– objetiva disseminar a cultura e o consumo do café entre as crianças, tendo este ano contado com 500 mil participantes.

O Projeto Gourmet, que vinha sendo patrocinado pelo International Trade Center através da Organização Internacional do Café, incentiva a produção de cafés de alta qualidade e os promove no Brasil e exterior, usando como ferramentas um concurso de qualidade e um leilão eletrônico dos cafés vencedores.

Resultados à vista

Embora 11 meses seja um tempo muito curto para medir os resultados de um programa de *marketing*, já é possível identificar algumas reações do mercado, entre as quais:

- a fixação da imagem do Brasil como produtor de cafés de qualidade;
- a assimilação do conceito "um país, muitos sabores", com identificação crescente das origens menos conhecidas, variedade de processos e cafés de diferentes tipos;
- o interesse por parte de empresas no exterior em fazer parcerias para promover em conjunto os Cafés do Brasil;
- a aceitação do cafezinho no exterior.

É ainda possível validar a postura estratégica de transmitir modernidade, profissionalismo e eficiência. Os clientes dos Cafés do Brasil esperam que se usem processos avançados e tecnologia sem contudo esquecer as tradições e a riqueza de nossa cultura.

É patente que a disposição do Brasil de promover seus cafés agressiva e continuadamente inspira grande temor entre nossos concorrentes. A coordenação das ações empreendidas neste ano, bem como a coerência dos conceitos em todas as atividades deixaram claro ao mercado que os Cafés do Brasil estão iniciando um programa de *marketing* com grande seriedade, clareza de propósitos e firme intenção de atingir os objetivos propostos.

Carlos Brando é diretor da P&A Marketing Internacional, assessor técnico do Programa Cafés do Brasil.

FUSÕES & AQUISIÇÕES

Inevitáveis até certo ponto

O limite para os processos resultantes da internacionalização do capital está na razão direta do aumento do seu poder de mercado

MARISTELA FRANCO PAES LEME

A última década foi marcada por profundas mudanças que exigiram rápida reestruturação nos diversos setores da economia. Com a abertura comercial, a estabilização econômica e a mudança dos padrões de consumo, a indústria brasileira de alimentos buscou competitividade na diversificação e diferenciação de seus produtos, segmentando o mercado, desmobilizando, voltando o foco para o *core business* e celebrando alianças e parcerias com outros agentes do sistema agroindustrial.

Internacionalização

Hoje predomina a concentração e a centralização do capital. O capital externo avança em vários setores da indústria e aumenta seu grau de internacionalização. A aquisição de empresas brasileiras líderes por multinacionais revela que o capital estrangeiro prefere negócios caracterizados por capacidade de coordenação e reputação. Para entrar no mercado tem que haver vantagem competitiva.

O dinamismo do processo de reestruturação determina profundas transformações produtivas, organizacionais e patrimoniais na indústria. Na década de 90, a atividade de esmagamento de soja passou por intenso processo de reestruturação. Grandes empresas que haviam se diversificado 10 anos antes voltaram a privilegiar seu *core business*. E esse cenário provocou profundas alterações no nível de concentração industrial. E a entrada de *global players* seguiu aqui a tendência mundial. Como produtos como óleo e farelo são *commodities*, a atividade optou por estratégias voltadas para a liderança em custos, e fatores como economia de escala e logística passaram a ganhar importância.

No setor de suco de laranja as fusões e aquisições também seguiram a tendência mundial. Alguns especialistas acham que em futuro próximo haverá entre oito e 10 grandes empresas de suco concentrado no mundo. No Brasil a atividade é um oligopsônio com poucas grandes empresas e algumas médias e pequenas. O elevado poder de mercado desse reduzido número de compradores inibe o poder de barganha dos produtores, cuja maioria é composta de pequenos proprietários, com aproximadamente 80 hectares de pomares, segundo cadastro do Fundo Paulista de Defesa da Citricultura (Fundecitrus).

Participação de mercado das quatro maiores empresas de cada setor (CR4) – %

	Café torrado[1]	Café solúvel[1]	Soja[2]	Suco de laranja[1]	Lácteos[3]	Aves[4]	Suínos[5]
CR4	19,7	79,7	31	80,7	37	31	31
	24	74,5	42,5	82,2	34,5	31	47

Fonte: Elaboração da autora.

[1]Os anos utilizados para cálculo do índice são: 1990 e 1998; [2]1995 e 1997; [3]1994 e 1998; [4]1993 e 1996; [5]1994 e 1998.

Participação do capital nacional e externo em cada setor – %

	Café torrado[1]	Café solúvel[1]	Soja[2]	Suco de laranja[1]	Lácteos[3]	Aves[4]	Suínos[5]
Capital nacional	22	94	37	87,1	26,1	29	40
	26	88	12	75,7	20,4	35	54
Capital externo	6	6	10	10,6	20,9	0	0
	8	12	43	24,2	22	14	10

Fonte: Elaboração da autora.

[1]Os anos utilizados para cálculo do índice são: 1990 e 1998; [2]1995 e 1997; [3]1994 e 1998; [4]1993 e 1996; [5]1994 e 1998.

Nas indústrias de café torrado e solúvel, suco de laranja, aves e suínos, consideram-se as 10 maiores empresas, enquanto nas de derivados de soja, consideram-se as oito maiores, e na de produtos lácteos, as seis maiores empresas.

O DINAMISMO DO PROCESSO DE reestruturação determina profundas transformações produtivas, organizacionais e patrimoniais dentro da indústria. O grau de concentração de capital aumentou, na década de 90, nos setores de derivados de soja, suco de laranja concentrado, café torrado e moído e suínos.

OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO

A indústria de café torrado e moído é um oligopólio diferenciado com franja competitiva. Apesar da forte concorrência, via preço, marca e qualidade do produto são atributos que contam e muito. A participação das quatro maiores empresas do setor passou de 19,7% em 1990 para 24% em 1998. A alta concentração foi conseqüência do comportamento da empresa líder. A desregulamentação da atividade de torrefação e moagem de café propiciou a entrada de novas torrefadoras antes impedidas de ingressar por barreira legal e acirrou a concorrência via preços. As empresas diferenciaram seus produtos e segmentaram o mercado na tentativa de ganhar ou pelo menos não perder *market share*.

O grau de concentração nos setores de produtos lácteos e café solúvel reduziu-se pouco e permaneceu estável no segmento de aves. No setor lácteo houve redução da participação das quatro maiores empresas na recepção total de leite, apesar do elevado número de aquisições na década de 90. A causa foi o crescimento da recepção total de leite SIF e não SIF ter sido maior que o aumento da captação das maiores empresas. E o grande beneficiado foi o leite informal que aumentou 41% no período 1994/98.

Os índices de concentração para a indústria de aves e suínos são calculados com base no número de cabeças abatidas. A estrutura da indústria de carnes no segmento que realiza o processamento no entanto é mais concentrada e está mais próxima do oligopólio diferenciado. O processo de reestruturação ainda não terminou nesse setor e grandes empresas de capital externo ainda devem entrar no país nos próximos anos.

PERDAS E GANHOS

A internacionalização de capital cresce em todos os segmentos. Nos derivados de soja, por exemplo, em 1995, as oito maiores empresas do setor foram responsáveis por 47% da capacidade de esmagamento do produto. Desse total, as nacionais responderam com 37% e as multinacionais com 10%. Já em 1997, as oito maiores respondiam por 55% da capacidade de esmagamento e apenas 12% dessa capacidade estavam em mãos de empresas nacionais, ficando os 43% restantes com as empresas estrangeiras. A concentração industrial por sua vez não reduz necessariamente o bem-estar social, limitando-se a redistribuí-lo ao longo da cadeia produtiva, num processo em que alguns agentes são prejudicados enquanto outros saem ganhando.

A concentração e a internacionalização de capital são tendências mundiais ditadas pela globalização dos mercados. *Global players* e mesmo transnacionais buscam posição em mercados de grande dinamismo. A grande maioria das empresas de capital externo que veio para o Brasil tem procurado explorar as vantagens comparativas oferecidas pelo país.

O número de transações de fusão e aquisição na indústria de alimentos no país parece mais elevado do que em outros setores. Mas a grande maioria das transações realizadas na indústria de alimentos movimenta valores menores que as realizadas em outros setores, como o de telecomunicações.

Não há como evitar a tendência de fusões e aquisições ditada pelo mercado mundial – a não ser que isso implique redução do bem-estar por conta da concentração de capital e, conseqüentemente, aumento do poder de mercado. Nesse caso, a sugestão cabível de política pública é que os órgãos encarregados da defesa da concorrência no Brasil se mantenham em estado de alerta, analisando cada transação e conduta que possam representar redução da competição entre as empresas – além de distorções de política pública que beneficiem empresas multinacionais em detrimento das nacionais.

Maristela Franco Paes Leme é coordenadora de Defesa da Concorrência de Produtos Agrícolas e Agroindustriais do Ministério da Fazenda e mestre em economia aplicada pela Esalq/USP.