

Muito além da porteira

Mudanças nas formas de coordenação da
cadeia agroalimentar no Brasil

Coleção Teses

Muito além da porteira
Mudanças nas formas de coordenação da
cadeia agroalimentar no Brasil

Walter Belik

Campinas
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Instituto de Economia – IE
2001

Obra publicada pelo Instituto de Economia da UNICAMP.

© *Walter Belik*

Projeto Gráfico-visual/Editoração/Normalização
Célia Maria Passarelli Quitério
Neide Pereira Baldovinotti

Revisão
Isabel Petronilha Costa

Capa
João Baptista da Costa Aguiar

Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Documentação – CEDOC
do Instituto de Economia da UNICAMP

363.192 B412m	Belik, Walter Muito além da porteira – Mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil/Walter Belik. – Campinas, SP: UNICAMP. IE, 2001. (Coleção Teses).
------------------	--

Originalmente apresentada como Tese de Livre-docência ao
Instituto de Economia da UNICAMP (1999).

ISBN 85-86215-36-8

1. Alimentos – Indústria – Brasil. 2. Agroindústria – Brasil.
3. Abastecimento – Brasil. I. Título. II. Série.



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia <www.eco.unicamp.br>

✉ Caixa Postal 6135 ☎ (019) 3788.5708 📠 (019) 3289.1512 📧 public@eco.unicamp.br
13083-970 – Campinas, São Paulo – Brasil

Agradecimentos

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

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

Gostaria de agradecer aos colegas europeus Raúl Green (INRA – Ivry-sur-Seine), Claude Menard (ATOM – Universidade de Paris I – Sorbonne-Panthéon) e Victor Bulmer-Thomas (ILAS – University of London) pela calorosa acolhida e pelo estimulante intercâmbio que temos mantido nos últimos anos. No Brasil, o debate em torno da coordenação das cadeias produtivas agroalimentares também tem sido intenso e gostaria de agradecer

Walter Belik

o apoio através de envio de material, participação em eventos e discussões de todos os pesquisadores de instituições como o PENSA (FEA-USP), GEAS – UFPR, Cedeplar – UFMG, Mestrado em Economia da UFU e do Departamento de Engenharia da Produção da UFSCar.

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

Sumário

Apresentação.....	9
1 Aspectos teóricos.....	13
2 Concentração, centralização de capitais e dinâmica da indústria de alimentos	31
2.1 Mudança organizacional e reestruturação agroindustrial.	40
2.2 Aspectos setoriais das mudanças	47
2.3 A nova dinâmica regional	93
Conclusões	103
3 Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil.....	107
3.1 Aspectos históricos	108
3.2 A emergência dos supermercados	116
3.3 Estratégia e posicionamento dos grupos supermercadistas	125
3.4 Uma aproximação teórica do tema.....	133
3.5 Centrais de compra e centrais de distribuição.....	138
3.6 Novas formas de intervenção do Estado no abastecimento	148
3.7 Características do novo ambiente	152
Conclusões	159
Comentários finais.....	161
Referências bibliográficas.....	173

1

Aspectos teóricos

Os economistas da escola Fisiocrática¹ assim como Adam Smith nos ensinam que as leis científicas encontradas unicamente na natureza poderiam ser observadas também na sociedade dos homens. De forma similar às leis de movimento da física e da astronomia, a economia teria um comportamento determinado por regularidades que, por sua vez, deveriam decorrer da liberdade e da racionalidade dos indivíduos.² Dado que o espírito humano é imprevisível, a racionalidade era vista como uma conquista a ser preservada e imposta através de normas de conduta para que o homem não se desviasse e não se confrontasse com as leis da natureza.

A interpretação desses postulados pelos neoclássicos³ permitiu a construção de modelos gerais tendo como pressuposto a racionalidade dos indivíduos. Segundo esses pressupostos, a

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

² A economia é vista como tendo vida. Na sua obra, Smith nos passa uma visão de economia “animística” sobre a qual não se poderia haver confronto. A “mão invisível” não é a mão de Deus mas a mão da natureza, da ordem natural.

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

liberdade e os interesses pessoais poderiam ser conciliados e a racionalidade conduziria o sistema para um equilíbrio geral. Assim como na física, os fenômenos sociais poderiam ser analisados isoladamente e a solução ótima poderia ser apontada a partir do exercício da razão. Nesse quadro, a incerteza é considerada *disturbing cause* e não pode ser levada em conta na construção dos modelos.⁴

Para a economia neoclássica, o mercado deve coordenar as trocas entre os agentes econômicos.⁵ Esse quadro explicativo tem sido utilizado para a preparação de modelos e a discussão das funções de oferta e demanda. No entanto, se olharmos em torno, vamos perceber que este referencial do sistema econômico nunca passou de uma simplificação idealizada do mundo real. As principais decisões atribuídas aos agentes como aquelas referentes a preços e investimentos ocorrem em situações um tanto distintas daquelas que os neoclássicos descreveriam como mercado.

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

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

⁴ Ver a esse respeito o excelente verbete preparado por Zamagni (1989) para o *New Palgrave*.

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

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

Para Veblen, as instituições seriam derivadas da natureza dos hábitos de uma população, e esses são necessariamente instáveis e variam incontinentemente com a passagem do tempo. Existe uma diferença entre hábito e hereditariedade, essa é a base da natureza humana e que provoca tanta incompreensão e racismo. No entanto, destaca o autor que as instituições modernas (civilizadas) se baseiam, em grande parte, em princípios de negócios. A legislação, a vigilância policial, a administração da justiça e os serviços militares e diplomáticos estão todos diretamente ligados às relações de negócios e nos interesses pecuniários. Essas instituições têm muito pouco a ver com os interesses humanos (cf. Veblen, 1904).

Já no sistema weberiano há um questionamento profundo da racionalidade da sociedade burocrática e a sua eficiência na tomada de decisões. Weber distinguia dois tipos de racionalidade: formal e

⁶ Ver a este respeito *The theory of business enterprise*, publicado originalmente em 1904 e que pode ser encontrado na coletânea editada por Lerner (1976).

⁷ Para maiores detalhes ver a demolidora crítica aos economistas neoclássicos austríacos publicada em 1898 no *The Quarterly Journal of Economics* (v. 12) com o expressivo título *Why is economics not an evolutionary science*.

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

De acordo com Weber (1944), a ação social, como toda ação, pode ser:

“1) racional com arranjos aos fins – determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens e utilizando expectativas como ‘condições’ e ‘meios’ para o logro de fins próprios racionais e sopesados e perseguidos; 2) racional com arranjos de valores – determinado pela crença consciente no valor ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma que se interprete (próprio e absoluto de uma determinada conduta sem relação com o resultado, ou seja, puramente eméritos de valor); 3) afetiva, especialmente emotiva – determinada por afetos e estados sentimentais atuais e, 4) tradicional – determinada por costumes arraigados” (p. 20).

A regularidade de condutas de uma ação social é uma preocupação da sociologia, ao contrário da história, interessada em relações causais. O costume está arraigado e determinado por uma situação de interesses “na medida em que a existência empírica de sua probabilidade descansa unicamente no fato de que os indivíduos orientem racionalmente a sua ação com arranjos que têm por finalidade o alcance de expectativas similares” (Weber, 1944: 23). Segundo o autor, a ação social quando está respaldada na

⁸ Ver a este respeito Weber (1987, cap. II).

legitimidade se transforma em ordem legítima que, por sua vez, se caracteriza por uma convenção e por um direito.⁹

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

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

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

10 Esse trabalho pode ser encontrado na coletânea organizada por Cohn (1991: 79-129).

de decisões é um processo fundamentalmente social e geralmente controlado.¹¹

Dois princípios se apresentavam no fenômeno denominado por Simon de *bounded rationality*:

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

Segundo Simon (1992) o conceito de racionalidade processual nos leva a entender o papel principal que as organizações desempenham na vida econômica. As organizações se contrapõem ao mercado que tem um papel distinto e ambas as instituições não podem ser confundidas.

“O termo racionalidade processual foi apresentado há 30 anos para focar a atenção na discrepância entre a racionalidade humana perfeita que é assumida pela teoria clássica e neoclássica e a realidade do comportamento humano que é observada na vida econômica” (p. 3).

O interesse por estas questões deriva do fato de que a decisão baseada nos processos cognitivos está diretamente relacionada ao papel e à importância das instituições. Menard (1990) argumenta que as instituições são um conjunto de regras socioeconômicas baseadas em relações históricas sobre as quais os indivíduos não podem exercer influência no curto e médio prazo.

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

“Do ponto de vista econômico, essas regras se orientam a definir as condições nas quais as escolhas, individuais ou coletivas, de alocação e utilização de recursos poderão se efetuar” (Menard, 1990: 22). Em outras palavras: as instituições são um conjunto de regras formais e informais colocadas pela sociedade e que determinam o processo de tomada de decisões (Alston, 1998).

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

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

a natureza e as possibilidades de ação comum (Hollingsworth & Boyer, 1997: 10).

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

O custo de produção é composto pela somatória dos custos de transformação e de transação.¹² Segundo Williamson (1985), os custos de transação são os custos comparativos de planejar, adaptar e a tarefa de monitorar sob uma estrutura alternativa de governança.¹³ Em determinados casos, uma inovação tecnológica que deveria rebaixar os custos de transformação impondo um novo padrão produtivo pode elevar os custos de transação, entendendo-se por esses os custos de utilização dos mecanismos de preços. Ou

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

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

seja, para o autor, a forma de coordenação é definida a partir da percepção dos agentes quanto às vantagens econômicas derivadas de um leque tecnológico estabelecido.

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

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

Chandler Jr. (1988) identifica na revolução comercial e dos transportes ocorrida em meados do século passado a base para o crescimento da indústria. Segundo o autor, a introdução da estrada de ferro e a abertura de canais de comunicação com os Grandes Lagos (EUA) ampliaram as possibilidades de mercado e reduziram

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

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

Baseado em uma ampla pesquisa sobre as empresas norte-americanas da segunda metade do século passado, Chandler Jr. demonstra que o aumento de volume de atividade econômica decorrente do estabelecimento de novas técnicas produtivas e da expansão dos mercados fez com que a pequena empresa desse lugar à grande. A grande empresa – ou empresa moderna – se caracterizaria pelo conjunto de atividades capazes de funcionar isoladamente que são reunidas sob uma mesma coordenação administrativa. A grande empresa se transformou na firma multidivisional e esta na multinacional. O autor afirma que o crescimento das grandes empresas e a dominação que estas exercem sobre certos setores vitais da economia “transformaram a estrutura destes mesmos setores e, a partir daí, da economia como um todo” (Chandler Jr., 1988: 12).

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

que certas economias foram muito mais bem-sucedidas do que outras” (Benko, 1996: 110).

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

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

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

As formas híbridas de coordenação estão amparadas em contratos que estabelecem compromissos e obrigações de ambas as partes. Estes contratos poderão ser mais ou menos abrangentes

embora não seja possível se desenhar contratos completos dada assimetria e o oportunismo dos agentes. No seu limite, o exercício de um contrato pode levar a integração vertical das atividades (hierarquia).¹⁵ No caso oposto, na ausência de especificidades dos ativos, temos o mercado como mediador e regulador das relações. Em ambos os casos estão as instituições que fazem o pano de fundo dos arranjos entre os agentes envolvidos. “As instituições dão o pano de fundo sócio-histórico sobre o qual mecanismos de coordenação deverão se instalar e a partir dos quais as regras do jogo estarão postas assegurando o cumprimento dos contratos e estabelecendo os mecanismos de socialização e as diversas modalidades de punições sociais” (Belik & Rocha dos Santos, 1997: 2).

Para se precaver das mais variadas formas de oportunismo, as relações econômicas de maior duração ou de maior envergadura são realizadas por meio de contratos que, por definição, são sempre incompletos. Ou seja, por mais perfeita que seja a informação do mercado e por maior que seja o conhecimento dos agentes, é uma tarefa impossível cobrir todas as possibilidades em um contrato. Ainda que esta fosse uma tarefa exequível, o custo de confecção deste contrato seria tão elevado que não compensaria realizar a transação desta forma.

Uma vez que os contratos têm um alto custo de preparação e a manutenção dos mecanismos para fazer com que os mesmos sejam cumpridos é também custosa, há um grande interesse em promover um ambiente institucional forte para que se possam minimizar estas despesas-problema. Mudanças institucionais em

¹⁵ Segundo Brousseau (1996), os contratos são apresentados de forma escrita ou não escrita, formal ou informalmente, e permitem aos agentes coordenarem as suas ações. Os contratos instituem direitos e obrigações que cubram as demandas técnicas colocadas pelo relacionamento entre os agentes. As especificações de comportamento constantes nos contratos permitem forçar os agentes a terem um comportamento de colaboração.

direção a regras do jogo mais estáveis e transparentes sempre foram fundamentais para o crescimento das firmas.

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

Segundo North (1990: 383), “as instituições, enquanto soluções para simples problemas de coordenação (convenções) ou para formas mais complexas de troca, como aquelas que caracterizam as sociedades modernas, providenciam um conjunto de regras do jogo que definem limites para as escolhas”. Por instituições podemos entender um conjunto de regras e regulamentos que passam pelas leis e pelas regras informais como as questões ligadas a moral, ética e comportamento.

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

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

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

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

18 Um excelente estudo sobre as aproximações do institucionalismo (forte) e da teoria evolucionária pode ser obtido em Coriat & Dosi (1995). Para estes autores é necessário desenvolver uma agenda comum de pesquisas que contemple os seguintes aspectos, que vale a pena mencionar: a) o entendimento da emergência e desenvolvimento de cada indústria visto a partir do desenvolvimento de tecnologias e instituições de apoio (processo co-evolucionário); b) análise dos diferentes regimes

Muito além da porteira

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

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

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

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

O campo organizacional representa um recorte específico da vida institucional composto por organizações como fornecedores, produtores, consumidores, agências regulatórias e outras organizações produtoras de bens e serviços similares. A função do campo organizacional é a de promover a estabilidade entre os agentes. Esse não pode ser considerado benigno e cooperativo, impondo-se pelo dever e obrigação, “embora a retórica e a ideologia

socioeconômicos de crescimento; c) estudo dos processos de criação e geração de decisões – no sentido de baixo para cima – e dos processos de interação das variáveis macro nas formas de coordenação – no sentido de cima para baixo; e d) descrição detalhada do processo de aprendizado e como este influencia o complicado processo de tomada de decisões.

dos seus proponentes possam nos levar a pensar assim” (Fligstein, 1990: 6). Pelo contrário, o campo organizacional existe para beneficiar os membros mais poderosos. Estas firmas criam as regras e têm o poder para impô-las pela força do seu tamanho ou pelo controle dos recursos produtivos. Segundo o autor, os campos organizacionais têm mais capacidade de se impor e estabelecer regras quanto menor for o número de firmas participantes ou se considerarmos a preexistência de uma associação ou grupo de interesses.

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

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

Nesse sentido, o controle das variáveis de decisão política se torna muito importante pois permite perpetuar uma determinada situação evitando, ao mesmo tempo, pressões e choques externos

que possam vir a influenciar o quadro interno. As diretrizes e modelos de comportamento estabelecidos pelo Estado influenciam a tomada de decisões podendo minimizar a necessidade de controles adicionais sobre os contratos e demais relações econômicas fazendo com que os custos de transação possam ser também reduzidos. Como nos recorda Fligstein (1996), as organizações e instituições que formam o Estado na sociedade capitalista moderna têm o papel de fazer cumprir determinadas regras. Os direitos de propriedade, as formas de governança e as regras de intercâmbio são as arenas nas quais o Estado moderno estabelece as regras para os atores. O argumento do autor é o de que, assim como o Estado, o campo organizacional desempenha uma importante função na propagação da estabilidade dos mercados.

Particularmente, vários tipos de organizações estão dando forma a estruturas peculiares de oferta de bens e serviços em busca de sinergias e vantagens competitivas. São formas híbridas de relacionamento que passam ao largo das concepções tradicionais de mercados.

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

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

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

2

Concentração, centralização de capitais e dinâmica da indústria de alimentos

Introdução

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

Neste capítulo vamos analisar a indústria processadora de alimentos no Brasil, a estrutura dos seus principais segmentos e os movimentos estratégicos recentes. Ao nos aprofundarmos no espaço reservado à indústria de alimentos, vamos antecipar também alguns

elementos relativos à distribuição lembrando que este assunto será analisado com mais detalhe no próximo capítulo.

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

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

Muito além da porteira

No que se refere ao tamanho do mercado brasileiro, não se pode ignorar a sua importância na decisão sobre os investimentos da indústria de alimentos. O Brasil dispõe de um dos maiores mercados mundiais sem barreiras étnicas, lingüísticas ou religiosas. Com o baixo ritmo de crescimento do consumo de alimentos nos países desenvolvidos, o Brasil se constitui em uma reserva de crescimento extraordinária para médio e longo prazos. Segundo a ABIA – Associação Brasileira da Indústria da Alimentação –, este segmento da indústria cresceu, em termos de faturamento, 2,8% a.a. no período 1993/98.¹ No entanto, tomando-se um período mais amplo que possa abranger também a década de 80 e tendo como base os dados de produção física, o crescimento anual da indústria de alimentos no Brasil ficou em torno de 1,8%. Essa taxa de crescimento é inferior à expansão da indústria de alimentos europeia – 2,6% a.a. no período 1982/91 (CEE, 1993).

Potencialmente, o consumo brasileiro é explosivo. Comparando a taxa histórica de crescimento anual da Europa, Estados Unidos e Japão nas duas últimas décadas, Pugel (1992) demonstra que a indústria de alimentos esteve sempre abaixo do crescimento geral da indústria. Ademais, as porcentagens de crescimento se mantiveram muito próximas do próprio crescimento vegetativo da população. Nesses países, as áreas de maior crescimento dentro da indústria de alimentos são os alimentos especiais e a comida vegetariana. Para o Brasil e demais países em desenvolvimento, a situação é totalmente oposta, denotando que a expansão do consumo em um mercado mundial com baixas taxas de crescimento ainda é um atrativo para o investimento.

¹ A indústria de alimentos cresceu em faturamento 4,7% a.a. no período 1993/96, mas no biênio 1997/98 a taxa média foi de -1,4% a.a. devido à desaceleração da atividade econômica como um todo, segundo dados da ABIA.

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

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

O setor agroalimentar era visto no passado como sendo tecnologicamente “frio”, mas hoje os gastos em pesquisa por parte das firmas líderes do setor alimentar estão crescendo em ritmo acelerado. Historicamente, os gastos com P&D no setor não têm ultrapassado 0,3% do faturamento das empresas, em nível global (Cf. OCDE, 1992). Esses valores não podem ser comparados com as médias das indústrias farmacêutica, eletrônica ou de computadores, que investem mais de 10% do seu faturamento em P&D. Mas devemos levar em conta que o faturamento absoluto das firmas alimentares líderes é muitas vezes maior que o das suas correlatas em outros setores. Ainda assim, evidências levantadas por Martinelli Jr. (1997: 48) demonstram que entre as empresas

norte-americanas, o gasto com P&D acelerou-se nas duas últimas décadas, ficando muito acima de outras atividades manufatureiras.

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

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

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

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

O conceito de especialização flexível leva em conta a possibilidade de a firma tirar partido de economias de escala com variedade. “Nesse caso, as estratégias baseadas num efeito qualidade (busca de diferenciação) prevalecem sobre aquelas baseadas na busca do efeito quantidade” (Benko, 1996: 235). No entanto, deve-se levar em conta que as linhas de produção devem evoluir constantemente se afastando dos perigos de uma flexibilização estática baseada na diversificação de produtos sobre um único processo produtivo.

Vale lembrar a definição apresentada por Best (1990), que descreve com grande lucidez o novo paradigma produtivo. Segundo o autor, a nova competição se distingue da velha em três dimensões:

- i) a organização da firma,
- ii) os tipos de coordenação nas fases da produção da cadeia produtiva e a organização institucional do setor e
- iii) os padrões de política industrial.

Com relação à **organização da firma**, estamos levando em conta que a competição não se dá apenas pelo rebaixamento de custos devido à elevada escala de produção, mas também em função de vantagens estratégicas obtidas no produto e no processo de trabalho. Vale lembrar que nos anos 60 as empresas competiam

através de **preços**. Nos anos 70, a competição passou a se basear em **qualidade** (produtos com baixo preço e alta qualidade). A partir dos anos 80, porém, as empresas passam a sofrer pressão simultânea de aumento da eficiência (menores custos), de elevação da qualidade de seus produtos e de oferta de maior **variedade** de produtos, o que requer flexibilidade e capacidade de inovação.

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

Ainda que se discuta sobre a propriedade do termo fordismo na agricultura e na indústria de alimentos, podemos destacar uma sensível mudança na postura da indústria diante desses três critérios assinalados.² Atentando-se para o estado da arte da indústria agroalimentar (IAA) nos países desenvolvidos e até mesmo no Brasil observa-se uma alteração significativa no produto – tomando-se neste caso todo o composto de produto, o que inclui embalagem, serviços, ponto de venda e apresentação.

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

² Ver a este respeito Goodman & Redclift (1991).

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

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

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

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

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

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

Nesse ponto vale resgatar a terceira dimensão da nova competição, apontada por Best anteriormente. Trata-se da necessidade de se ter um padrão de política industrial e da urgência de administrar, através do poder público, o paradoxo da “cooperação–competição”. Segundo o autor, “(de um lado temos que) a **cooperação** sozinha garante que os compromissos sejam feitos pensando no desenvolvimento infra-estrutural de longo prazo do setor e (de outro lado temos que) a **competição** sozinha garante que os negócios se mantenham inovadores e possam responder aos

novos desafios e oportunidades” (Best, 1990: 19 – Grifos e parênteses meus).

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

2.1 Mudança organizacional e reestruturação agroindustrial

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

A noção de campo organizacional empregada por Fligstein apresenta-se bastante útil pois é a partir da mudança de postura de um conjunto de empresas atuantes no setor agroalimentar que se inicia uma nova fase na indústria de alimentos brasileira. É a partir de movimentos coordenados de controle de certas áreas produtivas por parte de organizações mais articuladas e capitalizadas que se formam novos padrões e novas rotinas produtivas. Estes

movimentos, próprios da competição monopolista, vão se incrustar no mercado estabelecendo um novo relacionamento com os fornecedores de matéria-prima e com a distribuição.

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

No curto prazo, o ambiente institucional, tecnológico e cultural condiciona as estruturas de governança e as estratégias individuais que, por sua vez, determinam o desempenho em termos de sobrevivência e crescimento nos mercados. No longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) determinam o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de governança eficientes (Farina, 1996: 95).

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

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

Do ponto de vista externo, vários fatores alteraram a estratégia das empresas do setor agroalimentar. No início dos anos

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

Com esta mudança no comércio internacional, alteram-se as estratégias das grandes empresas atuantes no comércio mundial de grãos. Com a redução dos ganhos do comércio, a questão fundamental passa a ser – no âmbito das economias desenvolvidas – a agregação de valor nos produtos exportados e a defesa dos mercados internos. Os chamados *staple foods*, como açúcar e grãos, deixam de ter interesse para as empresas transnacionais e muitos *traders* se transformam em processadores. Somem-se a estas tendências a queda do dólar e as altas taxas de juros vigentes no sistema financeiro internacional. Estes fatores fazem com que os grandes conglomerados internacionais da área alimentar se voltem para dentro, resguardando suas posições estratégicas. Este

movimento foi denominado por autores como Green (1994) de “recentragem” do sistema produtivo.

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

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

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

Em um primeiro caso temos os *market-seekers* que são aquelas empresas que buscam acima de tudo os mercados. Para estas empresas, as condições de crescimento estão diretamente

ligadas as regras estabelecidas pelos governos locais. Em seguida temos os *efficiency-seekers* que são as empresas que buscam produzir barato e competitivamente em qualquer território do mundo. Empresas de componentes eletrônicos atuam segundo estas características. Finalmente, existem os *resource-seekers* que, seguindo uma tendência que vem dos tempos coloniais, estão em busca de fontes baratas de matéria-prima. Sua produção, em muitos casos, dadas as características dos países em que atuam, assume características de enclave.

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

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

Sobre a questão da escala, valeria lembrar que estamos nos referindo à escala de operações e não à escala industrial propriamente dita. A indústria de alimentos é atualmente cada vez mais uma indústria de processos. Os antigos processos por *batch* foram sendo substituídos na medida em que o fornecimento de matérias-primas passou a ser uniforme e regular e na medida em que o maquinário foi evoluindo. Observa-se portanto que a questão da economia de escala industrial começa a ser relativizada diante da evolução das práticas produtivas. A questão da escala surge com

força no terreno da organização da logística de distribuições e nos aspectos mercadológicos como a marca, veiculação na mídia e relacionamento com o ponto-de-venda.

Outro fator a ser lembrado é a renda dos mercados de produtos alimentares. Segundo estudos da Unilever, até aproximadamente US\$ 5 mil de renda per capita anual, a demanda por alimentos de uma população se resume a cereais e produtos in natura. A partir desta faixa de renda tem início a demanda por produtos básicos de mercearia. Os produtos congelados passam a fazer parte da dieta das famílias com um renda per capita a partir de US\$ 10 mil. Finalmente, os produtos pré-preparados, variedades de marca e produtos frescos modernos só deverão entrar na cesta de consumo de compradores com renda per capita acima de US\$ 15 mil anuais.³

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

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

³ Cf. *The Economist*, (12 Apr. 1993, p. 15).

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

Segundo Martinelli Jr., tanto o LBO como os demais movimentos de F&A – Fusões e Aquisições – são fenômenos recentes viabilizados pela “ampliação do uso de novos instrumentos financeiros (mais flexíveis e criativos) que possibilitou a alavancagem de recursos monetários, magnificando as operações de F&A tanto em volume como em valor, notadamente nos Estados Unidos, onde o mercado acionário é um dos mais desenvolvidos” (1997: 71). Isto quer dizer que parte importante das operações de compra e venda no mercado de capitais tem um componente financeiro bastante exacerbado. A questão portanto é separar o aspecto financeiro puro da reestruturação que tem ocorrido por motivos estratégicos ou de reposicionamento.

Neste particular, o que nos interessa mais de perto para o caso brasileiro são as operações de fusões, parcerias ou acordos de cooperação. Normalmente, este tipo de ação visa preencher o mercado com novos empreendimentos e novas oportunidades para que a empresa entrante possa atuar de forma sinérgica em mercados nos quais esta não possui vantagens competitivas em relação à concorrência. Trata-se de uma forma de transpor barreiras à entrada, garantindo o acesso mais rápido e seguro aos mercados

considerados estratégicos, principalmente quando a empresa objeto da fusão possui uma marca de peso no mercado (Martinelli Jr., 1997: 72).

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

2.2 Aspectos setoriais das mudanças

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

Para analisarmos mais detidamente os movimentos ocorridos nos anos 80, apresentamos os dados gerais de crescimento da produção. Tomando-se os dados da década de 80, podemos observar um crescimento da produção de alimentos e bebidas significativo (ver Tabela 1). Em comparação com o acumulado da indústria que cresceu 23,1% entre 1981 e 1989, o setor de alimentos acumulou um crescimento de 25,1% e o de bebidas de 37,2%. Mas, o grande deslancho dos setores de alimentos e bebidas ocorreu entre

Walter Belik

1990 e 1998 com um crescimento de 24,4% e 36,3%, respectivamente, contra apenas 8,1% de toda a indústria.

Tabela 1
Brasil: Produção Industrial
(Base 1980=100)

Ano	Alimentos		Bebidas		Indústria da Transformação	
	Var. %	Índice	Var. %	Índice	Var. %	Índice
1980	8,4	100,0	2,0	100,0	9,3	100,0
1981	2,7	102,7	-7,6	92,5	-8,8	91,1
1982	1,3	104,0	-2,4	90,3	0,2	91,3
1983	3,3	107,4	-5,1	85,7	-5,9	85,9
1984	-0,7	106,6	-0,5	85,2	6,4	91,4
1985	0,2	106,8	11,0	94,6	9,0	99,5
1986	0,4	107,3	23,2	116,6	11,7	111,2
1987	7,0	114,8	-3,0	113,0	1,1	112,4
1988	-2,4	112,0	2,2	115,6	-2,6	109,4
1989	1,3	113,5	14,7	132,5	2,9	112,6
1990	1,7	115,4	1,5	134,5	-8,0	103,7
1991	3,6	119,6	18,0	158,7	-0,8	102,8
1992	-0,1	119,4	-16,7	132,3	-3,7	99,0
1993	0,5	120,0	8,7	143,7	7,1	106,0
1994	2,2	122,7	10,4	158,7	7,7	114,2
1995	7,7	132,1	17,2	186,0	0,0	114,2
1996	5,1	138,8	-3,3	179,9	1,0	115,3
1997	1,0	140,2	-0,3	179,6	3,6	118,6
1998	1,3	141,4	-2,6	177,1	-3,5	115,4

Fonte: IBGE. Indicadores Conjunturais da Indústria.

A partir de 1994, as medidas de estabilização da economia impactaram diretamente no setor de alimentos. Por um lado, a redução dos níveis de inflação proporcionou um ganho real aos assalariados, com maiores oportunidades de consumo. Segundo estimativas do governo, divulgadas nos meios de imprensa, a estabilização introduziu 13 milhões de consumidores na economia. Por outro lado, a política de valorização do real perante o dólar, vigente a partir de janeiro de 1999, permitiu uma redução nos preços das matérias-primas importadas e sobretudo daquelas que eram dirigidas ao mercado externo. De fato, a baixa rentabilidade das exportações, aliada ao fechamento de mercados, redirecionou

Muito além da porteira

parte das exportações para o mercado interno, barateando o custo das matérias-primas.

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

Isoladamente, o setor de alimentos é a maior indústria no Brasil em termos de empregos formais. Segundo dados da RAIS de 1995 do Ministério do Trabalho, são aproximadamente 40 mil empresas e 775 mil trabalhadores que atuam no setor. O efeito de encadeamento desta indústria também é bastante elevado. De acordo com levantamentos realizados por Baer (1996: 377),⁴ a indústria de alimentos ao lado da têxtil, produtos de metal, maquinário e papel foi a que apresentou os maiores encadeamentos regressivos e progressivos da economia nos anos 80.⁵ Este resultado é surpreendente pois a produção de alimentos não foi objeto de nenhuma política industrial por parte dos governos e nem participou ativamente do processo de substituição de importações. Portanto,

⁴ Tomando-se como base as Matrizes de Relações Interindustriais do IBGE de 1970, 1975 e 1985.

⁵ Ou seja, encadeamentos a montante e a jusante analisados a partir da Matriz de Relações Intersetoriais.

não seria de esperar uma grande articulação desta indústria perante os demais setores econômicos.

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

Tabela 2
Brasil: Evolução do faturamento na Indústria de Alimentos (1985/95)

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

Fonte: ABIA.

A Tabela 2 apresenta os principais segmentos da indústria de alimentos segundo o seu faturamento no ano de 1995. Vale lembrar que este levantamento segmentado foi realizado pela ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – contém as informações mais recentes e tendo sido também reproduzido no estudo do CEBRAP (1997: 22).

Muito além da porteira

Observa-se pela Tabela que o principal segmento em termos de faturamento da indústria de alimentos é o de laticínios com 18,7% do total. Seguem-se a ele café, chá e cereais beneficiados, derivados de trigo e carnes. A Tabela 2 já demonstra mudanças internas importantes que se processaram no âmbito destes segmentos. O segmento de laticínios teve o seu faturamento em crescimento no período analisado. O crescimento verificado foi de 248% para Laticínios seguido pelos derivados de trigo com 191% de aumento. Na Tabela pode-se observar que o segmento com menor crescimento do faturamento no período foi o de conservas de pescado com uma taxa de 2,5% colocando-se ainda acima do crescimento vegetativo da população em um período de aumento e retração da demanda, além de congelamentos e descongelamentos de preços. Vale lembrar também que estes dados não estão considerando o crescimento no faturamento observado em 1996 da ordem de 5,3% e de 1997 com 1,5%.⁶

Segundo estudos do Ministério da Indústria e Comércio, o mercado de alimentos no Brasil – incluindo as bebidas, poderia ser estimado em US\$ 56,8 bilhões sendo US\$ 45,6 bilhões para o consumo interno e US\$ 13,4 bilhões para exportação para o ano de 1995. Para a ABIA, o mercado de alimentos no Brasil em 1995 representava US\$ 52,9 bilhões em 1995. Considerando-se as estimativas da associação, com o esperado crescimento este mercado teria passado para US\$ 64,7 bilhões em 1998. Levando-se em conta também a venda de bebidas não alcoólicas, estima-se que o setor deve ter movimentado US\$ 74,8 bilhões em 1998.⁷ Vale lembrar que somente o mercado de cervejas e refrigerantes de forma

⁶ Período janeiro/julho, segundo previsões da ABIA (*Momento Econômico ABIA*, nov. 1997) e entrevista com o presidente da ABIA em *O Estado de São Paulo* (10 dez. 1997).

⁷ Ver matéria na *Gazeta Mercantil* (8 dez. 1997; 11 jul. 1999). A previsão de crescimento no faturamento para 1999 é de 3,8%.

isolada pode ser estimado como movimentando algo em torno de US\$ 14,5 bilhões.

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

2.2.1 Leite e laticínios

O segmento passou por grandes transformações nos últimos anos, seja do ponto de vista técnico ou seja pelas mudanças organizacionais que se processaram no âmbito da produção. Até o final dos anos 80, o segmento era extremamente regulamentado por parte do governo. Os preços e as margens eram fixados pelos órgãos do Ministério da Fazenda e a produção, mesmo das pequenas usinas, era controlada pelos fiscais do Ministério da Agricultura. Além disso, devido ao sistema rígido de comercialização havia baixa mobilidade dos produtores em relação aos processadores.

Com a liberalização dos preços e margens e com a entrada de novos agentes na disputa por matéria-prima vai ocorrer uma mudança radical na produção. A produção não cresceu rapidamente como ocorreu com outros setores como o de carne de aves ou mesmo o de carne bovina. Entre 1990 e 1996 o crescimento da produção leiteira foi da ordem de 4,1% ao ano. Entretanto, vai ocorrer um aumento no consumo do produto, principalmente nas suas formas derivadas. Basta para ilustrar que a produção da indústria de laticínios (queijos, iogurtes, etc.) tem crescido em termos físicos algo em torno de 12% a. a. no período que se seguiu

ao Plano Real. A explicação para este desencontro entre oferta e demanda pode ser localizado nas importações. O peso assumido pelas importações é tal que não só não ocorreu a tradicional entressafra no ano de 1997 e seguintes como também o preço do leite ao consumidor tem caído nos últimos anos.⁸

A entrada de leite importado chegou a representar 15,3% da oferta de matérias primas para a indústria no ano de 1996, reduzindo-se posteriormente para um patamar de 10%. Este leite vem na forma de leite fluido, leite embalado (tipo Longa Vida) e leite em pó e a procedência é de países do Mercosul, principalmente, e da União Européia. O aumento de produção e a entrada do produto importado, ambos movimentos com reflexos imediatos nos preços ao consumidor associados ao aumento de renda decorrente da estabilização da economia, fizeram com que ocorresse um grande aumento de consumo. Atualmente, estima-se o consumo aparente de leite no Brasil como sendo da ordem de 143 litros/habitante/ano.⁹ Apesar do baixo consumo per capita, a produção nacional deverá atingir em 1998 mais de 20 bilhões de litros, colocando o Brasil na sexta posição entre os países produtores do mundo.

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

⁸ Ver *Preços Agrícolas* (Piracicaba: Esalq – USP) e a revista *Agroanalysis* (Rio de Janeiro: FGV) que trazem estatísticas sobre o preço pago pelo leite.

⁹ Cf. Boletim do DESER – *Conjuntura Agrícola* (n. 83, p. 24, ago. 1997) e Pinazza & Alimandro (1999).

Esta realocação da produção responde à mudanças que vêm se processando na organização das empresas que atuam no espaço do Mercosul. De certa maneira, as empresas transnacionais já atuavam de forma a maximizar os seus esforços de lançamento de produtos e também visando 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.¹⁰

Para o caso do leite e laticínios, o efeito imediato da diminuição das barreiras é brutal. Isto porque, ainda na virada da década, o nível tecnológico empregado na pecuária leiteira e, em certa medida na indústria também, era muito atrasado. Assim, já no início dos anos 90, há um movimento de modernização brutal baseado na concentração de laticínios. Aparte do “caso” Parmalat, já por demais conhecido, vale mencionar uma mudança nos atores setoriais, seja pela entrada de grupos argentinos e uruguaios na produção e operação no mercado local como também na expansão de grupos brasileiros além-fronteira. Não menos importante também é a entrada de novas empresas estrangeiras no espaço do Mercosul. O Quadro 1 resume esta situação discriminando as diferentes formas de associação entre produtores.

¹⁰ Ver a este respeito Jank & Galan (1997) e Belik (1999).

Muito além da porteira

Quadro 1
Tipos de organizações na Indústria de Laticínios

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

Fonte: Entrevistas e banco de dados.

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

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

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

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

Para os laticínios, a maior produtividade e as inovações técnicas introduzidas pelos argentinos e uruguaios conquistaram fatias importantes do mercado brasileiro. A Conaprole uruguaia é uma cooperativa cujo volume de vendas anual está em torno de US\$ 300 milhões e cuja presença no Brasil era modesta até 1996. A partir de então o seu crescimento e colocação de novos produtos se alastrou por todo o território brasileiro, atingindo até mesmo o Nordeste.¹¹ Outro caso de interesse é o da La Sereníssima, que é a principal marca comercializada pelo laticínio Mastellone. Este grupo argentino entrou no Brasil em 1995 e hoje fatura, em termos regionais, US\$ 850 milhões competindo no mesmo nível das

¹¹ Cf. *Gazeta Mercantil* (1 jun. 1997, 21 jul. 1997).

tradicionais empresas transnacionais.¹² O leite Longa Vida *La Sereníssima* invadiu os supermercados brasileiros em 1995 com uma série de inovações (leite vitaminado, leite com sabores, etc.) com preços muito abaixo daqueles praticados pelas empresas nacionais.

O Quadro 1 apresenta também um conjunto de empresas que denominamos de regionais. Algumas destas empresas são cooperativas, mas aquilo que estas têm em comum é a sua capacidade e a facilidade com a qual dominam o fornecimento e os mercados de importantes regiões. Normalmente estas empresas são vistas como presas fáceis para a expansão das demais organizações. De fato, analisando a expansão da Parmalat no Brasil e demais países da América do Sul, observa-se que a empresa italiana cresceu justamente atacando mercados regionais, garantindo não apenas a captação do leite como também a colocação do produto final em um mercado receptivo.¹³ Com o avanço do consumo de leite Longa Vida e outros derivados, o poder de mercado tende a decrescer.

Finalmente, merece maior destaque a ação das empresas transnacionais. Aquelas que foram mencionadas no Quadro 1 possuem posições tradicionais no mercado de lácteos, mas evidentemente o negócio de laticínios tende a representar uma parcela cada vez menor das vendas de cada empresa. Ademais, outras empresas transnacionais, não tradicionais no ramo lácteo, também tendem a ocupar espaços dada a importância destas atividades no mercado, mesmo porque a sua capacidade de alavancagem financeira é elevada.

A Nestlé e a Parmalat disputam as primeiras posições como a maior empresa captadora de leite no Brasil (Jank & Galan, 1999).

¹² O grupo Mastellone está no Brasil na esfera da produção a partir da aquisição da Naturalat (Leitesol) com quatro fábricas no interior do estado de São Paulo.

¹³ Ver Anexo 1 com informações sobre a Parmalat.

No negócio de lácteos, a captação de matéria-prima tem um peso fundamental dado que as demais operações podem receber um tratamento técnico que elimine ganhos proporcionados por vantagens “naturais”. Em outras palavras, um bom trabalho de marca e uma boa logística da distribuição podem superar vantagens como proximidade de mercados, identificação cultural do consumidor com o produto, relações privilegiadas com o ponto-de-venda entre outras. Observa-se, portanto, que o fundamental para uma grande empresa com estratégia de marca e distribuição nacional é garantir o abastecimento com matéria-prima.

Para estas empresas, a operação em escala continental não representa grandes problemas. A partir do início da década, em função do Mercosul com a queda de barreiras comerciais, a operação se tornou mais fácil e lucrativa. Desta forma, a pesquisa, adaptação e os lançamentos de produtos podem ser feitos em escala supranacional. Ademais, em se tratando de um produto com relativa estacionalidade e sujeito a variações na oferta, as facilidades colocadas pela sua manipulação em maior escala não podem ser desprezadas.

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

item importante em termos de consumo, o mesmo está perdendo espaço para o leite Longa Vida.

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

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

Com a possibilidade do transporte do produto final já embalado e sem necessidade de refrigeração, as empresas deixaram de depender diretamente das pequenas usinas regionais que abasteciam os mercados locais. Diante do poder do leite Longa Vida todos os mercados ficaram ao alcance de produtores nacionais. Ademais com a instalação de resfriadores em propriedades rurais, as grandes empresas puderam aumentar o raio de captação chegando a buscar a matéria-prima a distâncias superiores a 100 Km. Assim, o fundamental para os grandes distribuidores passou a ser cada vez mais a garantia de entrega e qualificação de uma rede de produtores pois a transformação e a distribuição passaram a ser feitas em bases tecnicamente diferentes.

Apenas para efeito de ilustração as vendas de leite fluido totalizaram 5,8 bilhões de litros em 1998. Deste total, 3,1 bilhões foi do tipo Longa Vida (53,4%), 2,3 bilhões do tipo “C” (39,6%) sendo que o restante foi dividido nos tipos “A” e “B”. Dez anos antes, em 1986, o consumo de leite fluído era de 3,9 bilhões sendo que a parcela referente ao leite Longa Vida era de apenas 3,1% contra 84,4% do leite “B”.

2.2.2 Café e derivados

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

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

Muito além da porteira

Tabela 3
Produção e exportação de café brasileiro (1980/98)
(em 1.000 sacas de 60 kg)

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

Fonte: ABIC.

De fato, o consumo per capita de café caiu dramaticamente nos anos 80. Em 1974 cada brasileiro consumia, em média, 2,69 kg de café torrado e moído. Para 1988, Zylbersztajn et al. (1993) estimavam este consumo como sendo da ordem de apenas 1,53 kg/hab. Com a estabilização da renda trazida pelo Plano Real, o consumo de café voltou a subir para algo em torno de 3,71 kg/hab./ano em 1998,¹⁴ superando todas as marcas anteriores. Entretanto, o café consumido em 1998 não é o mesmo consumido em 1995. Para entendermos estas mudanças valeria voltar aos anos 80.

Em julho de 1989 o Brasil, na qualidade de maior produtor e exportador, retirou-se do AIC – Acordo Internacional do Café –, discordando da distribuição de cotas ao mesmo tempo em que apostava em uma alta nos preços internacionais.¹⁵ Ao contrário do que era esperado com a medida, os preços se reduziram e o país perdeu mercado para outros produtores marginais. Em março de 1990, o governo brasileiro resolveu extinguir o IBC – Instituto

¹⁴ Segundo a ABIC – Associação Brasileira das Indústrias de Café (<<http://www.abic.com.br/>>) e atualizado para 1998 com base em reportagem da revista *Agroanalysis* (p. 69-71, jun. 1999).

¹⁵ Ver a este respeito Sant'Ana, Homem de Melo & Alves (1994).

Brasileiro do Café, desestruturando o pouco que havia em termos de regulação setorial.

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

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

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

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

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

Do ponto de vista do produtor, algumas áreas passaram a se destacar como “áreas delimitadas” para a produção de cafés finos. Os solos do cerrado mineiro, por exemplo, passaram a atrair novos produtores que passaram a se dedicar ao plantio de variedades de arábica com tratamentos culturais intensivos, colheita manual e seletiva (somente dos frutos maduros) e secagem natural. Esta produção intensiva de qualidade com grande aceitação no mercado externo e também doméstico permitiu uma retomada do cultivo e a entrada de novos industriais. Em 1993 foi criada a marca “Café do Cerrado” com nove padrões de bebida e um marketing agressivo para comercializar o produto no Brasil e exterior (Cf. Farina, 1996).

Os incentivos dados pelo mercado ao café de melhor qualidade para exportação terminaram por marcar uma diferenciação bem clara também no mercado interno. A criação do

selo de qualidade ABIC em 1989, embora não represente uma garantia oficial de idoneidade do produto, permitiu à indústria colocar patamares de preços mais elevados para o produto final, o que, por consequência, acabou por beneficiar o produtor rural. Atualmente a ABIC conta com 538 empresas filiadas com 1.062 marcas portadoras do “selo de pureza”.¹⁶

Podemos afirmar que o grande mercado para o café brasileiro está no segmento de *blends*, conhecido como “café gourmet”. A ação de empresas processadoras como a Illycafé, a Melita, e a Café do Ponto está tendo um efeito demonstração muito forte incentivando a qualidade e a produtividade. Embora a Illycafé processe todo o produto na Itália a partir do café em coco brasileiro, os próprios processadores nacionais estão se adaptando para colocar no mercado cafés de boa qualidade. Este é o exemplo da empresa Ipanema que recentemente conseguiu entrar no seleto mercado dos *coffee shops* da América do Norte através de um contrato de grande envergadura com a rede Starbucks.

Nos Estados Unidos e Europa está ocorrendo o fenômeno do ressurgimento dos *coffee shops* e, destacadamente, no Japão há uma corrida em direção ao café como bebida gelada.¹⁷ Para ambos os casos, a indústria nacional está-se aparelhando e exigindo uma matéria-prima de melhor qualidade. Há alguns anos, a industrialização do café era quase que uma exclusividade de capitais nacionais. Hoje, com a busca por um produto de melhor qualidade e com o crescimento das vendas de café solúvel, já se

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

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

pode observar alguns nomes estrangeiros de peso entre as indústrias como é o caso da Parmalat, Nestlé, Melitta e outros.

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

A tendência de venda do café em pó é ser comercializado predominantemente em embalagens fechadas à vácuo. O embalamento à vácuo exige uma certa tecnologia por parte das empresas uma vez que o café deve ter um tratamento especial, sem o qual se criam gases que estufam as embalagens.¹⁸ Estima-se que apenas 8% do café em pó é vendido em embalagens à vácuo, mas este tipo de embalagem deverá dominar o mercado nos próximos anos.¹⁹ Outro fator importante é a tendência ao desaparecimento da venda de café torrado nas feiras livres e pequenos estabelecimentos exclusivos. Zylbersztajn et al. (1993) mostram que, já nas Pesquisas de Orçamento Familiar de 1985, a venda de café moído em feiras livres e ambulantes era praticamente zero em todo o Brasil. O avanço dos supermercados, que dominam a quase totalidade da venda de artigos de mercearia, deverá eliminar totalmente as vendas

¹⁸ Ver a este respeito Junqueira & Junqueira (1984).

¹⁹ Cf. O mercado... (1996).

de café em situação precária ao mesmo tempo em que sofisticava o consumo.²⁰

2.2.3 Óleos e gorduras

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

Internamente a indústria se reestruturou em busca de produtividade e rebaixamento de custos em um ambiente de escassez de recursos governamentais, que marcou a expansão da soja no Brasil nas décadas passadas. Para atingir estes objetivos, ocorreu uma concentração e expansão do mercado de produtores diversificados. Os exemplos mais importantes foram dados pela saída do setor da Ceval – empresa diversificada que trabalhava com carnes e óleos vegetais, adquirida pela Santista Alimentos (Bunge & Born) e pela venda da divisão de grãos da Sadia para a ADM – *Archer Daniels Midland* – configurando-se assim uma rápida desnacionalização de um setor que era dominado pelo capital nacional.²¹

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

20 O Censo Comercial do IBGE de 1985 apresentava o consumo de café sendo feito em supermercados na ordem de quase 70%.

21 No Anexo 2 há informações completas sobre a Sadia no período anterior à venda das suas instalações de esmagamento para a ADM.

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

Atualmente a indústria de óleos vegetais pode ser considerada uma indústria de capital intensivo de tecnologia simples mas com enormes economias de escala. Em 1987, 45,9% da soja era processada em plantas de até 599 toneladas/dia, sendo que em 1997 esta classe de plantas processou apenas 10% da matéria-prima. Do outro lado do espectro temos as plantas com capacidade de esmagamento superior a 1.499 toneladas/dia; em 1987 estas esmagavam 22,3% da matéria-prima passando para 50,9% em 1997.²²

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

A principal matéria-prima para a produção de óleos e gorduras é a soja com uma participação superior a 90%. Como tendência há uma demanda cada vez maior por óleos comestíveis com altos teores de gorduras poliinsaturadas. Nesta categoria se incluem os óleos de girassol, canola e amendoim. Atenta a estas tendências de mercado, a indústria nacional tem realizado diversos lançamentos visando preencher esta demanda (Cf. Freitas, 1997). No óleo de girassol, o mercado é dominado pela marca Cocinero

²² Dados da Abiove (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais) – Estatísticas da Soja (1997).

(importada da Argentina) seguida pelo Ville (Ceval) e o Becel (Gessy Lever). No óleo de canola temos a presença da Olivebra, Ceval e Cocamar e, finalmente, no óleo de milho três empresas dominam 85% do mercado, a saber: RMB – Refinações de Milho Brasil, Ceval e ROB – Refinadora de Óleos Brasil.²³

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

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

Com o afastamento da produção dos centros consumidores, a questão da logística de transportes passou a ser fundamental para o escoamento da produção. Grandes investimentos estão sendo feitos para a construção de dois eixos intermodais importantes. O primeiro é aquele que deverá escoar a produção pelo Rio Paraguai até a Bacia do Prata, que ainda está em projeto dependendo de uma avaliação de impactos ambientais sobre a Bacia do Pantanal. O segundo eixo importante é o da Ferroeste, que está em construção adiantada, e que pretende escoar a produção por via ferroviária do

23 Cf. *O Estado de São Paulo* (14 set. 1996).

Centro-Oeste para São Paulo (pela Hidrovia do Tietê) ou para o Paraná até atingir o Porto de Paranaguá. Além destes eixos existem ações isoladas com a construção de terminais para transporte de soja a granel em Porto Velho (no Rio Madeira) e em Itaqui (confluência do Madeira com o Amazonas) configurando um novo eixo norte de escoamento. Há também perspectivas de escoar a soja do Centro-Oeste pelo Rio das Mortes, passando pelo Araguaia e Tocantins até atingir a Ferrovia Carajás para depois escoar a produção agrícola para o Porto de Itaqui (MA).

Todas estas alternativas exigem altos investimentos mas pouco a pouco elas estão se viabilizando com a ajuda do BNDES e do capital estrangeiro. O aumento do consumo interno e das exportações deverá funcionar como uma importante alavanca para a implantação destes projetos. No mercado interno, o consumo de óleo refinado passou de 1,4 bilhão de toneladas para 2,2 bilhões nos últimos dez anos e o consumo de farelo para ração animal mais do que dobrou no mesmo período, em grande parte em função do maior consumo de carnes. Já a produção nacional de soja em grão dobrou nos últimos 15 anos, passando de 14,5 milhões de toneladas (safra 82/83) para 31,2 milhões de toneladas (safra 97/98) segundo estimativas do governo.

Enquanto isto, uma parte significativa da indústria que foi deslocada do mercado está com enormes índices de ociosidade. Segundo a ABIOVE, no ano de 1977, 11,4% da capacidade instalada brasileira estava ociosa, sendo que São Paulo era o estado mais prejudicado. Dados recolhidos pela associação mostram que em 1997, 21 unidades de esmagamento ficaram paradas, além de outras cinco que foram desmontadas.

Em função do deslocamento das safras para regiões mais produtivas e devido às mudanças no aproveitamento da capacidade

Walter Belik

instalada, o setor de óleos vegetais está vivendo uma grande reestruturação. A presença do capital estrangeiro nesta nova fase é decisiva. De um total de capacidade de esmagamento de 120 mil toneladas/dia, quatro empresas detêm 39%, sendo que uma empresa (Bunge Internacional) detém isoladamente 23%, tomando-se como base os dados de 1997.

Estes números não são precisos pois não refletem o movimento de arrendamento de instalações de esmagamento, que é muito comum no segmento. Certamente, se tomássemos estes outros parâmetros, a concentração seria maior. Entretanto, a Tabela 4 ilustra o movimento de fusões e aquisições que está ocorrendo no setor.

Tabela 4
Principais esmagadoras de oleaginosas no Brasil
1997

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

Fonte: Abiove²⁴.

Como foi mencionado, a Bunge & Born assumiu o seu lado mais ofensivo a partir da reestruturação pela qual passou o grupo entre 1994 e 1995. Tendo-se recentrado eliminando atividades como a informática, seguros, construtora, etc. o Grupo Bunge assumiu a sua identidade de grupo produtor de alimentos passando a se denominar “Santista Alimentos”.²⁵ Após a reestruturação, a Santista adquiriu o controle da Incobrasa, tradicional grupo gaúcho,

²⁴ Estimativas baseadas em matéria da *Gazeta Mercantil* (10 dez. 1997).

²⁵ A Santista vai concentrar suas atividades na área de alimentos com ênfase na suas origens: moinhos e óleos vegetais. A Santista decidiu reforçar o seu potencial também na área de carnes e embutidos, dado que juntamente com a Ceval adquiriu a marca SEARA.

e da Ceval, pertencente ao grupo Hering, por valores não divulgados. Agregando a Ceval às suas atividades de exportadora e produtora de óleos e margarinas para consumo doméstico (marcas “Salada” e “Primor” entre outras), a Bunge se tornou a maior esmagadora do Brasil. Vale lembrar também que a Ceval era a maior produtora de óleo da Região Centro-Oeste responsável por aproximadamente 1/3 de todo o óleo produzido no cerrado, em 1992 (Castro & Fonseca, 1995: 63).

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

Em quarto lugar aparece a ADM – *Archer Daniels Midlands* que adquiriu 85% da capacidade instalada do Grupo Sadia ao final de 1997.²⁶ A ADM é uma das grades *traders* em atuação no Brasil, que tinha todavia uma presença modesta no processamento. Até então a ADM estava operando no Brasil e Argentina com silos, armazéns e embarque de soja em grão.²⁷ A decisão quanto a possibilidade de entrar pesado no processamento deriva das baixas margens obtidas na comercialização do produto in natura. A saída da Sadia do mercado se deve a tendência presente no setor alimentar de as empresas concentrarem suas atividades no seu *core*

26 Cf. *Gazeta Mercantil* (17 dez. 1997).

27 Através do controle da Glencore Importadora e Exportadora.

business, o que no caso da Sadia se identifica com a cadeia de produtos refrigerados.

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

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

O futuro da indústria de óleos vegetais está ligado aos aspectos de logística e escoamento da produção processada. Aproximadamente 2/3 da soja produzida no Brasil são voltados para o mercado externo seja sob a forma de grão como farelo ou óleo. Levando-se em conta este aspecto, os preços de todos os derivados da soja estão ligados diretamente aos preços praticados na Bolsa de Nova York. Assim, por dedução, os preços nas diferentes áreas produtoras são determinados pelo preço internacional menos as despesas de transporte, ressaltando-se as diferentes qualidades do

produto.²⁸ Observa-se, portanto, que a localização das instalações industriais e a forma de escoamento do produto são cruciais para o desenvolvimento do negócio.

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

Tampouco poderia ser minimizado o papel das políticas públicas de apoio na década de 80 à produção do Centro-Oeste. Estas áreas contaram com farto crédito de investimento proporcionado pelo BNDES²⁹ e uma excelente remuneração do produto agrícola estimulada pelos Preços Mínimos unificados. Ademais, o setor contou com apoio e incentivos dos órgãos regionais e de incentivo às exportações.

A indústria de oleaginosas pode ser considerada parcialmente reestruturada dependendo porém de fatores sistêmicos para a sua maior competitividade. Os financiamentos para a

28 A soja do Centro-Oeste é considerada de melhor qualidade dado o seu menor teor de umidade (10% contra 14% do sul do país). Ver a este respeito Castro (1993).

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

agricultura estão cada vez menos dependentes do governo³⁰, assim como as condições industriais de produção. Resta, portanto, trabalhar a questão da infra-estrutura de escoamento da produção, armazenagem e das políticas de apoio à exportação.

2.2.4 Derivados de trigo

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

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

Com a abertura comercial, o grande sacrifício acabou sendo imposto aos produtores agrícolas. Durante a década de 80, as cooperativas fizeram um enorme esforço de tecnificação e conseguiram elevar a produtividade média de 870 kg/ha para 1.800 kg/ha. Em 1987 a produção nacional atinge o seu ponto mais

³⁰ A ação da Bolsa de Mercadorias e de Futuros já contribuiu para uma normatização dos instrumentos privados de concessão de crédito (via CPR, CM-G e outros títulos). Em termos quantitativos a Bolsa movimentou R\$ 3,5 bilhões com 275 mil contratos em 1997. (*O Estado de São Paulo*, 15 dez. 1997).

Muito além da porteira

elevado da história. Nesta safra foram produzidas 6 milhões de toneladas atendendo a 80% da demanda nacional por trigo. A partir de 1990, com a falta de incentivos creditícios e com a queda de barreiras à importação, esta produção cai pela metade mantendo-se abaixo de 3 milhões de toneladas. Atualmente a demanda interna é estimada em 9 milhões de toneladas.

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

No caso dos moinhos, grandes investimentos foram despendidos em equipamentos e realocização das plantas. Parte da capacidade ociosa foi eliminada dentro de uma nova estratégia de atender aos mercados de maior demanda. Ainda assim, podemos estimar uma capacidade de moagem quase 25% acima da demanda. Para a indústria de massas e biscoitos a desregulamentação representou a possibilidade de integração com os moinhos e também um grande esforço com vistas à diferenciação de produtos. Neste elo da cadeia, as empresas estrangeiras levaram a melhor com um forte movimento de fusões e incorporações. A explicação para este movimento está na precariedade das empresas atuantes até o final da década de 80 e nas boas oportunidades de negócios abertas, dados os baixos custos das aquisições e o crescimento do mercado.³¹

Estima-se que o consumo aparente de trigo no Brasil tenha o seguinte destino: 60% para panificação, 13% para a fabricação de massas, 10% para biscoitos e 17% para outras finalidades.³²

³¹ Segundo a ABIMA – Associação Brasileira da Indústria de Massas Alimentícias –, o consumo brasileiro de farinha é aproximadamente metade do argentino (53kg/hab./ano do Brasil contra 100kg/hab./ano na Argentina).

³² Informações de especialistas. Ver também Frausino (1995).

Isoladamente, o trigo é o produto em que o gasto com importações é mais elevado. Em média, nos últimos três anos, foram gastos US\$ 1,1 bilhão com as compras de trigo, o que coloca o país na posição de segundo maior comprador de trigo do mercado (após a China). Os números do mercado impressionam pela magnitude. No ano de 1997, o faturamento das empresas atuantes com derivados de trigo atingiu os US\$ 8 bilhões. O mercado de biscoitos brasileiro já é considerado o segundo maior do mundo (perdendo apenas para os Estados Unidos) e o mercado de pães industriais tem crescido a taxas de mais de 30% desde a estabilização.³³

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

Segundo Kirschner (1993), é muito provável que os moinhos do Brasil se enquadrem nos esquemas de produção semelhantes aos dos países desenvolvidos em que a variedade de produtos é muito maior e a entrega é feita em sistemas *just-in-time*. Segundo a autora, na França, por exemplo, existem sete tipos de farinha para utilizações diversas (p. 199). Esta busca por especialização termina por concentrar ainda mais a oferta do

33 Cf. *Gazeta Mercantil* – Edição Latino-americana (8 dez. 1996).

Muito além da porteira

produto, tendo ocorrido justamente este movimento na virada da última década.

Utilizando dados da ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria de Trigo – e de Mendes et al. (1994) podemos dizer que, em 1987, as quatro primeiras empresas moageiras processavam 45,3% do trigo internalizado; em 1992, os quatro maiores moinhos passaram a produzir 48,3% do trigo ofertado no mercado. Em 1996 esta participação havia subido para 51% e em 1998 estes grupos controlavam 54% da oferta. A Tabela 5 ilustra esta posição.

Tabela 5
Brasil: Participação na moagem dos grupos moageiros (1987/98)

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

⁽¹⁾números aproximados

Fonte dos dados brutos: Mendes et al. (1994), e *Gazeta Mercantil* (8 dez. 1996 e 21 jun. 1999).

A grande concentração verificada na moagem no Brasil não difere da situação encontrada em outros países. Nos Estados Unidos, os três maiores grupos moageiros produzem 80% da farinha; no Canadá estes mesmos três grupos detêm 90% do mercado e na Argentina, seis grupos moageiros produzem 52% da farinha ofertada.³⁴ Conclui-se, portanto, que um dos elementos característicos do início da abertura e desregulamentação foi justamente a concentração do fornecimento. A explicação corrente para este fenômeno é a busca por maiores escalas e melhores negociações tendo em vista o achatamento das margens ditado pela guerra de preços entre os fornecedores.

³⁴ Ver *Gazeta Mercantil* (8 dez. 1997 – Edição Latino-americana) e *Gazeta Mercantil* (21 jun. 1999).

Passada esta fase de corrida pela capacidade de moagem, os produtores de farinha se voltaram para as possibilidades de integração para frente. A partir de então, os grupos Bunge & Born e J. Macedo têm partido para uma estratégia de aquisições e associações com empresas nacionais e estrangeiras produtoras de biscoitos, massas e pães industriais. Este movimento vem engrossar as fusões e aquisições que já vinham ocorrendo desde o final da década de 80 por parte de novos entrantes como a Parmalat, Nabisco, Borden e outras. O Quadro 2 ilustra esta situação.

Quadro 2
Fusões e aquisições na Indústria de Massas, Biscoitos e Pães Industriais
(1985/97)

Empresa entrante	Empresa adquirida	Produtos
Borden (EUA)	Adria ⁽³⁾ , Romanini, Raineri	Massas
BSN – Danone (FRA)	Triunfo (Campineira) ⁽²⁾ , Aymoré ⁽²⁾	Biscoitos
Bunge & Born (ARG) ⁽¹⁾	Petybon, Plus Vita, Pullman, Van Mill	Biscoitos e Pães
Gessy Lever (GB/HOL)	Cica	Massas preparadas
Nabisco (EUA)	Júpiter, Pilar	Biscoitos
Nestlé (SUI)	Ailiram, Tostines e Buitoni, Confiança	Massas e Biscoitos
Parmalat (ITA)	Lu Petibon	Biscoitos
Pillbury (EUA)	Frescarini	Massas
Macri (ARG)	Adria ⁽⁴⁾ , Zabet, Basilar, Isabela	Massas
United Biscuits (GB)	Agua (J. Macedo) ⁽²⁾	Biscoitos

⁽¹⁾ Mantém associação internacional com a Barilla da Itália

⁽²⁾ Joint-venture

⁽³⁾ Depois vendida para a Quaker Oats (EUA)

⁽⁴⁾ Tem participação de 20% da Quaker Oats (EUA)

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

Verifica-se pelo Quadro 2 que a indústria de massas e biscoitos foi praticamente desnacionalizada na sua totalidade, restando pouco ao capital nacional. Na realidade, o única grande competidor em escala nacional no setor de massas é o Pastificio Selmi que mantém o seu poder de negociação e uma razoável fatia de mercado por possuir pequenas instalações moageiras em São Paulo e no Paraná. A manutenção do Selmi se deve ao seu poder de diversificação e a opção acertada em investir no segmento de massas instantâneas. No ramo de biscoitos, pode-se apontar a

Muito além da porteira

Bauducco, que também desenvolveu alguns nichos de mercado bem-sucedidos. Além destas não restou praticamente nenhuma empresa de capital nacional com distribuição em escala supra-regional.

Segundo Ramalho (1994), a revogação do DL-210, criado em 1977, que impunha a estatização da comercialização e o controle da moagem, levou a quebra dos arranjos corporatistas que funcionavam na cadeia produtiva do trigo. Devido aos imensos conflitos existentes e à falta de um consenso dentro do segmento, o elo dos moinhos deverá receber enormes impactos pois, para as empresas compradoras de matérias-primas, os principais requisitos a serem preenchidos são o preço e a qualidade e estes podem ser obtidos pelas importações.

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

Na ponta da indústria de massas e biscoitos, a competição deverá ocorrer por meio da introdução de novos produtos e da abertura de novos segmentos de mercado. Neste particular, os elementos-chave são a propaganda e a distribuição dos produtos. Tem também a sua parcela de contribuição a introdução de novos tipos de embalagens e novas formas de apresentação de produtos.³⁵

35 Dados da Associação Nacional da Indústria de Biscoitos – ANIB mostram que o consumo de biscoitos no país duplicou em cinco anos, passando de 3,8 kg/hab. no ano de 1994 para 6,7 kg /hab. no ano de 1998. (*Gazeta Mercantil*, 14 jul. 1999).

2.2.5 Derivados de carne

Este é o quinto maior segmento da indústria de alimentos em termos de faturamento. É também neste segmento que podemos encontrar um forte núcleo de empresas nacionais. É neste núcleo que podemos encontrar a Sadia – maior empresa nacional do ramo alimentar tendo faturado US\$ 2,7 bilhões em 1996, com um patrimônio líquido de US\$ 744 milhões.³⁶

O segmento de carnes foi considerado uma das estrelas da estabilização econômica a partir de 1994. No entanto, não só o segmento de carne de aves mas também o de carne bovina teve o seu consumo aumentado substancialmente desde o final da década passada. Entre 1990 e 1996 a produção de carne de frango praticamente dobrou sendo que o mercado interno corresponde às três quartas partes da demanda. O consumo atual de carne de frango se encontra na marca de 23 kg/hab./ano em comparação com o de carne de boi com 28,1kg/hab./ano e com o de carne de suíno, que vem crescendo rapidamente e já atinge 8,9 kg/hab./ano.

A produção de aves vem crescendo em função não apenas do aumento da demanda mas também de uma bem-sucedida política de redução de custos e, por conseqüência, nos preços. A redução nos custos está diretamente relacionada a uma melhor solução na logística de produção aproximando os produtores integrados das fontes de matérias-primas, conforme já foi mencionado anteriormente. Melhoramentos genéticos e no manejo das aves têm permitido também um aumento significativo da taxa de conversão – de 2,5kg de ração/peso em 1985 para 2kg de ração/peso em 1995 (Martins, 1996) – e na densidade dos criatórios.³⁷ A Tabela 6

³⁶ Segundo o *Balanço Anual da Gazeta Mercantil* (1997).

³⁷ A densidade atual no Brasil está entre 10 a 12 aves/m² contra 14 aves/m² nos Estados Unidos e 15 a 16 aves/m² na França. (*Boletim DESER – Conjuntura Agrícola*, Curitiba, n. 79, p. 17, mar. 1997).

Muito além da porteira

demonstra o alcance das mudanças observadas na avicultura de corte.

Tabela 6
Evolução dos coeficientes técnicos de produção de frango de corte (1985/95)

Ano	1985	1995	Variação %
Conversão alimentar	2,25	2,00	-11,0
PA – Peso de abate (kg)	1,80	2,16	+20,0
PC – Peso da carcaça (kg)	1,50	1,66	+11,0
G/P – Ganho de peso diário (g)	36,00	44,00	+23,6
R – Consumo total de ração (kg)	4,05	4,36	+8,0
DC – Dias de criação	49,00	49,00	0,0
Taxa de mortalidade	83%	77%	-7,0
Lote econômico	12.000	15.000	25%

Fonte: Martins (1996).

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

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

No *front* da produção a empresa partiu para um amplo programa de investimentos em abatedouros e fábricas de ração na Região Centro-Oeste, próximo às fontes de produção de soja e milho. Isto pode ser constatado com o esforço da Sadia para se instalar em Goiás, assim como os elevados investimentos da Avipal

na região oeste da Bahia. Neste esforço para deslocar sua produção para áreas mais promissoras, a Sadia tomou a corajosa decisão de vender o seu abatedouro de Américo Brasiliense – um dos mais modernos do Brasil, com capacidade de abate de 180 mil aves/dia. Vale lembrar que hoje a Região Centro-Oeste é uma das principais áreas de desenvolvimento da pecuária (bovina e de aves). Aproximadamente uma terça parte do rebanho bovino se concentra nessa região e o abate tem crescido a taxas duas vezes maiores que no restante do Brasil. Para o frango houve um crescimento do rebanho de 430% entre 1988 e 1997 e o alojamento de pintos de corte no Centro-Oeste passou 1,4% do total brasileiro para 6,5% entre 1985 e 1997.³⁸

Visando ampliar a sua parcela no mercado externo, as grandes empresas partiram para associações, como é o exemplo da Perdigão com o grupo japonês Mitsubishi,³⁹ assim como a Sadia intensificando as suas vendas para a filial argentina (associação com a Granja Três Arroyos), além de abrir frentes na China, Rússia e países do Oriente Médio. Vale lembrar também a presença ativa da Frangosul, Eliane, Minuano e Pena Branca no mercado de exportação (Wilkinson, 1993), além da SEARA, que vem se beneficiando com encomendas cada vez maiores de mercados alternativos.

A Sadia tomou o mesmo caminho, concentrando a suas atividades no *core business* apostando no diferencial de marca e de apresentação de produto. Em pouco mais de três anos, a Sadia desmobilizou toda a sua operação com carne bovina e também fechou abatedouros em zonas de fornecimento que funcionavam

38 Dados da Apinco na *Revista Aves e Ovos*, (p. 38, fev. 1998).

39 Em 1997 a Perdigão assumiu a liderança nacional na exportação de frango com US\$ 305 milhões embarcados (revista *Carta Capital*, 24 dez. 1997).

sem a integração. Juntamente com os dois grupos anteriores, a Ceval forma núcleo da indústria de carne de aves.

Em 1997, a Sadia, a Perdigão e a SEARA detinham 55,6% do mercado de carne de aves processadas contra 49,4% de quatro anos antes.⁴⁰ Considerando apenas o abate, esses três grupos concentravam apenas 23,7% da oferta.⁴¹ Com a venda da Ceval para a Bunge & Born, esses três grupos brasileiros passaram a ter um forte elo no mercado argentino podendo atingir uma posição de destaque em curto prazo. A Sadia já possui uma forte subsidiária na Argentina e já exporta toda uma linha de aves adaptada ao gosto do consumidor local. A Perdigão tem uma associação com o grupo Lactona – grande fabricante de lácteos na Argentina e, finalmente, a Ceval (SEARA) passa a fazer uso de todos os canais de exportação desenvolvidos pela B & B em seu território.

Atualmente, os técnicos do setor estimam que a viabilidade do negócio está nas unidades de abate com capacidade superior a 100 mil aves por dia com operação totalmente automatizada.⁴² São poucos os abatedouros com essa capacidade e as empresas mais organizadas estão partindo para a desmobilização de unidades pequenas e o reequipamento de outras em zonas de maior possibilidade de captação de matéria-prima. O exemplo mais saliente deste processo foi a recente inauguração do maior abatedouro de aves do mundo, em Santa Catarina, com capacidade de processamento de 365 mil aves/dia pertencente à Perdigão. Nesta mesma linha, as principais concorrentes dos três grandes – Frangosul (adquirida pela Doux), Chapecó (adquirida pelo Grupo Macri da Argentina em 1997), Avipal, Pena Branca, Batavo (adquirida pela Parmalat) e Dagranya estão se mobilizando

40 Segundo a Nielsen em dados publicados pela revista *Carta Capital* (24 dez. 1997).

41 Dados da UBA – União Brasileira de Avicultura recolhidos pelo CEBRAP (1997).

42 Dados obtidos de entrevistas.

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

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

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

Hoje, sem dúvida alguma, o motor do processo de modernização na carne bovina é o supermercado. O Censo Comercial de 1985 já registrava que mais de 80% da carne comercializada o era através dos supermercados. Tendo em vista a

Muito além da porteira

perecibilidade do produto e os altos custos envolvidos na sua manipulação, os supermercados deverão ser os beneficiados diretos de uma nova legislação federal que exige que a carne seja vendida pelos frigoríficos já embalada. Esta legislação já foi adotada por alguns estados do Sul e em breve deverá ser estendida para todo o país.

Outra medida importante, resultado de um acordo entre governo e produtores, é a isenção de ICMS para o abate de novilhos precoces. Esta medida permite ofertar ao consumidor um produto de melhor qualidade por preços competitivos. Do lado do pecuarista e do frigorífico, a isenção de impostos garante a oferta de um produto equivalente a aquele importado da Argentina enquanto torna a carne de boa qualidade competitiva em termos de preços. A certificação deste tipo de carne auxilia também os supermercados que garantem a identificação e a procedência do produto. Todas estas ações – chanceladas através de acordos entre governo, produtores, frigoríficos e distribuição – estão dando margem ao fortalecimento de um novo grupo de pequenas e médias empresas processadoras altamente tecnificadas e competitivas em termos regionais.

Mudanças importantes têm também ocorrido na produção de carne suína. O mesmo foco dado à produção avícola nos anos 70 e 80 está se repetindo agora com os suínos. Atualmente há um grande esforço por parte dos grandes abatedouros em promover esquemas de semi-integração na criação de porcos juntamente com uma maior tecnificação e adaptação das instalações a esta matéria-prima. A intensificação dessas atividades resultou no melhoramento genético do rebanho suíno brasileiro.

Há dez anos, a espessura do toucinho era de 6cm passando para apenas 1,8cm. Comparando-se hoje com dez anos atrás

verifica-se também que antes o criador levava 200 dias para atingir os 90 quilos de peso para o abate e hoje esta marca é atingida em 135 dias. Outra mudança importante é quanto ao número de filhotes, que passou de 14 a níveis próximos a 25 em dez anos.⁴³ A introdução destas novas técnicas está viabilizando esquemas de semi-integração, semelhantes aos utilizados para a produção de aves. No passado, dados o grande investimento inicial e o baixo giro da criação, a produção de suínos era considerada de alto risco, seja para o produtor como também para o abatedouro. Atualmente, as novas tecnologias estão mudando a organização do setor viabilizando a semi-integração, aumentando a oferta para o mercado interno e externo além de reduzir os preços finais ao consumidor.⁴⁴

2.2.6 Suco de laranja, açúcar, álcool e demais segmentos

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

Vale mencionar o caso da CICA – tradicional grupo alimentar brasileiro que foi vendido para a Gessy Lever e o caso da Etti (Grupo Fenícia) adquirida recentemente pela Parmalat.⁴⁵ No caso de acrescentarmos estas a venda da Peixe para a Cirio (que adquiriu a mesma da Quaker Oats), realizada recentemente, vamos

43 Indicadores apresentados em reportagem da *Gazeta Mercantil* (24 dez. 1997).

44 O consumo de carne suína aumentou de 7,1kg/hab./ano para 9,1kg/hab./ano.

45 A Parmalat ganhou destaque nos Estados Unidos pela liderança no segmento de atomatados, sendo que no Brasil a empresa não tinha qualquer penetração nesse segmento.

observar que restaram muito poucas empresas nacionais no ramo de molhos e atomatados. A única e honrosa exceção entre as grandes é a Arisco, que possui uma participação não declarada do Banco Salomon Brothers. O mesmo se pode constatar para o caso de sorvetes, chocolates, conservas e outros, fugindo ao escopo deste trabalho listar todas as situações observadas nos últimos anos.

Entre os segmentos de maior destaque listados na Tabela 2, a produção de sucos cítricos merece realce pela velocidade com que as transformações vem ocorrendo. De fato, com a criação do “Contrato de Participação” na safra 1986/87 – que passou a vincular a remuneração do fornecedor às cotações internacionais do suco – houve uma profunda reestruturação em toda a cadeia de SLC – Suco de Laranja Concentrado. Esta reestruturação passou pela mudança nas relações entre produtores e indústria, pela entrada de novos capitais, pela associação com grupos estrangeiros e, finalmente, pela diversificação de produtos.

Neste contexto, a capacidade de produção e a escala das extratoras se elevou ao mesmo tempo em que se formaram pools de produtores independentes. Atualmente o setor é dominado pelos 4 “C” – Citrosuco, Cutrale, Coimbra e Cargill –, que processam aproximadamente 80% da matéria-prima disponível (Tavares, 1996). Os dois primeiros “C” são de capital nacional, tendo aprofundado a sua internacionalização com a construção de terminais de desembarque e associações com grupos locais de outros países para a distribuição do produto.⁴⁶ Já a Coimbra (Grupo Dreyfus) e a Cargill são duas tradicionais *trading companies* em claro processo de diversificação e agroindustrialização visando

⁴⁶ Os grupos brasileiros e multinacionais com presença no Brasil e que estão instalando terminais e processadores na Flórida têm crescido tanto que já foram apelidados pelos norte-americanos de “conexão brasileira”. (Ver revista *Agroanalysis*, p. 56, fev. 1999).

acrescentar maior valor adicionado ao seu produto, como demonstramos anteriormente.

A parcela de mercado em que as barreiras à entrada são menores é aquela referente à comercialização de suco de laranja “pronto para beber” para venda ao consumidor final. Muitos industriais de menor expressão estão partindo para este mercado como forma de agregar valor e garantir uma rentabilidade maior para a sua produção. Para atingir as grandes redes de distribuição nas metrópoles podemos encontrar algumas variedades de estratégias: marca própria, marca de supermercado ou marca “guarda-chuva”.⁴⁷ No caso da marca própria, os investimentos são elevados e acessíveis somente às indústrias ou aos pools mais organizados. Para os produtores menos equipados, a solução tem sido parcerias com as grandes redes de supermercados para a comercialização do produto ou o fornecimento para empresas como a Nestlé, Santista e Danone, que comercializam o suco sob suas marcas. Apesar do enorme crescimento desse mercado nos últimos anos, o seu tamanho é bastante reduzido. Em termos de matéria-prima processada, o mercado de sucos prontos não chega a representar 1% do total.

Outro setor que está vivenciando enormes transformações é o de açúcar e álcool. Uma avaliação mais profunda deste segmento demandaria uma análise em separado. No entanto, vale apenas destacar que a lenta desregulamentação está eliminando as

⁴⁷ Um elemento importante, como já foi mencionado anteriormente, é a presença das marcas próprias do varejo. 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, segundo fontes da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. 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.

Muito além da porteira

empresas menos competitivas deixando no mercado as usinas/destilarias com maior flexibilidade na oferta de derivados da cana (açúcar, álcool, co-geração de energia, ração animal, chapas de aglomerado de bagaço, levedura seca como proteína, etc.). Para tanto está-se operando um processo de “reconversão” acelerada de unidades produtivas com a eliminação de destilarias autônomas – de baixa flexibilidade –, e instalação de usinas com destilarias anexas. Segundo a AIAA – Associação das Indústrias de Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo –, entre as safras 1991/92 e 1995/96 o número de usinas no estado aumentou de 77 para 85 e o número de destilarias autônomas caiu de 66 para apenas 46. Em estudo mais recente desenvolvido por Eid, estima-se que desde o início da década até 1998, 130 usinas dentre as 344 estabelecidas já cerraram as suas portas.⁴⁸

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

A elevação do custo da mão-de-obra e as restrições ambientais cada vez maiores estão fazendo com se abandone a queima da cana em determinadas regiões do Estado de São Paulo. O corte da cana crua implica um aumento da mecanização em terras de baixa ondulação. Estima-se, por exemplo, que na região de

⁴⁸ Trabalho apresentado pelo Prof. Farid Eid, da UFSCar, no II Workshop Agroindústria Canavieira: Crise e Reestruturação (NEA/IE/UNICAMP, 20 ago. 1999).

Ribeirão Preto o índice de mecanização já esteja próximo de 80%.⁴⁹ O reflexo desta mudança de processo de trabalho no emprego agrícola é enorme⁵⁰ mas, apesar dos seus efeitos negativos nos indicadores de emprego, ela está provocando uma revolução produtiva em algumas usinas. Vale lembrar, em primeiro lugar, a tendência à concentração na oferta de cana por parte das usinas (cana própria) e, em seguida, a possibilidade de conversão de certas instalações aos programas de co-geração de energia, iniciados no interior do estado de São Paulo.

Atualmente a legislação privilegia os investimentos em co-geração pagando pelo megawatt-hora gerado o equivalente ao que se remunera pelo Mwh de uma hidrelétrica como Itaipu. Estima-se com isto que o setor sucro-alcooleiro de São Paulo deverá se tornar auto-suficiente em poucos anos, além de indiretamente provocar uma redução no custo do álcool. Esta redução está sendo calculada como sendo algo em torno de 53% em um horizonte de médio prazo.⁵¹ Vale lembrar que a entrada do gás natural da Bolívia passando pelas áreas canavieiras poderá inviabilizar a utilização de bagaço para co-geração devido aos seus altos custos comparativos.

A eliminação dos usineiros mais frágeis e a maior concentração da produção agrícola e industrial estão motivando a busca de diversificação para os produtos finais. Há cinco anos, era raro encontrar novas marcas e tipos de açúcar no mercado final. A procura por uma maior rentabilidade está motivando os produtores a partirem para a comercialização direta de seu produto. Além do açúcar comum comercializado em pontos-de-venda estão surgindo produtos como o açúcar vitaminado, açúcar líquido (para aplicação

49 Cf. *Gazeta Mercantil* (17 mar. 1997).

50 Embora não seja possível isolar este fato para uma avaliação da redução do emprego agrícola no corte de cana. Ver a este respeito os boletins do *Sensor Agropecuário* da Fundação SEADE de São Paulo.

51 Entrevistas realizadas. Ver também *Gazeta Mercantil* (28 jul. 1997).

industrial) e açúcar *diet*. Certamente estas tendências deverão se confirmar dado que os preços do açúcar se encontram nos seus piores níveis dos últimos 13 anos e o preço do álcool também se encontra em níveis não remuneradores dada a situação de superoferta.

O álcool teve os seus preços de comercialização liberados no mercado em 1999 fazendo com que o ajuste de custos percorresse toda a cadeia. Embora o governo esteja sinalizando com um novo Proálcool, muitas destilarias se mobilizaram para a realização da comercialização de forma independente. Essa comercialização se dá através de cartéis, como é o caso da Brasil Álcool, em que o produto é comprado de produtores dispersos e vendido com preço fechado para as distribuidoras. É evidente que, a perdurar a superoferta, haverá um ajuste drástico no setor.

Por último, valeria mencionar alguns dados do setor de bebidas que está vivendo o mesmo processo de mudança observado no setor de alimentos. O principal segmento do setor é o de cervejas que faturou algo em torno de US\$ 8 bilhões em 1996. Segue-se a este o segmento de refrigerantes – faturamento de US\$ 7 bilhões em 1996 e o de vinhos e bebidas alcólicas com US\$ 0,6 bilhão em 1996.⁵² Podemos observar que estamos diante de um mercado gigantesco; seja para o caso das cervejas como para os refrigerantes, o mercado brasileiro está entre os cinco maiores do mundo.

Nos últimos anos os maiores grupos – Antarctica, Brahma e Coca-Cola –, investiram pesado no Brasil e em países da América Latina eliminando a tradicional escassez de produtos que havia no verão. O setor de bebidas, isoladamente, tornou-se um dos maiores, se não o maior, cliente do BNDES. A Brahma, por exemplo, está

⁵² Sobre este número não há um consenso. Em alguns trabalhos chega-se a avaliar o mercado como sendo superior a US\$ 20 bilhões.

inaugurando uma nova fábrica a cada ano desde 1995. A Antarctica e a Schincariol, por sua vez, estão diversificando o seu parque produtivo com novas instalações no Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Todas estas novas fábricas podem ser consideradas de primeira linha – incorporando o que há de mais moderno em termos de sistemas de produção.

A concentração na produção de cervejas no Brasil é elevadíssima. Segundo o CADE – órgão da administração encarregado de julgar os casos de cartelização – a Brahma e a Antarctica (considerando-se todas as suas marcas) detêm 72,9% do mercado.⁵³ Já no mercado de refrigerantes, a Coca-Cola é líder com 54,9%, sendo que as três grandes detinham 76,6%.⁵⁴ Esta situação não difere muito daquilo que se pode encontrar nos Estados Unidos, Japão ou em outros países desenvolvidos. Pode-se afirmar que o mercado de cervejas e refrigerantes – dados os altos custos de logística e distribuição além de barreiras como marca e propaganda –, é extremamente concentrado.

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

⁵³ Cf. *Gazeta Mercantil* (24 jul. 1997).

⁵⁴ Dados de 1994 em reportagem no *O Estado de São Paulo* (13 fev. 1995).

Da mesma forma, para ampliar o seu poder de mercado e garantir sua presença em uma economia globalizada, as empresas nacionais estão buscando associações com pesos pesados estrangeiros. Assim, a Antarctica tem um acordo operacional com a Anheuser-Busch (a maior cervejaria norte-americana) e a Brahma fez também uma associação com a Miller (segunda maior cervejaria norte-americana), além da Skol (controlada pela Brahma) que tem um acordo com a dinamarquesa Carlsberg. Estes acordos permitiram às cervejarias brasileiras um maior poder de fogo nos países vizinhos. Vale dizer que a Brahma está conquistando gradativamente mercados como os da Venezuela, Uruguai e Argentina com fabricação própria.⁵⁵ A Schincariol, assim como a pequena cervejaria Malta, também está trilhando este mercado e elas deverão instalar fábricas na Argentina nos próximos anos. Além disso, vale registrar a associação da Antarctica com a Aldex na Argentina para distribuição de seus produtos.⁵⁶

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

2.3 A nova dinâmica regional

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

⁵⁵ A Brahma tem hoje a vice-liderança no mercado argentino de cervejas, malgrado a sua baixa participação que a coloca muito atrás da argentina Quilmes que é a líder de mercado.

⁵⁶ Cf. *Gazeta Mercantil* (2 fev. 1997).

setores.⁵⁷ Alguns trabalhos já exploraram o investimento privado em Fusões e Aquisições na Indústria de Alimentos Brasileira⁵⁸ mostrando que este tem sido um dos principais alvos tanto do capital nacional como do estrangeiro. O que é importante reter é que este mesmo movimento também teve lugar nos demais países componentes do Mercosul. Na realidade, o crescimento do investimento nacional e estrangeiro na Argentina, por exemplo, assume uma importância ainda maior dado que a indústria de alimentos argentina é o principal ramo industrial naquele país, participando com algo em torno de 20% do produto enquanto no Brasil esta participação (considerando o segmento de bebidas também) não ultrapassa os 10% do produto industrial. Alguns estudos demonstram que, também nesse país platino, a indústria de alimentos foi aquela que observou o maior número de fusões e aquisições entre as demais.⁵⁹

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

A seguir, apresentamos algumas ações que evidenciam o aumento de escala de operações de empresas no Mercosul,

57 Segundo estudo da empresa de consultoria KPMG.

58 Ver Belik (1994 e 1998), Martinelli Jr. (1997) e CEBRAP (1998).

59 Ver *Gazeta Mercantil* (29 set. 1996).

acrescentando também o Chile dada a sua posição de parceiro privilegiado do Bloco Comercial, ou em operação na região. Detectamos a emergência de uma nova categoria de empresas atuantes que estamos denominando de novas transnacionais regionais, já mencionadas para o caso do leite e laticínios. Na realidade, esta categoria de empresas é aquela de maior visibilidade, com maior destaque na imprensa especializada mas, contrariamente, a que tem sido menos estudada.

As novas transnacionais regionais são empresas pertencentes aos grandes grupos locais que atingiram uma certa preeminência nos mercados nacionais. Dado o seu conhecimento das fontes de matérias-primas, características culturais regionais e circuitos de distribuição, 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.

O Quadro 3 apresenta alguns dos principais movimentos envolvendo as principais empresas de alimentos do Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Selecionaram-se as operações mais evidentes em curso no presente momento. Propositadamente deixaram-se de lado operações envolvendo a simples compra ou venda de mercadorias além de outras atividades envolvendo outros países da América Latina como o México ou Venezuela que têm presença marcante nos mercados do Cone Sul.

Walter Belik

Quadro 3
Novas empresas regionais alimentares: movimentos recentes na década de 90

Empresa	Mercados	Tipo de atuação	Destino
Sancor (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mastellone (ARG)	Laticínios	Investimento direto em instalações e distribuição própria	Brasil
Mikalt (ARG)	Laticínios	Aquisições e distribuição própria	Brasil
Conaprole (URU)	Laticínios	Investimento Direto	Brasil
Sadia (BRA)	Carnes, Frios e Rações	Associações para produção e Centro de Distribuição	Argentina
Averama (ARG)	Carnes	Instalações e produção local de aves	Brasil
Perdigão (BRA)	Carnes	Centro de Distribuição	Argentina
Socma (ARG)	Carnes	Instalação de unidades locais	Brasil
Chapeccó (BR)	Carnes	Centros de Distribuição	Argentina
Brahma e Antarctica (BRA)	Bebidas	Investimento direto em produção e distribuição	Argentina, Uruguai e Venezuela
Malteria do Pacífico (CHI)	Bebidas	Instalação de unidades locais	Brasil
Macri (ARG)	Biscoitos e Carnes	Aquisição de firmas para produção local	Brasil
Arcor (ARG)	Guloseimas e Biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas e Distribuição	Brasil e Chile
Garoto (BRA)	Guloseimas e Biscoitos	Central de Distribuição	Argentina
Mabel (BRA)	Guloseimas e Biscoitos	Instalação de Unidades Produtivas	Argentina
Arisco (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Algar (BRA)	Legumes e Vegetais	Produção local e industrialização	Argentina
Iansa (CHI) ⁽¹⁾	Legumes e Vegetais	Aquisição de Unidade Local	Brasil
Ceval (BRA)	Óleos e Cereais	Aquisição de unidade local	Argentina

⁽¹⁾ Mantém uma parceria com a francesa Bonduelle.

Fonte: Elaboração própria.

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

Mas, além destes casos setoriais marcantes, observamos também setores em que há exemplos importantes como o de

conservas, o de biscoitos e o das guloseimas. Nestes segmentos há uma luta intensa entre empresas brasileiras e argentinas buscando ocupar espaços e defender territórios para enfrentar o poder das transnacionais.

No Quadro 3 identificamos uma grande frequência de casos em que ocorre a entrada de um novo concorrente através de investimento direto ou associação com um agente local. O que é importante sublinhar é que, em boa parte destes investimentos, estabelecem-se também sistemas de distribuição envolvendo matérias-primas e produtos processados com participação da matriz e filiais.

A seguir apresentamos a atuação de algumas transnacionais tradicionais e suas atividades conjuntas no Cone Sul. No Quadro 4 temos os principais movimentos destas empresas na sua atuação coordenada pela região. Evidentemente, ocorreram muitas outras ações isoladas de grupos transnacionais em países do continente. Entretanto, estas ações podem ser consideradas movimentos típicos de fusões e aquisições movidas pela oportunidade e pelas condições macroeconômicas favoráveis.

No Quadro 4, observamos uma aproximação dos movimentos das transnacionais tradicionais em direção a uma atividade conjunta. Como vimos, muito já se escreveu sobre a entrada de capital estrangeiro na indústria agroalimentar brasileira. A ação dessas empresas poderia caracterizar-se por um processo em três etapas.⁶⁰ Na primeira, haveria uma simples prospecção do mercado através de sistemas de importação/exportação de forma a testar as possibilidades. Na segunda etapa, a empresa estrangeira faria uma associação com empresas nacionais visando usar o nome e os canais de distribuição, para ampliar o alcance das vendas de

⁶⁰ Ver Mendonça de Barros & Goldenstein (1997).

seu produto. Finalmente, testados o mercado e as condições de expansão haveria o investimento direto para a construção de unidades produtivas.

Quadro 4
Expansão das transnacionais no Cone Sul no ramo de alimentos

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

Fonte: Elaboração própria.

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

Muito além da porteira

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

Assim, ao mesmo tempo em que as principais empresas estrangeiras sofriam uma enorme concorrência derivada de fatores como a redução da marcha de crescimento dos mercados e, mais tarde, o problema da retração das economias emergentes devido à crise financeira internacional, as empresas locais do Mercosul eram beneficiadas pela legislação fiscal e alfandegária e por fatores conjunturais como a supervalorização da moeda local e o custo reduzido dos empréstimos externos. Embora as empresas estrangeiras continuassem mantendo o acesso ao financiamento de suas matrizes, as suas marcas globais e maior rapidez no lançamento de produtos, a concorrência se acirrou enormemente em mercados em que o domínio das transnacionais era evidente.

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

Nos anos 90, observa-se uma mudança de orientação. A partir dessa época, muitas empresas transacionais – principalmente do ramo agroalimentar – passaram a ver os seus mercados regionais de forma interligada. Embora a estratégia de lançamento de

produtos ainda fosse definida nas matrizes à luz das condições locais, as políticas de preços, definição de fornecedores, adaptação de matérias-primas e outras eram decididas por executivos locais. Em outras palavras, as operações levadas em cada um dos países em atuação passaram a buscar um denominador comum em termos de desenvolvimento de fornecedores, embalagens, políticas de importação ou exportação e políticas de preços respeitando-se as condições locais. Em termos empíricos pode-se verificar que, neste período, cresce o comércio intrafirma levando-se em consideração os blocos econômicos e em comparação com a expansão do comércio internacional propriamente dito.⁶¹

Estas mudanças na forma de organizar a produção é que são novas em relação ao período passado.

“O que há de novo é que as empresas recorreram a novas combinações entre os investimentos internacionais, o comércio e a cooperação internacional interempresas coligadas, para assegurar sua expansão internacional e racionalizar suas operações. As estratégias internacionais do passado, baseadas nas exportações ou nas estratégias multidomésticas, assentadas na produção e venda no exterior dão lugar a novas estratégias, que combinam uma série de atividades transfronteiras: exportações e suprimentos externos, investimentos estrangeiros e alianças internacionais. As empresas que adotam essas estratégias podem tirar proveito de um alto grau de coordenação, da diversificação de operações e de sua implantação local” (Chesnais, 1996: 27).

Destaca Gonçalves (1991) que, segundo a teoria tradicional, a decisão das empresas transnacionais para produzir em um determinado país depende de vantagens comparativas de propriedade (concessão de licenças, riscos e incertezas, valoração da tecnologia a ser transferida, etc.) e de fatores locais como condições institucionais, impostos e política de crescimento do mercado. Podem-se acrescentar a estes fatores questões ligadas às

⁶¹ Ver a este respeito Laplane & Sarti (1999).

chamadas imperfeições de mercado, como a falta de fornecedores para bens intermediários ou a necessidade de internalização do conhecimento.⁶²

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

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

O que é curioso é que, mesmo atuando em mercados de baixa renda, as empresas alimentares estrangeiras têm concentrado a sua estratégia na oferta de produtos mais sofisticados em que a taxa de crescimento do consumo é ainda maior, embora limitada pela concentração de renda. Para estes produtos, as barreiras à entrada são ainda maiores seja no que se refere à função

⁶² Esta abordagem está ligada ao conhecido modelo de Dunning (John H. Dunning).

mercadológica (marca, apresentação, promoções, etc.) como também às funções logísticas, ligadas à distribuição. Oman (1989) nos demonstra que, a partir dos anos 80, surgiu um conjunto de novas empresas transnacionais que têm adotado como estratégia de entrada em outros países a subcontratação com fornecedores e as alianças com os operadores.

Outro ponto importante a destacar nestes novos movimentos observados na indústria de alimentos é a crescente influência do capital financeiro nas operações das empresas. Com a crescente alavancagem proporcionada pela liquidez internacional, as empresas alimentares com boa participação de mercado e boas perspectivas de crescimento se tornaram alvos fáceis para os seus concorrentes com alto grau de alavancagem ou mesmo capitais provenientes do setor financeiro (através de operações *leverage-buy-out*).⁶³ De modo geral há uma preferência pelas empresas do ramo alimentar e isto pode ser explicado pelo caráter anticíclico destes mercados e pelas suas possibilidades de crescimento de médio e longo prazos (Rama, 1992: 72). Ou seja, podemos afirmar que muito do comportamento estratégico das empresas desse setor está influenciado pelos riscos que estas correm de serem absorvidas por outros capitais

⁶³ Algumas aquisições ocorreram na década de 80 pelo simples fato de que a empresa compradora estava convivendo com um caixa elevado e necessitava dar alguma destinação produtiva a estes recursos. Em casos como o da RJR, o gigante do tabaco norte-americano que adquiriu a Nabisco por US\$ 25 bilhões em 1988, a motivação principal era a falta de perspectiva de longo prazo na venda de cigarros – embora os lucros estivessem elevados, ao contrário do que ocorria com a indústria de alimentos. Costuma-se apontar a aquisição da Nabisco como sendo uma estratégia em concentrar as atividades da megaempresa sob um mesmo *core-business* de produtos de consumo não durável. Embora correta a avaliação, não foi a essa a principal motivação da RJR (ver o suplemento *The Food Industry* da revista *The Economist*, 4 dez. 1993).

Conclusões

Repassamos neste capítulo os principais efeitos do novo ambiente institucional nos cinco segmentos mais importantes da agroindústria processadora de alimentos. Foi possível observar que, no período recente, ocorreu uma intensa concentração e/ou centralização de capitais com a internacionalização das operações dos grupos atuantes no Brasil. Por um lado, os grupos estrangeiros aumentaram a sua participação. De outro lado, houve o avanço de grupos nacionais em algumas áreas mais bem estruturadas adentrando e aproveitando inclusive o espaço de mercado proporcionado pela formação do Mercosul. Esse movimento foi acompanhado da entrada de grupos latino-americanos, mormente argentinos, no mercado brasileiro.

Nos próximos anos a redução das tarifas alfandegárias entre os países do Mercosul deverá se completar. Com isto a região deverá se consolidar como uma área de livre comércio com um PIB de quase US\$ 1 bilhão e uma população de mais de 200 milhões de habitantes. Estas condições têm levado a que as empresas do ramo alimentar passem a encarar as suas operações de forma integrada.

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

Entre 1990 e 1998 o comércio entre os países do Mercosul cresceu 400% sendo que mais da metade do que o Brasil atualmente importa de seus parceiros é proveniente da agricultura ou

agroindústria. Não é por acaso que estão sendo feitos grandes investimentos de empresas locais ou transnacionais no aperfeiçoamento dos sistemas de distribuição.

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

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

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

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

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

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

3

Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil

Introdução

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

Não estamos nos referindo ao problema da fome e da subnutrição. Infelizmente estes são ainda males endêmicos para uma parcela de brasileiros que não tem acesso a uma ração mínima para a sua sobrevivência. Para efeitos deste capítulo, vamos analisar

as políticas que foram desencadeadas a partir de momentos emergenciais que atingiram toda a população com efeitos diretos sobre os mais necessitados. As crises de abastecimento assumem um caráter dramático mas elas se restringem a alguns períodos limitados em que o poder público é exigido para que o acesso aos alimentos seja o mais amplo e mais democrático possível.

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

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

3.1 Aspectos históricos

A primeira crise de abastecimento de que se tem notícia no Brasil urbano ocorre como uma reação tardia à Grande Depressão Mundial de 1870. Neste período podemos registrar uma forte

mudança na dinâmica da economia que, com a extinção do tráfico negreiro, perde o acesso a uma mão-de-obra barata e também a uma importante fonte de acumulação de capital. No momento em que a economia buscava uma nova inserção internacional e que a indústria brasileira ensaiava os seus primeiros passos, a recessão mundial e a retração do preço dos produtos primários provocaram uma enorme escassez de divisas com conseqüências diretas na saúde das empresas e nas finanças públicas.

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

Destaca Cano (1981) que com a fragmentação do complexo cafeeiro em São Paulo, a própria produção interna de alimentos das fazendas de café se vê em crise. Nesse contexto, parte importante dos imigrantes trabalhadores abandona os cafezais em direção aos centros urbanos, agravando ainda mais a situação de desabastecimento.

A resposta do governo a esta crise foi dada em duas frentes. Por um lado se buscou facilitar a exportação de produtos tropicais através de reduções de impostos. Por outro lado, o governo passou a fomentar a instalação de “núcleos coloniais” distantes das áreas produtoras do latifúndio e voltados para a oferta de grãos e alimentos para a população das cidades. Dentro desta política, havia um claro incentivo à recepção de imigrantes, acolhidos através de

subvenções, terras e apoio financeiro para a instalação de suas colônias no Brasil. Com mão-de-obra estrangeira e terras mais baratas, o governo esperava elevar a oferta de alimentos a custos mais reduzidos.

Em outras palavras, as medidas tomadas pelo governo visavam apenas incentivar a oferta de alimentos no médio e longo prazo, sem qualquer efeito imediato para as massas urbanas que se concentravam no Distrito Federal e em São Paulo. Na virada do século, essas duas metrópoles somavam mais de um milhão de habitantes e não havia nenhum sistema concreto de abastecimento para essa massa populacional.¹

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

Esses elementos reunidos compunham um quadro de fundo que apontava para a emergência de problemas sociais e que levaria ao desencadeamento de uma onda de greves e manifestações de trabalhadores. Esse período é particularmente agitado devido à influência da nova organização sindical trazida pelos imigrantes

¹ A população brasileira em 1900 era de 17,4 milhões, localizada na sua quase totalidade na zona rural e com uma grande participação da Região Nordeste (Merrick & Graham, 1979).

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

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

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

O tratamento policial da questão do abastecimento prossegue nos anos 30 em função das diversas crises, que eram inevitáveis diante do rápido crescimento da população urbana e das maiores dificuldades para importação. Para contornar as crises do pão, leite, carnes e outros, a ditadura getulista monta uma verdadeira máquina administrativa com poderes supraministeriais visando controlar e punir os responsáveis pelos problemas de

abastecimento. Com isso, a administração dos problemas de abastecimento passou a abranger desde o incentivo à produção até o controle de preços, assim como a implementação de restaurantes populares.

Com a eclosão da Segunda Grande Guerra surgiu outra crise provocada pela alça de preços e escassez de mercadorias (Prado Jr., 1970: 319). De um lado, entre as causas da crise estava a desvalorização da moeda brasileira em decorrência do Acordo de Bretton Woods (1944) que havia fixado uma nova paridade para o cruzeiro. A desvalorização era vista como solução para a crise das nossas contas externas, pois desta forma se incentivava a exportação melhorando a situação da nossa balança comercial. Todavia, por outro lado, a desvalorização tornava cara e proibitiva a importação de uma série de alimentos que faziam parte da cesta de alimentos da população mais humilde. Como resultado desta desvalorização, ocorre uma redução das importações de alimentos elevando conseqüentemente o custo da cesta básica.²

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

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

agrárias, que também era vista como fundamental para a resolução dos nossos problemas de carestia.

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

Após 1964, há uma mudança de orientação. A intervenção do Estado deixa de ser normativa e passa a ser direta na organização e regulação de um sistema de abastecimento. Segundo Suzigan (1976), a intervenção do Estado deixa de ser circunstancial e entramos em uma fase de “dirigismo” econômico. Essa fúria regulatória³ se estendeu não só ao controle de preços em toda a cadeia produtiva mas também ao controle da oferta através da intervenção direta no atacado e varejo de alimentos. Essas ações pressupunham a criação de entrepostos atacadistas, supermercados e sistemas de armazenagem. O novo enfoque na questão do abastecimento logra transformar radicalmente a forma de o Estado fazer política.

Em 1968, o governo federal institui o GEMAB – Grupo Executivo de Modernização do Abastecimento –, que era uma comissão de alto nível voltada para a criação de um sistema de intervenção direta no comércio de alimentos. Entre as principais recomendações estava a implantação de centrais de abastecimento nas capitais e nos principais núcleos urbanos do país. Esse sistema, conhecido como SINAC – Sistema Nacional e Centrais de Abastecimento – seria coordenado pela COBAL – Cia. Brasileira de Alimentação. Segundo os críticos da política excessivamente

3 A idéia de fúria regulatória foi utilizada em Belik (1998).

estatizante do governo, estava se constituindo a “Alimentobrás” fazendo-se um paralelo com os já constituídos monopólios do petróleo e da energia elétrica (Maimon, 1993).

Dentre os objetivos colocados pelo SINAC estavam: a redução dos custos diretos de comercialização no atacado devido à redução das perdas e menores despesas de mão-de-obra. Havia também a redução dos custos indiretos devido às economias de escala; melhoria nas condições de abastecimento; melhor informação de mercado; melhor especialização dos comerciantes; eliminação de intermediários desnecessários; melhoria nas condições higiênico-sanitárias e redução das flutuações e especulações com preços.⁴

As propostas do GEMAB terminaram por se concretizar no I PND – Plano Nacional de Desenvolvimento – do governo Médici. A implantação da rede de centrais de abastecimento do SINAC se deu preponderantemente no período 1972/79 com a construção de dezenas de CEASAs – Centrais de Abastecimento. As últimas CEASAs foram implantadas no início dos anos 80 totalizando 47 instalações, sendo que 13 pertenciam à rede estadual da CEAGESP – Cia. de Entrepósitos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo, que foi o pioneiro na introdução do programa de centrais de abastecimento.

O Estado de São Paulo também foi pioneiro na intervenção direta no varejo. Em 1979, a CEAGESP decidiu implementar em território paulista os “varejões” de hortifrutigranjeiros. O diagnóstico era de que o alto preço dos alimentos era decorrente da inadequabilidade das feiras (principal equipamento de comercialização). Segundo estudos desenvolvidos pelos técnicos governamentais do período (Cf. Bessa, 1984), os feirantes

⁴ Para uma descrição detalhada das conclusões do GEMAB ver Domingues (1984).

comercializavam os seus produtos em uma escala muito pequena e portanto tinham a necessidade de aplicar margens altíssimas. A solução era aumentar a escala de comercialização. O sucesso do primeiro varejão nas dependências da CEAGESP na cidade de São Paulo levou à criação de outros 24, sendo 16 no interior do estado.

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

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

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

3.2 A emergência dos supermercados

Alguns formatos embrionários de venda de auto-serviço já estavam sendo testados e haviam apresentado bons resultados por volta de 1912, nos Estados Unidos. O primeiro registro surge no sul da Califórnia onde John Hartford, filho do fundador da *Great Atlantic & Pacific Tea Company* – talvez a primeira rede de lojas de mercearia do mundo – persuadiu seu pai a abrir um novo tipo de loja que não tivesse entrega domiciliar e não mantivesse contas (cadernetas) semanais ou mensais, como era costume em todos os estabelecimentos comerciais da época. Além disso, o sistema era de auto-serviço, o que representava uma grande inovação para a época.⁵ Também em 1912, Clarence Saunders abriu a primeira loja Piggly Wiggly em Memphis, Tennessee, popularizando o conceito pela Região Sul dos Estados Unidos. A empresa chegou a possuir 2.400 lojas em 41 estados americanos em 1928, entrando em decadência por problemas operacionais pouco depois.

Logo se percebeu a vantagem do sistema, pois, além da evidente redução de custos os clientes compravam mais quando deixados livres para escolherem. Um estudo realizado na época mostrava que a compra média por transação subia de US\$ 0,72 no sistema tradicional para US\$ 1,60 no auto-serviço (Markin Jr., 1971: 117).

Os grandes protótipos de supermercados surgiram em Los Angeles na segunda metade dos anos 30. O modelo do auto-serviço se disseminou rapidamente e muitos donos de mercearias mudaram totalmente o formato de suas lojas. As lojas receberam um adjetivo como “super” ou *cheapy* (barateira) junto aos seus nomes e transformaram radicalmente os seus *layouts*. Essas lojas passaram a

⁵ Ver a esse respeito Markin Jr. (1971).

ocupar um espaço em forma de “U” ou “L”, eliminaram-se os balcões e colocou-se toda a mercadoria em prateleiras baixas dispostas pela loja. As mais importantes instalações de auto-serviço da época estavam em Los Angeles e eram o *Ralph's Grocery Company* e o *Alpha Beta Foods Market*, entre outros.

Analisando as razões que levaram os primeiros estabelecimentos de auto-serviço a se instalarem na cidade de Los Angeles, Charvat aponta três motivos principais:

- i) a cidade era geograficamente dispersa e não possuía metrô, incentivando o uso do automóvel;
- ii) a dispersão espacial levava a uma grande oferta de imóveis baratos e;
- iii) o clima era quente na maior parte do ano, o que permitia a frequência de clientes em lojas abertas e grandes espaços. (Cf. Charvat, 1961).

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

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

Na Europa, com os seus países devastados pela Primeira Grande Guerra, não havia espaço para inovações na área do varejo e, praticamente, se mantêm os mesmos formatos e a mesma estrutura de distribuição do século XIX. Uma vez que as mudanças

sociais e geográficas ocorriam na Europa em ritmo muito diferente do que nos Estados Unidos, o paradigma de dinamismo para o varejo passa a ser o varejo norte-americano. Como exemplo, podemos citar o caso das lojas de departamentos.

O crescimento das lojas de departamentos acompanhou o ritmo de crescimento das cidades. Em todo o mundo estas lojas se instalaram no centro das cidades, aproveitando toda a infra-estrutura de transportes e segurança que aquela localização permitia. Nos Estados Unidos, na década de 40 e principalmente 50, a população começou a se dispersar. Foram construídos ricos bairros nos subúrbios das grandes cidades e muitas empresas construíram suas sedes em locais de mais fácil acesso na periferia das cidades. Com isto, já nesse período as lojas de departamentos começam a observar problemas nos Estados Unidos.⁶ Na Europa, não ocorre nada disso; os centros das grandes capitais européias continuam apresentando dinamismo até os dias de hoje e morar próximo ao centro continua sendo sinônimo de morar bem.

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

Na Inglaterra, por exemplo, até meados dos anos 50, a comida era racionada e o consumo de outros bens era taxado pesadamente pelo Estado. Essa situação, com pequenas diferenças, poderia ser estendida para toda a Europa. Em uma situação como esta não se poderia esperar um melhor desempenho do varejo europeu. Rajan,⁷ analisando os resultados do varejo europeu do

⁶ Ver a esse respeito Silberman (1971).

⁷ Ver a interessante abordagem de Rajan (1987).

período que vai do pós-guerra até 1965, afirma que a renda da população estava em elevação mas o varejo estava impregnado da “Síndrome de Baumol”,⁸ em homenagem ao economista norte-americano. As causas desta síndrome são a baixa produtividade e salários em alta determinados pelos salários industriais.

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

As vendas de varejo em massa começam a se tornar fatos comuns no Brasil na virada da década de 50, com várias décadas de atraso em relação ao que se observou nos Estados Unidos. Na realidade, já havia alguns estabelecimentos com um certo grau de modernidade em relação ao varejo tradicional, como é o caso do Mappin em São Paulo, mas esse ainda estava distante de adotar alguns dos predicados acima.

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

⁸ *Baumol Disease*, em inglês.

O moderno varejo só vai se instalar no Brasil na virada dos anos 50. Gouvêa de Souza (1991) cita como marcos da modernização do varejo no Brasil a implantação da Sears em 1949 com duas lojas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, além da filial paulista da Mesbla, Pirani, Eletro radiobraz e do próprio Mappin.

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

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

Outra questão institucional importante era a carga tributária imposta à venda de alimentos. Até 1966, era vigente no Brasil a

incidência “em cascata” do IVC – Imposto sobre Vendas e Consignações. O IVC era aplicado em todas as fases de produção e distribuição de uma determinada mercadoria. A alíquota do IVC tinha sido em princípio reduzida, mas foi se elevando à medida que os estados da federação demandavam mais recursos. Como o supermercado trabalhava com uma estrutura profissional, na prática, não era possível sonegar como nas pequenas empresas. Isto levava a custos mais elevados de operação.⁹

O primeiro supermercado brasileiro foi o “Sirva-se” que se instalou em São Paulo, em 1953, e pertencia à Souza Cruz. Em São José dos Campos (SP), inicia-se também uma experiência inovadora com a instalação de um supermercado nesta cidade sob patrocínio da Tecelagem Paraíba. No Rio Grande do Sul, também em 1953, é instalado o Supermercado Real de Joaquim Oliveira, em Porto Alegre. No Rio de Janeiro, o ano de 1955 marca o surgimento das primeiras lojas. Grandes investimentos foram feitos; os Supermercados SU-CO, por exemplo, foram instalados sob a supervisão de um técnico norte-americano trazido especialmente ao Brasil para tanto.¹⁰

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

⁹ Conforme se observa no trabalho pioneiro de Cyrillo (1977).

¹⁰ Ver a esse respeito Cyrillo (1977: 69) e Belik (1992).

mais de uma década para que o supermercado vivesse o seu período de expansão.

Somente em 1968, os supermercados foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária à parte. Em 1968 surge a Lei Federal n. 7.208 que regulamentava a atividade de supermercados e auto-serviço. Da mesma forma, a carga tributária começava a ser aliviada devido às mudanças fiscais que eliminaram o IVC e introduziram o ICM, cuja incidência sobre o valor adicionado era mais conveniente para os supermercados. Ao eliminar os impostos sobre a transferência de mercadorias entre lojas, o ICM incentivou a indústria multiplantas e o comércio com diversas lojas.

Vieram também os incentivos creditícios à expansão das redes de supermercados. Em 1971, o BNDE lançou o PMRC – Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização – que recebeu recursos oficiais a taxas de juros muito reduzidas e longos prazos de pagamento. Entretanto, somente os grandes empresários poderiam ter acesso a esses créditos. O elevado valor patrimonial exigido como garantia fazia com que operadores com menos de seis lojas, mesmo possuindo alto faturamento, tivessem capacidade de pagamento. Cyrillo (1987: 85) argumenta que somente as empresas com mais de 100 empregados estariam em condições de operar estas linhas.

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.

Muito além da porteira

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

Tabela 7

Brasil: participação do auto-serviço no total de lojas e nas vendas em períodos escolhidos (%)

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

Fonte: Furtuoso (1995) até 1982, após Nielsen <www.acnielsen.com.br>.

Verifica-se, portanto, pela Tabela 7 que a abrangência das vendas de supermercados só começa a se fazer presente a partir da segunda metade dos anos 70. No nosso entender, dois motivos explicam o crescimento da distribuição supermercadista a partir desse período, a saber: a mudança do quadro econômico e o aumento da competição.

Do ponto de vista macroeconômico, o final dos anos 70 representa um divisor de águas entre baixa inflação e crescimento e

a crise. Após um período de 10 anos se expandindo a taxas superiores a 9% a.a., o PIB brasileiro começa a crescer de forma mais modesta enquanto a inflação ascende a níveis superiores a 50%. Não cabe aqui analisarmos as razões para o fim do chamado “milagre brasileiro”, sobre este assunto há uma extensa bibliografia.¹¹ Para o momento, o que importa mencionar é que com a crise de financiamento, as ações do Estado em direção ao aprofundamento de uma política de abastecimento ficaram para segundo plano.

Portanto, as ações voltadas para a racionalização do atacado de hortifrutigranjeiros através da rede oficial de Centrais de Abastecimento são reduzidas paulatinamente. Com isto, não apenas se reduz a organização do atacado e sua capilaridade como também vai ocorrer uma distorção do modelo original com o aumento de intermediários na distribuição de alimentos. Nesse período de crise, com a inflação em ascensão, os velhos hábitos de consumo começam a ser questionados em favor do apelo representado pela competição através dos preços. Os supermercados se beneficiaram com esta situação, seja porque o varejo tradicional perde espaço no desenvolvimento de fornecedores e canais de distribuição mais dinâmicos ou seja porque na competição via preço as suas chances eram mais reduzidas.

Quando nos referimos a maior competição estamos levando em conta a entrada da empresa francesa Carrefour no país e também a quebra de barreiras regionais entre as empresas. A chegada do Carrefour ao Brasil em 1975 foi um marco que introduziu novos métodos de trabalho, novo *layout* e novo *mix* de mercadorias. Imediatamente, o seu apelo de preço mais baixo (ladeado pelas suas inovações) exigiu uma rápida adaptação dos demais supermercados,

¹¹ Ver a este respeito Baer (1996), Paiva Abreu org. (1989) e Belluzzo & Coutinho (1982, 1983) entre outros.

que passaram a adotar uma postura cada vez mais agressiva. Nos anos 70, a competição no ramo de supermercados que era apenas local, se espalha para todo o Brasil. Muitas redes de São Paulo passaram a abrir lojas no Rio de Janeiro. O mesmo ocorre com as redes gaúchas e do Nordeste.

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

3.3 Estratégia e posicionamento dos grupos supermercadistas

Tomando-se como base a listagem de faturamento dos supermercados brasileiros preparada pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – podemos traçar algumas importantes relações para este segmento. A ABRAS trabalha com os dados das 360 maiores redes de supermercados, que representam algo em torno de 73% do setor de auto-serviço. É importante comparar os dados das 300 maiores e das 20 maiores empresas do setor. Para

Walter Belik

tanto, a tabela abaixo mostra a evolução das vendas dos supermercados em 1987 e no período 1990/98.

Tabela 8
Supermercados: faturamento das maiores empresas
(1987/98)

Ano	Faturamento (US\$ bilhões)	
	20 maiores	300 maiores
1987	15,9	24,9
1990	14,8	23,7
1991	12,8	21,2
1992	12,9	22,2
1993	13,4	23,2
1994	15,0	25,9
1995	17,1	29,7
1996	20,3	34,0
1997	20,8	31,2
1998	21,1	31,6

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

Observa-se pela Tabela 8 que o faturamento permaneceu praticamente estagnado entre 1987 e 1993. A partir desse ano, vai ocorrer um crescimento do faturamento que tem como base o aumento efetivo das vendas, e não dos preços. Verifica-se também que a concentração do faturamento em mãos dos 20 maiores varejistas é bastante elevada. Considerando-se um faturamento global de US\$ 43,7 bilhões em 1995, as 20 primeiras empresas tiveram 39,1% do faturamento e as 10 primeiras empresas venderam 29,2% desse total. Em 1998 esta concentração aumenta de tal forma que as 20 primeiras empresas atingiram 44,2% do faturamento enquanto que as primeiras 10 haviam vendido 38,4% do total comercializado em supermercados no Brasil. Segundo dados de 1993, as 10 primeiras empresas supermercadistas norte-americanas haviam faturado 28% do total, mas o supermercado de maior faturamento dos Estados Unidos representava quase cinco

Muito além da porteira

vezes o maior faturamento brasileiro. Isto resulta da comparação do líder americano Kroger com o Carrefour no Brasil.¹²

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

Tabela 9
Supermercados: faturamento por empregado (1986/98) (em US\$ mil)

300 Empresas Líderes	1986	1991	1995	1998
Faturamento/empregado	39,3	82,7	120,6	118,3

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do *ranking* da ABRAS (Vários anos).

Verifica-se pela tabela acima que o faturamento por empregado se elevou de US\$ 39,3 mil para US\$ 120,6 mil, mais de 200% em um curto período de 10 anos, para depois estancar esse crescimento. Como já foi mencionado, essa evolução deve ser ponderada a partir de certas mudanças organizacionais nas empresas. Em muitos casos, determinadas tarefas realizadas por empregados da empresa foram terceirizadas, o que não representa a sua eliminação mas demonstra um ganho artificial de produtividade.

Uma informação que reforça a idéia de crescimento da produtividade está na introdução de leitoras óticas nos *check-outs*. Até 1989, não havia nenhum supermercado brasileiro se utilizando desse equipamento. Na realidade, o número de produtos com código de barras em suas embalagens era ainda reduzido. Estima-se que apenas 3.200 produtos eram comercializados com código de barras em suas embalagens. Atualmente, o Brasil conta com mais de 17 mil lojas automatizadas e o número de produtos codificados se

12 Cf. *A survey of retailing* (*The Economist*, 4 mar. 1995).

aproxima de 500 mil itens.¹³ Com a introdução desses equipamentos nos *check-outs* e na área de retaguarda de loja, ocorreu uma significativa economia de mão-de-obra.

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

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

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

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

¹³ Segundo dados da EAN – Associação Brasileira de Automação Comercial. Ver: <www.eanbrasil.org.br>. Ver também *Gazeta Mercantil* (26 maio 1999).

Muito além da porteira

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

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

Quadro 5
Setor de Supermercados: principais aquisições (1994/99)

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

⁽¹⁾ Possui participação minoritária da rede francesa Casino.

Fonte: Elaboração própria.

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

O Quadro 5 nos apresenta as principais aquisições ocorridas no setor supermercadista a partir do Plano Real.

Observa-se pelo Quadro 5 o avanço das empresas estrangeiras na Grande Distribuição de alimentos no Brasil. Segundo o ranking da Revista Supermercado Moderno, a participação do Carrefour subiu de 16% para 17,3% entre 1997 e 1998; ao mesmo tempo, a participação da rede Sonae, de origem portuguesa, cresceu de 1,8% para 4,1%. Mas não podemos esquecer o avanço do gigante Pão de Açúcar, que saltou de 9,7% para 14,4% no faturamento dos supermercados entre 1997 e 1998.¹⁴

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

São diversas as iniciativas dos atacadistas na venda de alimentos no varejo.¹⁵ Tomando-se por exemplo o líder do ranking da ABAD – Associação Brasileira de Atacado e Distribuição –, na categoria atacado de entrega, a empresa Martins, verifica-se uma série de elementos que fazem com que a empresa se dirija cada vez mais à prática varejista. Em primeiro lugar, a empresa tem montado, em parceria com pequenos varejistas, uma rede independente de nome “Empório da Gente”. Nessa parceria, os pequenos lojistas se obrigam a dar exclusividade à Martins na aquisição de suprimentos. Temos também a entrada da Martins no segmento de auto-serviço a partir da aquisição da rede Apoio, especializada nesse tipo de cliente.

Nessa mesma linha, a Ciro Atacadista acertou uma parceria para aquisição de tecnologia e marca da IGA – *Independent*

¹⁴ Cf. revista *Supermercado Moderno*, São Paulo, p. 108-114, abr. 1999.

¹⁵ A venda de produtos alimentícios representa mais de 70% das vendas de atacado no Brasil, segundo entrevistas com atacadistas

Muito além da porteira

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

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

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

Em segundo lugar, vale notar a crescente internacionalização dos grupos atuantes no Brasil,¹⁶ denotando o fato de que o comércio de alimentos passa a receber uma atenção especial saindo do horizonte paroquial de uma economia regulamentada e passando para a competição aberta e sem freios.

¹⁶ Isto sem levar em conta os grupos atuantes nas atividades de restauração coletiva – ou *catering*, como se costuma chamar –, cestas básicas e todo o segmento de *fast-food* e alimentação fora de casa, cujo peso não pode ser determinado mas também não é inexpressivo visto que uma parcela média próxima de 5% da renda das famílias brasileiras é gasta em alimentação fora de casa. Nos países desenvolvidos este é um dos segmentos do negócio agroalimentar que mais cresce. Espera-se um crescimento de 6% a.a. até o final do século na Europa, sendo que a França já assume a liderança desse processo com um setor bem estruturado e atuante (*Restoration Magazine*, 7 maio 1992, p. 41). Os franceses assumiram liderança mundial após a compra da Gardner Merchant da Grã-Bretanha pela Sodexho em janeiro de 1995.

Contribui para esses movimentos de concentração e internacionalização a mudança do ambiente institucional nos demais países do Mercosul que vai ocorrer no mesmo período observado no Brasil. Já mencionamos no capítulo anterior o crescimento das empresas agroalimentares transnacionais no espaço do Mercosul. Como não poderia deixar de ocorrer, os mesmos grupos estrangeiros que se expandiram no varejo brasileiro também estenderam a sua atuação para a Argentina e Uruguai.¹⁷ Na Argentina, por exemplo, dos cinco maiores grupos varejistas de supermercados apenas um é totalmente nacional. Nas primeiras colocações estariam os grupos Exxel associado ao francês Promodés, que se fundiu recentemente com o Carrefour, o próprio Carrefour e o grupo holandês Ahold.

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

¹⁷ Vale destacar a presença acentuada da Royal Ahold (HOL) que possui os Supermercados Disco (Argentina e Uruguai) e Gonzáles, o Casino (FRA) com os supermercados San Cayetano, Promodes (FRA) – recentemente fundida com o Carrefour – com os supermercados Norte, além dos líderes Carrefour (FRA) e Makro (HOL) que na Argentina possui um formato mais próximo de supermercado. Além disso, vale registrar a presença da Wal-Mar que, assim como no Brasil, tem uma presença pouco expressiva. Ver a esse respeito *Gazeta Mercantil* (Edição Latino-americana, 16-22 ago. 1999, p. 4).

3.4 Uma aproximação teórica do tema

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

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

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

Evidentemente, poucos mercados são construídos assim, mesmo no caso de alimentos de alta perecibilidade. Em primeiro lugar, a racionalidade dos agentes não é completa e o poder de mercado não se distribui de forma equilibrada entre comprador e vendedor. O conhecimento sobre as variáveis que influenciam nos preços e nos elementos de oferta e demanda é complexo e a busca por informações mais completas é um processo demorado e dispendioso. Ademais, não estamos tratando de um produto homogêneo. Existem especificações importantes quanto ao tipo, embalagem e demais requisitos de qualidade que não permitem comparar diretamente um ofertante com o outro.

Na prática, o mercado *spot* existe para um número muito pequeno de casos. Talvez ele esteja presente em certas situações quando tratamos de um produto absolutamente homogêneo – como uma commodity com alta frequência de transações e, acima de tudo, em um mercado em que o nível de incerteza é bastante baixo. Mas, na medida em que passamos a tratar de um produto com maior especificidade (características físicas definidas),¹⁸ ou um produto que necessita de instalações ou capital humano específico para ser produzido então o mercado *spot* já não se apresenta como a melhor solução. As transações com esses produtos se apresentam cada vez mais idiossincráticas. Para esses produtos vão existir algumas outras formas de mercado que se distanciam cada vez mais do mercado *spot*.

No outro extremo das relações de compra e venda está a integração das atividades sob um mesmo comando. Esse movimento pode ser interpretado como a constituição de uma subsidiária ou a simples integração vertical de atividades sob uma

¹⁸ Williamson nos lembra que “a razão pela qual a especificidade é crítica é que, uma vez que o investimento é realizado, compradores e vendedores estão efetivamente operando em uma relação bilateral (ou pelo menos quase-bilateral) por um período considerável à frente” (1986: 142).

mesma forma jurídica. No meio do caminho estão as formas híbridas de relacionamento. Em uma forma híbrida de relacionamento, há uma enorme distância entre as ações que ocorrem nessas três esferas de atividade dentro da firma. Dependendo do grau de aperfeiçoamento das instituições que regem os contratos e as relações informais entre agentes, as três funções – comercial, logística e financeira – poderão ocorrer em tempo e espaço diferentes. Essas formas de relacionamento pressupõem contratos (formais ou informais) regendo as atividades de compra e venda.

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

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

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

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

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

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

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

vez menos associada à participação direta e física dos agentes nesses mesmos mercados.

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

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

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

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

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

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

3.5 Centrais de compra e centrais de distribuição

O crescimento do mercado urbano com a introdução de novos hábitos de consumo fez com que a estrutura da oferta de FLV se alterasse rapidamente. Em passado recente, a feira livre era o principal equipamento utilizado para a distribuição desse tipo de alimento. Dadas a sua abrangência geográfica e a possibilidade de

levar a cada consumidor uma enorme diversidade de produtos, o volume comercializado em feiras superava em muito o varejo de empórios e mercearias.¹⁹ Atualmente metade das compras de FLV ocorre através dos supermercados.²⁰ Isto sem contar a parte do consumo que não passa pelo varejo, como por exemplo os restaurantes industriais (*catering*), o mercado institucional em geral (hospitais, escolas, etc.) e o *fast-food*.

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

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

Está mudando a natureza do produto comercializado. Há um crescimento da demanda por produtos processados ou semiprocessados com conseqüências diretas sobre a opressão da cadeia de produção. Surgem também novos hábitos de consumo, como a compra de conveniência e as refeições fora de casa transformando o perfil do consumidor tradicional.²¹

Técnicas de organização industrial e tecnologias de informação estão chegando ao sistema agroalimentar.

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

20 Ver Rojo (1998) apud Chaim (1999).

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

O nível de qualidade exigido e percebido pelo consumidor está aumentando, seja devido ao aumento da sua renda ou seja porque os padrões de referência deste consumidor passaram a ser mais elevados, mais relacionados com a questão da saúde e estética que com a nutrição em si.

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

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

Em uma CC os compradores acessam diretamente os fornecedores e colocam as suas demandas analisando preços, formas de pagamento e condições de entrega para cada mercadoria tendo em vista as suas responsabilidades. A primeira grande inovação neste processo é a separação na negociação comercial da presença física da mercadoria. Compradores e vendedores discutem sobre preços e quantidades relativas a uma mercadoria virtual com características físicas preestabelecidas. A tecnologia das comunicações permite reproduzir o ambiente do mercado atacadista, com o conhecimento das especificidades da oferta, sem a

presença da mercadoria. Vale dizer que, para que se possa dar este primeiro passo no processo de constituição de uma CC, a classificação do produto é fundamental. Sem esta, ficam anuladas as possibilidades de recriação de um mercado em termos virtuais.²²

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

Na base da evolução do sistema de CCs está o chamado ECR – *Efficient Consumer Response* – que se utiliza de ferramentas como a troca eletrônica de dados para implementar um fluxo contínuo de fornecimento na Grande Distribuição. O ECR estabelece uma relação direta entre as demandas do consumidor final e o fornecedor. Através do controle direto das saídas de mercadorias dos pontos-de-venda, obtido por meio de leitoras óticas, emite-se uma ordem eletrônica de compra junto ao fornecedor que, dentro de determinados critérios estabelecidos

²² A classificação é baseada em uma convenção que pode ser pública ou privada através de um acordo bilateral. O importante é reduzir ao máximo quaisquer formas de oportunismo que possam deteriorar essa relação. Para tanto, torna-se necessário atribuir o poder de árbitro e o poder de *reinforcement* a alguma instância externa, justiça, polícia, associação de classe, etc.

pelos contratos, realiza a entrega *just-in-time*. Esse sistema permite reduções e custos em todas as direções: espaço de estoques, área de venda, pessoal, etc., ao mesmo tempo em que proporciona um aumento significativo da qualidade.²³

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

O “contrato de referência” é a base para o novo relacionamento entre fornecedores e compradores e a CD – Central de Distribuição ou Plataforma de Distribuição – é a forma mais comum que assume a função logística diante das novas necessidades colocadas pelo mercado de alimentos frescos. Green, Vaz & Schaller (1997) demonstram que a base para a reorganização dessa rede logística é a solidariedade entre os agentes produtivos. Em contratos de mais curto prazo envolvendo produtos industriais, a logística se desenvolve preferencialmente por meio de “entregas

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

programadas”²⁴ e o fluxo de mercadorias corre direto do produtor ao equipamento de venda a partir de condições comerciais predeterminadas.

No entanto, quando as características do produto e da negociação permitem, o período dos acordos pode ser estendido por um tempo maior. Neste caso, os acertos quanto aos preços são feitos ao longo do período obedecendo a uma tendência previamente programada e a um nível de qualidade preestabelecido. Esta relação está embasada em uma espécie de contrato aberto, assim denominado “contrato de referência”.²⁵ Como característica comum a esta forma de relacionamento, temos um grande número de ofertantes e a logística de entrega das mercadorias ocorre pela via das plataformas de entrega.

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

²⁴ *Deliverance Tour* em tradução livre.

²⁵ Green & Schaller (1998) identificam a existência de três tipos de contrato entre fornecedores, centrais de compra e varejistas aderentes: afiliação, referência e contrato de compra e venda. Estes três instrumentos caminham juntos e são complementares. No primeiro se garante uma disciplina de compra coordenada pela central. No contrato de referência, após a negociação com o fornecedor se estabelecem os preços-base e as quantidades de compra a fim de que se possa estabelecer um laço de maior permanência com o fornecedor. Por último há o contrato de compra e venda, que é uma modalidade simples de relação comercial.

processada (quando necessário) e remontada de acordo com as necessidades de cada carregamento.

A atividade de processamento a que nos referimos é muito comum nas plataformas que trabalham para supermercados e diz respeito a algumas operações como separação, descascamento, limpeza e recondicionamento dos produtos. Observa-se portanto que o produto que sai da CD o faz sob condições completamente diferentes daquelas observadas nos mercados tradicionais. A nova carga chega aos pontos-de-venda arrumada e pronta para ser exposta na área de vendas. Em outras palavras, este processo difere radicalmente da compra de produto indiferenciado tal como existia no antigo sistema com atacadistas e distribuidores.

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

Observa-se portanto que a Grande Distribuição impõe uma forma de coordenação muito diferente da coordenação pela via do mercado. Enquanto a modalidade de compra pela via do mercado *spot* estabelecia tacitamente um contrato instantâneo, de troca imediata, sem identidade e sem dependência, os contratos de referência são formas híbridas de relacionamento impostas pelo poder de compra da Grande Distribuição junto aos seus fornecedores. Como vimos, a separação de cada uma das funções envolvidas na transação comercial permite um ganho de eficiência

para o comprador deixando para trás os velhos esquemas de comercialização com base no atacado. Nesta forma de relacionamento, “a empresa de distribuição substitui em parte os mecanismos de mercado na tarefa de coordenar as atividades econômicas promovendo uma repartição ótima de recursos, associando-se em forma mais ou menos contratual com seus provedores...” (Green, 1998: 14)

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

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

No Quadro 6 apresentamos uma comparação entre os sistemas de compra tradicionais e o *just-in-time*. Esse quadro permite observar o enorme impacto que decorre da implementação de um sistema de compra flexível para alimentos junto aos produtores agrícolas e às agroindústrias. Fica claro através do

exemplo que os sistemas de compra tradicionais não guardam nenhuma relação com essas novas formas de provisionamento e cooperação entre as partes.

O Quadro 6 demonstra que mudanças nos sistemas de compras levam necessariamente a alterações radicais também na entrega dos pedidos e na comercialização da mercadoria. Pelo simples fato de a compra assumir uma forma virtual, a função logística passa a ser desmembrada do ato da compra em si, assim como a função financeira. Com a compra virtual surge naturalmente também a necessidade de classificação das mercadorias, definição de embalagem e meios de transporte.

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

Quadro 6
 Comparação entre as formas de compra tradicionais e flexíveis

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

Fonte: Baseado em Calvi (1998).

O comércio varejista organizado ao redor da distribuição moderna não representa mais de 5% dos negócios movimentados pela logística na França, mas o seu impacto econômico é enorme. Em primeiro lugar porque se trata de uma atividade complexa e delicada, contribuindo para o sucesso de uma empresa varejista. Vale lembrar que na França 80% dos produtos passam por plataformas de distribuição e um hipermercado trabalha com um número superior a 150 mil referências-produto. Em segundo lugar, a gestão dessa logística é bastante complicada envolvendo plataformas com frio negativo, frio positivo e sem temperatura.²⁶

No entanto, mais do que ressaltar os aspectos técnicos da operação de compra e venda de mercadorias, queremos mostrar a gradativa obsolescência dos equipamentos atacadistas tradicionais na distribuição de alimentos frescos, em especial em FLV. Este é um fenômeno geral presente nas economias desenvolvidas e que começa a se fazer presente no Brasil. O avanço dessas novas formas de relacionamento, juntamente com os requisitos técnicos exigidos para o funcionamento do sistema, está terminando por eliminar os últimos traços de intervenção governamental no abastecimento de gêneros alimentícios que ainda persistiam e que estavam baseados no modelo implantado na década de 70. Cabe agora repensar o papel do Estado na distribuição de alimentos analisando-se as novas características da intervenção pública.

3.6 Novas formas de intervenção do Estado no abastecimento

Podemos observar nos últimos anos uma gradativa perda de densidade nos equipamentos concebidos nos anos 70 como

²⁶ Ver a esse respeito Green (1998: 36).

Muito além da porteira

instrumentos de regulação do Estado no comércio de alimentos. As causas para este movimento podem ser localizadas não só no avanço da Grande Distribuição com a conseqüente redução do papel das formas tradicionais de comércio de alimentos mas também pela inação do Estado na sua função tradicional de promover políticas compensatórias.

Tabela 10
Destino dos hortifrutigranjeiros comercializados na CEAGESP em São Paulo –
1983 e 1993

Equipamento varejista	1983 (%)	1993 (%)
Feira livre	48,4	28,8
Supermercado	12,1	16,7
Mercados	11,0	3,3
Ambulantes	7,1	3,3
Quitandas	3,4	2,6
Distribuidoras	3,3	7,1
Varejão	0,8	2,5
Outras CEASAs	2,9	18,7
Sacolão	-	12,8
Outros	11,1	4,2

Fonte: SAA – Coordenadoria de Abastecimento (SP).

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

passando de 12,1% para 16,7%. Essas informações podem ser conferidas no Tabela 10.

Com a perda de importância das feiras livres, armazéns e quitandas no abastecimento o papel desempenhado pelo atacadista tradicional estabelecido nas CEASAs também perde importância. Isto porque cada vez mais a Grande Distribuição se utiliza de sistemas de compras baseados em CCs e CDs. Nesse particular, são de grande interesse os números levantados por Chaim (1998) demonstrando que entre 1985 e 1997 a movimentação anual de hortifrutigranjeiros se estagnou na CEAGESP. Há mais de 12 anos o volume comercializado no maior entreposto atacadista de alimentos da América Latina se encontra estacionado em algo em torno de 2,4 milhões de toneladas.²⁷

Evidências nos dão conta da redução da participação dos supermercados no acesso às Centrais de Abastecimento. Isso ocorre tendo em vista o seu provisãoamento direto junto aos produtores. Mandetta de Souza et al. (1998) estimam que uma rede de lojas de supermercados com um volume de compras superior a 2.000 toneladas/mês tende a preferir a montagem de uma Central de Compras e Central de Distribuição próprias. Segundo o autor, 67% das grandes redes e 64% das pequenas redes estabelecidas no Estado de São Paulo já vêm comprando verduras direto do produtor seja através de Centrais de Compra e Centrais de Distribuição ou seja através do sistema primitivo de fechamento de negócios na propriedade agrícola.

O fenômeno do esvaziamento das estruturas públicas de abastecimento foi observado na França em relação aos chamados

²⁷ Apenas a título de comparação, caso o destino dos hortifrutigranjeiros seja o mesmo descrito para 1994, os supermercados seriam responsáveis pela compra de 16,7% do total comercializado. Esse volume corresponde a 417,5 mil toneladas anuais o que equivale ao consumo de apenas uma grande rede de supermercados no Estado de São Paulo.

MIN – Mercados de Interesse Nacional –, centrais atacadistas nos mesmos moldes das CEASAs brasileiras. Segundo Green & Schaller (1998b: 16), “a estratégia das grandes empresas de distribuição tende progressivamente a deslocar uma estrutura de comercialização organizada em torno dos mercados atacadistas e de firmas industriais, para se recentrar sob estruturas próprias ou subcontratadas funcionando sob suas próprias necessidades. Com isto, os MIN com o apoio determinante do Estado, onde os atacadistas dominam, perdem progressivamente a sua importância.”

Como vimos anteriormente, nos últimos 30 anos há um crescimento generalizado das vendas através de supermercados. Na comparação de 1970 com o final da década de 90 observa-se que vai ocorrer a inversão de posições entre as lojas tradicionais e o auto-serviço em termos de vendas, como já demonstramos anteriormente. No momento, o auto-serviço detém aproximadamente 85% das vendas do varejo,²⁸ sendo que no caso dos hortifrutigranjeiros, como apontamos acima, aproximadamente metade das vendas é feita pela via dos nos supermercados, de maneira específica.

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

A redução das perdas e a crescente diferenciação dos produtos permitiram aos supermercados aumentar gradativamente

²⁸ Segundo a empresa internacional de pesquisas AC NIELSEN.

as margens de comercialização. Aos poucos, a venda de FLV começou a ser considerada um grande negócio pelos supermercados. Uma loja de tamanho médio utiliza 10,5% da sua área para esses produtos que contribuem com 7,5% do seu faturamento e 7,9% da sua margem bruta. Esses indicadores se encontram em níveis muito próximos dos encontrados nos países desenvolvidos (Belik & Chaim, 1999).

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

3.7 Características do novo ambiente

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

Muito além da porteira

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

Em um primeiro nível estão as grandes redes de supermercados que operam Centrais de Compras centralizadas e plataformas de distribuição regionais nos moldes descritos para o caso europeu. A compra ainda é feita através de pedidos individuais segundo a melhor cotação. Nesse caso, existe um padrão definido de qualidade mas este não é fixado através de regras claras e preestabelecidas. Também não se observa a existência de contratos escritos entre as partes e os compromissos são firmados verbalmente ou, em alguns casos, através de um pedido de compra e a sua aceitação. Segundo Mandetta de Souza et al. (1998) pelo menos três grandes redes compram através de CCs e CDs próprias. O volume conjunto comercializado por estas já equivale ao volume transacionado em uma CEASA de porte médio como Campinas, Curitiba ou Recife com a vantagem de que os custos de operação são 30% inferiores.

Logo em seguida encontramos redes de supermercados, sacolões e empresas de restauração coletiva que trabalham através de serviços terceirizados de compra e entrega dos pedidos em cada uma das lojas ou locais de consumo final. Nesse caso, quem desenvolve os serviços ligados a logística, embalagem e distribuição das mercadorias é uma empresa contratada.²⁹ O sistema de compra é semelhante ao anterior com os pedidos das empresas

29 O Brasil é um gigantesco mercado de alimentação “fora de casa”. Segundo dados da Assert – Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador –, o Programa de Alimentação ao Trabalhador que garante incentivos fiscais às empresas abrange um total de 8,5 milhões de trabalhadores, sendo que 4 milhões usam os restaurantes das empresas e recebem cestas de alimentos. Outros 4,5 milhões recebem vales de refeição o que movimentou um total de R\$ 5 bilhões em 1995. Esse mercado, em conjunto com a alimentação proporcionada pelos *fast foods*, é o principal alvo para as pequenas empresas produtoras de alimentos. Atualmente, o Brasil é um dos principais produtores de produtos semiprontos para as redes de *fast food*. Nesta categoria se incluem vegetais pré-lavados e cortados até cortes de aves e de carnes, passando por toda linha de pães doces.

sendo repassados aos fornecedores tendo em vista o nível de especificidade demandado. A operação da plataforma e a decisão sobre o nível de qualidade aceitável cabe à empresa contratada.³⁰ Não há relação contratual entre os fornecedores e a empresa operadora muito embora ocorram vínculos como o financiamento de algumas atividades, treinamento, apoio técnico, etc.

Um terceiro nível de relacionamento se dá entre pequenas redes de supermercados, restaurantes e outros equipamentos. Nesse caso, parte importante do abastecimento ocorre através das CEASAs na relação direta com atacadistas. No entanto, foi possível verificar que há também um certo relacionamento direto entre produtores e varejistas. Muitas compras são feitas diretamente e o produtor se encarrega de entregar os pedidos a cada uma das lojas ou instalações comerciais determinadas. Quando a compra ocorre pela via do atacadista, o nível de qualidade, assim como o preço, é conferido a cada novo lote e a negociação só ocorre com a presença física da mercadoria.

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

³⁰ De modo geral pode-se perceber que há uma preocupação maior com a qualidade na indústria de alimentos. Seja pelo número de empresas que buscam a habilitação através de certificados ISO, seja por uma busca por produtos ecologicamente ou politicamente corretos. Seguindo o exemplo dado nos países de suas matrizes, empresas multinacionais como a Quaker Oats norte-americana ou a Danone francesa estão introduzindo no mercado produtos que não agridem a natureza e preservam animais silvestres. Esses exemplos tendem a extrapolar os limites da grande empresa e do mercado urbano de alta renda para atingir os mercados de menor poder aquisitivo.

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

Outra característica peculiar do sistema brasileiro é o aspecto da negociação de preços. Neste particular, o papel das CEASAs e, em particular, da CEAGESP ainda é fundamental para todo o Brasil. Embora o volume de mercadorias comercializado neste entreposto esteja estagnado, a CEAGESP continua a estabelecer o nível de preços praticado. É a partir desse preço médio que se definem os preços no mercado virtual. Costuma-se fixar um ágio ou deságio em relação ao preço “de mercado” dependendo da distância entre fornecedores e CDs e dependendo da qualidade praticada. Curiosamente, a classificação informal utilizada nesse mercado atacadista nem sempre é a mesma levada em conta no relacionamento entre fornecedores e varejo.

Todavia, observa-se ao mesmo tempo, um crescente movimento em busca do “desenvolvimento” de novos fornecedores.

Ou seja, uma relação de apoio de favorecimento a produtores mais tecnicizados com capacidade para se adaptarem às flutuações da demanda e às crescentes necessidades colocadas pela qualidade. Estes casos começam a se transformar em regra geral para as CDs que trabalham junto a redes de *fast-food* e para produtores de especialidades como verduras orgânicas, cogumelos, endívias, frutas exóticas, etc.

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

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

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

Como vimos, a flexibilização da atividade comercial separou funções que no passado caminhavam juntas. As funções

comercial, financeira e logística começam a se distanciar na medida em que aumentou o poder de mercado da Grande Distribuição, aumentaram a renda e as necessidades colocadas pelo consumo diferenciado e sofisticado e também pela introdução de inovações produtivas amparadas na informática e telecomunicações.

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

Na **função comercial** através da informação comercial difundida entre produtores, atacadistas, varejistas e consumidores. Com isto se possibilitaria a qualquer agente tomar conhecimento sobre margens, preços, prazos, etc. Tais ações tornariam transparente a relação entre os diferentes elos da cadeia possibilitando o efeito de repasse de vantagens mencionado anteriormente. Em determinadas situações, considerando o tipo de produto e a pulverização da oferta, o poder público teria capacidade para oficializar um sistema de leilões que permitisse o imediato conhecimento das características e nível de preço de mercado. Esse sistema favoreceria o lado do comprador pois permitiria reunir em um só espaço boa parte da oferta de produtos. Favoreceria ainda mais o produtor que tenderia a beneficiar-se com a diminuição da assimetria de informação e com o poder de mercado dos oligopsônios.

Na **função financeira** provendo meios para o pequeno varejo adquirir produtos com linhas de crédito e garantias a fim de que o mesmo tenha a mesma capacidade financeira que o seu concorrente de grande porte. O poder público poderia atuar também

junto ao pequeno produtor rural, ajudando na organização da produção e facilitando o relacionamento deste pequeno produtor com o grande distribuidor para que o primeiro não fosse esmagado pelo segundo. Como vimos, cabe ao fornecedor arcar com os custos de colocação do produto na área de vendas e a cobertura das eventuais perdas com o desperdício. Considerando esses custos e mais o custo financeiro dado pelo descasamento dos prazos de recebimento e as despesas incorridas na produção, observa-se que o capital de giro necessário para que um pequeno produtor de FLV passe a fornecer para os supermercados é enorme.

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

Em seguida podemos mencionar a padronização de embalagens. No Brasil não existe qualquer padronização e adaptação de embalagens segundo o tipo de produto transportado. Nos mercados atacadistas, costuma-se utilizar a caixa “k” que é uma embalagem de madeira de dimensões fixas, totalmente inadequada para o transporte de verduras e legumes. Normalmente, as perdas no transporte do produto chegam a níveis insustentáveis para um produtor de pequeno porte com este tipo de recipiente. Ressalte-se a tímida iniciativa da ABPO – Associação Brasileira de

Muito além da porteira

Papelão Ondulado – que vem fazendo um trabalho de base junto a atacadistas buscando introduzir embalagens adequadas para cada tipo de fruta ou hortaliça. Nesse aspecto, caberia ao Estado estabelecer padrões para o deslocamento de perecíveis assim como fomentar o uso de transporte refrigerado.³¹

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

Conclusões

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

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

³¹ As perdas para o caso do tomate chegam a 40% e para o abacaxi 30% para ficarmos nos casos mais graves (ver revista *Circuito Agrícola*, p. 8, out./nov. 1996).

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

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

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

Muito além da porteira

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

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

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

Comentários finais

Nas três últimas décadas, o mundo industrializado viveu um período de profunda mudança. O velho paradigma do sistema fabril baseado nas relações de trabalho individuais do tipo “uma máquina, um homem, uma tarefa” abriu espaço para novas formas de competição e novas relações trabalhistas no interior das organizações. A produção extensiva articulada em torno de grandes escalas de produção e da busca incessante de custos unitários reduzidos marcou o que se costumou denominar de “fordismo” como sistema de trabalho e de consumo até o final dos anos 50 e 60 nos países desenvolvidos. A gestão empresarial no sistema de produção “fordista” tinha as seguintes características:

- a) a produção seguia uma rígida seqüência, definida no início do processo (produção “empurrada”),
- b) produção de poucos itens (produtos pouco diferenciados), em grandes lotes, com baixos custos e longo ciclo de vida,
- c) baixa velocidade de rotação do capital, em consequência do baixo giro de estoque,
- d) muitos níveis hierárquicos, estrutura por departamentos, decisões de cima para baixo e fluxo de informações de baixo para cima,
- e) tendência à verticalização.

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

De fato, com o crescimento da renda e saturação do consumo de produtos padronizados, o consumidor passou a estar mais predisposto a pagar por produtos diferenciados e adaptados às suas características culturais e socioeconômicas. Com isto, o sistema industrial passou a incorporar dentre os seus objetivos de máxima produtividade o menor custo e o conceito de flexibilidade. Isto é, tratava-se agora de produzir em menor quantidade um número maior de produtos diferenciados, com melhor qualidade, através de processos “mais racionais” (baixo nível de defeitos, retrabalhos e de tempos de trabalho mortos). As mercadorias passaram a ser produzidas quando demandadas, saindo em pequenos lotes para atender segmentos específicos de mercado.

As mudanças institucionais que ocorreram no Brasil no início dos anos 90, com a abertura comercial, estabilização da moeda e a desregulação dos mercados, tiveram efeitos imediatos levando a novas formas de relacionamento entre as unidades produtivas no interior da cadeia agroalimentar. Essas alterações no ambiente institucional aproximaram o sistema agroalimentar no

Brasil do novo paradigma produtivo. Os impactos desses movimentos podem ser avaliados de duas formas.

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

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

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

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

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

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

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

assimetrias e criar vantagens diferenciais no processo produtivo. Nesse processo, as divisões clássicas de tarefas que nos permitiam separar o planejamento da produção, a transformação e a distribuição se misturam.

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

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

Finalmente, vale mencionar o papel do poder público como instância de decisão e formulação de política industrial na nova competição, conforme o apontado anteriormente. A política industrial, tal como as organizações setoriais de coordenação dos elos da cadeia produtiva, faz parte do universo da competitividade

externa às empresas, ou seja, da chamada “competitividade sistêmica” (Coutinho & Ferraz , 1994).

Os fatores da competitividade sistêmica são aqueles que:

- i) estimulam a criação de um ambiente competitivo, onde mesmo as grandes empresas sofrem a pressão da concorrência;
- ii) garantem a disponibilidade de infra-estrutura social e econômica, como de energia, de transportes, portuária, educacional, etc.;
- iii) implementam políticas institucionais, particularmente as políticas públicas que impulsionam a competitividade industrial. Tais políticas são eficazes se capazes de influenciar as decisões estratégicas das empresas em direção ao desenvolvimento de maior capacidade tecnológica e organizacional. Portanto, neste contexto de profundas transformações, o Estado não deve ser afastado mas, pelo contrário, ter seu papel redefinido.

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

Esses elementos do novo paradigma concorrencial nos fornecem um pano de fundo para o entendimento das características do novo sistema agroindustrial que toma forma nos países

desenvolvidos nos anos 70 e 80 e que passa a ser a referência em termos de Brasil.

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

As relações entre a pequena e a grande empresa agroalimentar se inserem nesse contexto mas são de difícil generalização. A experiência histórica dos diversos países tem levado a comportamentos distintos e específicos. Em alguns casos, a cadeia agroalimentar contou com uma forte presença do pequeno capitalista, desde a produção no campo até a distribuição. Em outros casos, seguindo uma tendência de concentração, a produção agrícola se manteve pulverizada mas o processamento e a distribuição caminharam para um porte cada vez maior.

Essas tendências também estão presentes no Brasil no âmbito da nossa cadeia agroalimentar. A introdução de rótulos de qualidade e regiões de origem já ocorre em uma série de produtos fornecidos inclusive pela pequena empresa agroindustrial. Esse é o caso do café do Cerrado, queijos de Minas, vinhos, aguardente, mel, frios e conservas, entre outros. Em todos esses casos, há uma forte

presença da organização da pequena empresa que inicia o processo de coordenação isoladamente ou em parceria com o mercado consumidor. Os resultados estudados são, de modo geral, positivos, preservando o espaço da pequena empresa na oferta de produtos agroindustrializados.

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

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

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

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

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

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

A agricultura está sob influência dessa nova realidade. Já vai longe o tempo em que produzir era colocar no mercado quantidades crescentes a custos cada vez menores. A complexidade dos mercados e a acessibilidade do padrão tecnológico têm determinado

Walter Belik

uma nova dinâmica para a agricultura. A coordenação dos diversos agentes da cadeia produtiva sob a influência da indústria ou da distribuição está impondo uma nova forma de produzir para a agricultura. Como vimos, existem alguns casos particulares em que a agricultura pode assumir a coordenação da cadeia entre os demais agentes, mas de modo geral as condições de operação e a determinação nas relações com o mercado estão muito além da porteira da fazenda.

Referências bibliográficas

- ABREU, M. P., LOYO, E. H. M. M. *Globalização e regionalização. Tendências de economia mundial e seu impacto sobre os interesses agrícolas brasileiros*. Brasília: IPEA, 1994. (Estudos de Política Agrícola, n. 5).
- ALSTON, L. J. *A framework for understanding the new institutional economics*. São Paulo, 1998. (Apresentado no I Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional).
- BAER, W. *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BEHMAN, J. *Industrial policies: international restructuring and transnationals*. Lexington: Lexington Books, 1994.
- BELIK, W. *Agroindústria processadora e política econômica*. Campinas: UNICAMP. Instituto de Economia, 1992. (Tese, Doutorado).
- _____. *The food industry in Brazil: towards a restructuring*. London: ILAS/University of London, 1994. (Research Papers, 35).
- _____. Estado, grupos de interesse e formulação de políticas para a agropecuária brasileira. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 36, n. 1, p. 9-33, jan./mar. 1998.
- _____. Os sem-fábrica. *Agroanalysis*, p. 27-28, jul. 1999.
- _____, ROCHA DOS SANTOS, R. *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).

- BELIK, W., CHAIM, N. A. *Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, verduras e legumes no Brasil*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: Sober, 1999.
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- BERTRAND, J. C. et al. *O mundo da soja*. São Paulo: Hucitec, 1987.
- BESSA, E. E. da S. A ação do estado no setor varejista. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ABASTECIMENTO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, São Paulo, 1984. *Anais...* São Paulo: SAA, 1984.
- BEST, M. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard, 1990.
- BIALOKORSKY NETO, S. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégia de gestão*. Piracicaba: ESALQ, 1994. (Dissertação, Mestrado).
- _____, NEVES, E. M., MARQUES, P. V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 33, p. 85-102, 1995.
- BELLUZZO, L. G. M., COUTINHO, R. *Desenvolvimento capitalista no Brasil*. Ensaios sobre a crise. São Paulo: Brasiliense, 1982. v. 1.
- _____, _____. *Desenvolvimento capitalista no Brasil*. Ensaios sobre a crise. São Paulo: Brasiliense, 1983. v. 2.
- BROUSSEAU, E. *Théories de contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme*. Paris: ATOM, 1996. (Working Paper, 96-03).
- CALVI, R. Pilotage du changement, pratiques d'achat et "juste-à-temps". *Revue Française de Gestion*, p. 46-58, mar-avril-mai 1998.
- CANO, W. *Raízes da concentração industrial em São Paulo*. São Paulo: TA Queiroz, 1981.

- CASTRO, A. C. *Competitividade na indústria de óleos vegetais*. Campinas: UNICAMP. IE, 1993. (Nota Técnica do Complexo Agroindustrial no “Estudo da Competitividade Industrial”).
- _____, FONSECA, M. G. D. *A dinâmica agroindustrial do centro-oeste: características, problemas, potencial de expansão e fluxos de investimentos*. Rio de Janeiro: BNDES, 1995. (Relatório de Pesquisa).
- CEBRAP – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento. *Concentração e centralização de capitais na indústria de alimentos brasileira*. Relatório Final de Pesquisa do Projeto “Democracia e Poder Econômico: A legislação antitruste brasileira diante dos processos de concentração e centralização de capitais à escala mundial”. São Paulo: 1997. (Mimeogr.).
- CEE – Commission of the European Communities. *Panorama of the EC Industry*. Luxembourg: EEC, 1993.
- CHANDLER JR., A. D. *La main visible des managers*. Paris: Economica, 1977.
- _____. *Strategy and structure*. Chapters in the history of the industrial enterprise. 14th ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 1987.
- _____, TEDLOW, R. S. *The coming of managerial capitalism: a casebook on the history of American economic institutions*. Homewood, Il: Richard D. Irwin, 1985.
- CHAIM, N. A. *Formas organizacionais no provisãoamento de frutas, legumes e verduras no varejo*. Uberlândia: UFU, 1999. (Dissertação, Mestrado).
- CHARVAT, F. J. *Supermarketing*. New York: MacMillan, 1961.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIPLIN, B., WRIGHT, M. *The logic of merges*. London: Institute of Economic Affairs, 1987. (Hobart Paper).

- COASE, R. H. (1937). The nature of firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, Nov. (Reimpresso em WILLIAMSON, O. E., WINTER, S. (Ed.). *The nature of the firm: origins, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- COHN, G. *Weber*. São Paulo: Ática, 1991.
- CORIAT, B., DOSI, G. *The institutional embeddedness of economic change*. An appraisal of the “evolutionary” and “regulationist”. Austria: Laxenburg, 1995. (IIASA Working Paper, 95-117).
- COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus, 1994.
- CYRILLO, D. C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: FIPE-USP, 1997. (Série Ensaio Econômicos, n. 68).
- DIETRICH, M. *Transaction cost economics and beyond – towards a new economic of the firm*. London: Routledge, 1994.
- DOMINGUES, A. F. A estrutura de comercialização atacadista de hortigranjeiros e a ação do Estado no setor. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ABASTECIMENTO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, São Paulo, 1984. *Anais...* São Paulo: SAA, 1984.
- EVERAERE, C. Intégration et flexibilité: une relation ambiguë. *Revue Française de Gestion*, p. 41-53, juin-juillet-août 1994.
- FARINA, E. M. M. *Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira*. São Paulo: FEA/USP, 1996. (Tese, Livre Docência).
- FERRATO DOS SANTOS, G. *Abastecimento de alimentos: a intervenção do Estado e a reprodução da força-de-trabalho*. São Paulo: EAESP/FGV, 1982. (Dissertação, Mestrado).
- FLIGSTEIN, N. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- _____. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, v. 61, p. 656-673, Aug. 1996.

Muito além da porteira

- FRAUSINO, C. C. M. *Mudanças institucionais e a indústria do trigo (1987-93)*. Campinas: UNICAMP. IE, 1995. (Dissertação, Mestrado).
- FREITAS, S. M. *Cadeia produtiva de óleos vegetais comestíveis*. São Paulo: SAA, 1997. (Série Repensando a Agricultura Paulista).
- FURTUOSO, M. C. O. O desempenho do auto-serviço no Brasil. *Conj. Alimentos*, São Paulo, SAA, v. 7, n. 1, 1985.
- GONÇALVES, R. *Internacionalização da produção e empresas transnacionais: uma abordagem teórica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1991. (Tese, Livre Docência).
- GOODMAN, D., REDCLIFT, M. *Refashioning nature: food, ecology and culture*. London: Routledge, 1991.
- GOUVÊA DE SOUZA, M. *Lojas de departamentos: um exemplo real de segmentação*. In: RICHERS, R., LIMA, C. P. *Segmentação: opções, estratégias para o mercado brasileiro*. São Paulo: Nobel, 1991.
- GREEN, R. Les determinants de la restructuration des grandes groupes agro-alimentaires au niveau mondiale. Paris: INRA, 1989.
- _____. A rigor di logistica. *Revista Agricoop*, Bologna, v. 12, n. 10, p. 26-30, 1992.
- _____. *Innovaciones organizacionales y dinámica del sector alimentário*. Paris: INRA, 1994.
- _____. *La comercialización como interface entre el universo de la producción y el del consumo*. Paris: INRA, 1998.
- _____, LANINI, L., SCHALLER, B. *Innovazione, apprendimento e organizzazione nell'agro-alimentare: il caso dei prodotti freschi*. Bologna, 1994. (Seminário I Sistemi de Produzione della Carne in Europa: Un'Analisi Comparata tra Filiere e Sistemi Locali).
- _____, SCHALLER, B. *Le place du contrac de referencement dans l'évolution des rapports d'échange enter fournisseurs et distributeurs*. Paris: INRA, 1998.

GREEN, R., SCHALLER, B. *Logistique ert rationalisation commerciale dans les produits alimentaires frais*. Paris: INRA, 1998.

_____, VAZ, T. N., SCHALLER, B. *Supermarkets an co-ordination forms in the food sector*. Piacenza, Italia, 1997. (International Conference “Vertical Relationships an Coordinbation in The Food System”).

GUIMARÃES, A. P. *A crise agrária*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GUIMARÃES, O. *O papel das feiras livres no abastecimento da cidade de São Paulo*. São Paulo: USP. Inst. de Geografia, 1968. (Dissertação, Mestrado).

HOLLINGSWORTH, J. R., BOYER, R. Coordination of economic actors and social systems of production. In: HOLLINGSWORTH, J. Rogers, BOYER, Robert. (Ed.). *Contemporary capitalism: the Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. p. 1-48.

JANK, M. S., GALAN, V. B. *Itambé: o desafio das cooperativas no novo cenário do leite brasileiro*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, São Paulo, FEA/USP, 1997.

_____, _____. *Competitividade do sistema agroindustrial do leite*. Relatório de Pesquisa IPEA – Pensa/USP, 1998.

JACQUEMOT, P. *La firme multinationale: une introduction economique*. Paris: Econômica, 1990.

JUNQUEIRA, J. R. C. M., JUNQUEIRA, E. B. Relatório “Moagem e Beneficiamento de Café, Trigo e Cereais” da Pesquisa *As condições de Operação da Agroindústrria Paulista*. Convênio IFCH/UNICAMP – SICCT/SP, 1984.

KAUTSKY, K. *La cuestion agrária*. 3. ed. México: Ed. Cultura Popular, 1978.

KEEFER, P., SHIRLEY, M. M. *From the Ivory Tower to the Corridors of Power: making institutions matter for development policy* (Draft). Washington, DC: The World Bank, 1998. (Mimeogr.).

Muito além da porteira

- KIRSCHNER, A. M. Changement de l'environnement réglementaire dans l'industrie du blé au Brésil. In: GREEN, R., ROCHA DOS SANTOS, R. (Org.). *Brésil: un système agroalimentaire en transition*. Paris: Credal, 1993.
- LAPLANE, M., SARTI, F. *Investimento Direto Estrangeiro e o impacto na balança comercial nos anos 90*. Brasília: IPEA, 1999. (Textos para Discussão, 629).
- LANGLOIS, N. Richard, FOSS, Nicolai J. *Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization*. DRUID, 1998. (Working Paper, 97-2).
- LERNER, M. (Ed.). *The portable Veblen*. Middlesex, UK: Penguin Books, 1976.
- LINHARES, M. Y. L., TEIXEIRA DA SILVA, F. C. *História política do abastecimento (1918-1974)*. Brasília: Min. da Agricultura, 1979.
- LOTTER, F. *Elements de dynamique transactionnelle: gouvernance et organisation industrielle*. Paris: ATOM, 1997. (Working Paper, WP 97-01).
- LODI, J. B. *História da administração*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- MAIMON, D. Estrutura organizacional do abastecimento no Brasil. In: CONGRESSO DA SOBER, 29, Brasília, 1993. *Anais...* Brasília: Sober, 1993. p. 60-7.
- MANDETTA DE SOUZA, R. A. et al. Comercialização hortícola – Análise de alguns setores do mercado varejista de São Paulo. *Informações Econômicas*, São Paulo, SAA. v. 28. n. 10, p. 7-24, 1998.
- MARCH, J. G., SIMON, H. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- MARKIN JR, J. R. *The supermarket – Metamorphosis in food retailing*. In: _____. *Retailing concepts, institutions and management*. New York: MacMillan, 1971. p. 112-119.

- MARTINELLI JR., O. *As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas*. Campinas: UNICAMP. IE, 1997. (Tese, Doutorado).
- MARTINS, S. S. *Cadeias produtivas do frango e do ovo: avanços tecnológicos e sua apropriação*. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Tese, Doutorado).
- MENARD, C. Organizations and coordinating devices. *Metroeconomica*, v. 45, n. 3, p. 224-247, 1994.
- _____. Inside the black box: the variety of hierarchical forms. In GROENEWEGEN, J. (Ed.). *Transaction costs economics and beyond*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 149-170.
- _____. Why organizations matter?: a journey away from the fairy tale. *Atlantic Economic Journal*, v. 24, n. 4, p.281-300, 1996.
- _____. *Economía de las organizaciones*. Barcelona: EUN-Norma, 1997.
- MENDES, A. G., RAMALHO JR., A., NARCISO DE LACERA, G. *Liberalização de mercado e integração econômica do Mercosul: estudo de caso sobre o complexo agroindustrial tritícola*. Brasília: IPEA, 1994. (Estudos de Política Agrícola, n. 10).
- MENDONÇA DE BARROS, J. R., GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 17, n. 2 (66), p. 11-31, abr./jun. 1997.
- MERRICK, T. W., GRAHAM, D. H. População e desenvolvimento econômico no Brasil de 1800 até a atualidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony In: DiMAGGIO & POWELL. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- NABLI MUSTAPHA, K., NUGENT, J. B. The new institutional economics and its applicability to development. *World Development*, v. 17, n. 9, p. 1333-1347, 1989.

- NORTH, D. C. Institutions and their consequences for economic performance. In: COOK, K. S., LEVI, M. *The limits of rationality*. Chicago: University of Chicago Press, 1990. p. 383-401.
- _____, WALLIS, J. J. Integrating institutional change and technical change. In: Economic history. A transaction cost approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150/4, p. 609-624, 1994.
- OMAN, C., CHESNAIS, F., PIELZMAN, J., RAMA, R. *New forms of investment in developing country industry: mining, petrochemicals, automobiles, textiles, food*. OECD. Development Centre Studies, 1989.
- O MERCADO de café no Brasil. *Revista Alimentos & Tecnologia*, Ano X, n. 64, p. 26-30, 1996.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Industrial Policy in OCDE Countries – Annual Review*, 1992.
- PAIVA ABREU, M. de. *A ordem do progresso*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PANZUTTI, R. *Estratégias de financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de S. Paulo – O caso da Cooperativa do Agricultores da Região de Orlandia*. São Paulo: ICA – SAA, 1997.
- PINAZZA, L. A., ALIMANDRO, R. Amarga travessia. *Agroanalysis*, p. 39-43, mar. 1999.
- PONDÉ, J. S. P. de Souza. *Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados*. Campinas, SP: Unicamp, 1993. (Dissertação, Mestrado).
- PRADO JR., C. *História econômica do Brasil*. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1970.
- PUGEL T. A. A comparative analysis of industrial restructuring in Europe, the US and Japan. In: COOL, K., NEVEN, D. J., WALTER, I. (Ed.). *European industrial restructuring in the 1990s*. Paris: OCDE, 1992. p. 57-76.

- RAJAN, A. *Services: the Second Industrial Revolution? Business and jobs outlook for U.K. Growth industries*. London: Butterworks, 1987.
- RAMA, R. *Investing in food*. Paris: OECD. Development Centre Studies, 1992.
- RAMALHO JR., A. *Complexo agroindustrial, grupos de interesses e políticas públicas: o caso do trigo no Brasil*. Campinas: UNICAMP. IE, 1994. (Tese, Doutorado).
- RESEARCH PROGRAMMES (Working paper). Apresentado no Seminário Internacional “Instituições e Desenvolvimento Econômico”. Rio de Janeiro, 12-14 nov. 1997.
- ROBINSON, J., EATWELL, J. *Introdução à economia*. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- ROJO, Francisco J. G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, jul./set. 1998.
- SAA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Abastecimento. Destino dos hortigranjeiros comercializados na CEAGESP. *Conjuntura Alimentos*, v. 6, n. 3, p. 18-20, dez. 1994.
- SANT’ANA, J. A, HOMEM DE MELO, F., ALVES, D. C. Acordos internacionais de produtos de base – Os casos do Cacau e do Café. Brasília: IPEA, 1994. (Estudos de Política Agrícola, n. 23).
- SILBERMAN, C. E. The department stores are walking up. In: MARKIN JR., J. *Rom retailing concepts, institutions and management*. 1971. p. 120-128.
- SIMON, H. Rational decision making in business organization. *American Economic Review*, v. 69, n. 9, p.493-513, 1959.
- _____. *Economics, bounded rationality and cognitive revolution*. Aldeshot: Edward Elgar, 1992.

- SUZIGAN, W. *As empresas do governo e o papel do Estado na economia brasileira*. In: ASPECTOS da participação do governo na economia. Rio de Janeiro: IPEA, 1976. (Monografia, 26).
- STINCHCOMBE, A. L. Reason and rationality. In: COOK, K. S., LEVI, M. *The limits of rationality*. Chicago: University of Chicago Press, 1990. p. 285-316.
- TAVARES, E. L. A. *Estratégias competitivas: o caso da indústria citrícola no Brasil*. Campinas: Unicamp. IE, 1996. (Dissertação, Mestrado).
- THÉPOT, J. La rationalité limitée ou l'arlésienne de la théorie économique. *Revue Française de Gestion*, p. 79-86, juin/Juil./août, 1993.
- VEBLEN, T. Why is economics not an evolutionary science. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 12, 1898. Texto disponível na Internet: <<http://socserv2.socser.mcmaster.ca>>.
- _____. (1904). *The theory of business enterprise*. New York: New American Library, 1958.
- WEBER, M. *Economia y Sociedad – Esbozo de la sociologia comprensiva*. Livro I. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- _____. *Conceitos básicos de sociologia*. São Paulo: Moraes, 1987.
- WILLIAMSON, O. E. *Economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.
- _____. *Economic organization – Firms, markets and policy control*. London: Harvester, 1986.
- WILKINSON, J. *Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes*. Nota Técnica do Complexo Agroindustrial Relatório do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: IE/UNICAMP. IE/UFRJ – FDC – FUNCEX, 1993. (Mimeogr.).

Walter Belik

ZAMAGNI, S. Economic laws. In: EATWELL, J., MILGATE, M., NEWMAN, P. (Ed.). *The invisible hand*. The New Palgrave: a dictionary of economics. New York: W.W. Norton, 1989. p. 99-104.

ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E. M. M. Q., SANTOS, R. C. *O sistema agroindustrial do café*. São Paulo: Ortiz, 1993.

_____ et al. *Privatização do CEAGESP: implicações para políticas públicas na fase de transição*. São Paulo: FEA/USP, 1998. (Mimeogr.).