

MUDANÇA ESTRUTURAL NA INDÚSTRIA ALIMENTAR: UM *SURVEY* SOBRE TENDÊNCIAS À CONCENTRAÇÃO*

*Nilson M. de Paula*¹

RESUMO

Este artigo trata das mudanças ocorridas na indústria alimentar mundial com ênfase específica na evolução recente da União Européia. A mudança estrutural em curso nessa indústria tem sido profundamente afetada pelo processo de globalização, principalmente em termos de integração das áreas e mudanças institucionais as quais tem criado um ambiente favorável para o aumento do comércio e investimento. A análise contém um *survey* da literatura recente sobre padrão de transformação afetando a indústria alimentar à luz das novas condições de concorrência e acesso a mercado. O argumento básico é de que a mudança estrutural na indústria alimentar mundial rumo à concentração está associado às tendências gerais do comércio e investimento direto estrangeiro, além da integração de mercado, o surgimento das marcas próprias no segmento varejista e finalmente as estratégias de marketing e inovação adotadas pelas firmas.

Palavras-chave: Indústria alimentar, mudança estrutural, mercado alimentar europeu

* Este texto foi elaborado no Department of Agriculture and Food Economics, University of Reading/UK, onde o autor trabalhou como pesquisador visitante no período de Agosto de 1998 a Julho de 1999, com o apoio financeiro da CAPES

¹ Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná.

1. Introdução

Este artigo tem por objetivo discutir as mudanças sofridas pela indústria alimentar mundial, com especial ênfase no desenvolvimento recente em curso na Comunidade Européia. No contexto da globalização, a mudança estrutural em qualquer indústria está ligada a dois aspectos principais da nova economia internacional. Por um lado, tem havido uma profunda integração nos mercados, ambos regionalmente - em áreas de livre comércio - e também globalmente. Por outro, mudanças institucionais dentro dos países e em nível internacional têm criado um ambiente mais favorável para o aumento das transações comerciais e de investimentos.

Como resultado, a concorrência entre firmas não está mais confinada ao interior das fronteiras nacionais, na medida em que tem, recentemente, incluído competidores estrangeiros tanto via comércio quanto através de investimento direto, até então desconhecidos para os agentes econômicos. Em suma, como regras de proteção se tornam menos efetivas em muitos países, o preço mundial tem se tornado mais transparente. Portanto, baseadas nessa tendência, as firmas potencialmente capazes de competir nos mercados externos são estimuladas a aperfeiçoar seus planos de investimento em outros países atraídas por vantagens comparativas locais. Simultaneamente, firmas nacionais se tornam mais expostas a novos e fortes investidores, mais especialmente a empresas multinacionais (EMNs), devido às suas habilidades em explorar aquelas vantagens de forma coordenada.

Apesar dessa ênfase generalizada na expansão do comércio e na disseminação de novas oportunidades para investidores em escala global, uma das características centrais da globalização tem sido a nítida centralização do capital. Na realidade, isso pode ser interpretado como uma mera materialização do que é mais essencial no capitalismo, normalmente mais visível quando as condições de mercado são mais proeminentes. Baseado nisto, este artigo contém um *survey* de algumas

interpretações relevantes a respeito das questões relacionadas ao padrão de transformação afetando a indústria alimentar à luz das novas condições de concorrência e acesso aos mercados. Como discutido adiante, nesta análise, a concentração tem sido uma característica central das mudanças em curso na indústria alimentar mundial. Com a finalidade de discutir esse processo, atenção será primeiramente dada às tendências gerais do comércio e do investimento direto estrangeiro (IDE). Em segundo lugar, serão mostradas algumas evidências do processo de mudança estrutural nessa indústria, seguidas por uma avaliação dos seus principais aspectos determinantes, tais como integração de mercado, maior importância das marcas próprias no segmento varejista e, finalmente, os custos relacionados à publicidade e inovação.

2. Comércio Internacional e Investimento Direto Estrangeiro na Indústria Alimentar

As relações mundiais do comércio têm se intensificado nos anos 90, após várias economias serem atingidas por sérios problemas inflacionários, os quais levaram seus governos a manter em graus variados suas indústrias sob proteção. Embora comparável apenas ao final do século dezanove, o volume do comércio mundial cresceu em 1994-97 a 8,7% ao ano, muito superior ao crescimento do produto. Entretanto, é relevante o fato de que a expansão do comércio se distanciou do padrão interindustrial anteriormente predominante, segundo o qual as relações Norte-Sul correspondiam à maior parte da troca entre matérias-primas e produtos processados e diversificados. Ou seja, nos últimos anos, o comércio não apenas tem expressado vantagens comparativas geradas no contexto do desenvolvimento industrial conduzido pela inovação tecnológica, mas também tem sido o resultado da internacionalização da produção industrial. Mais do que isso, o comércio tem assumido crescentemente uma natureza intra-industrial, refletindo transações entre plantas industriais disseminadas pelo mundo principalmente naqueles setores onde o desenvolvimento tecnológico

tem sido mais intensivo.

No interior do sistema agroalimentar, embora as *commodities* homogêneas absorvam grandes fatias do comércio, os produtos processados têm se tornado o segmento mais significativo nos anos recentes. Entre 1972 e 1993, o valor do comércio dos produtos manufaturados cresceu 574% contra 355% dos produtos homogêneos. Mais ainda, em 1993 os produtos processados deram conta de 67% do comércio mundial no setor alimentar (Henderson et alii, 1998). Esta é uma indicação bastante clara de como o comércio internacional de alimentos tem se tornado muito mais complexo e, como tal, baseado em outros aspectos diferentes das dotações e custos de fatores. Basicamente, o fato do comércio estar se tornando intra-industrial reflete uma dinâmica nas estruturas produtivas onde as economias de escala e escopo, diferenciação e processos inovativos combinados com novas estratégias de marketing são fatores chave. Portanto, a atenção deve ser focalizada principalmente em competitividade criada por investimento em capacidade produtiva combinada com inovação e expansão de mercado, mais do que simplesmente na especialização.

Uma outra característica do comércio internacional de alimentos nos anos recentes é o nível de concentração tanto entre países como entre firmas. Das 50 maiores firmas processadoras de alimentos, 10 foram responsáveis por 44% do comércio de alimentos em 1990. Entre países, 24 eram responsáveis por 68% do comércio de alimentos em 1962, elevando-se para 80% em 1990. França, Holanda, Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido realizaram 38,2% do total de exportações de alimentos manufaturados, enquanto Japão, Alemanha, Estados Unidos, França e Reino Unido realizaram 52,7% do total das importações (Henderson et alii, 1998). O comércio internacional tem, portanto, nos últimos anos, revelado uma distribuição bastante desequilibrada entre blocos de nações na medida em que a maior parte das transações tem ocorrido dentro da tríade. Esta é, na verdade, a área geográfica na qual os fluxos de investimentos na indústria alimentar têm ocorrido. Já no caso dos países em desenvolvimento as transações comerciais no setor

agroindustrial têm sido menos significativas, sendo a maior parte de *commodities* naturais ou semiprocessadas, com baixo nível de diferenciação. Na realidade, isto reflete a tendência global, de acordo com a qual o comércio no interior da Europa ocidental representou 35% dos fluxos globais de comércio em 1992 (Hoekman e Kostecki, 1996), justificando dessa forma a atração aos investidores estrangeiros exercida pela Europa.

Um outro aspecto central da globalização e expansão do mercado nos anos recentes, amplamente discutido, é o aumento do investimento direto estrangeiro. Como discutido a seguir nessa análise, a importância crescente do comércio intra-industrial tem sido largamente reforçada pelo fato de que firmas multinacionais têm conduzido suas decisões de investimento em direção a diferentes países, atraídas por vantagens locais. De acordo com indicação correta feita por Traill e Gomes (1997), investimento direto estrangeiro deve ser visto como complementar, mais do que um substituto do comércio, de acordo com as exigências impostas pela produção internacionalmente distribuída. A expansão dos IDEs pode assim gerar mais comércio como resultado da presença das empresas multinacionais (EMNs) em diferentes países, reforçando seu papel como uma força condutora de uma economia internacional mais integrada.

Por um lado, novos investimentos têm intensificado a concorrência nos países receptores, principalmente onde a política industrial orientada pelo mercado tem predominado. Além disso, uma posição mais flexível por parte dos países sede tem contribuído para alimentar o fluxo de capitais em direção a novos mercados. Independentemente do perfil do IDE, sua expansão tem determinado fortemente a emergência do padrão global de produção e consumo, expressando assim uma acelerada internacionalização da produção por meio de uma crescente mobilidade do capital, do conhecimento e da tecnologia (Strange, 1997).

Como anotado previamente, a expansão dos IDEs depende largamente da atratividade dos países receptores, assegurando arranjos institucionais em condições de mercado. Seguindo uma orientação exclusivamente dada pelo livre mercado, espera-se que as políticas

econômicas nacionais atraíam as EMNs expandindo o mercado interno, reduzindo custos externos ao processo de produção, desregulando instituições e privatizando empresas estatais. Estes aspectos, entretanto, são limitados para lidar com os impactos dos IDEs sobre as firmas existentes, sobre o nível de emprego e o bem-estar da população. Mais ainda, outros aspectos tais como aqueles relacionados à criação de vantagens competitivas através de políticas de P&D e a necessidade de melhorar a performance das firmas no mercado internacional não são devidamente levados em conta.

Uma abertura completa das economias, baseada em requisitos inspirados nessa perspectiva pode trazer benefícios para a economia hospedeira na medida em que a concorrência colocaria as firmas nacionais sob pressão para aumentar sua eficiência, e que os consumidores poderiam desfrutar de uma redução de preços e uma oferta mais diversificada de produtos.

Por outro lado, tendo em vista que as políticas industriais têm se tornado simplesmente um mecanismo que pode elevar o grau de competitividade das firmas existentes, tornando-as capazes de concorrer com as firmas entrantes e eventualmente adquirir a condição de competidores internacionais, pode também causar a eliminação de firmas pelas novas condições de concorrência. A ausência de políticas competitivas em muitos países em desenvolvimento pode muito bem fazer dessa consequência algo ainda mais dramático.

Essa discussão, entretanto, não pode evoluir baseada em princípios de concorrência perfeita, principalmente quando inovação tecnológica, diferenciação de produtos e economia de escala estão presentes. O fato de que pequenas empresas não podem competir não deve ser visto como uma falha de mercado, mas como resultado de como a concorrência opera na realidade. A dinâmica do mercado conduz inevitavelmente à formação de grandes empresas como base em sua maior eficiência, algo que não pode ser entendido como falha de mercado (Lipsey, 1997).

Grande parte das investigações sobre IDE na indústria alimentar

tem se baseado no *approach* desenvolvido por Dunning (1994) na tentativa de revelar a relação entre as estratégias dos investidores estrangeiros e a posição assumida pelos governos nacionais com base nas vantagens comparativas locais. Em geral, quatro motivações dos empresários para promover IDE foram identificadas pelo autor:

- busca de recursos físicos e humanos;
- busca de mercado, doméstico e regional, como ocorre em áreas de livre comércio;
- busca de eficiência, através da qual as firmas exploram economias de escala e escopo e tentam uma inserção eficiente na cadeia produtiva;
- busca de patrimônio estratégico em termos tecnológicos, de capacidades organizacionais e mercados disponíveis para expansão da produção (Dunning, 1994)

As duas primeiras estratégias são típicas de investimentos iniciais, as quais explicam as razões para as ações adotadas pelas empresas em direção a novos mercados. O surgimento de áreas livres de comércio, entre as quais o Mercado Comum Europeu é o mais conhecido exemplo, tem também justificado aquelas ações adotadas pelos investidores estrangeiros. As duas últimas estratégias estão na maior parte dos casos relacionadas às condições prevalentes em mercados existentes, principalmente quando o consumo final está limitado e a concorrência entre as firmas se intensifica.

De qualquer forma, os termos da concorrência entre firmas têm favorecido ainda mais o processo de concentração na indústria alimentar. Grandes empresas têm sido predominantemente responsáveis pelo aumento do IDE nessa indústria, nos anos recentes, através da instalação de novas plantas de tal forma a eliminar as firmas existentes ou pelo estabelecimento de *joint-ventures* ou outras formas de contrato. De uma forma ou de outra, as tendências dos últimos anos indicam uma inconfundível superioridade de grandes investidores na indústria alimentar, tanto entre países europeus quanto no exterior.

O desenho de um novo conjunto de estratégias pelas empresas

através de investimento estrangeiro tem reforçado a concorrência na qual a concentração através de fusão e aquisição tem sido uma persistente regra do jogo. Embora o grau de atratividade para os IDEs varie entre os países receptores e entre setores de atividade, o que deve ser levado em consideração é o impacto no desenvolvimento econômico desses países. Isto é, até que ponto firmas líderes estrangeiras podem aumentar o grau de competitividade dos concorrentes nacionais e podem generalizar os benefícios de sua influência? Na medida em que as fronteiras nacionais não mais colocam limites para a expansão dos mercados, as empresas tendem a concorrer num ambiente mais aberto. Para as empresas existentes que dependem da proteção de políticas nacionais, novos investidores definitivamente impõem novos desafios e intensifica a concorrência.

Essas tendências, entretanto, relacionadas tanto aos investimentos entrantes quanto aos investimentos destinados ao exterior, devem ser mais intensas entre os países industrializados, os quais detêm elevados padrões de consumo e níveis de renda similares, mercado crescente e um forte desenvolvimento tecnológico. A parcela daqueles países originários dos fluxos externos e do estoque de IDE no período de 1990-1994 foi de 89,4% e 79,4% respectivamente, enquanto apenas 10% dos IDEs externos foram destinados aos países em desenvolvimento² (Dunning e Narula, 1996). Portanto, apesar do considerável influxo de investimentos nesses países, não é possível levantar expectativas de que a *performance* geral da indústria dos países receptores será beneficiada. Alguns aspectos centrais que afetam esse processo são a taxa e as características de transferência tecnológica. Em outras palavras, a extensão na qual as firmas existentes podem absorver inovações e se tornarem mais competitivas é uma questão-chave. Isto não é um problema

² A América Latina tem sido um alvo importante para grandes empresas. O Mercosul e as perspectivas de crescimento do consumo de alimentos após a estabilização de preços no Brasil se tornaram uma atração para as grandes firmas. "By building up Nabisco's own brands and acquiring local one in Mexico, Brazil and elsewhere, it has become one of the largest American food groups in Latin America. Richard Thoman, its chief executive, says that the regions relatively, young population and improved economic and political outlook make it na attractive market. So does its size." (THE ECONOMIST, 1993, pg 14). Depois da implementação do Plano Real no Brasil, mais de trinta grandes e médias empresas nacionais foram vendidas a corporações multinacionais. Castro, 1998)

referente apenas ao aumento do comércio a partir da crescente diferenciação de produtos, mas também à disseminação entre as firmas concorrentes do processo inovativo.

Um aspecto importante do IDE é o potencial surgido nos países receptores para futura expansão. Tendo em mente as condições persistentes para aumento de competitividade e desenvolvimento econômico, a consolidação do IDE depende muito das oportunidades conquistadas para investimentos futuros de uma forma sequencial. De acordo com Dunning (1994), 90% da atividade das EMNs tem sido desenvolvida a partir de patrimônio existente. Em grande medida, portanto, uma alta proporção dos investimentos sequenciais reflete a atratividade persistente nos países receptores dependendo de como os requisitos acima mencionados se materializam.

3. O Processo de Concentração na Indústria Alimentar

A indústria alimentar é uma atividade muito importante no mundo desenvolvido, sendo responsável por aproximadamente 15% do produto manufaturado total em sete dos principais países³, estando o mais alto nível na Austrália, com 20,8%, e o mais baixo no Japão com 9,8% (Traill, 1998). Embora a indústria alimentar tenha seguido as mesmas tendências da indústria como um todo, muitas diferenças permanecem, sendo a maioria explicada por um ainda baixo nível de convergência nos padrões de produção e consumo. Como argumentado acima, tendo em vista a complexa tendência em direção a um mercado alimentar globalizado e sua maior concentração no mundo desenvolvido, o IDE tem sido apontado como uma força condutora da integração dos mercados. Embora o principal mercado das maiores empresas multinacionais de alimentos e bebidas esteja localizado dentro do grupo dos países industrializados, elas têm largamente expandido seus investimentos também em direção aos países em desenvolvimento.

³ Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Reino Unido, Canadá e Austrália.

Em grande parte, o perfil da indústria alimentar no mundo desenvolvido tem sido determinado pela expansão dos IDEs. A produção estrangeira conduzida pelas multinacionais americanas da indústria alimentar tem representado 4,3 vezes o valor das exportações por aquelas mesmas empresas. Embora numa dimensão menor, a indústria alimentar de outros seis países desenvolvidos atuando no mercado externo têm também expandido sua produção no exterior num ritmo maior do que suas exportações (Traill, 1998). De acordo com Henderson et alii (1998), em 1992-93 o valor das vendas por parte das filiais de cinquenta empresas líderes da indústria americana de alimentos foi superior em 12 vezes o valor das exportações do conjunto das suas matrizes. Estas evidências confirmam o fato de que a natureza do comércio está se alterando e portanto vem se tornando mais interligado com a crescente instalação no exterior de patrimônio por parte das empresas multinacionais.

Mais do que isso, empresas multinacionais alimentares expandem suas vendas através de licenças ou outras formas de contrato, nas quais a empresa cedente mantém controle das condições de produção, isto é, tecnologia, sem expandir capacidade de produção. Grande parte das grandes EMNs tem se engajado em alguma forma de operação de contratos. Não surpreendentemente, a maioria dessas operações tem ocorrido entre os países desenvolvidos. De trinta contratos pelas empresas americanas detectados em 1990, sete ocorreram no Canadá, seis no Japão e cinco no Reino Unido, sendo os demais distribuídos entre diferentes regiões. Por outro lado cinco contratos de empresas cujas sedes estão no Reino Unido e duas por empresas francesas foram implementados nos Estados Unidos. (Henderson, et alii, 1998).

No período entre 1988-93, 23% das empresas européias foram adquiridas por competidores americanos (THE ECONOMIST, 1993). Conseqüentemente, a maior parte das operações da indústria alimentar ocorreu em países onde existem similaridades em suas condições econômicas gerais tais como nível de renda, padrão de consumo, etc, tornando-os mais atrativos em comparação a países em desenvolvimento.

Adicionalmente, um aspecto relacionado a essas condições é que os investidores são atraídos pela expansão de mercado, particularmente em áreas de livre mercado.

A produção alimentar nos países receptores tem sido significativamente um resultado de estratégias desenhadas por EMNs para reduzir incertezas e reduzir possíveis discrepâncias entre processo produtivo e consumo final. Isto foi descrito por Rugman (1997) como uma internalização através da qual “*MNEs can monitor, meter and regulate internally the nature and extent of its firm specific advantage (FSA)*” (página 123), e, portanto, minimizar os custos de transação. Se, por um lado, IDE reflete as estratégias das EMNs para fortalecer posições no mercado mundial, por outro, isto tem no fim conduzido a um forte processo de concentração através de fusões e aquisições.

Como indicado anteriormente, nem todo IDE resulta em aumento da capacidade produtiva, exclusivamente controlada por filiais estrangeiras, na medida em que pode também haver arranjos significativos através de *joint-ventures*, licenças, etc. Quanto mais o consumo de alimentos de um país se aproxima do padrão internacional predominante, mais disseminadas são as iniciativas para estabelecer *franchising* e outras formas de licença, basicamente no segmento varejista.

O fortalecimento das grandes empresas tem sido um resultado de pressões criadas por pelo menos uma das seguintes condições:

- a demanda se tornou estagnada na maior parte dos mercados afluentes da Europa e Estados Unidos, levando consumidores a priorizar produtos diferenciados;
- marcas próprias têm se tornado mais disseminadas, lideradas pelos supermercados, capazes de impor condições restritivas à indústria para intermediar seus produtos, condições essas suportáveis apenas pelas grandes empresas;
- combinação de redução de custos, aumento de escala e diversificação de produtos.

Estes são importantes aspectos impondo um ambiente restritivo e grandes desafios às firmas concorrentes. Em resumo, quanto mais bem-sucedidas são as firmas no aumento da produção e na redução de custos dos produtos diferenciados, maiores são suas fatias de mercado.

Apesar do crescente aumento no grau de concentração no setor varejista, principalmente os supermercados e cadeias de *fast-food*, os investimentos nas plantas processadoras têm atraído grande atenção nos últimos anos, devido a seus impactos nas estruturas domésticas de mercado e nas condições de oferta. Como resultado, o nível de concentração aumentou em todos os países europeus no período de 1987-92 quando o mercado único foi implementado(Oustapassidis, et alii, 1995).

Embora essas condições podem ainda mudar de acordo com fatores gerais tais como o padrão de crescimento e integração de mercado, é importante reconhecer que o mercado consumidor ainda preserva uma extrema heterogeneidade entre os países. Segundo Traill (1996), os padrões de consumo vêm divergindo internacionalmente, mesmo quando aspectos sociais, econômicos e demográficos evoluem na direção oposta. Isto, entretanto é mais evidente entre países em desenvolvimento e do terceiro mundo, onde a segmentação de mercado acompanha os padrões de concentração de renda, segundo o qual o padrão de consumo é determinado quantitativamente, inibindo dessa forma a diferenciação de produtos. Entretanto, mesmo em sociedades mais afluentes, idiossincrasia e hábitos alimentares constituídos há longo tempo, têm se tornado um desafio para as firmas entrantes, principalmente aquelas oriundas de outros países.

Baseado nesses pontos, duas questões emergem. Primeiro, de que forma as grandes empresas têm dado conta de características distintas dos mercados domésticos, capacitando-se para competir com as firmas existentes? Em segundo lugar, quais os mecanismos aos quais as empresas locais recorrem para sobreviver em tal ambiente?

A convivência de uma variedade de tipos e tamanhos, típicos da

indústria alimentar numa complexa estrutura de mercado de oligopólio diferenciado, reflete não apenas nichos de mercado ainda não alcançados por grandes empresas. Isso indica também a implementação de estratégias bem-sucedidas adotadas por pequenas e médias empresas, principalmente através de cooperação com grandes empresas. Dessa forma, apesar da presença predominante de grandes empresas, refletindo um inconfundível processo de concentração, um amplo leque de pequenas e médias firmas é ainda responsável por uma considerável parcela do produto e do emprego nessa indústria. Segundo Traill (1998), o grupo de firmas empregando menos de 99 empregados na Europa foi responsável em 1990 por 98% do total de firmas, 49% do emprego e 32% do total do produto⁴.

A mudança estrutural resultante dessa pressão sobre as grandes firmas para crescer e engolir pequenas pode também estar relacionada às suas estratégias para operar nos mercados existentes. Em outras palavras, a fim de entender as mudanças no cenário da indústria alimentar, é preciso levar em consideração não apenas o funcionamento das forças de mercado, mas essencialmente as estratégias competitivas desenhadas pelas grandes empresas. De forma geral, pode-se definir estratégia como um mecanismo criado pelas empresas para abrir caminho no contexto da concorrência e operar com condições geradas pelo ambiente econômico geral. Ou, como afirma Linda (1993):

“strategy is an operational synthesis between the objectives of company and the organized means to pursue them”(página16).

O recente processo de transformação ocorrido na indústria alimentar em todo o mundo tem sido principalmente um resultado de iniciativas adotadas por grandes empresas para expandir sua influência, basicamente através de crescimento externo ou fusão e aquisição, em oposição ao crescimento interno por meio da expansão de patrimônio.

⁴ Embora essa medida não reflita o padrão geral de concentração, dado que inovação pode afetar negativamente o nível de emprego, ela ainda pode dar uma ampla idéia de nível de concentração dessa indústria.

A direção na qual as firmas crescem é portanto determinada não apenas por sua competitividade no uso de tecnologia, aumento de escala, publicidade, etc, mas também por habilidade em detectar as oportunidades corretas para expandir produção. A exemplo disso, as grandes empresas européias são vistas como conquistadoras de novos mercados e empresas (Linda, 1993).

Como enfatizado anteriormente, é o movimento das empresas, particularmente das EMNs, que tem atraído grande atenção e causado preocupação. Focalizando na generalizada aquisição de firmas locais por EMNs, Linda (1993) previu que apenas 10% das firmas existentes há vinte anos sobreviverão no ano 2000. Esta tendência irreversível está baseada nas mudanças ocorridas nas condições de mercado, na medida em que estas prepararam o terreno para investidores em busca de novas oportunidades, como pode ser observado na demolição de barreiras aos FDIs.

O menor grau de restrições impostas pelos governos à saída de investimentos em direção a países estrangeiros e atitudes mais receptivas de governos de países hospedeiros a firmas entrantes através de ajustes de suas economias e remoção de obstáculos têm ampliado as perspectivas daquelas empresas com aspirações de atuar em mercados estrangeiros. Relacionado a isto, o aprofundamento da integração de mercados regionais tem sido um fator importante para intensificar a concorrência, como é o caso da unificação do mercado europeu.

Na medida em que a economia mundial tem se tornado mais integrada, levando os agentes econômicos a se exporem a uma concorrência mais aberta, as firmas têm sido levadas a mudar seu comportamento para sobreviver. Este é o caso da formação do mercado único europeu, o qual tem alterado o espectro de possibilidades para as indústrias européias e não-européias. Isso obviamente cobre uma ampla variedade de iniciativas e decisões, de acordo com o tamanho das firmas, o tipo de indústria e sistema de regulação prevalecente⁵. Entretanto,

⁵ Em termo de políticas de competição e de comércio e também em termos de estratégias de desenvolvimento estabelecidas pelos governos.

distinção deve também ser feita para contemplar as pequenas, médias e grandes empresas nacionais atuando dentro dos limites dos mercados locais e regionais, e as EMNs procurando novas oportunidades através de IDE. Uma forma interessante de enfrentar essa questão é sugerida por Kuhl (1992), baseado nas mudanças na indústria alimentar europeia após a entrada de novos competidores no mercado. Com base num *survey* elaborado pela Comissão da Comunidade Europeia (1989), o autor aponta dois tipos de ações estratégicas adotados por firmas no contexto de um mercado comum. Primeiramente, as firmas podem promover mudanças em suas próprias estruturas realocando seus patrimônios em direção a certas atividades e ajustando seu sistema de distribuição. Em segundo lugar, as firmas podem intensificar cooperação e/ou expandir seus patrimônios através de fusões e aquisições a fim de atingir uma escala suficiente para alcançar os mercados estrangeiros.

É importante atentar para o fato de que esse é um fenômeno dinâmico, conduzido pela concorrência em si em cada segmento específico de uma indústria. O ajuste permanente adotado pelas firmas implica numa variedade de ações em direção ao mercado e sua estrutura interna. No fronte interno, as firmas podem, por exemplo, desenvolver estratégias para o lançamento de novos produtos e atender a demandas baseadas na lealdade de consumidores, ou ainda construir linhas de produtos tradicionais, como forma de antecipar a ação de novos concorrentes.

Dentro desse contexto de um mercado europeu mais amplo, o mercado da indústria alimentar expandiu além das fronteiras nacionais, sendo afetado portanto por dois eventos. Aumento da capacidade produtiva passa a depender, por um lado, de diferenças entre os consumidores de outros países e, por outro, das decisões tomadas por competidores para expandir seus mercados através da instalação de filiais ou do aumento das exportações.

Uma resultante importante desse processo tem sido o aumento do número de fusões e aquisições, além das *joint ventures*, como

mecanismos para alcançar uma boa posição num mercado tão importante como o europeu. Muitas firmas da indústria alimentar, como o conjunto da indústria, tentaram se preparar para a implementação do Mercado Comum Europeu, como afirmam Oustapassidis et alii (1995):

“The EC firms were compelled to expand their community basis to be able to compete in the single market. The foreign firms were also interested in reinforcing their presence before that day. In both cases the merger strategy was used as a fast way of achieving the goals associated with the single market” (página 4).

Ainda baseado na mesma fonte, as maiores fusões da indústria alimentar europeia ocorreram em 1991/92. Isto indica, portanto, que as estratégias adotadas pelas firmas no mercado europeu têm sido uma reação às mudanças gerais na economia, na medida em que os países passam a formar as áreas de livre comércio ou mercados comuns. Como indicado previamente, a necessidade de aumentar escala de produção, particularmente num mercado em expansão, tem sido complementada por outros mecanismos tais como *joint-ventures* ou *franchising*, para atingir uma melhor *performance* num mercado em expansão.

Embora não tenha ocorrido até agora nenhuma obstrução por parte do estado para minimizar as tendências de concentração, espera-se que políticas de competição estejam no centro das atenções no futuro, através da implementação de medidas antimonopólicas (Russo e McLaughlin, 1992). Isto, entretanto, é algo que pode não ser tão efetivo como muitos esperam, devido ao crescente aumento de poder das corporações multinacionais vis-à-vis os estados-nações.

Visto de uma diferente perspectiva, as firmas enfrentam a concorrência no dia-a-dia essencialmente através da combinação de aumento de escala com diversificação de suas linhas de produto e estratégias tradicionais relacionadas a preço. Um instrumento básico para atingir a esse objetivo está relacionado a investimentos em P&D e ao uso de inovações tecnológicas produtivas e organizacionais, apesar

das limitações ainda persistentes na indústria alimentar, em geral, relacionadas à diversificação do consumo. Grunert et alii (1998), usando dados da comissão da Comunidade Européia, afirmam que a relação entre os gastos em P&D e o valor das vendas das grandes empresas alimentares é de 0,5%, muito abaixo da indústria farmacêutica (12%), eletrônica (8%) e automotiva (4%). Entretanto, é amplamente reconhecido que apesar do investimento para criar novos produtos ser retardado por fatores culturais que impregnam o comportamento do consumidor, muito esforço tem sido feito por empresas da indústria alimentar para diferenciar produtos através de atividades de *design* e propaganda. Uma boa ilustração disso é encontrada na habilidade da indústria de gerar produtos e serviços que se adaptam às mudanças na demanda, como comida semipronta, *fast-food*, alimentos saudáveis, etc, de acordo com as respectivas condições de mercado.

Em geral, a respeito da inovação de produto, a concorrência na indústria alimentar é, em princípio, determinada pelo simples desafio de produzir um produto diferente, embora com essência semelhante às marcas concorrentes. Em suma, como mudar uma *commodity* em um produto único é o que pode fazer uma firma se tornar mais bem-sucedida do que outras. Isto, obviamente, favorece as grandes empresas, tanto porque elas podem combinar mais eficientemente escala e escopo, quanto porque custos irrecuperáveis (*sunk costs*) podem ser mais facilmente absorvidos. Por outro lado, isto acaba tendo implicações para a estrutura de mercado, consolidando certas condições competitivas e também elevando os níveis das barreiras à entrada.

4. Fatores Afetando as Mudanças Estruturais na Indústria Alimentar

O padrão de mudança estrutural em qualquer indústria está relacionado às condições de mercado e à *performance* das firmas com vistas a ampliar suas fatias de mercado. Isto evidentemente varia amplamente, de acordo com o tipo de indústria e as condições específicas

de acesso ao mercado final. Na indústria alimentar, pelo menos três fatores têm atuado para estabelecer os limites às pequenas e médias empresas manufatureiras, em alguma medida confinando-as às franjas do mercado: comércio regional integrado, maior importância de produtos com marca própria e custos de publicidade e P&D.

É reconhecido neste *paper* que a indústria alimentar é uma atividade bastante complexa, na qual uma variedade de agentes, pequenos e grandes convivem em segmentos articulados de mercado, dependendo da extensão das transformações afetando as condições de acesso ao mercado. Mesmo assim, como mencionado acima, as perspectivas para operar num mercado mais amplo são convidativas àquelas firmas capazes de aumentar sua capacidade produtiva. Como é amplamente reconhecido, mercados mais amplos são essenciais para o crescimento das firmas e possíveis combinações entre diferenciação de produtos e economias de escala. Desta forma, as firmas aumentam seus retornos não apenas em função de um mercado final mais amplo, mas também porque elas podem explorar condições para integração vertical entre os vários estágios de produção. Para Oustapassidiset et alii (1995), as principais razões para fusões na indústria alimentar americana em 1986 a 1992 estavam relacionadas às estratégias de fortalecimento de suas posições no mercado e à diversificação de seus investimentos.

De acordo com Gilpin e Traill (1995), o desenvolvimento da indústria alimentar nos anos 90, produziram três respostas pelas grandes empresas. Primeiramente, dada a implementação do Mercado Europeu, as firmas detectaram uma oportunidade para fortalecer suas posições através de fusões numa dimensão que permitiu a elas enfrentar competidores nacionais e, mais importante ainda, grandes varejistas, os quais têm também crescido para além das fronteiras nacionais. Em segundo lugar, investimentos têm também mostrado maior flexibilidade a fim de cobrir um espectro mais amplo de produtos para os quais inovação tem sido crucial. Finalmente, crescente escala de produção para um mercado mais amplo tem sido decisiva, especialmente em certas

linhas de produto.

Em outras palavras, as estratégias para atuar num mercado integrado podem ser resumidas numa combinação de escala crescente e diversificação de produtos de tal forma que possam antecipar os movimentos de seus competidores e atingir uma ampla variedade de consumidores. Como os autores enfatizam:

“large firms are adopting a mixture of efficiency seeking (cost minimization) and product differentiation strategies to meet the changing circumstances”(página 29).

Essa é uma mudança estrutural que também afeta o setor varejista. A recente aquisição da rede de supermercados ASDA pelo Wall-Mart, na Grã-Bretanha, tornando-se o segundo maior supermercado europeu, indica como o processo de concentração deve intensificar entre os supermercados. Essa tendência revela não apenas uma extensiva diversificação de patrimônio mas também uma rivalidade mais intensa entre grandes conglomerados internacionais. Fusões e aquisições são apenas uma estratégia para reunir forças para enfrentar grandes concorrentes. A probabilidade dos supermercados Wall-Mart expandirem-se na Europa acaba tornando os pequenos varejistas alvos potenciais de aquisição, detonando uma batalha para aumentar fatias de mercado. A conquista de um espaço num mercado visado pelos competidores tem sido uma clara estratégia para sobreviver e competir internacionalmente.

Um segundo fator afetando a mudança estrutural e contribuindo para o processo de concentração é o crescimento generalizado de produtos com marca própria pelos grandes varejistas. Portanto, um tipo bastante específico de concorrente emergiu na última década, de alguma forma revertendo o equilíbrio tradicional de poder entre os segmentos industrial e varejista. Mais ainda, como os supermercados têm também aumentado em tamanho⁶, operando em escala nacional⁷, suas marcas próprias têm

⁶ Usando o método Delphi para estimar as mudanças na indústria alimentar, Russo(USSO) e McLaughlin((AUGHLIN)) (1992) descobriram que o tamanho médio de um supermercado era 10500 metros quadrados em 1990, sendo que os executivos da área alimentar esperavam um aumento de 61%, ou seja, elevando o espaço para 17 mil metros no ano 2000.

se tornado uma alta barreira à entrada. Como resultado, apenas as grandes firmas têm reunido força para alcançar o mercado consumidor através de investimento adicional em diversificação de produtos, aumento de escala de produção e marketing. Simultaneamente, esse movimento em direção a mercados mais amplos por parte dos varejistas tem provocado um processo de concentração entre as próprias indústrias fornecedoras, estimulando-as a aumentar seus tamanhos para competir nessa atividade. Por outro lado, embora pequenas e médias firmas tenham sido capazes de sobreviver como fornecedores de produtos para marcas próprias, as recentes tendências de concentração têm limitado seu espaços. Como Gilpin e Traill (1995) destacam:

“such moves would create intense rivalry within the own-label sector and the SMEs that are presently able to compete may find themselves squeezed out by lower cost more technologically advanced competitors (página 30)

Portanto, o crescente peso dos varejistas com produtos de marca própria tem afetado a concorrência na indústria alimentar de duas formas. Primeiramente, dada sua proximidade com os consumidores finais, os varejistas são capazes de monitorar mais de perto o comportamento destes e, portanto, adaptarem-se a mudanças nos hábitos de consumo. Como argumentado por Traill (1998), os varejistas têm custos relacionados a pesquisa de mercado e propaganda menores se comparados com o segmento industrial, principalmente quando novos produtos são lançados. Adicionalmente, condições mais restritivas podem ser impostas à indústria para vender suas marcas através da cadeia varejista. Em segundo lugar, tendo em vista uma escala maior nas operações varejistas, seus fornecedores são inevitavelmente conduzidos a atingir níveis mais altos de escala. Isto tem também atraído grandes empresários manufatureiros que acabam avaliando a atividade de fornecer aos supermercados como

⁷Embora muitos supermercados tenham suas bases nacionais, há um movimento em direção à europeização. Essa expansão tem tomado a forma de alianças entre cadeias nacionais e operações diretas em outros países. Em 1993, os trinta maiores varejistas do setor alimentar revelaram ter operações em outros países da Europa. (The Economist, 1993)

um excelente negócio e, portanto, uma oportunidade para usar plenamente sua capacidade produtiva, dessa forma expulsando fornecedores da concorrência. Em algumas circunstâncias, o fornecimento aos supermercados funciona como um salva-vidas das empresas produtoras na medida em que permite a elas compensar perdas eventuais na comercialização de suas próprias marcas. (THE ECONOMIST, 1993).

Um terceiro fator, o qual contribui para o processo de concentração na indústria alimentar está relacionado com o que a literatura define como custos irre recuperáveis⁸ (*sunk costs*), mais especificamente marketing e P&D. Este é o tema discutido por Traill (1994), destacando o impacto de tais custos na estrutura de mercado. Usando o conceito de *sunk costs* como endógeno, o autor menciona que:

“incumbent firms can determine the level of advertising needed to compete in an industry by ‘raising the stakes’, adopting a high advertising regime. This simultaneously increases the initial set-up costs and the minimum efficient scale of the firm” (página3).

Portanto, grandes empresas são mais capazes de absorver altos níveis de gastos com publicidade, especialmente quando o mercado se amplia.

Do ponto de vista de marketing, a indústria alimentar mostra o nível mais elevado na Europa, comparado com outros setores, o que reforça as mudanças na estrutura de mercado rumo à concentração. A indústria alimentar tem sido influenciada pela pressão para substituir produtos tradicionais por novos e mais atrativos a fim de ganhar a preferência dos consumidores e superar as barreiras erguidas pelos varejistas operando com marca própria. Tendo por base a simples idéia de fazer algo especial de um produto trivial, a indústria alimentar começou a tornar seus produtos mais atrativos através dos gastos em marketing. Por um lado, na medida em que os consumidores possam ser

⁸ Esses são custos que não podem ser recuperados pelas firmas em caso delas decidirem encerrar as atividades e se transferir para um ramo de negócios diferente daquele onde os gastos foram realizados.

abastecidos por varejistas com marca própria, em geral a preços mais baixos do que dos produtos oriundos da indústria, esta acaba enfrentando um grande obstáculo para alcançar o mercado final, para o qual propaganda é um instrumento crucial. Por outro lado, na medida em que o mercado se amplia, como no caso da Europa, o desafio para atingir uma variedade de hábitos de consumo tende a ser maior. Nesse caso, a eficácia da propaganda será maior de acordo com a taxa de convergência dos padrões de consumo.

Um outro custo que afeta as empresas da indústria alimentar para enfrentar a concorrência, portanto reforçando o processo de concentração, é aquele relacionado à P&D. Inovação é interpretado aqui como o resultado de mudanças não apenas na demanda, mas também na concorrência entre rivais. É amplamente reconhecido que as grandes firmas têm investido mais em tecnologia do que as firmas menores. Mas ainda, a criação de novos produtos tem se tornado um caminho para dar conta das mudanças no mercado consumidor. Inovação é também uma estratégia para levantar barreiras significativas aos novos entrantes, reforçando portanto o processo de concentração. Apesar do fato de que a indústria alimentar ser amplamente dependente das inovações ocorridas na indústria básica como a química, muitos produtos criados são resultado de estratégias desenvolvidas pelos segmentos finais, quer dizer, a indústria alimentar, de acordo com os desafios impostos pelas condições de mercado.

Quanto mais longe as empresas avançarem em termos de combinação de minimização de custos com aumento de escala e diferenciação de produto, mais competitivas elas tenderão a ser, particularmente quando o mercado está em expansão e a concorrência mais intensa. Quando nenhuma dessas estratégias é adotada de forma bem-sucedida, a única saída para sobreviver é através da redução de preços. Isto, entretanto, apenas pode influenciar as estratégias dos concorrentes quando o mercado está em geral recessivo e os consumidores estão adotando uma atitude mais precavida, como ocorreu na Europa e Estados Unidos nos anos 80.

5. Conclusões

No contexto recente da globalização, a estrutura de mercado da indústria alimentar vem crescentemente se tornando mais concentrada tanto no segmento industrial quanto no varejista. No *survey* elaborado neste artigo três fatores relacionados à operação do mercado foram apontados como tendo influência decisiva na performance dos negócios nessa indústria, a saber: integração dos mercados, poder econômico dos varejistas e custos de marketing e inovação.

A partir dos argumentos apresentados acima, tem-se que as grandes empresas são mais capazes de enfrentar os desafios da concorrência, em particular oriunda do segmento varejista. Da mesma forma, a integração de mercado favorece largamente os grandes negócios, apesar dos obstáculos que emergem das economias nacionais, principalmente em termos de padrão de consumo e organização de mercado. Portanto, na medida em que a concorrência se amplia para além das fronteiras nacionais, pequenas e médias empresas tendem a estar numa posição mais frágil, apesar de sua habilidade de sobreviver em certos nichos de mercado.

Entretanto, um aspecto relevante das novas condições de mercado é que os obstáculos mais altos na disputa para ampliar as fatias de mercado são oriundos do segmento varejista. Portanto, a concorrência no interior dos segmentos industriais e varejistas mescla e conduz a estrutura de mercado a um nível mais elevado de concentração. Embora apenas superficialmente abordado, os custos de marketing e P&D são indicados como sendo bastante importantes para o entendimento da concorrência nessa indústria. Além da importância estratégica para a performance dos negócios, esses custos assumidos pelas firmas existentes podem bloquear a entrada de novos concorrentes simplesmente pelo estabelecimento de um patamar elevado de custos. Esses aspectos merecem, todavia, uma investigação mais profunda, especialmente para estabelecer mais claramente os *links* entre inovação e mudanças na

estrutura de mercado na indústria alimentar. Há também um *feed-back* importante entre marketing e a criação de novos produtos. Supostamente, as grandes empresas estão mais preparadas para competir num mercado onde novos produtos estão sendo introduzidos, comparado ao segmento varejista comercializando marcas próprias.

6. Bibliografia

- CASTRO A. C. “Tendências do agribusiness brasileiro e o papel do sistema de transportes intermodal”, mimeo, convênio CAPES/MARE/CNPq/FINEP- CPDA/UFRRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- DUNNING, J. “Reevaluating the benefits of foreign direct investment”, Discussion Paper 188, in International Investment and Business Studies, Department of Economics, University of Reading, series B, Vol. VII, 1994.
- DUNNING J. and NARULA “Developing Countries versus Multinational in a Globalizing world: the dangers of falling behind” Discussion Paper, Department of Economics, University of Reading, 1996.
- GILPIN J. and B. TRAILL “Small and medium food manufacturing enterprises in the EU: a cross-country synthesis”, Discussion Paper no. 11 in “Structural Change in the European Food Industries”, 1995.
- GRUNERT, K. et alii “A framework for analysing innovation in the food sector” in TRAILL, B. and K. GRUNERT, eds, “Product and process innovation in the food industry”, Blackie Academic & Professional, p 1-37, 1998.
- HENDERSON, D. R. et alii “International commerce in processed foods:

patterns and curiosities”, in “Global Markets for processed foods: theoretical and practical issues”, edited by Pick, D.H., Henderson, D.R., Kinsey, J. and Seldon, I.M., Westview Press, 1998.

HOEKMAN, B.M. and M.M. KOSTECKI “The Political Economy of the World Trading System: from GATT to WTO”, Oxford University Press, N. York, 1996.

KUHL R. “The completion of the internal European market and strategies of agribusiness firms”, in *Agribusiness*, Vol. 8, n° 3, p.261-272, 1996.

LINDA, R. “The European agro-food system”, by Organization and Performance of World Food Systems, NC-194, 1993.

LIPSEY, R.G “Globalization and national government policies: an economist’s view”, in “Governments, globalization and international business”, edited by Dunning J., Oxford University Press, New York, 1997.

OUSTAPASSIDIS, et alii “A review of some preliminary data relating to structural change within the European food industries and factors affecting it”, Discussion Paper n° 9, in “Structural change in the European food Industries”, 1995.

RUGMAN, A.M. “Foreign direct investment and internalization in processed foods”, in “Global markets for processed: theoretical and practical issues”, ed. by Pick, D.H., Henderson, D.R., Kinsey, J. and Seldon, I.M., Westview Press, 1997.

RUSSO D. M. and E.W. McLaughlin “The year 2000: a food industry forecast”, in *Agribusiness*, Vol 8, n° 6, p. 493-506, 1992.

STRANGE. S “An International Political Economy perspective” in

“Governments, globalization and international business”, edited by Dunning J., Oxford University Press, New York, p. 132-145, 1997.

THE ECONOMIST “Survey, The Food industry”, December 4th, 1993.

THE ECONOMIST “Kingfisher’s new song”, April 24th, p. 87, 1999.

TRAILL B. J. GOMES “Trade, foreign investment and competitiveness in the European Food industries”, Discussion Paper n°1 in “Structural Change in the European Food Industry”, 1994.

TRAILL , B. “Price and non-price competition and market structure in the Single European Market”, Discussion Paper n° 2, in “Structural Change in the European food industries”, 1994.

TRAILL, B. “Globalisation in the food industry?”, Discussion Paper, n° 26, in “Structural change in the European food industries”, 1994.

TRAILL, B. “Structural Changes in the European food industry: consequences for competitiveness” in “Competitiveness in the food industry”, edited by W. Bruce Traill and Eamonn Pitts, p. 35-57 Blackie Academic & Professional, 1998.