Quase metamorfose

Parte das indústrias brasileiras de alimentos é transformada pelos processos de abertura e globalização

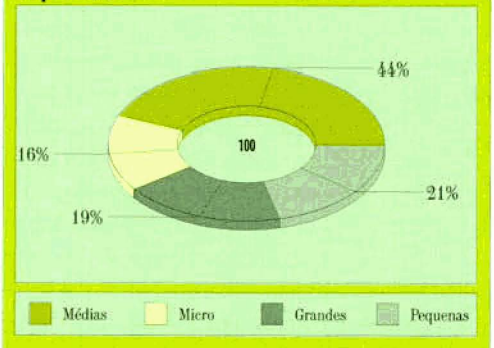
Luís Guilherme de Sá
Suzana Borschiver
Adelaide M. S. Antunes

A indústria de alimentos no Brasil pode ser definida como um numeroso conjunto de pequenas, médias e grandes plantas industriais pulverizadas por todo o território nacional, a maioria das pequenas e médias atuando em mercados regionais, e poucas empresas – em geral grandes – operando em nível nacional.

Como no mundo inteiro, cresceu nos últimos anos o número de fusões e aquisições em vários segmentos da economia, com ênfase para a indústria de alimentos. Os atos de concentração (fusões, aquisições, acordos operacionais e transferências de controle acionário), que haviam representado R$60 bilhões em 1997, somaram cerca de R$100 bilhões em 1998. A parcela maior se deve ao aumento de operações nos mercados americano e europeu envolvendo empresas com filiais no Brasil. Em 1991 essa participação correspondia a 20% do total das operações, percentual que subiu para 65% em 1997 e 72% em 1998.

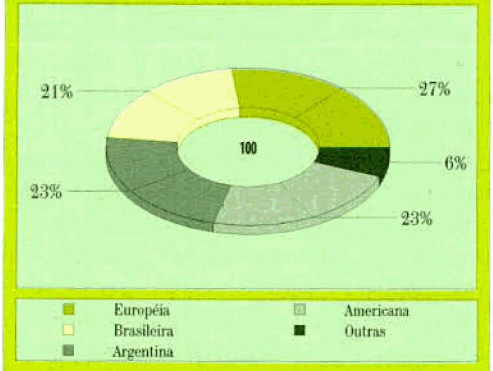
Na América do Sul o fenômeno se repete. De acordo com a Câmara de Comércio de Santiago do Chile, a maior parte das operações se concentra no Brasil, na Argentina e no Chile.

1. Participação por empresas de alimentos no valor da produção



Fonte: Abia (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação) em Química e Derivados, nov. 1995.

2. Nacionalidade da empresa compradora na indústria de alimentos



Fonte: Cebrap e Gazeta Mercantil, 25 ago. 1997.

Mudanças estruturais

A indústria de alimentos lidera o *ranking* das fusões e aquisições no Brasil desde 1992, respondendo por 13% das 1.646 ocorrências no país, segundo estudo de janeiro de 1999. O processo resulta de diversas mudanças que alteraram definitivamente a estrutura desse mercado e o cenário empresarial da atividade no país.

Em nível nacional, as empresas primeiro passaram a enfrentar mudanças causadas pela intensificação de algumas tendências de caráter geral: o crescimento da urbanização; a concentração dos canais de distribuição e a alteração dos hábitos alimentares da população, que cada vez pode dedicar menos tempo à culinária.

Por outro lado, após a desregulamentação e a abertura do mercado nacional, a partir do início da implantação do Mercosul em 1991, a concorrência cresceu bastante, diminuindo as margens de lucro das empresas locais. Nesse novo cenário, sem as antigas barreiras de proteção, aumenta a necessidade de ajustes e reestruturações para incrementar a competitividade e permitir a sobrevivência do capital num ambiente globalizado. Enfraquecidas pelas condições adversas, as empresas locais se transformaram em alvos fáceis de aquisição para grupos internacionais que desejem se estabelecer ou se expandir na região.

Novo mantra empresarial

Para entender a dinâmica dos movimentos de fusão e aquisição das grandes empresas internacionais é preciso levar em consideração a importância dos analistas de mercado para as empresas que possuem ações na bolsa de valores.

Desde que Wall Street ditou a idéia de focalização da empresa em seu *core business* como melhor forma de agregar valor para o acionista e garantir um crescimento saudável de longo prazo, as empresas internacionais do setor passaram a ser pressionadas pelo mercado de ações a reestruturar portfólios de negócios e se concentrar em atividades essenciais, desinvestindo em atividades não estratégicas.

Estimuladas por esse novo mantra empresarial e pela dificuldade de ampliar as vendas em seus países de origem, essas empresas intensificaram o processo de globalização e expansão geográfica internacional, buscando oportunidades de investimento externo como forma de contornar o problema de saturação e amadurecimento do mercado de alimentos nos países desenvolvidos.

Essa nova concepção empresarial re-

cebeu um estímulo extra com a desregulamentação e abertura dos mercados internacionais, a partir do início da década de 1990. O mercado-alvo se afirmou como uma realidade integrada para além dos horizontes domésticos; é imprescindível ampliar e fortalecer o negócio em nível mundial.

A partir dessa realidade, a compra, a venda, a associação e a união entre empresas nacionais e estrangeiras do setor expressam a busca dos novos objetivos: agilizar a entrada no mercado, reforçar o posicionamento regional, aumentar a escala dos negócios, reestruturar o portfólio ou concentrar e otimizar operações através de economias de escopo.

Números da indústria de alimentos

Com o aumento de renda e a abertura das importações, não só as camadas de menor poder aquisitivo passaram a consumir mais, como a classe média sofisticou seus hábitos alimentares. Participam da indústria alimentar brasileira cada vez mais produtos de maior valor agregado em detrimento dos produtos tradicionais, principalmente após o Plano Real em 1994.

Cerca de 43 mil estabelecimentos formam o segmento da indústria alimentar no país – incluindo as bebidas. É o primeiro em número de fábricas na indústria de transformação, seguido pelos setores de vestuário, mecânica e metalúrgica.

A região Sudeste é responsável por 52% do valor da produção brasileira de alimentos industrializados, segundo dados de 1996. Não é surpresa, diante da tendência geral de concentração regional da indústria no Brasil.

A indústria de alimentos é a primeira no que se refere à geração de empregos, tendo ocupado cerca de 852 mil pessoas, ou seja, 19,2% dos cerca de 4.367 mil empregos diretos gerados pela indústria de transformação em 1998. O valor da produção atingiu em 1998 cerca de US$71,4 bilhões – um crescimento de 1,4% em relação ao ano de 1997.

Alimentação no PIB

O valor da produção da indústria de alimentos no período de 1990-98 contribuiu em média com 9,58% do valor do PIB (tabela 2), participação relativamente estável ao longo do período.

Comparando as taxas de crescimento da indústria de alimentos e da indústria total com o PIB (tabela 3), pode-se constatar que de 1990 a 1992 e em 1998 – anos de recessão – o impacto negativo sobre a indústria em geral foi bem maior do que na indústria de alimentos em particular, o que mostra o seu grau de inércia: por se tratar de uma indústria de bens de consumo não duráveis essenciais, ela é bem menos afe-

3. Brasil, indústria de alimentos e supermercados

Evolução do número de fusões e aquisições



Fonte: Relatório KPMG, 1998.

1. Brasil: indústria de alimentos e indústria em geral: distribuição regional

Por valor da produção

Região	*Indústria de alimentos (%)*	*Indústria geral (%)*
Sudeste	51,73	70,63
Sul	30,46	16,65
Nordeste	11,95	8,88
Norte	1,39	2,40
Centro-Oeste	4,47	1,44

2. PIB brasileiro: participação da indústria de alimentos

1990-98

Ano	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*Média*
Participação no PIB (%)	9,98	10,17	10,45	10,22	8,93	9,23	9,30	8,70	9,20	9,58

Fonte: Abia – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação –, 1998.

3. Brasil: taxas de crescimento da indústria de alimentos, indústria em geral e PIB

Em % ao ano – 1990-98

Ano	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
Crescimentos do PIB	-4,40	1,00	-0,50	4,90	5,90	4,20	2,80	3,70	0,20
Indústria de alimentos	1,80	3,60	-0,10	0,34	0,90	4,00	3,80	-2,80	1,40
Indústria em geral	-8,20	0,30	-4,20	7,00	6,70	1,90	3,70	5,50	-1,00

Fonte: FIBGE/Abia, 1999.

tada pelas crises econômicas.

Por outro lado, em períodos de recuperação do crescimento econômico, a indústria em geral apresenta taxas de crescimento superiores ao PIB, enquanto as taxas da indústria de alimentos são inferiores, indicando que os períodos de crescimento são carreados pelas denominadas indústrias dinâmicas – eletroeletrônicas, metal-mecânicas e transportes.

Empresas do setor alimentar

De acordo com o relatório das Nações Unidas, em 1993 cerca de 1/3 dos ativos do setor privado mundial pertence a corporações transnacionais. Entre as 100 maiores figuram pelo menos cinco empresas com bases tecnológica e comercial centradas no sistema agroalimentar. São elas: Nestlé, Unilever, grupo Ferruzi-Montedison, Grand-Metropolitan, Procter & Gamble e McDonald's.

A maioria dessas empresas atua principalmente em processamento de alimentos, diversificando sua atuação em outras áreas de consumo, como higiene e limpeza.

No Brasil podemos notar que as 25 maiores não constituem empresas diversificadas, ou seja, atuam basicamente no setor de alimentos (tabela 4). Seguindo a tendência internacional, temos a Kibon, líder no segmento de sorvete, adquirida pelo Grupo Unilever em 1998.

4. Brasil: as 25 maiores empresas da indústria de alimentos no Brasil

Faturamento e origem do capital de controle em 1998

Empresa	*Controle do capital*	*Faturamento 1998 (R$ mil)*
Nestlé	Suíço	3.310.400
Ceval Alimentos	Bermudês-argentino	2.564.600
Cargill	Americano	1.926.800
Sadia Concórdia	Brasileiro	1.484.700
Perdigão Agroindústria	Brasileiro	1.160.700
Parmalat Brasil	Italiano	1.086.400
Santista Alimentos	Bermudês-argentino	1.046.400
Açúcar União	Brasileiro	832.000
Arisco	Brasileiro	762.400
Fleischmann Royal	Americano	728.500
Kraft Lacta	Americano	720.800
Leite Paulista	Brasileiro	550.300
Refinações de Milho Brasil	Americano	511.000
Central Itambé	Brasileiro	499.100
Danone	Francês	470.000
Quaker	Americano	469.700
Aurora/Chapecó	Brasileiro	463.100
Avipal	Brasileiro	415.900
Braswey	Brasileiro	387.400
Batavo	Italiano	369.300
Kibon-Gessy Lever	Anglo-holandês	345.400
J. Macêdo Alimentos	Brasileiro	343.700
Jospar	Brasileiro	330.800
Frangosul	Brasileiro	314.500
Citrosuco	Brasileiro	305.100

Fonte: Melhores e Maiores. *Exame*, jul. 1999.

5. Crescimento da produção da indústria de alimentos

Variação % sobre o ano anterior

	1993	*1994*	*1995*	*1996*
Total	3,1	4,7	7,2	3,9
Massas e confeitos	4,1	10,5	14,9	4,4
Cadeia do trigo	3,3	10,3	13,7	-0,5
Cadeia do chocolate, cacau e balas	4,0	12,8	18,8	-4,8
Cadeia de cereais, café e açúcar	3,8	-5,8	5,9	7,1
Conservas vegetais e sucos	-4,7	14,6	1,6	0,9
Laticínios	14,3	10,6	23,4	2,7
Cadeia de proteína animal	2,1	3,1	5,1	8,1
Cadeia da soja	1,3	8,4	3,7	-4,2
Indústria – total	7,6	7,7	2,0	1,3

Fontes: Abia e IBGE; *Gazeta Mercantil*, 3 fev. 1997.

Os grandes latifúndios respondiam pelos produtos destinados à exportação, enquanto a agricultura de subsistência era cultivada nas pequenas propriedades, gerando excedentes necessários para abastecer pequena parcela da população urbana.

Pequeno histórico do mercado brasileiro

As oportunidades no setor de alimentos têm sido historicamente amplas, tanto em nível de mercado interno como externo. Trata-se de um setor estratégico para o desenvolvimento econômico e social do país.

Até o final da década de 40, o Brasil era um país essencialmente rural, mantendo 70% de sua população no campo. A agricultura podia ser considerada um segmento isolado da economia. Os grandes latifúndios respondiam pelos produtos destinados à exportação, enquanto a agricultura de subsistência era cultivada nas pequenas propriedades, gerando excedentes necessários para abastecer pequena parcela da população urbana.

O processo acelerado de industrializa-

ção no Brasil, estimulado pela substituição de importações, promoveu profundas mudanças na sociedade brasileira, principalmente nas relações cidade/campo. Os novos produtos gerados pela industrialização promoveram mudanças radicais na cadeia de alimentos, acarretando uma rápida tecnificação do setor rural. Um novo segmento se desenvolveu no campo, depois que a pesquisa e a experimentação se tornaram exigências fundamentais.

Por outro lado, o esvaziamento do campo e o crescimento vertical das cidades promoveram uma rápida inversão do perfil rural-urbano do país. Em pouco mais de 40 anos, passamos a ter 75% da população habitando nas cidades, fortalecendo o desenvolvimento dos segmentos secundários (industrialização) e terciários (serviços).

As décadas recentes

Uma análise da evolução do setor de alimentos nos anos 70 mostrou mudanças: houve um aumento da contribuição do grupo de produtos mais elaborados como leite pasteurizado, especiarias e condimentos em detrimento de produtos tradicionais.

Nos anos 80, o Brasil atravessava um período de desordem econômica e política devido a problemas provenientes da dívida externa e interna. Sem uma política bem definida, a indústria reduziu sua produção em 7,4%. Os setores mais afetados foram bens de capital e duráveis. No entanto, os bens de consumo não duráveis (alimentos e têxteis) cresceram 8% no período.

Os anos 90 foram marcados por dois planos de estabilização (Plano Collor, de março de 1990, e o Plano Real, em junho de 1994). Em 1992 e 1993, paralelamente às crises políticas do governo Collor, a inflação voltou a atingir dois dígitos ao mês até junho de 1994, quando foi implementado o Plano Real.

Depois do Real

Desde o anúncio do Plano Real, a estabilização de preços no setor de alimentos veio acompanhada de um aumento da concorrência, fazendo com que os brasileiros passassem a comprar mais e melhor. Segundo a Abia, entre 1994 e 1995 os segmentos de maior valor agregado registraram as maiores altas em sua produção física.

Pode-se afirmar que o setor de alimentos foi o que mais se beneficiou com o crescimento da renda real ocasionado pelo plano de estabilização. Os dados confirmam uma tendência já observada que relaciona o aumento de consumo de produtos de maior valor agregado ao aumento da renda *per capita*.

A tabela 5 apresenta, além do impressionante dinamismo de quatro ramos alimentícios em 1995 (derivados de trigo, chocolates, doces e laticínio), a diminuição da expansão dessa indústria em 1996. Nesse ano o crescimento foi de apenas 3,9%.

Interferência dos importados

Podemos atribuir a queda na expansão da indústria alimentícia ao aumento das importações, que acirrou a concorrência no mercado interno.

A invasão dos importados exigiu uma tomada de posição mais agressiva da indústria. Para as multinacionais, o mercado brasileiro está em expansão e continua muito atraente. Para muitos empresários brasileiros a saída foram as parcerias tecnológicas com sócios estrangeiros, associações ou venda do negócio.

A indústria de alimentos se movimenta

Como pode ser observado no gráfico 3, o número de fusões e aquisições no setor de alimentos aumentou 300% desde o início da desregulamentação, passando de 12 operações em 1992 para um pico de 49 em 1997 e caindo para 36 operações em 1998.

A queda no volume desses movimentos em 1998 foi reflexo da retração do investimento em conseqüência do cenário de instabilidade e da crise financeira internacional. As operações envolvendo empresas internacionais vêm evoluindo de modo crescente na indústria de alimentos, acompanhando a tendência de outros ramos de atividade do país, tendo chegado a 70% dos negócios ocorridos no setor em 1998.

Estudo realizado pelo Cebrap – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – analisando os movimentos de fusões e incorporações em 1996 e 1997 mostrou que em sua maioria as operações no setor foram comandadas por poderosos grupos estrangeiros, com ênfase nos grupos de origem americana, argentina e italiana (gráfico 2). Do total dessas aquisições, 26,9% foram realizadas por grupos diversificados como Nestlé e Unilever, voltadas principalmente para o segmento de lati-

Quem comprou quem

Após o Plano Real, foram essas as principais aquisições ocorridas no Brasil por empresas multinacionais:

- a Nestlé, que explora as marca São Luiz, Maggi, Findus, Chambourcy, Minalba e Yopa, adquiriu a indústria de biscoitos Tostines e a Aliram;
- a Parmalat, que já produzia biscoitos com a marca Parmalat, adquiriu a marca Duchen;
- ainda a Parmalat comprou as seguintes empresas de laticínios: Fiorlat, Alimba, Via Láctea, Lacesa, Sodilac, Cilpe, Ouro Preto, Betânia, Batávia, Moccoca e Spam;
- comprou também a Neugebauer, a mais antiga fábrica de chocolate do país, por US$8,36 milhões, em 1999...
- ...e adquiriu 51% do controle da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (CCLP), dona da marca Batavo;
- a Nabisco adquiriu a Júpiter e a Aymoré;
- o grupo Bunge y Born adquiriu a biscoitos Petybon...
- ...e a Ceval em 1998, por US$201 milhões, do grupo Hering;
- o grupo argentino Macri comprou da empresa americana Quaker a marca Adria, que possui 17% de participação no mercado brasileiro de massas;
- o mesmo grupo comprou o frigorífico Chapecó em 1999;
- a Danone adquiriu a marca Campineira de biscoitos Triunfo;
- a Philip Morris adquiriu a Lacta, incorporando-a a sua divisão de alimentos Suchard Brasil SA;
- a Unilever adquiriu a Kibon da Philip Morris em 1998 por US$930 milhões
- e a Acher-Daniels Midland comprou por US$165 milhões parte das fábricas de processamento de soja da Sadia Concordia em 1998.

cínios e em menor proporção para os de moinhos, preparados e congelados.

Os supermercados: oligopsônio

As aquisições recentes no ramo supermercados vêm afetando bastante a estrutura da indústria de alimentos no Brasil. O processo de consolidação das redes de supermercados se intensificou após o Plano Real, pelo acirramento da concorrência e pela eliminação da possibilidade de lucro financeiro fácil.

A estabilização econômica estimulou as multinacionais do setor a invadirem o país. Identifica-se um aumento significativo das fusões e aquisições nesse segmento a partir de 1996: de duas operações por ano, passou-se a 13 em 1998. Essa corrida vem sendo liderada pelas cadeias Carrefour e Pão de Açúcar, em um mercado onde as cinco maiores redes de supermercados já respondem por 40% das vendas do setor no país, ou seja, R$22 bilhões em 1999.

A concentração está evoluindo para uma situação de oligopsônio, onde um pequeno número de compradores está ditando as regras do mercado para um grande número de vendedores.

Poder ao distribuidor

No passado a indústria de alimentos enfrentava uma situação inversa de mercado, pois lidava com um universo de clientes pequenos e médios, pulverizados e de base regional, o que aumentava seu poder de barganha.

O novo quadro pressiona o setor de alimentos em direção à consolidação. Diminuem os espaços de prateleira e as oportunidades para as empresas menores regionais do setor. As modernas redes de supermercados demandam redução do número de fornecedores, como forma de simplificar e otimizar seu sistema de logística.

O crescimento das marcas próprias nos supermercados também surge como resultado do deslocamento de poder em direção ao distribuidor.

Mas há outros fatores incentivando fusões e aquisições no setor: a estratégia de focalização; a busca de economias de escala, com redução de custos que compensam investimentos crescentes em propaganda e distribuição; e a busca de agilização de entrada em novos mercados via aquisição, considerando-se aqui tanto novos produtos quanto expansão territorial, forma de reduzir o custo de implantação ou aprendizagem.

Presença das multinacionais

As multinacionais vêem o potencial do mercado brasileiro como uma alternativa à saturação do mercado de alimentos nos países desenvolvidos.

Empresas transnacionais globais como Nabisco, Nestlé e Parmalat gradativamente vêm adquirindo várias empresas e marcas nacionais.

O sucesso do grupo Parmalat – que a partir da década de 1990 passou a atuar agressivamente no país, realizando grande número de aquisições, e que multiplicou o seu tamanho por 53 desde 1989, passando de um faturamento de US$38 milhões para US$2 bilhões em 1998 – deve continuar estimulando investidas no mercado brasileiro.

Ultimamente as empresas internacionais têm se mostrado mais interessadas em comprar marcas locais fortes do que em partir para a introdução de novas marcas, assim como têm preferido entrar no mercado via aquisição em vez de começar do zero. São manobras táticas que agilizam o processo reduzindo seu custo, pois aproveitam as estruturas existentes. A condição de preço favorável das empresas locais enfraquecidas tem servido como incentivo extra a essas iniciativas.

Juntando-se aos grandes

A presença intensa de grandes indústrias estrangeiras no mercado brasileiro passou a ser um desafio para os fabricantes locais, obrigados a um grande esforço de adequação à nova realidade em nome da sobrevivência e de seu espaço no mercado.

O episódio dos chocolates é típico. A entrada no país da Philip Morris, da italiana Ferrero Rocher e da argentina Accor deixou o mercado tenso, aumentando a pressão sobre os fabricantes nacionais.

Devem continuar os movimentos de reestruturação, e o espaço para as pequenas e médias empresas nacionais do setor deve ficar cada vez mais restrito aos nichos geográficos e de produtos específicos onde ainda podem usufruir de vantagem competitiva. A integração na cadeia produtiva das grandes empresas, através de alianças, franquias ou terceirização da produção, é outra alternativa para os pequenos e médios produtores.



Luís Guilherme de Sá, *M.Sc, é doutorando da Escola de Química da UFRJ, na área de Gestão e Inovação Tecnológica em parceria com a Columbia Business School. E-mail: ls507@columbia.edu*

Suzana Borschiver, *M.sc, é doutoranda da Escola de Química da UFRJ, na área de Gestão e Inovação Tecnológica, e pesquisadora da Siquim (Sistema de Informação da Indústria Química). E-mail: suzana@eq.ufrj.br*

Adelaide M.S.Antunes, *D.Sc, é coordenadora do Siquim e professora do curso de pós-graduação da área de Gestão e Inovação Tecnológica da EQ/UFRJ. E-mail: adelaide@eq.ufrj.br*