produtiva e tecnológica internacional permitiu às empresas economias no seu processo de produção e distribuição. As políticas de valorização cambial e de juros altos do governo, feita no intuito de atrair capitais externos, dificultaram a sobrevivência das empresas nacionais. A primeira aqueceu as importações e a segunda alavancou o custo do crédito colocando as empresas nacionais em dificuldade competitiva – o que incentivou a reestruturação produtiva de algumas cadeias de supermercados e a venda de várias redes e lojas, tanto para grupos multinacionais de distribuição como para grandes varejistas brasileiros. Ademais, o aumento de salários reais com o controle da inflação e a facilidade de financiamento das compras de pessoas físicas a partir de 1994 com o Plano Real motivou a expansão do mercado consumidor brasileiro atraindo interesses tanto do varejo quanto da indústria.

Essa estabilidade financeira e o comprometimento cada vez maior dos governantes em respeitar e cumprir regras, tratados e acordos internacionais de comércio funcionaram como um forte atrativo para investidores estrangeiros dispostos a realizar suas operações no Brasil.

No que diz respeito ao mercado de alimentos, o advento do Mercosul foi um catalisador dessa tendência, conforme mostrado em Belik & Rocha dos Santos (2003):

“Entre 1990 e 98 o comércio entre os países do Mercosul cresceu 400%, sendo que mais da metade do que o Brasil atualmente importa de seus parceiros é proveniente da agricultura ou agroindústria. Não é por acaso que estão sendo feitos grandes investimentos de empresas locais ou transnacionais no aperfeiçoamento dos sistemas de comercialização de alimentos dado que boa parte do comércio está baseada nesses produtos (Belik & Rocha dos Santos, 2003)”.

Logo, os distribuidores multinacionais, “empurrados por um aumento da concorrência em seus países de origem e reagindo a um processo de concentração da indústria alimentar ocorrido nos anos 80 (Belik & Rocha dos Santos, 2003)”, encontraram na América Latina, em especial no Cone Sul, uma nova oportunidade de negócios. Além disso, o mercado consumidor onde se localizavam já estava consolidado – tanto pela baixa taxa de natalidade desses países como pela estabilidade e distribuição da renda *per capita* – e havia em fronteiras mais recentes oportunidades de comércio com boa base logística e infra-estrutura em constante aperfeiçoamento, além de um mercado consumidor em expansão.

Essas mega-empresas de distribuição encontraram, também, um ambiente institucional bastante positivo para seus negócios. Vale lembrar que esses países do Cone Sul, em especial o Brasil, passaram por graves crises de abastecimento durante a década de 80. A partir disso, nos anos subseqüentes, tanto os governantes como a opinião pública em geral não enxergavam problema algum em criar uma situação onde os supermercados pudessem pressionar os seus fornecedores de modo que o abastecimento fosse sempre garantido. Além do que, o efeito colateral – bem-vindo durante os primeiros anos de controle inflacionário – que surgiu dessa conjuntura foi a pressão exercida pelo varejo sobre a

indústria por preços mais baixos e margens diminutas (a concorrência-preço, que será abordada mais detalhadamente no próximo item), muito embora isso nem sempre seja plenamente aproveitado pelo consumidor final – afinal, esse tipo de distorção exógena traz mudanças nos preços relativos da economia ⁴. De todo modo, o acirramento da concentração das redes de distribuição no Brasil é uma realidade, conforme mostra o quadro abaixo.

Quadro 1
Brasil: Principais fusões e aquisições recentes no varejo

COMPRADOR	EMPRESA ADQUIRIDA	PERÍODO
Sonae	Cia. Real de Distribuição	Dezembro 1997
Carrefour	Eldorado	Dezembro 1997
Carrefour (Comptoirs Modernes)	Lojas Americanas	Setembro 1998
Jerônimo Martins	Sé Supermercados	Dezembro 1998
CBD (Pão de Açúcar)	Rede Barateiro de Supermercados	Junho 1998
Sonae	Demeterco	Março 1999
Sonae	Cândia Mercantil	Agosto 1998
CBD (Pão de Açúcar)	Millo's Comercial Carajás Ltda.	Dezembro 1998
CBD	Supermercados Peralta	Janeiro 1999
Sonae	Exxtra Econômico	Janeiro 1999
Sonae	Nacional CDA	Fevereiro 1999
Sonae	Coletão	Maio 1999
CBD	Paes Mendonça	Maio 1999
Carrefour	Rede Planaltão	Maio de 1999
Carrefour	Rede Mineirão	Julho de 1999
Carrefour	Grupo Cunha (Rainha, Continente e Dallas)	Agosto de 1999
Casino	CBD (24% das ações)	Agosto de 1999
Sonae	Rede Muffatão	Outubro de 1999

Fonte: Belik & Rocha dos Santos (2003)

Tanto fornecedores como analistas do setor dizem que o setor do comércio de alimentos é dominado por um oligopsônio de grandes distribuidores – formado por mega-redes supermercadistas internacionais (como a francesa Carrefour e a Royal-Ahold, da Holanda,

⁴ Vale lembrar, no entanto, que esse tipo de distorção foi pequena se comparada àquela presente nos preços de bens e serviços durante os anos 80 e primeira metade da década de 90, como diz Botelho e Urdan (2005).

entre outras) e a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão-de-Açúcar). Logicamente, isso pode vir a trazer graves complicações e distorções importantes no mercado alimentar brasileiro, tanto no que diz respeito a margens quanto na questão da acessibilidade de certos produtos.

1.2 – Concorrência-preço

A necessidade de atrair e fidelizar consumidores através da prestação de serviços é o que diferencia o varejo da indústria – cujo foco é a produção. A partir do momento em que os consumidores se dão conta de que uma loja oferece valor pelo seu dinheiro, cria-se uma relação de confiança entre ambas as partes. Enquanto a indústria mantém um certo tom impessoal na relação direta com seus clientes, o varejo é a conexão direta entre consumidor e mercadoria. Quanto às distinções estruturais:

“O varejo suporta uma pesada estrutura financeira e margens baixas – daí o foco nos preços. A indústria é especialista em tecnologia, inovação, segmentação e proliferação de marcas. São diferenças que explicam por que o enfoque de marketing bem-sucedido para os fabricantes não pode ser perseguido pelo varejo. A garantia de rentabilidade de um varejista é a fidelidade de seus consumidores. Por isso, o preço é considerado a pedra angular do varejo (Blecher, 12/jun/2002b: 55)”.

Assim sendo, para qualquer análise que vise avaliar a estrutura de funcionamento do varejo, deve-se sempre levar em consideração esse foco nos preços e sua importância para a conquista e manutenção de espaços no mercado.

1.2.1 – Histórico ⁵

Durante o período de forte crescimento da economia mundial no pós-Segunda Guerra, as famílias passaram por profundas transformações em seus hábitos alimentares.

⁵ Esse item foi feito tendo como inspiração a leitura do texto de Belik & Rocha dos Santos (2006). As informações aqui contidas, exceto aquelas devidamente creditadas, foram tiradas das partes 2 e 3 do artigo.

A emancipação da mulher e sua entrada no mercado de trabalho trouxeram um acréscimo substancial à renda familiar. Isso trouxe duas novas situações para o mercado de alimentos: a necessidade de se oferecer alimentos mais práticos, semi-prontos (já que as donas-de-casa estavam, agora, envolvidas com outras atividades fora do lar) e a real possibilidade das pessoas comprarem esses alimentos (geralmente mais caros do que aqueles vendidos crus), graças ao aumento da renda doméstica. Os salários das mulheres permitiram às famílias, inclusive, comprar os aparelhos certos para desfrutar melhor desse tipo de alimento – as pessoas podiam equipar suas casas com freezers e fornos de micro-ondas, por exemplo.

Preocupações novas como alimentos ecologicamente corretos e manuseamento e transporte de produtos frescos passaram a fazer parte das preocupações de uma clientela cada vez mais exigente. Isso deu um certo poder aos supermercados, que, graças à sua estrutura profissional e melhor fiscalizável, trazia mais tranquilidade aos seus compradores.

Ainda que essas transformações ocorridas nas economias capitalistas desenvolvidas tenham chegado ao Brasil fragmentadas e com certo atraso, é correto dizer que durante o período do “Milagre Econômico” as famílias brasileiras passaram por diversas mudanças no seu comportamento à mesa.

O governo militar, inclusive, no intuito de promover o *“American way of life”*, facilitou muito a expansão e consolidação das grandes redes supermercadistas no Brasil. Com uma legislação mais adequada à formação de redes de distribuição por todo o território nacional e incentivos creditícios (via BNDE) bastante favoráveis, os militares se encarregaram de apoiar as cadeias de varejo que se assemelhavam às aquelas norte-americanas que a classe média local assistia pela televisão ⁶.

Tudo mudou, porém, com a chegada da crise da dívida externa nacional: o PIB do País passou a crescer menos e houve o surgimento de um forte processo inflacionário. A

⁶ Cyrillo (1987) diz que essas linhas de crédito, no entanto, não foram disponibilizadas para aquelas redes que possuíam menos de seis lojas, independentemente do volume de seus negócios, o que pode ser visto como uma das raízes da concentração encontrada no setor.

desaceleração do crescimento brasileiro, conjugada com a elevação acentuada da inflação trouxe à realidade nacional a concorrência-preço.

Com seu maior poder de negociação junto aos produtores e condições logísticas melhores, os supermercados foram menos afetados por essas condições macroeconômicas adversas. Através de acordos com seus fornecedores, os varejistas compravam os produtos com um amplo prazo de pagamento – um prazo maior até que o necessário para que as mercadorias fossem vendidas. Isso permitia aos supermercadistas obterem lucros financeiros com suas vendas, o que, por sua vez, dava a eles a condição de venderem suas mercadorias a preço de custo – ou mesmo abaixo disso –, desde que conseguissem vender em montantes cada vez maiores, de modo a ressarcir os produtores. Além disso, a gestão das lojas e todos “os aspectos operacionais relacionados à administração varejista foram negligenciados e as vastas e rentáveis possibilidades oferecidas pelo mercado financeiro permitiam que as empresas do setor compensassem com grande facilidade seus problemas operacionais (Angelo, Siqueira e Fávero, 2003: 150)”.

O ponto surpreendente que Belik & Rocha dos Santos (2006) nos traz, no entanto, é quanto à formação dessa estratégia baseada em barateamento de produtos. Seria normal supor que a venda de bens abaixo de seus preços de custo fosse motivada pela competitividade dos demais *players* do mercado – uma tentativa de se fazer um *dumping*, ou algo parecido. No Brasil, contudo, as maiores redes varejistas, além de encontrar condições creditícias e fiscais cada vez mais favoráveis, tinham uma concorrência formada por supermercados pequenos, que encontravam muitos obstáculos à sua expansão e não representavam um perigo evidente. A conjuntura econômica problemática, por sua vez, empurrou os supermercadistas a agirem de tal maneira, embasando seus negócios nos ganhos financeiros obtidos com o giro rápido de mercadorias, o que, por conseguinte, acabou fazendo da concorrência-preço uma espécie de instituição no varejo alimentício brasileiro.

1.2.2 – A concorrência-preço pós-Real

O advento da estabilidade monetária no País trouxe uma parcela significativa da população para o contingente de consumidores. Uma vez que o valor da moeda nacional não se desintegrava à medida que o tempo passava, como ocorria outrora, o poder de compra dos consumidores mais pobres se garantia por todo o mês.

A demanda por produtos populares aumentou substancialmente e tanto fabricantes como vendedores tiveram que se adaptar a isso. No montante do faturamento de ambos, os produtos destinados às classes mais baixas passaram a adquirir uma importância cada vez maior.

Isso fez surgir um movimento de diversificação e incremento na qualidade desses produtos, o que, por sua vez, despertou o interesse da classe média por tais mercadorias. Fabricantes e supermercadistas passaram a ter esse segmento de produtos populares como parte importante de seu faturamento, tanto no que diz respeito às vendas para pessoas mais pobres, como também uma parte da estratégia de atrair clientes relativamente abastados ⁷.

Porém, mesmo com toda a importância assumida pela competição via preço, outras formas de concorrência intersupermercadista continuam sendo relevantes, principalmente de algumas décadas pra cá. Com o advento e consolidação das mega-redes de distribuição por todo o País, e o conseqüente acirramento da competição entre elas, houve um importante movimento em busca de diferenciais que conquistassem a simpatia e trouxessem comodidade ao freguês, “como a prestação de serviços adicionais: ampla gama de produtos, amplos estacionamento, cartão de crédito, etc. (Prado Jr., 1999: 34)”.

O que distingue a concorrência-preço da segunda metade da década de 90 daquela praticada outrora, entretanto, é o seu poder de penetração tanto junto às classes localizadas mais abaixo no estrato social como em relação às famílias com melhores condições financeiras – fato reforçado pela estabilização monetária e pelas características do mercado de alimentos

⁷ Utilizar-se de produtos baratos para atrair freguesia não é uma estratégia nova. Autores como Cyrillo (1987) e Prado Jr. (1999) os denominam de produtos “chamariz”. O que talvez diferencie o mercado atual daquele de décadas atrás é que, dentro da cesta de produtos da classe média de hoje, tais mercadorias têm um peso maior, além de serem mais variadas e diferenciadas do que em outros tempos.

(baixa elasticidade da demanda, difícil diferenciação de produtos, bens facilmente substituíveis, etc.).

No que diz respeito à formação da configuração do mercado supermercadista contemporâneo, a concorrência-preço contribui no sentido de apertar as margens de lucro do setor como um todo. Isso, por sua vez, direciona as empresas rumo a fusões e aquisições, visando economias de escala que viabilizem o negócio. O que nos leva a concluir que, dentre outros fatores, “o aumento da concentração do segmento supermercadista é resultado do aumento da concorrência-preço, que, por um lado, reduz a dispersão por preços, mas por outro, torna o mercado mais monopolizado (Prado Jr., 1999: 41)”.

Outro componente desse jogo de mercado é a correlação negativa entre abertura comercial e inflação que ocorre em alguns países como o Brasil. Dados mostrados em Machado, Sachsida & Mendonça (2005) comprovam que, à medida que a economia nacional se abre a investimentos estrangeiros, a tendência verificada é de queda da inflação pela via cambial⁸. A entrada facilitada de dinheiro estrangeiro no país força uma valorização da moeda local, o que, por sua vez, diminui o espaço para a remarcação de preços, principalmente em casos de *commodities*, onde os produtos, em sua maior parte, são cotados internacionalmente. O mercado de alimentos, bastante influenciado por *commodities* em geral, acaba por seguir naturalmente essa lógica.

A concorrência-preço, portanto, dá o tom do mercado alimentar em geral. A entrada e o fortalecimento das grandes redes varejistas internacionais trouxeram barreiras adicionais à entrada de novos concorrentes no mercado de varejo de alimentos – somando-se o fato de tais redes estarem se posicionando de uma forma que sua presença é marcante em todas as regiões do Brasil. O poder de barganha alcançado por essas mega-redes de distribuição tem imposto à indústria alimentícia local novos desafios. São esses desafios que serão comentados no capítulo a seguir.

⁸ Os autores, no entanto, fazem uma ressalva. A correlação é encontrada somente em países com elevado endividamento externo. Países que não possuem problemas em seu balanço de pagamentos não são afetados por esse encadeamento macroeconômico.

CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NACIONAL

Embora o segmento de produção de alimentos esteja se modificando desde a década de 70, foi a partir dos anos 90 que o setor adquiriu a sua configuração atual. As indústrias de alimentos de toda a América Latina estão passando por uma importante reestruturação produtiva, “cuja tônica é a centralização industrial e a ampliação da internacionalização das atividades, com vistas à consolidação do mercado regional do Mercosul (Martinelli Jr., 1997: 129)”. Grandes empresas, em sua maioria multinacionais, passaram a controlar a maior parte dos ramos do mercado local depois de um forte movimento de concentração que ocorreu em meados da década passada.

“A indústria brasileira de alimentos e bebidas foi o principal alvo das fusões e aquisições na economia brasileira nos anos 90. Entre 1992 e 1998 foram observados 208 movimentos, representando uma participação de 12,6% no total de todos os setores (Belik, 2001: 94)”.

A concentração industrial brasileira ocorreu como consequência direta da concentração ocorrida na Europa e nos Estados Unidos anos antes. Essa nova configuração das multinacionais tomou forma, em seus países de origem, a partir de um “processo de centralização industrial promovido pelas grandes empresas com forma de açambarcar *market share* em mercados de baixa taxa de crescimento (Martinelli Jr., 1997: 18)”⁹.

O mesmo autor fornece, ainda, uma interessante explicação técnica a respeito das vantagens do processo de fusões e aquisições (F&A) ocorrido nessa indústria:

“A aquisição de uma empresa já em atividade possibilita à empresa adquirente obter, em menos tempo, uma série de vantagens, destacando-se: a) um menor custo de investimentos necessários e menores dificuldades técnicas e gerenciais inerentes (...) ao novo mercado; b)

⁹ Tomando como base os dados das 100 maiores empresas fornecedoras de alimentos do mundo, o autor chega à conclusão que o faturamento delas está se concentrando cada vez mais nos estratos mais elevados. São poucas as que conseguem aumentar as suas vendas e a participação relativa das demais diminui ano-a-ano (Martinelli Jr., 1997: 185).

derivado do anterior, a aquisição de uma gerência e de pessoal técnico e de vendas (rede de distribuição, assistência ao consumidor etc.) acarreta uma minimização das pressões competitivas dos rivais no novo mercado, já que estes, em situação diferente, deteriam um maior conhecimento de sua operacionalidade e, evidentemente, os benefícios de maior aprendizagem tácita, ou seja, a firma adquirida geralmente possui ‘qualificações especiais’ no novo (...) mercado, que possibilitam à empresa adquirente ampliar o ritmo de crescimento a um custo inferior àquele que seria imputado pela via do crescimento interno, por meio da construção dessas qualificações a partir de sua organização interna (Martinelli Jr., 1997: 62-63)”.

Com a consolidação das maiores empresas do setor, modernas formas de produção, administração e captação de recursos foram sendo introduzidas. As empresas começaram a se voltar para seu *core business*¹⁰ e suas atividades produtivas se mecanizaram em ritmo acelerado.

A indústria obedece uma dinâmica oligopolista, onde são erguidas barreiras à entrada de novos competidores, de modo que as empresas tradicionais do setor possam ditar os seus rumos sem maiores sobressaltos¹¹. No que diz respeito ao mercado de alimentos, Martinelli Jr. (1997) traz à tona uma questão fundamental:

“Entende-se que o padrão de concorrência nas atividades alimentares é conformato preponderantemente em função dos limites comerciais e tecnológicos dos *segmentos* e das *linhas de produtos* em que as empresas atuam, pois é nesses planos que os atributos dos produtos (especialmente os que se associam ao potencial de diferenciação), das *marcas* (entendida aqui no sentido mais amplo, isto é, como um ativo capaz de portar e preservar ao longo do tempo um *quantum* de riqueza econômica e comercial) e a ação de outros ativos intangíveis da empresa constituem-se em efetivas barreiras à entrada. Desse modo, além das vantagens competitivas derivadas das economias de custos, de escala, de escopo e das sinergias de rede de distribuição e/ou comercialização, tornam-se fundamentais as

¹⁰ Expressão usada em Belik (2001), que denota a atividade primordial da firma. Muitas empresas iniciaram esse movimento rumo ao *core business* visando garantir suas respectivas posições nos mercados em que mais tinham condições de prosperar – mercados onde suas marcas já eram conhecidas e prestigiadas pelo grande público e suas operações estavam mais consolidadas.

¹¹ As empresas procuram criar um “campo organizacional”, expressão usada em Belik (2001) que retrata uma configuração mercadológica onde as maiores empresas do ramo se organizam para agir de uma maneira tal que as instituições que regem o mercado em questão se tornem cada vez mais favoráveis à sua situação.

vantagens de diferenciação/inação de produtos – e os custos de P&P associados – que definem e regem os estilos de concorrência e as condutas competitivas das empresas a partir das particularidades dos produtos quanto aos seus atributos, finalidade e mesmo à sua representatividade simbólica para os consumidores. É nesses planos que podem ser identificados também o tamanho e as potencialidades dos mercados relevantes, em função do potencial tecnológico de diferenciação dos produtos e das características econômicas e sócio-culturais dos consumidores (Martinelli Jr., 1997: 29 – Grifos do autor)”.

Assim, os produtos se tornaram mais diferenciados e o valor agregado contido neles foi acrescido – movimento compensado pela redução nos custos advinda da modernização setorial ¹².

Embora as grandes companhias multinacionais ganhem destaque nas prateleiras dos supermercados, vale notar que existem importantes empresas regionais que, graças ao advento do Mercosul, passaram a atuar em escala internacional, atuando em mais de um país do bloco. Belik (2001: 55) relaciona esses dois tipos de empresas da seguinte maneira:

- Empresas Transnacionais: Empresas atuantes em vários mercados, buscando matérias-primas em diferentes regiões. Possui atividades integradas com um enorme portfólio de produtos. Esquema de distribuição próprio
- Novas Transnacionais: Empresas de origem brasileira, argentina ou uruguaia que estão se desenvolvendo na sombra do acordo de livre comércio do Mercosul.

Nas seções seguintes passaremos a tratar, em separado, das transformações ocorridas na indústria brasileira de alimentos e das diferentes influências com as quais ela tem tido contato. Primeiramente, a ascensão das empresas transnacionais locais, formadas por grupos de empreendedores do Cone Sul que passaram a atuar em escala regional. A seguir,

¹² Dentro do setor “custos”, Belik & Rocha dos Santos (2003) tecem várias considerações, citando a teoria de que os custos de produção tendem a cair, ao passo que os custos de transação (supervisão, marketing, gerenciamento, etc.) se elevam. “Caberia portanto às organizações promover a redução nesses custos através do acesso à informação (Belik & Rocha dos Santos, 2003)”. Há uma ampliação de mercado, permitindo o aumento de escala e a conseqüente redução de custos de produção. Resta à empresa buscar constantemente a redução nos custos de transação.

será feito um estudo sobre a atuação dos grandes grupos intercontinentais alimentícios no Brasil e em nossos vizinhos.

2.1 – O poder das empresas nativas do Mercosul

Ainda que seja um fenômeno pouco observado nos demais setores da economia, muitas companhias produtoras de alimentos vêm se afirmando no mercado regional. Além da vocação natural que os países do Cone Sul têm para o mercado de alimentos (clima, relevo e densidade demográfica favoráveis à agropecuária em grandes extensões de seu território), os empreendedores do setor souberam como aproveitar algumas condições que seus negócios ofereciam. Walter Belik (2001) traça muito bem um panorama geral do segmento:

“As novas transnacionais regionais são empresas pertencentes aos grandes grupos locais que atingiram uma certa preeminência nos mercados nacionais. Dado o seu conhecimento das fontes de matérias-primas, características culturais regionais e circuitos de distribuição, essas empresas têm-se expandido rapidamente embora sua presença no exterior seja ainda um tanto tímida. A expansão desses investimentos e dessa produção para outros países do Cone Sul está ligada ao fator escala como também à oportunidade de novos negócios. Assim, a busca por novos mercados tem duas faces, uma delas defensiva – de ocupação de espaços –, e a outra decorrente de sinergias na produção ou distribuição (Belik, 2001: 95)”

¹³

A seguir, um quadro contendo as empresas regionais mais importantes do setor de alimentos e a maneira como cada uma vem agindo na busca por novas fronteiras.

¹³ O mesmo autor cita ainda um outro fenômeno propiciado pelas facilidades advindas do acordo do Mercosul. Ele explica que “as empresas transnacionais (...) atuavam de forma a maximizar os seus esforços de lançamento de produtos e também visando a uma certa sinergia de esforços com relação às fontes de matérias-primas. O que muda a partir da constituição do Mercosul é que as barreiras tarifárias se reduzem a níveis bastante baixos viabilizando o jogo dos suprimentos. A queda de barreiras tem proporcionado inclusive o surgimento de *outsiders* que compram a matéria-prima de quem vende mais barato e a transformam aproveitando oportunidades de mercado. Estes produtores são denominados pejorativamente de ‘sem-fábrica’ e já chegam a incomodar as indústrias tradicionais (Belik, 2001: 54)”.

Quadro 2

Novas Transnacionais Regionais – Ações recentes na década de 90

EMPRESA	MERCADOS	TIPO DE ATUAÇÃO	DESTINO
Sancor (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mastellone (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mikalt (ARG)	Laticínios	Aquisições e distribuição própria	Brasil
Conaprole (URU)	Laticínios	Investimento Direto	Brasil
Sadia (BRA)	Carnes, embutidos e rações animais	Associações para produção e Centro de Distribuição	Argentina
Averama (ARG)	Carnes	Instalações e produção local de aves	Brasil
Perdigão (BRA)	Carnes	Centro de Distribuição	Argentina
Socma (ARG)	Carnes	Instalação de unidades locais	Brasil
Chapécó (BRA)	Carnes	Centros de Distribuição	Argentina
Brahma (BRA)	Bebidas	Investimento direto em produção e distribuição	Argentina
Malteria do Pacífico (CHI)	Bebidas	Instalação de unidades locais	Brasil
Antarctica (BRA)	Bebidas	Distribuição	Argentina
Macri (ARG)	Farinhas e carnes	Aquisição de firmas para produção local	Brasil
Arcor (ARG)	Guloseimas e biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas e Distribuição	Brasil e Chile
Garoto (BRA)	Guloseimas e biscoitos	Central de Distribuição	Argentina
Mabel (BRA)	Guloseimas e biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas	Argentina
Arisco (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Algar (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Iansa (CHI)*	Legumes e Vegetais	Aquisição de Unidade Local	Brasil
Molinos Argentino (ARG)	Grãos, Carne e Massas	Aquisição de Unidades Locais e Depósitos	Brasil e Uruguai
Ceval (BRA)	Óleos e Cereais	Aquisição de unidade local	Argentina

*Mantém uma parceria com a francesa Bonduelle.

Fonte: Belik & Rocha dos Santos (2003)

Belik (2001) dá especial atenção ao fato de tais movimentos terem seguido uma tendência de especialização, onde as empresas se afirmam nos mercados em que seus países de origem possuem certas vantagens competitivas. Um exemplo notável é a maciça presença dos laticínios argentinos no comércio intra-regional.

Seguindo a tendência a se concentrar em seu *core business* ¹⁴, as empresas do Mercosul passaram a realizar um intenso comércio intra-industrial, visando consolidar suas posições no mercado. Em outras palavras:

“(...) percebe-se que a implementação do Mercosul tem propiciado, ao longo do tempo, um maior intercâmbio de produtos de um mesmo segmento industrial, evidenciando o efeito de um aumento da especialização da produção. (...) o aumento do comércio intra-indústria possibilitaria, através do ganho de escala e diferenciação de produtos, a especialização das firmas em poucas linhas de produção (Vasconcelos, 2003: 310)”.

A respeito dessas empresas, vale ainda dizer que elas têm enfrentado todas as transformações sociais ocorridas em seus países de origem, dada a instabilidade de seus indicadores macroeconômicos – exceção feita ao Chile –, e, mesmo assim, se mantido competitivas.

2.2. – As grandes companhias internacionais tradicionais

A maneira como a indústria de alimentos se moldou durante as primeiras décadas do século XX fez com que surgissem algumas empresas alimentícias que foram as responsáveis por trazer ao grande público vários produtos que utilizavam as mais recentes tecnologias em processos de produção, embalagem, pasteurização, armazenamento, transporte, etc. Graças à estabilidade de alguns parâmetros – tais como a previsibilidade da demanda e a rigidez tecnológica –, foi possível que essas empresas se tornassem líderes em praticamente todos os mercados que atuavam. “Isso levou ao surgimento de estruturas oligopólicas estáveis que ainda podem ser observadas nos países desenvolvidos (Martinelli Jr., 1997: 44)”.

¹⁴ Esse movimento, contudo, não pode ser confundido com falta de diversificação de atividades empresariais. Muitas destas empresas realizaram um significativo aumento em seus portfólios (com a presença cada vez mais marcante de ativos financeiros) e passaram também a operar através de “acordos/contratos produtivos e/ou tecnológicos, ou em ‘economias de rede’ que ampliam o escopo de atividades das empresas (Martinelli Jr., 1997: 69)”, na medida em que isso possa trazer à firma uma estratégia de diversificação baseada na complementaridade, seja de produtos, seja de processos de produção ou ainda quanto à comercialização e à logística.

Aproveitando as vantagens competitivas advindas da apropriação dessas novas técnicas, muitas dessas empresas se tornaram mega-corporações, ampliando suas operações à escala global. Como não poderia deixar de ser, o surto desenvolvimentista experimentado pelo Brasil durante as décadas de 60 e 70 atraíram investimentos dessas grandes companhias ¹⁵. Ainda que durante os anos 80 o País tenha passado por dificuldades de todos os tipos ¹⁶, essas empresas mantiveram suas estruturas por aqui. Entretanto, as mudanças ocorridas a partir da década de 90 foram fundamentais para que elas continuassem se interessando pelo mercado nacional e, principalmente, para que novas firmas passassem a realizar suas inversões por aqui ¹⁷.

A consolidação do Plano Real, a abertura da economia brasileira e a formação de um bloco econômico com alguns de seus vizinhos facilitaram a inserção do capital internacional no País. E também, logicamente, nos seus parceiros do cone sul.

“Por exemplo, na indústria de alimentos Argentina durante os anos de 1991 e 1995 foram formalizadas mais de 50 F&A, especialmente nos setores de biscoitos, chocolates e laticínios, cujo principal resultado foi o ‘aumento da competitividade, através de um substancial incremento do tamanho econômico da unidade produtiva no setor, com o que as fábricas atuais se aproximam mais dos padrões mundiais (Gazeta Mercantil, 23/09/96)’.

(Martinelli Jr., 1997: 129)”

Do mesmo modo que as empresas multinacionais de distribuição foram beneficiadas com o advento do Mercosul, fornecedores provenientes dos mais variados países também

¹⁵ Durante as décadas seguintes à segunda guerra mundial, as companhias multinacionais como um todo passaram a investir maciçamente em países menos desenvolvidos que passaram por um processo de industrialização e urbanização acelerado – como foi o caso do Brasil, da Argentina e de alguns outros países da América Latina –, o que gerou, por sua vez, “mercados urbanos atraentes e boa base produtiva agrícola. As multinacionais continuam a explorar os produtos de base, porém começaram a explorar os mercados urbanos de renda pessoal mais elevada com produtos de maior valor adicionado (Martinelli Jr., 1997: 144)”.

¹⁶ As crises econômicas e políticas que assolaram toda a América Latina nessa época fizeram a região perder sua importância relativa dentro do total de investimentos diretos externos (IDE) advindos dos países desenvolvidos. Para citar um exemplo, no início da década as empresas estadunidenses destinavam 17,4% de seus investimentos dessa categoria para os países latino-americanos, enquanto no fim dos anos 80 essa parcela caiu para 13,2%. (Martinelli Jr., 1997: 135).

¹⁷ Para se ter uma idéia do efeito positivo que se sucedeu após a superação dessas dificuldades, Martinelli Jr. (1997: 136) mostra que o IDE originário dos Estados Unidos teve um substancial acréscimo entre o período de 1982 a 1994, tanto para a América do Sul (85% de aumento) como para o Brasil (76,05% a mais).

aproveitaram as vantagens de entrar em um mercado integrado, com infra-estrutura em constante aperfeiçoamento e uma conjuntura econômica, social, populacional, política e institucional interessante para investimentos no setor de alimentos. Tudo isso somado a uma oportunidade ímpar para essas companhias flexibilizarem suas estratégias de comercialização – dadas as restrições de crescimento de mercado nos países mais desenvolvidos – e aproveitarem a emergência de novos contingentes de consumidores. Segundo Martinelli Jr. (1997: 145-146), são três fatores complementares que pautam essa estratégia de reposicionamento global das multinacionais:

- Reação oligopólica: A concorrência cada vez mais acirrada das multinacionais e das companhias nativas (às vezes com maiores vantagens de marcas e produtos regionais fortes) força essas empresas a flexibilizarem suas estratégias de comercialização;
- Melhores oportunidades produtivas e comerciais: Nos países desenvolvidos o mercado é caracterizado pela baixa taxa média de crescimento e alta saciedade alimentar da população, enquanto em países como o Brasil há um crescimento significativo do tamanho absoluto do mercado e uma relativa escassez em alguns segmentos de produtos (principalmente aqueles de maior valor agregado)¹⁸;
- Reciclagem de produtos: Mercadorias que já foram, de certa forma, depreciadas nos países desenvolvidos, têm seu ciclo de vida ampliado graças à inserção dessas mesmas nos mercados dos países periféricos¹⁹.

¹⁸ O mesmo autor ainda lembra que o processo de irradiação dos valores da cultura ocidental só vem a corroborar com essa entrada das multinacionais em mercados periféricos, tanto no que diz respeito aos produtos em si como também em relação às marcas.

¹⁹ Após um certo período de comercialização em economias desenvolvidas, essas mesmas mercadorias – mais sofisticadas e, portanto, com processos de fabricação mais dispendiosos – se tornam mais acessíveis a consumidores menos abastados, facilitando seu comércio em outros países.

Quadro 3

Expansão das Transnacionais no Cone Sul na década de 90

EMPRESA	MERCADOS	TIPO DE ATUAÇÃO	DESTINO
Parmalat (ITA)	Alimentos em geral	Aquisição de unidades locais, associações e centros de distribuição	Brasil, Argentina, Uruguai, Chile e Paraguai
Danone (FRA)	Alimentos em geral	Aquisição de unidades locais, associações e centros de distribuição	Brasil, Argentina e Uruguai
Grupo Bunge (ARG)	Alimentos em geral	Aquisição de empresas locais e reforço nas atividades comerciais e exportadoras para fora do Cone Sul.	Brasil, Argentina e Uruguai
Cargill (EUA)	Carnes e grãos	Operações de comércio exterior	Brasil, Paraguai e Argentina
Dreyfus (FRA)	Grãos	Operações de comércio exterior	Brasil e Argentina
Unilever (GB/HOL)	Alimentos em geral	Lançamento de produtos em conjunto	Brasil e Argentina
Philip Morris (EUA)	Sorvetes e chocolates	Lançamento de produtos e complementação de linhas	Brasil, Uruguai e Argentina
Heublein (EUA)	Bebidas em geral	Operações conjuntas	Brasil e Argentina
Moët & Chandon (FRA)	Vinhos	Operações conjuntas	Brasil e Argentina
General Mills (EUA)	Alimentos em geral	Aquisição de unidades locais	Brasil

Fonte: Belik & Rocha dos Santos (2003).

A abertura econômica, as facilidades institucionais e os incentivos fiscais foram determinantes para a ascensão dessas empresas, mas é notável o número delas que resolveram, simplesmente, adquirir unidades produtivas locais ao invés de construir plantas novas. Martinelli Jr. (1997) sugere que esse fato possa ser explicado pelo seguinte motivo: para as grandes empresas do ramo alimentar, é mais fácil ter contato com tecnologias novas via aquisição de concorrentes ou parcerias com empresas de setores afins. Como inovações radicais no produto raramente são bem-sucedidas (pois, em sua maioria, implicam em mudanças nos hábitos alimentares, o que exige uma junção complexa de fatores sociais e culturais), as grandes inovações experimentadas pela indústria alimentícia são ao nível do

processo de produção ²⁰. Assim, ao adquirir um concorrente que possua alguma inovação nesse sentido, a firma passa, conseqüentemente, a utilizar seus métodos produtivos e desfrutar de suas eventuais vantagens. Quanto às parcerias com empresas de outros ramos, o vínculo produtivo e tecnológico “ocorre principalmente via pacotes tecnológicos de novos equipamentos da linha produtiva, nas inovações de insumos e ingredientes, bem como pelas inovações de uso generalizado como a robótica e a informática (Martinelli Jr., 1997: 48)”. ²¹

De qualquer modo, é notável que, em relação às suas matrizes, essas “filiais estrangeiras passaram a ter maior importância econômica, sendo crescentemente responsáveis por um maior volume relativo das vendas e dos ativos (*Idem*: 138)”. Fato que ocorre paralelamente “com uma forte reestruturação técnico-produtiva, cuja tônica é a elevação global da relação ativo/empregado, gerando filiais mais intensivas em capital constante (*Idem*)”.

Em relação às operações conjuntas, o autor explica que, nos casos das *joint ventures*, também bastante comuns no setor alimentício, o sócio estrangeiro fornece “a superioridade de seus ativos intangíveis, notadamente o poder comercial das marcas da empresa e (...) o sócio local (...) provê o acesso às matérias-primas e o conhecimento tácito do comportamento e idiossincrasias do mercado local (*Idem*: 149)”.

Toda essa concentração ocorrida na indústria nacional teve como efeito o aumento da sua capacidade de alavancagem de recursos, o que permitiu, por sua vez, que os financiamentos para a agricultura fiquem “cada vez menos dependentes do governo, assim como as condições industriais de produção. Resta, portanto, trabalhar a questão da infra-estrutura de

²⁰ E, ainda que os lucros derivados dessas mudanças estruturais sejam importantes, talvez as conseqüências mais relevantes para as empresas que aplicam essa política de incentivo à inovação sejam as barreiras à entrada de novos concorrentes que esse *modus operandi* acarreta e a garantia (ao menos temporária) da sua participação efetiva no mercado. Em outras palavras, “mais importante do que colher de forma exclusiva os lucros das posições inovativas é continuar vislumbrando a possibilidade de ter alguma participação no processo, tanto o inovativo como o econômico (Martinelli Jr., 1997: 106)”.

²¹ O autor cita estudos que chegaram à constatação “paradoxal” de que a indústria de alimentos tinha aumentado a sua produtividade “à semelhança de outras, mas com gastos relativos em P&D substancialmente menores (Martinelli Jr., 1997: 47)”.

escoamento da produção, armazenagem e das políticas de apoio à exportação (Belik, 2001: 74)".

CAPÍTULO 3 – AS ASSIMETRIAS DE PODER ENTRE VAREJO E INDÚSTRIA

São vários os fatores que determinam a correlação de forças de um mercado. Variáveis como incentivos fiscais, tecnologia empregada, gestão de recursos, logística, estabilidade institucional e política, transparência administrativa, oferta de mão-de-obra, infra-estrutura, elasticidade da demanda e/ou da oferta, indicadores macroeconômicos em geral, etc.

Varejo e indústria são negócios de natureza diferentes: o primeiro é setor de serviços e o segundo é de produção. O varejo focaliza os preços (concorrência-preço) como a principal estratégia de competitividade, e utiliza marcas próprias para exercer pressão sobre os produtores, obrigando-os a investir na diferenciação de seus produtos. Em se tratando de indústria, esta é especialista em tecnologia, inovação, segmentação e proliferação de marcas, logo, não privilegia somente os preços em suas estratégias.

Isso, porém, é num sentido mais amplo, numa economia onde há um certo equilíbrio entre os seus preços relativos e o nível de competitividade entre os *players* é razoavelmente estável. No Brasil, ocorreram diversas mudanças recentes que levaram o mercado à sua configuração atual.

“Com o fim da inflação e o crescimento da competitividade, as negociações entre indústria e distribuidores mudou suas características. No passado, as discussões entre fornecedores e varejistas eram focadas nos prazos de pagamento. No presente elas se concentram em preços e na oferta de serviços adicionais (Belik & Rocha dos Santos, 2006).”

Vale notar que, em qualquer período que se analise, sempre o preço pelo qual a mercadoria será comercializada é o centro da questão. A negociação de prazos era importante por causa da oportunidade que eles davam aos varejistas de conseguirem alguma rentabilidade financeira com o giro de suas mercadorias, podendo, assim, reduzir suas margens de lucro –

conseqüentemente, os preços dos produtos – ao mesmo tempo em que evitavam um prejuízo futuro. Já a pressão recente em cima dos fornecedores na busca por alguns serviços (descontos, donativos para a abertura de novas lojas, prazos de entrega estreitos, taxas de exposição de mercadorias em áreas “nobres”, parcerias na logística, etc.) visa a diminuição dos custos operacionais dos supermercados, de modo que eles possam, novamente, reduzir suas margens e se manterem rentáveis.

No varejo, em especial no mercado de produtos alimentícios, o componente preço, conforme visto no item 1.2, é parte fundamental de qualquer análise que vise compreender seu funcionamento. A demanda, principalmente no que se refere à alimentação básica, é pouco elástica, mas os bens comercializados são muito facilmente substituíveis – a concorrência-preço torna-se um princípio básico para todos os agentes do mercado. Tal fato traz consigo uma maior necessidade de redução nas margens de lucro do setor como um todo, o que implica em redução de custos e cortes nos preços. A experiência vivida pelo mercado de alimentos mostra que tais características, quando associadas a uma política econômica favorável, direcionam o setor a uma maior concentração, tanto no varejo como na indústria. Se tal concentração será favorável a quem produz ou a quem distribui, dependerá da reunião de fatores interdependentes: o grau de abertura comercial do país e a presença ou não de inflação.

No Brasil, a evolução dessa estrutura com tendência à concentração nas últimas décadas é a seguinte:

Tabela 1: Concentração do mercado nas mãos das 3 maiores empresas em operação no Brasil em cada ramo de atividade

RAMO DE ATIVIDADE	3 MAIORES EMPRESAS	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EM CADA ANO (%)			
Derivados de trigo	Bunge&Born, J.Macedo e Pena Branca	40,2	43,1	45	47
Achocolatado em pó	Nestlé, Quaker e Garoto	--	--	75	60
Supermercados	Carrefour, Pão de Açúcar (CBD) e Royal-Ahold	--	--	30	36,5
		1987	1992	1996	1998

Fontes: Belik (2001), Blecher (17/abr/2003c) e Sordili (17/abr/2003).
 Elaboração própria.

Ainda que sejam poucos os números obtidos para que seja feita uma comparação pormenorizada quanto aos rumos do comércio de alimentos no Brasil, o que dá pra ser inferido a partir desses dados é que o ritmo de concentração no ramo de supermercados é mais acelerado que aquele que ocorre no lado das indústrias. Em alguns casos, as maiores empresas de um determinado setor de produção estão até perdendo lugar para outras empresas menores, além de enfrentarem a competição cada vez mais acirrada das marcas próprias dos supermercados, como será discutido mais detalhadamente mais adiante.

As condições que trazem essa desigualdade na velocidade de concentração nos dois setores são dadas pelo grau de abertura comercial da economia e pela situação macroeconômica, notadamente no que diz respeito ao controle da inflação. Se o balanço das forças tende para um ou para o outro dos lados, dependerá dos acertos feitos entre os agentes econômicos como um todo.

3.1 – O mercado nas mãos da indústria

Para que determinado segmento da economia seja direcionado por aqueles que produzem, a mercadoria em questão deve ser diferenciada, facilmente distribuída e seu preço relativo deve estar de acordo com aquilo que o consumidor se permite pagar.

O mercado de alimentos, em particular, reflete claramente os padrões comportamentais, tecnológicos, institucionais e conjunturais do período que se pretende analisar.

Durante o pós-guerra, entre meados da década de 40 e final dos anos 70, a população mundial passou por muitas mudanças e passou a ter contato com modernas formas de se relacionar, se vestir, se comunicar, se expressar e trabalhar. Todas essas novidades foram, pouco a pouco, se refletindo no comportamento das pessoas à mesa. Conforme mencionado no item 1.2.1, a entrada da mulher no mercado de trabalho trouxe importantes mudanças para os agentes do mercado em geral (fornecedores e distribuidores) – tanto o micro-ondas como a popularização das geladeiras e *freezers* implicaram em uma maior flexibilidade na alimentação das pessoas. Esse movimento, associado à intensificação do uso do computador e da produção automatizada nas fábricas – o que permitiu o controle mais efetivo do processo industrial (controle de matérias-primas, estoques, etc.) e o gerenciamento de várias unidades produtivas – e também ao refinamento técnico da química, permitiu aos produtores incrementos substanciais em suas linhas de produtos. Isso possibilitou a criação de “um campo profícuo para o exercício concorrencial via diferenciação e introdução de novos produtos, característica que se consolida e se expande fortemente durante os anos setenta e oitenta na atividade (Martinelli Jr., 1997: 83)”. As empresas passaram a explorar os mercados via diferenciação produtiva.

Conforme citado em outras partes deste trabalho, alimentos são, em geral, pouco diferenciáveis e facilmente substituíveis. Até as primeiras décadas do século XX, os fabricantes baseavam suas estratégias unicamente através de economias de escala, escopo e produção. As transformações do pós-guerra trouxeram melhores condições para que estes diversificassem seus métodos de conquista de mercado. No entanto, as estratégias não mudavam muito de uma empresa para outra.

“(...) mesmo considerando as especificidades e as diversidades econômicas, tecnológicas e comerciais existentes nas diferentes atividades alimentares, bem como a maior heterogeneidade dos elementos constitutivos da demanda de produtos alimentícios, pode-se perceber, na maioria das atividades, uma certa convergência das decisões estratégicas das

empresas, que buscam o ajustamento de seus vetores competitivos aos novos elementos constitutivos do padrão de concorrência do oligopólio mundial (Martinelli Jr., 1997: 191)”

À medida que os produtores conquistavam sua clientela, as redes de distribuição, que ainda não estavam tão bem consolidadas quanto às marcas dos produtos que as pessoas consumiam, tentavam se posicionar de maneira que pudessem sempre colocar à disposição de seus fregueses as suas marcas favoritas. Seus produtos favoritos jamais poderiam faltar em suas prateleiras ²².

Quanto à conjuntura econômica, agora se atendo ao caso do Brasil, o Plano Cruzado (1986) e o Plano Collor (1990) foram emblemáticos para demonstrar o poder que os produtores de alimentos possuíam. Mesmo com o Estado brasileiro realizando esforços enormes – e expondo a população a grandes sacrifícios – em seus pacotes econômicos na luta contra a inflação, os fornecedores detinham o controle do mercado de tal maneira que, às custas do prejuízo do varejo e algumas lacunas temporárias no abastecimento de certos produtos, conseguiam impor seus anseios.

No Plano Cruzado, em 1986, foi instaurada no Brasil a fiscalização popular de preços, onde o consumidor e a população em geral foi incumbida de monitorar os comerciantes, checando se estes estavam mesmo seguindo as orientações governamentais de manterem seus preços congelados. O problema é que esse tipo de pressão foi exercida somente sobre a ponta final do comércio. O resultado foi que os produtores passaram a cobrar ágios dos varejistas – para cobrir seus gastos com os insumos da produção, que continuavam tendo seus preços remarcados e estes, sem poder repassar esses custos aos clientes, deixavam de oferecer algumas mercadorias em suas lojas.

Na busca por conter a inflação, o Plano Collor instaurou o confisco de praticamente todos os meios de pagamento bancários, o que, além de retirar dos supermercados suas receitas

²² Martinelli Jr. (1997: 44) mostra que a indústria alimentar teve um período onde o “ciclo de vida” de um produto era bastante grande, devido a vários fatores como a rigidez tecnológica e a previsibilidade dos indicadores sócio-econômicos. Contudo, a competitividade concorrencial e a volatilidade do capital como um todo trouxeram para essa indústria, nas últimas décadas, a necessidade de lidar com produtos com ciclo de vida cada vez menor.

financeiras, ainda retirou uma parcela muito grande de dinheiro da economia, fazendo suas vendas caírem bruscamente. Belik & Rocha dos Santos (2006) dizem que as margens brutas e operacionais, tanto dos supermercados como do varejo em geral, diminuíram bastante e isso foi, em parte, causado por pressões dos fornecedores. Novamente, os distribuidores não conseguiam repassar aos consumidores os aumentos dos produtos que vendiam – dessa vez, não por congelamento de preços, mas pela impossibilidade dos seus clientes pagarem mais por suas mercadorias.

“Até o início da década de 1990, além das elevadas taxas de inflação, empresas e compradores conviviam com mudanças abruptas nestas taxas, devido aos planos governamentais para o controle da inflação, o que contribuiu para desorganizar ainda mais os preços relativos de bens e serviços. Em decorrência, o estudo acadêmico do preço, como elemento do composto mercadológico, perdeu importância no Brasil naquela época. Já na década de 1990, a queda da inflação veio revitalizar o preço e desafiar as empresas brasileiras a melhorarem suas práticas de apuração (Botelho & Urdan 2005: 166)”.

Conforme mostrado anteriormente, o varejo só começa a tomar pra si o controle do mercado de alimentos quando se depara com a necessidade de cortar custos e basear sua estratégia na formação de preços. Durante os anos em que os preços relativos da economia eram por demais instáveis, esse tipo de planejamento nem era levado em conta no Brasil – já que a rentabilidade dos supermercados era muito mais garantida pelas suas operações financeiras do que pelo setor mercantil.

Por fim, no âmbito mundial, Martinelli Jr. (1997: 72) sugere que muitas multinacionais, em particular as norte-americanas, se tornaram economicamente fracas, já nos anos 80, graças à especulação financeira. As características do mercado acionário norte-americano, associadas às novas técnicas de captação de recursos (modernas formas de engenharia financeira), trouxeram à tona uma onda de aquisições de empresas alimentícias por grupos de investimento. Estes, por sua vez, não o faziam objetivando reestruturar produtivamente a indústria de alimentos, mas sim de desmembrar os conglomerados industriais em várias partes para depois revendê-las a outros grupos. Isso enfraqueceu essas empresas, bem como

suas marcas, o que levou, mais tarde, à perda de sua capacidade de negociação com os demais agentes do mercado (distribuidores e competidores, em especial) ²³.

3.2 – O mercado nas mãos do varejo

O advento das grandes redes de lojas de auto-serviço (super e hipermercados) nas primeiras décadas do século XX trouxe uma nova concepção de comércio. Como os clientes passaram a pegar as mercadorias que iriam levar com suas próprias mãos, à medida que transitavam por entre os diferentes produtos e marcas, as compras por impulso passaram a ter uma importância cada vez maior. Por exemplo, a localização de uma certa mercadoria dentro do estabelecimento pode determinar a sua vendagem:

“(...) a simples mudança do produto do nível dos olhos para prateleiras mais baixas pode acarretar redução de vendas em cerca de 45%; e a colocação de produtos em *displays* de fim-de-corredor pode aumentar as vendas em 420% se comparadas com a posição em corredores normais (Martinelli Jr., 1997: 37)”

Torna-se interessante notar que esse poder que os supermercados detêm só pode ser melhor usufruído com o passar do tempo e a consolidação do atual padrão de concorrência do setor. Até a década de 70, um supermercado brasileiro “não passava de uma grande mercearia com sistema de auto-serviço (Belik, 2001: 123)”. Todas as transformações já mencionadas, quanto ao *layout* e quanto ao *mix* de mercadorias, somadas à intensificação da competitividade do setor e à mudança do quadro econômico, tornam os supermercados muito mais participativos nos totais de vendas no varejo nacional.

²³ A Nabisco, que o autor cita como exemplo de aquisição financeira nesses termos, teve uma forte queda em seu faturamento anual entre 1987 e 1995 – passou de 21,2 bilhões de dólares para 15,1 bilhões (Martinelli Jr., 1997: 23).

Tabela 2 : Participação do auto-serviço no total das vendas no Brasil

Ano	Lojas Tradicionais (%)	Auto-Serviço (%)
1970	70,7	29,3
1982	24	76
1991	16	84
1997	15,4	85,6

Fonte: Belik (2001)
Elaboração própria

Por causa da força adquirida pelas grandes redes supermercadistas, estas podem negociar com seus fornecedores esse tipo de serviço em suas lojas. Até pouco tempo atrás, os supermercados colocavam em suas partes “nobres” os produtos que pudessem trazer maior rentabilidade para a loja – rentabilidade esta unicamente derivada das vendas totais da mercadoria ²⁴.

Outros detalhes, como alguns serviços adicionais e um *layout* bem estruturado, no intuito de deixar o cliente o maior tempo possível dentro da loja – sujeito aos permanentes e variados estímulos à compra –, além da arrumação das gôndolas, de forma que produtos complementares fiquem próximos uns dos outros ²⁵, também são trunfos dos quais os supermercados passaram a lançar mão na busca por aumentos em suas vendagens (Angelo, Siqueira & Fávero, 2003).

“(…) as idéias presentes na microeconomia suscitam uma ação de consumo razoavelmente planejada. Muitos estudos indicam, entretanto, que o comportamento de compra é, na verdade, bastante impulsivo, ou de outro modo, não planejado. Um estudo recente (...) revela que cerca de 85% das decisões de compra são realizadas no interior da loja (*Idem*: 152)”

Os supermercadistas, à medida que ficavam cientes do poderio que tinham em suas mãos, passaram a exigir cada vez mais de seus fornecedores. Além das taxas de exposição de

²⁴ Conforme mostrado em Belik (2001), hoje em dia é cobrado um preço (em geral bastante alto) para que determinado produto seja exposto em uma prateleira de fim-de-corredor.

²⁵ Os autores, no entanto, alertam para indícios que mostram que, caso a pessoa seja pouco suscetível a compras por impulso, estando a loja bem organizada quanto à proximidade dos produtos, o gasto do cliente é menor ou inalterado em relação ao anteriormente planejado.

produtos, havia também a cobrança por doação de produtos em casos de inauguração de novos supermercados, donativos (em dinheiro ou mercadoria) em certas ocasiões (como reforma ou ampliação de alguma loja) e prazos de entrega e pagamento cada vez mais favoráveis ao varejista.

Isso deu uma maior liberdade para os supermercados se dedicarem quase que exclusivamente à concorrência-preço – graças à diversificação de suas fontes de renda, todos os *players* puderam reduzir suas margens, de modo a aproximar seus preços daqueles praticados pelos demais concorrentes. Conforme visto anteriormente, quando a dispersão de preços diminui, o varejo tende a se concentrar. Essa concentração, por sua vez, aumenta ainda mais o poderio dos distribuidores em relação aos seus fornecedores, conforme mostrado em Belik & Rocha dos Santos (2003):

“A constituição de grandes redes no setor de distribuição conjugada às possibilidades dadas pelas novas formas de organização e pela tecnologia confere igualmente às empresas de distribuição um maior poder de negociação junto aos fornecedores, que dependem cada vez mais dos distribuidores para que seus produtos possam ser consumidos em escala ampliada, pois apenas poucas empresas dispõem de cobertura territorial nacional de distribuição. O conhecimento dos hábitos de consumo e a capacidade de coordenação de atividades através da logística torna os distribuidores mais independentes dos fornecedores, o que permite lançar marcas próprias (marcas de distribuição, com o nome da rede), recorrendo a fornecedores locais ou estrangeiros e a importações (Belik & Rocha dos Santos, 2003)”.

O surgimento das marcas próprias, como explica Martinelli Jr. (1997: 177-178), embora tenha ocorrido para, em um primeiro momento, estimular a concorrência em segmentos de produtos com menor valor agregado, ao passo que os varejistas se conscientizavam de seus benefícios, passou a ser explorado em diversos nichos de mercado. As marcas tradicionais desses mercados acabaram perdendo muito de seu poder competitivo e quanto ao valor de seus ativos intangíveis, reduzindo sua liberdade para a execução de suas políticas comerciais e de *mark-ups*. Como são produtos fabricados em empresas de pequeno porte²⁶ (que têm certo interesse nessa operação, pois anexam à sua mercadoria um rótulo contendo

²⁶ O autor cita casos pontuais em que indústrias grandes passaram a fornecer mercadorias via marca própria, mas alerta que tais ocorrências devem ser encaradas como exceção.

o nome de uma rede famosa, trazendo certa credibilidade ao seu produto e tornando o bem mais “comprável”) e as condições de compra são mais favoráveis (através de acordos de exclusividade), as vantagens conferidas aos distribuidores são evidentes: primeiro, esses produtos são bem mais baratos que aqueles de marcas famosas, trazendo ao setor como um todo uma tendência de queda – ou, no mínimo, de paralisia – nos preços ²⁷; segundo, as margens de lucros proporcionadas pelas marcas próprias são, em geral, muito maiores que pelas demais.

Com relação às tecnologias (organizacionais, de informação e monitoramento), cada vez mais presentes no ambiente supermercadista, a instalação de *scanners* de leitura de códigos de barras nos caixas das lojas durante a década de 90 tornou possível “o uso de dados escaneados, obtidos por meio de leitura ótica dos códigos de barras dos produtos e cartões de fidelidade dos clientes, (...) facilitando o estudo acadêmico de preço (Botelho & Urdan, 2005: 166).” Com mais essa arma na mão ²⁸, os varejistas puderam fazer um melhor controle sobre as marcas e os produtos comercializados em suas redes e os preços pelos quais estes eram vendidos. Isso, por sua vez, tornou possível a implementação de conceitos como “fluxos contínuos”, “estoques zero” e da implementação do ECR – *Efficient Consumer Response* ²⁹ –, o que fez os varejistas demandarem ainda mais esforços dos seus fornecedores. Os prazos de entrega se tornaram ainda mais apertados, já que os varejistas passaram a condicionar suas compras à não-necessidade de estocarem os produtos que comercializavam.

²⁷ “Nos últimos anos, as marcas próprias têm aumentado o seu espaço e, nas principais redes, os produtos de marcas próprias já representam algo em torno de 10% do volume de produtos mas apenas algo entre 1 e 2% do faturamento dos supermercados (Belik, 2001: 88)”, o que evidencia que se tratam de produtos muito baratos, destinados, basicamente, a forçar uma redução geral nos preços do setor como um todo.

²⁸ Conforme aponta Belik e Rocha dos Santos (2006), essa tecnologia já estava disponível nos Estados Unidos desde a década de 70, mas somente após a abertura comercial brasileira a partir de 1990 foi possível trazer ao País esse tipo de equipamento.

²⁹ “Os programas de ECR (Resposta Eficiente do Consumidor) são programas sistêmicos de informática que unem as lojas da rede varejista e as empresas processadoras, implicando um estreitamento das relações com a demanda dos consumidores. Isso permite diluir os custos de transporte e armazenagem de produtos, bem como redimensiona esferas de suprimento das empresas. (...) a introdução do ECR resulta numa diminuição de 35% dos custos operacionais das lojas de varejo (Martinelli Jr., 1997: 173)”.

Isso ajudou na reação do setor diante das dificuldades impostas pelo Plano Collor no começo dos anos 90³⁰. Por causa da queda de suas receitas financeiras – e também como forma de reagir à pressão dos fornecedores, que passaram a encurtar os prazos de pagamento e reduzir seus descontos –, as grandes redes de supermercados brasileiras sentiram a necessidade de mudar o seu *mix* de mercadorias. Suas ações consistiam em “ampliar ainda mais o seu foco, diversificando produtos [*e fornecedores*] e almejando manter baixos tanto os custos como os preços (Belik & Rocha dos Santos, 2006)”.

A internacionalização do setor reforçou a modernização via utilização de novas tecnologias nas empresas do ramo. Segundo Vidal, Zwicker & Souza (2005), a intensidade no uso das tecnologias de informação é maior nas companhias multinacionais em relação aos seus pares nativos. As firmas estrangeiras têm entre seus funcionários uma equipe, geralmente numerosa, de profissionais especializados em tecnologias de informação, enquanto as empresas locais, em sua maioria, contam com somente um ou poucos profissionais dessa área, em geral terceirizados. Isso faz com que o ganho de escala nas multinacionais seja evidente, enquanto o acréscimo de qualidade nos serviços prestados pelas empresas brasileiras é proporcionalmente menor. Franco & Carvalho (2005), junto a Alfranca, Rama & Von Tunzelmann (2004), também concordam que o que difere as multinacionais das companhias locais é exatamente quanto à sua melhor condição – graças à disponibilidade técnica – para elaborar métodos inovadores para seus negócios.

Toda essa transformação na base técnica das empresas trouxe consigo importantes barreiras à entrada de novos competidores, principalmente na área de distribuição nacional. A concorrência entre os grandes varejistas nacionais e os estrangeiros deixou o ambiente supermercadista muito mais seletivo. Assim, os supermercados, de um modo geral, aprenderam a sobreviver em um ambiente em que sentiam pressão de todos os agentes do mercado (governo, fornecedores e clientes). Inflação estável, *players* cada vez mais competitivos e abertura comercial potencializam esses efeitos. Não só as aplicações financeiras, mas também a parte operacional dos supermercados passou a ver seus lucros

³⁰ Belik & Rocha dos Santos (2006) explicam que, graças ao congelamento dos meios de pagamento bancários, as margens de lucro das operações financeiras do varejo passaram de positivas (entre 1987 e 1989) para negativas a partir de 1990.

em queda. Só restou a essas firmas realizar um esforço cada vez maior, procurando se segmentar e trazer diferenciais importantes, tanto nos produtos quanto nos serviços oferecidos ao cliente (Belik & Rocha dos Santos, 2006).

A concentração cada vez maior do setor nas mãos de poucas mega-redes de distribuição trouxe ao setor níveis de acirramento competitivo nunca antes vistos. O fortalecimento dessas redes, por sua vez, aprofundou o movimento rumo à diversificação de fornecedores por que passou o varejo brasileiro. No caso do Brasil, em particular, a entrada de um considerável contingente de pessoas no mercado consumidor a partir do Plano Real reforçou ainda mais essa tendência, já que os novos *players* tinham interesse em conquistar essa clientela, com produtos baratos e inovadores.

É interessante notar que esse movimento rumo à diversificação de fornecedores trouxe consigo uma maior substituíbilidade dos produtos oferecidos ao cliente final no supermercado. Alimentos são, em geral, facilmente substituíveis, mas em determinados segmentos é difícil o consumidor encontrar opções. Através da diferenciação do *mix* de marcas ofertado nas prateleiras, os distribuidores estimularam o surgimento de novos fabricantes de produtos que outrora eram fornecidos por somente uma empresa (ou, na melhor das hipóteses, por algumas delas ³¹). O mercado de alimentos como um todo voltou a ter como característica a fácil substituição de um produto por outro de igual valor nutritivo.

As novas tecnologias de monitoramento de vendas permitiram aos supermercados registrarem, dia-a-dia, o movimento das mercadorias – o que resultava na eliminação daquelas que permaneciam por muito tempo nas gôndolas. Sob tais circunstâncias, os fornecedores se viram obrigados a reestruturar seus custos e seus processos de produção, na busca por oferecerem aos seus distribuidores melhores preços e maior qualidade (Belik & Rocha dos Santos, 2006).

³¹ Conforme dito no item anterior, certas empresas, durante o pós-guerra, graças à implementação de inovações técnicas em suas linhas de produção, passaram a deter o monopólio de certas qualidades em suas marcas. Um modo schumpeteriano de conquista de mercado.

Outro fator importante na modelagem desse mercado é a tendência verificada em determinadas economias de que o processo de abertura comercial acaba por reprimir uma elevação muito acentuada nos preços. Machado, Sachsida & Mendonça (2005), conforme dito anteriormente, demonstram, empiricamente, que há correlação negativa entre abertura comercial e inflação em países que possuem significativo endividamento externo ³².

Segue-se aí uma espécie de “círculo vicioso” que acaba por valorizar a concorrência-preço como estratégia de mercado. A abertura comercial traz comerciantes com grande poder de negociação no mercado e isso, por sua vez, inibe que a remarcação de preços possa ser feita com a velocidade desejada pelos produtores.

O problema é que o varejo acaba por estimular tantos cortes na renda dos produtores que as indústrias passam a dispor de pouco dinheiro para promoverem as suas marcas. Os gastos com propaganda e promoção se arrefecem ano a ano em várias empresas do setor, o que, por sua vez, enfraquece as marcas da indústria (Blecher, 17/abr/2003b) e tornam ainda mais difícil a diferenciação de seus produtos junto ao consumidor.

Blecher (17/abr/2003c) disponibiliza pesquisas que mostram o quanto é complicado manter consumidores fiéis a determinadas marcas por muito tempo, quando se tem opções de compra que se mostrem como mais vantajosas. Produtos alimentícios são, em sua maioria, facilmente substituíveis. Para uma imensa parcela da população, o que determina a compra de um produto de uma tal marca ou de outra é o preço mostrado na prateleira. Como as grandes marcas de outrora enfrentam uma concorrência cada vez mais pulverizada, fica difícil fazer frente às pressões de redução nos preços – ou, na melhor das hipóteses, de manutenção dos mesmos ³³. Afinal, quando se vai a um supermercado, “(...) na maioria das

³² Os autores colocam que são vários os estudos que apontam para uma correlação negativa entre abertura comercial e inflação, mas que, entretanto, quando os dados eram analisados país por país, essa relação desaparecia, dependendo de outros fatores. A conclusão que o trabalho deles traz é que a causa principal desta correlação é a presença de dívida externa relevante nas contas nacionais. Em países como o Brasil, com dificuldades externas importantes, a correlação negativa entre abertura comercial e inflação se torna flagrante ao analisarmos as transformações ocorridas na economia brasileira durante a segunda metade da década de 90.

³³ A entrada de novas e competitivas marcas no mercado é bem vista aos olhos dos varejistas, inclusive por domar a gana por remarcações nos preços dos produtos das marcas mais antigas e famosas.

gôndolas (...) há pelo menos seis marcas disputando a atenção do cliente (Blecher, 17/abr/2003c)". Na mesma matéria, o autor informa que, entre 1998 e 2001, "metade das marcas líderes em 35 diferentes prateleiras acusou queda de participação (*Idem*)", perdendo posições para centenas de marcas de baixo preço que inundaram o mercado após o Plano Real.

Tem-se aí uma junção de fatores que deixa as indústrias alimentícias tradicionais em meio a várias frentes de ataque na "guerra" pela manutenção e expansão de seu mercado consumidor. Primeiramente, temos a concentração do varejo nas mãos de poucas e gigantescas redes supermercadistas, o que deixa poucas alternativas para que seus produtos sejam distribuídos em todo território nacional. Em segundo lugar, a pressão exigida pela concorrência-preço praticada por essas mesmas redes varejistas força os fornecedores a reduzir seus custos (inclusive em marketing e propaganda), o que leva, por sua vez, ao enfraquecimento do poder de penetração de suas marcas perante o consumidor final. O terceiro problema enfrentado pela indústria do setor foi o surgimento e fortalecimento das marcas "talibãs", que, com seus produtos baratos e de forte apelo popular, vêm tomando espaço das empresas líderes ³⁴. A maior dificuldade, no entanto, reside no fato de que esses três fatores (concentração varejista, concorrência-preço e competição nas prateleiras) se alimentam reciprocamente; uma situação curiosa, onde cada um fortalece os demais, em detrimento da rentabilidade da indústria de alimentos como um todo ³⁵.

CAPÍTULO 4 – O MERCADO ALIMENTÍCIO BRASILEIRO DO SÉCULO XXI

A ruptura do balanço do poder no comércio de alimentos, ocorrida num passado ainda recente, tem como consequência mais direta uma configuração mercadológica que pode ser considerada, a princípio, favorável aos grandes distribuidores em detrimento dos

³⁴ Não podemos esquecer que, somadas às "talibãs", os fornecedores tradicionais ainda enfrentam a concorrência das marcas próprias dos supermercadistas.

³⁵ Martinelli Jr. (1997: 184) informa que as 100 maiores empresas de processamento e fabricação de alimentos do mundo tiveram as suas vendas agregadas acrescidas em 54,4% entre 1983 e 1990, enquanto nos anos seguintes estas permaneceram praticamente inalteradas. O que mostra, talvez, um reflexo da nova configuração do mercado alimentar, que já começava a tomar sua forma atual nessa época.

fornecedores. A entrada de novos e importantes *players* no segmento supermercadista e a crescente insatisfação dos maiores produtores proíbe-nos, no entanto, de considerar essa situação como sendo inalterável.

O que parece se consolidar cada vez mais no que tange a esse segmento é a grande presença dos supermercados como um todo no faturamento do setor. Segundo o BNDES³⁶, em 1996 os supermercadistas ficavam com 85% de todo o faturamento dos negócios ligados a produtos alimentícios. O Censo da Nielsen Serviços de Marketing³⁷ de 1995, por sua vez, apontava que, embora os supermercados fossem somente 15% do total de lojas – contra 85% do varejo tradicional –, o auto-serviço, onde os supermercados são absolutos, concentrava 85% das vendas³⁸.

Quanto à lucratividade do setor, observações interessantes contidas em Prado Jr. (1999) nos levam a crer que ela pode ser relativamente alta. Diz o autor:

“A operacionalização das vendas de um *mix* de produtos, conjugada às estratégias de diferenciação, viabiliza o *mix* de margens. Isto é, alguns produtos são precificados a partir de baixas margens enquanto para outros as margens são bastante significativas. Nesse contexto, é exatamente o processo de diferenciação do serviço do supermercado e o *mix* de produtos que viabilizam uma margem média mais significativa do que ocorreria sob um regime tipicamente concorrencial (Prado Jr., 1999: 34).”

Tem-se aí um caso que a Microeconomia trata como “Concorrência Monopolística”, onde os agentes do mercado atuam como monopolistas e podem discriminar clientes, tanto no que se refere a preços como em relação aos produtos oferecidos³⁹.

³⁶ In: Prado Jr. (1999: 34).

³⁷ In: Angelo, Siqueira & Fávero (2003: 151).

³⁸ Mais detalhes na seção 3.2, na tabela 1 e em Belik (2001). O autor explica, por exemplo, que as redes de auto-serviço possuíam somente 2,2% do total de lojas em 1970, enquanto o varejo tradicional era responsável pelos outros 97,8% do total de pontos de venda. A desproporção entre as vendas de um ramo e de outro, no entanto, já existiam, mas não com a predominância supermercadista de hoje.

³⁹ Em teoria, essa discriminação poderia ser perfeita a ponto de se cobrar de cada cliente um preço diferente pra cada produto, atingindo um lucro máximo.

O fato dos supermercados atuarem com esse *mix* de produtos e preços, no entanto, traz algumas dificuldades operacionais para a fiscalização do setor. Visto que “os preços dos milhares de produtos ofertados oscilam de forma independente (Coronato, 2003)”, não é possível que se faça uma análise do setor supermercadista como um todo – tem-se que avaliar produto por produto. Os fornecedores cobram do governo estudos que demonstrariam a excessiva força dos grandes varejistas.

Analisando a variação dos preços da cesta-básica ⁴⁰ e comparando-a com a evolução do Índice de Preços ao Consumidor (IPC) da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), dentro do intervalo de janeiro de 1997 a dezembro de 2004, tem-se os seguintes resultados:

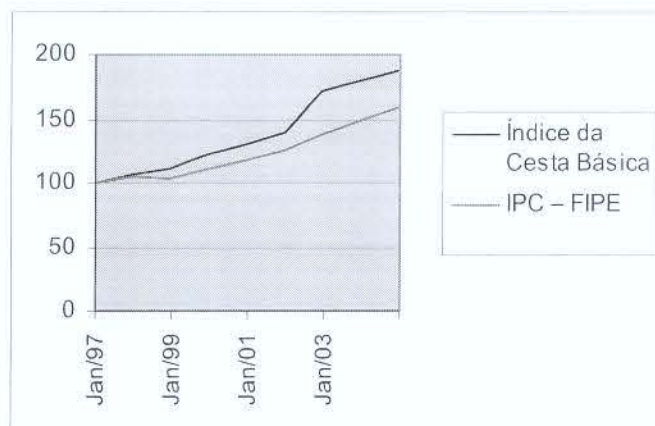
Tabela 3: Variação nos preços da cesta básica e inflação anual (1997-2004)

Mês	Cesta Básica (R\$)	Variação Anual (%)	Inflação
Jan/97	92,18	-	-
Dez/97	98,32	6,7	4,8
Dez/98	102,09	3,8	-1,8
Dez/99	111,96	9,7	8,6
Dez/00	119,54	6,8	4,4
Dez/01	128,6	7,6	7,1
Dez/02	158,73	23,4	9,9
Dez/03	164,79	3,8	8,2
Dez/04	172,2	4,5	6,6

Fonte: FGV e Botelho & Urdan (2005).
Elaboração própria.

⁴⁰ Os dados referentes à cesta básica são convenientes a esse trabalho por tratarem de produtos que são, basicamente, comercializados por supermercados e afins.

Gráfico 1: Evolução, em índice, dos preços da cesta básica e do IPC (Jan/97 = 100)



Fonte: FGV e Botelho & Urdan (2005).
Elaboração própria.

Analizando-se a evolução dos preços da cesta básica e comparando-a com o IPC, observa-se que, dentro do período observado, as mercadorias que são comercializadas, em sua maioria, dentro dos supermercados ficaram proporcionalmente mais caras que as demais. Somente nos anos de 2003 e 2004 houve uma desaceleração do custo da cesta básica com relação ao IPC – um fato que, embora recente, talvez, explique a paciência do Estado para com os varejistas, afinal, “para o governo, o que indica se a concorrência está ou não em nível razoável são os preços que a dona-de-casa vê nas gôndolas (Coronato, 2003)”.

Observa-se, no entanto, que o faturamento do setor tem permanecido estável, muito embora o volume de vendas cresça ano após ano. Segundo pesquisas feitas pela ACNielsen, o volume de vendas em supermercados aumentou 5,4%, enquanto o faturamento cresceu o bastante somente para cobrir a defasagem inflacionária ⁴¹.

No que diz respeito aos fornecedores, há uma intensa movimentação nas posições ocupadas pelos produtos mais vendidos. Embora as marcas líderes permaneçam nas primeiras posições, nota-se “que os produtos com preços mais baixos ganharam mais participação de mercado (Souza, 2002)”.

⁴¹ Dados citados em matéria da revista “SuperHiper”, escrita por Walter de Souza e publicada no site da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – em 2002.

Isso mostra bem a evolução das marcas chamadas “talibãs”. Acirrando a disputa por clientes de baixa e média renda, essas empresas barateiras acabaram beneficiando, de certa maneira, os supermercados:

“Um fator que confere força aos grandes varejistas é o excesso de oferta. ‘Como não há ainda no Brasil muitos produtos com altíssima diferenciação, tanto faz ofertar a marca A ou B se a percepção de qualidade for semelhante’, diz o economista e consultor Nelson Barizzelli. Pense nas talibãs com suas marcas baratas que fizeram a festa depois do Plano Real. Ou na Coca-Cola desafiada pelas tubainas, que fizeram despencar o preço dos refrigerantes (Blecher, 12/jun/2002a: 48)”.

Tem ainda a questão das marcas próprias – conforme detalhado na seção 3.2 –, que são um importante instrumento utilizado pelas cadeias de distribuição. Os produtores tradicionais, com marcas conhecidas pelo grande público, se deparam cada vez mais com esse desafio imposto pelas mercadorias de baixíssimo preço ofertadas por empresas de pequeno e médio porte, acirrando a concorrência-preço e todas as suas conseqüências. É notável, entretanto, que, mesmo do lado da produção, há quem se beneficie com esse tipo de disputa – não são só os distribuidores que obtêm ganhos com essas operações:

“A introdução de marcas próprias do varejo impacta diretamente no desempenho das pequenas e médias empresas industriais. A relação com o supermercado chega a viabilizar economicamente determinadas empresas industriais bem como cria um elo de ligação com as bases de fornecimento locais. Não há dúvida de que existem inúmeros constrangimentos financeiros para a pequena indústria no seu relacionamento com a distribuição, mas é impossível negar esta nova realidade colocada pela flexibilização da produção (Belik, 2001: 88)”.

Na tentativa de se precaver contra uma concentração ainda maior do setor de distribuição, as grandes fabricantes estão investindo pesado na diversificação de seus canais de vendas. Entre 1999 e 2001, “a participação do pequeno varejo e dos supermercados de vizinhança

(lojas com dez a 19 caixas, a maioria delas controladas por redes independentes) avançou de 55,5% para 58,1% no faturamento do setor (Blecher, 12/jun/2002a: 52)”⁴².

Com esforços crescentes na busca por mais e melhores fornecedores, as pequenas e médias redes varejistas conseguem fazer frente às grandes, basicamente, por utilizarem estruturas mais enxutas, permitindo a elas cobrarem preços de 3% a 16% mais baixos – e com custos operacionais 25% inferiores aos das grandes redes (Rebouças, 2003). Como essas redes têm poder de barganha reduzido, também não fazem as usuais exigências para que os fornecedores exponham os produtos em suas lojas – taxas cobradas para a abertura ou reforma de um supermercado, por exemplo, ou mesmo a cobrança de um alto percentual sobre as vendas líquidas de um determinado produto quando este é exposto em algum lugar estratégico do estabelecimento comercial.

Isso vem ocorrendo, a despeito do atraso presente nessas pequenas firmas do setor de varejo. Muitas delas sobrevivem no limite da legalidade, devido às altas taxas de juros e a elevada carga tributária, como mostra Lahóz (2000). Isso não chega a afetar as redes de médio porte, mas as mercearias de auto-serviço e pequenos supermercados familiares muitas vezes têm que driblar a legislação para conseguir permanecer em seus negócios.

A maior aposta para as indústrias do setor, no entanto, se refere aos itens destinados às classes média e alta. Em matéria publicada do Portal Exame, Nelson Blecher (17/abr/2003a) demonstra como produtos *diet* e *light*, sucos prontos e iogurtes sofisticados tiveram um significativo crescimento em 2002 nas compras feitas em supermercados em geral. Além disso, o autor alerta sobre a maneira que as fabricantes têm de driblar o efeito-preço e o poderio varejista.

“Para fazer frente à implacável ditadura do varejo, que pressiona os preços para baixo, resta ao fabricante entender o que tem verdadeiro valor para o consumidor. É essa percepção que faz o cliente se dispor a pagar mais pelo produto e libera a indústria de lançar mão de

⁴² Utilizando como exemplo a Johnson & Johnson, o autor cita dados que mostram que os grandes varejistas, que já foram responsáveis por 89% das vendas da empresa, perderam espaço para os supermercados menores, que realizaram 58% das vendas da companhia em 2001.

artifícios promocionais que têm o efeito deletério de corroer as margens e também a fidelidade dos consumidores. Ninguém gosta de pagar mais caro depois que experimentou o gostinho de pagar menos por um produto. Além disso, a rentabilidade das empresas que gastam mais em promoções mal chega à metade daquelas que investem parte de suas verbas em publicidade (Blecher, 17/abr/2003a)".

Conforme visto anteriormente, os gastos com Publicidade e Propaganda (P&P), são, inclusive, uma parte fundamental da estratégia das grandes marcas e empresas alimentícias para reafirmarem seu poder na indústria. Investimentos em P&P são importantes porque, além de diferenciar o produto em si – e dar à indústria uma oportunidade de agregar valor à sua mercadoria, recompondo suas margens –, também impõem uma importante barreira à entrada de novos concorrentes. Martinelli Jr. (1997) traz um conceito muito interessante, de “razão de intensidade de propaganda”, que reforça essa tese:

“Ao se analisar a ‘razão de intensidade de propaganda’ entre os tipos de produtos, que quantifica para cada produto a relação entre o gasto publicitário associado a ele e seu peso relativo no orçamento familiar de alimentos, constatou-se, por exemplo, em 1990, que cereais e produtos de panificação representavam 8,7% nas despesas de alimentos mas eram responsáveis por 17,5% do total de gastos com P&P, portanto apresentando uma ‘razão de intensidade de propaganda’ igual a 2 ($17,5/8,7$); vale dizer, os gastos com P&P desses produtos eram duas vezes o que eles representavam em termos de importância relativa nos gastos com alimentos das famílias. (...) as ‘razões de intensidade de propaganda’ de diversos produtos são substancialmente diferentes, sendo que os produtos altamente processados apresentam sempre os maiores valores quando comparados com menos processados. Assim, as razões de produtos como confeitos e chocolates (3,2), ou bebidas (2,4) eram significativamente maiores que a razão de alguns segmentos de produtos mais homogêneos e/ou de baixa concorrência em *marcas*, como carnes (0,2), ou frutas e vegetais (0,7). Esse fato realça, portanto, a importância dos gastos de P&P como fator determinante na concorrência dos segmentos e linhas de produtos de maior valor agregado e de maior diferenciabilidade (Martinelli Jr., 1997: 33 – Grifos do autor)”.

O mesmo autor mostra dados que mostram que as empresas alimentícias em geral gastam, na busca pela diferenciação de seus produtos, bem mais em P&P do que em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), muito embora os gastos com esse departamento sejam bastante significativos. A explicação para isso reside nos seguintes fatos:

“A criação de novos mercados alimentares está condicionada (...) pelos valores que regem as decisões de consumo e vinculada às esferas histórico-culturais dos agentes consumidores. (...) [Isso faz com que] o perfil dos mercados dos produtos alimentares seja determinado pela coexistência de produtos ‘novos’ e ‘antigos’, cujas diferenças são estabelecidas pelas formas de combinação de matérias-primas tradicionais e pelo nível de serviços acrescentados às matérias-primas. As inovações tecnológicas, assim como a introdução de produtos radicalmente novos, seriam raros e de difícil aceitação por parte dos consumidores (*Idem*: 43 - 44)”

Destarte, o tipo de inovação preferida pelas indústrias é quanto à formulação do produto, onde é feita a “adição e/ou utilização de novo ingrediente que oferece um benefício novo aos consumidores (*Idem*: 38)”. Esse tipo de inovação é cada vez mais usado, em detrimento de outros – como mudanças na embalagem ou no posicionamento do produto em relação aos diferentes nichos do mercado. Nas palavras do próprio autor:

“as inovações mais importantes se dão via ingredientes e processos, em geral não produzidos nas próprias empresas, pois a indústria de alimentos é fortemente dependente das inovações geradas em outros setores produtivos, notadamente dos ramos de bens de capital, química e farmacêutico (*Idem*: 183)”.

Assim, surgem os produtos diferenciados, sofisticados e de maior valor agregado, voltados às pessoas com certo poder aquisitivo. O autor cita pesquisas que mostram que, à medida que a renda *per capita* aumenta, ocorre “uma tendência de substituição intra-bens, de produtos básicos para produtos com maior elaboração industrial, associados aos novos quesitos presentes nas decisões de compra, tais como os de saúde, praticidade, qualidade (*Idem*: 171)”. Reforçando essa idéia, Alfranca, Rama & Von Tunzelmann (2004), dizem que os principais campos de inovação nas companhias agroalimentares são justamente quanto à qualidade, à segurança, à durabilidade e à apresentação prática e atrativa dos alimentos junto aos olhos do consumidor e que fazem isso combinando em seu interior diferentes tipos de conhecimentos técnicos, notadamente biotecnologia, química e maquinária.

Por contarem com estruturas, em geral, muito maiores do que as das companhias locais, as multinacionais de alimentos levam vantagem nessa disputa. Somando-se ao que dizem Alfranca, Rama & Von Tunzelmann (2004), Franco & Carvalho (2005) mostram que as corporações transnacionais que têm afiliadas no Brasil baseiam suas estratégias de conquista de mercado na importação de bens de capital (os mesmos utilizados em suas matrizes da Europa e da América do Norte), um modo de transferir tecnologia no esforço de adaptar melhor seus produtos ao gosto do consumidor brasileiro – cada vez mais cosmopolita e exigente com os atributos das mercadorias que pretende ingerir em sua dieta.

Ainda tratando desse tema, existe também a questão da queda acentuada do poder de compra da classe média brasileira durante os últimos anos. É possível que, diante de poucas possibilidades de se trocar de carro com certa frequência, as pessoas se conformem em ir ao supermercado para comprar iogurtes que contêm ômega 3, bolos com os mais variados recheios e chás gelados de diferentes aromas e sabores.

Outra maneira que a indústria encontrou para fazer frente à chamada ditadura do varejo e diminuir custos foi reduzir o peso dos produtos e o tamanho das embalagens (Blecher, 17/abr/2003b), de modo a manter o preço cobrado anteriormente e recompor suas margens.

Na questão da formação de preços, existem ainda muitas outras considerações a serem feitas no que diz respeito ao mercado alimentício brasileiro. Vimos que a concorrência-preço tem seus efeitos sobre a cadeia produtivo-distributiva como um todo, mas, além da prática concorrencial, há um elemento cada vez mais importante na constituição das cotações: o efeito trazido pela globalização da economia nacional em seus mais variados setores. No Brasil, em particular, esse tipo de efeito se faz muito presente em alguns segmentos do mercado de produtos agrícolas ou agroindustriais. O País é um grande exportador de mercadorias como café e suco de laranja. As safras brasileiras desses produtos são fundamentais para a determinação de seus respectivos preços. O Brasil, no

caso, é um *price-maker* ⁴³ nos mercados de café e suco de laranja, pois é o maior exportador mundial em ambos.

Em referência aos mercados onde o Brasil é *price-taker*, ou seja, onde o País não é capaz de determinar os preços dos respectivos produtos por si só, mas onde tem intensa participação – como no mercado de soja, por exemplo –, o que ocorre é um alinhamento natural do preço cobrado ao consumidor local com aquele cotado nos mercados internacionais. A dificuldade de remarcar preços ao sabor da conjuntura interna se faz cada vez mais presente, à medida que a economia se insere mais no contexto global.

Esse tipo de dificuldade traz uma espécie de “seleção natural” entre as empresas do setor, onde somente conseguem se manter aquelas que podem lidar com essas particularidades.

Tal situação força as empresas a formarem algumas parcerias que visam sua consolidação ou mesmo a sua permanência no mercado. Aguiar & Barros (1995), ao estudarem os mercados de arroz e feijão, chegaram a uma interessante conclusão: a comercialização desses produtos é definida muito mais por variações na oferta e na demanda do que pela oferta de insumos de comercialização – tais como fertilizantes, o óleo diesel usado para transportar os produtos e indicadores macroeconômicos como salário mínimo e taxa de juros.

“Em geral, como as margens [*de comercialização*] são fortemente afetadas por choques de oferta agrícola e de demanda primária, medidas que promovam a estabilização dos mercados a níveis de produtor e varejo, amenizando eventuais choques, parecem ter maior impacto sobre a margem dos dois produtos do que medidas que aumentem a oferta de insumos de comercialização (Aguiar & Barros, 1995: 609)”.

⁴³ Terminologia usada em Vasconcelos (2003). O país é um *price-maker* quando é responsável pela formação do preço pelo qual determinado produto é cotado internacionalmente. Quando ocorre o contrário, quando o país não tem a capacidade de determinar esse preço, é usado o termo *price-taker* para se referir a esse país dentro desse mercado específico.

A implicação política dessa constatação é que a junção de esforços dos agentes do mercado alimentício rumo à máxima contenção de riscos traz mais benefícios do que certas práticas antes tidas como otimizadoras.

As grandes Centrais de Compras (CCs) e as Centrais de Distribuição (CDs) são parcerias montadas entre produtores e distribuidores na busca por mais eficiência na logística e no comércio de produtos alimentícios (principalmente itens que precisam ser comercializados em estado fresco como hortifrutigranjeiros). “Eficiência, nesse caso, se traduz por menores preços, menores perdas e maior qualidade (Belik, 2001: 152)”. Mas, ainda que essas parcerias tragam benefícios para ambos, não é certo dizer que seja totalmente equilibrada.

“(…) não se pode dizer que haja uma ‘dependência bilateral’ entre distribuição e fornecedores. O que há é o exercício do poder de oligopsônio por parte do varejo. (...) Cada vez mais, cabe ao fornecedor (...) colocar o produto na área de venda responsabilizando-se pela sua apresentação e satisfação do cliente. No caso de a venda não ocorrer como o previsto, o fornecedor se encarrega de retirar o produto arcando com todos os custos decorrentes das perdas. (Belik, 2001: 155)”.

Há, portanto, uma co-responsabilidade comercial entre fabricante e distribuidor, mas cabendo o ônus ao primeiro e o bônus ao segundo, em termos extremos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações ocorridas nas relações entre varejo e indústria nas últimas décadas foram forjadas a partir de diferentes condições e aspectos estruturais e institucionais distintos. A bibliografia consultada sugere que, nos países desenvolvidos, notadamente Europa e EUA, a assimetria presente no mercado de alimentos em favor dos distribuidores foi motivada pelas transformações tecnológicas e as novas possibilidades sociais advindas ou motivadas pelo novo paradigma tecnológico. É evidente que muitos fornecedores também colheram bons frutos graças a essas inovações técnicas. Mas a impressão que se tem, após a leitura de tais textos, é que as telecomunicações, os novos eletrodomésticos, os bancos de dados, a

informática e a globalização (que não se sabe até que ponto é causa ou consequência de todas essas mudanças) foram determinantes para que os varejistas pudessem ter uma melhor noção de seu negócio, monitorar todas as suas atividades de forma precisa e rápida, expandir seu *mix* de mercadorias e de fornecedores e se posicionar de forma estratégica nos mais variados países.

No caso do Brasil, as causas das trocas de posição entre os *players*, no exercício efetivo da hegemonia nas relações da cadeia produção-distribuição de alimentos, trocas essas que produzem as assimetrias de poder entre os setores, são mais numerosas. As mudanças drásticas que se abateram sobre o País nas duas últimas décadas tornam muito difícil escolher uma causa como a mais relevante para que o mercado alimentício brasileiro tenha adquirido sua configuração atual. As transformações no paradigma tecnológico, por exemplo, só passaram a ser sentidas por aqui após a abertura econômica promovida no País no início dos anos 90. A abertura econômica, por sua vez, ainda intensificou no âmbito local, a concorrência das grandes cadeias varejistas internacionais. Essa internacionalização do mercado brasileiro, por seu turno, também foi motivada pela formação do Mercosul e a conseqüente expansão de possibilidades comerciais para aqueles que realizavam seus negócios em terras nacionais. E todas essas mudanças só vieram à tona graças às significativas mudanças no quadro político-institucional brasileiro. Por último, mas não menos importante, o controle inflacionário conquistado pelo País em meados da década passada foi um fator decisivo para que o setor de distribuição passasse a se posicionar e agir tal qual nos dias de hoje.

Ainda que as alterações e o crescente número de dúvidas que pairam sobre o setor nacional de alimentos tragam uma série de distorções, das mais variadas, na evolução comportamental dos agentes (produtores, comerciantes e consumidores) desse mercado, vale notar que os esforços promovidos por muitos dos envolvidos (governo, fabricantes e varejistas) acabaram por beneficiar um considerável contingente de pessoas, que passaram adquirir produtos de boa qualidade e em maior quantidade. O incremento no poder de compra do trabalhador associado às constantes reduções de custos executadas por

fabricantes e distribuidores fez com que muitos produtos passassem a ser acessíveis a uma boa parte da população, ampliando o mercado consumidor brasileiro.

Como sugestão para pesquisas futuras, este trabalho propõe que se tente inferir qual fator foi o mais importante para a configuração do mercado atual de alimentos no Brasil: se foi a internacionalização do setor, a entrada das novas tecnologias, o ambiente político-institucional, a criação do Mercosul, a queda da inflação ou ainda algum outro fator não discutido aqui.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Danilo R. D. & BARROS, Geraldo S. A. C. Análise Dinâmica de Margens de Comercialização: Uma Aplicação aos Mercados de Arroz e Feijão no Estado de São Paulo. Artigo publicado na **Revista Brasileira de Economia**, vol.49, nº4, p. 583-610. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, out/dez 1995.

ALFRANCA, Oscar; RAMA, Ruth & VON TUNZELMANN, Nicholas. Ventajas Competitivas de la Multinacional Agroalimentaria en Aspectos Tecnológicos. Artigo publicado na **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 8, nº3, p. 167-185. Curitiba, jul/set 2004.

ALVES FILHO, Manuel. Economista Investiga Fusões e Aquisições de Empresas. Matéria publicada no **Jornal da Unicamp**, nº212, p.4-5, 12-18/mai/2003.

Disponível em

http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2003/ju212pg4b.html. Acesso em 16/mai/2003.

ANGELO, Cláudio Felisoni; SIQUEIRA, João Paulo de Lara & FÁVERO, Luis Paulo Lopes. As Compras Não Planejadas em Supermercados: a Importância do Tempo e da

Organização da Loja na Determinação dos Gastos. Artigo publicado na **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, nº3, p. 150-161. Curitiba, jul/set 2003.

BELIK, Walter. **Muito Além da Porteira: Mudanças nas Formas de Coordenação da Cadeia Agroalimentar no Brasil**. Campinas, SP: UNICAMP. IE, 2001. (Coleção Teses).

BELIK, Walter & ROCHA DOS SANTOS, Roseli. **Institutional Environment and Large Scale Food Distribution in Brazil: Toward Greater Flexibility and Efficiency**. Montpellier, France, May 22-23, 1997. (Presented at Colloquium “Grande Distribution Alimentaire”, French Society of Rural Economics). Disponível em <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo174.htm>. Acesso em 14/fev/2006.

_____. **Os Investimentos das Multinacionais Alimentares Face a um Espaço Econômico Ampliado**. Disponível em <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo172.htm> . Acesso em 01/abr/2003.

BLECHER, Nelson. A Ditadura do Varejo. **Revista Exame**, p. 44-52, 12/jun/2002a.

_____. Ai, Como Dói! Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 01/abr/2003.

_____. Eu Tenho a Força. **Revista Exame**, p.53-55, 12/jun/2002b.

_____. Em Busca do Valor. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003a.

_____. O Hambúrguer no Banco dos Réus. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003b.

_____. Show dos Milhões. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003c.

BOTELHO, Delane & URDAN, André Torres. Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: Um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor. Artigo publicado na **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 9, nº4, p. 164-179. Curitiba, out/dez 2005.

CAETANO, José Roberto. Super e Hipermercados Param de Crescer em 2002. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003.

CORONATO, Marcos. Quem Manda É a Dona-de-Casa. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 16/mai/2003.

CYRILLO, Denise Cavallini. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo: FIPE-USP, 1987 (Série Ensaios Econômicos, nº 68).

FRANCO, Eliane & CARVALHO, Ruy de Quadros. Technological Strategies os Transnational Corporations Affiliates in Brasil. Artigo publicado na **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª edição especial de 2005, p. 135-157. Curitiba, 2005.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. Dados referentes aos preços da cesta básica disponíveis em http://fgvdados.fgv.br/dsp_primeira.asp.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Brasil em Números**. Rio de Janeiro, 1998.

LAHÓZ, André. O Melhor e o Pior do Brasil. Matéria publicada, em 17/abr/2000, no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003.

MACHADO, João Batista de Britto; SACHSIDA, Adolfo & MENDONÇA, Mário Jorge Cardoso de. Abertura Comercial e Inflação: Uma Análise para Dados em Painel. Artigo publicado na **Revista Estudos Econômicos**, vol.35, nº3. Instituto de Pesquisas Econômicas – USP. São Paulo. 2005.

MARTINELLI JR. Orlando. **As Tendências Recentes da Indústria de Alimentos: Um Estudo a Partir das Grandes Empresas**. Campinas: UNICAMP. IE, 1997. (Tese Doutorado).

PORTAL EXAME. (site: [http:// www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)). Consultado entre os dias 15/fev/2003 e 10/fev/2006.

PRADO JR., José Maurício do. Análise da Concorrência do Segmento Supermercadista. Artigo publicado na **Revista Controversa**, São Paulo: FEA-USP, p. 33-42, out/nov 1999.

REBOUÇAS, Lídia. Vida de Nanico. Matéria publicada no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico** (1964). São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Coleção Os Economistas). Tradução: Maria Sílvia Possas.

SORDILI, Aline. SEC Abre Investigação Contra Royal Ahold; Bompreço Não Comenta. Matéria publicada, em 26/fev/2000, no **Portal Exame**, <http://www.exame.com.br>. Acesso em 17/abr/2003.

SOUZA, Walter de. As Marcas que Vendem de Fato. **Revista SuperHiper**, disponível no site da ABRAS: http://www.abrasnet.com.br/prod_sh/news1.asp. Acesso em 29/ago/2002.

VASCONCELOS, Cláudio Roberto Fóffano. O Comércio Brasil-Mercosul na Década de 90: Uma Análise pela Ótica do Comércio Intra-Indústria. Artigo publicado na **Revista Brasileira de Economia**, vol. 57, nº1, Parte II, p. 283-313. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, jan/mar 2003.

VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha; ZWICKER, Ronaldo & SOUZA, César Alexandre de. Um Estudo da Informatização em Empresas Industriais Paulistas. Artigo publicado na **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 9, nº2, p. 169-191. Curitiba, abr/jun 2005.