

AGROINDÚSTRIA E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL  
NO BRASIL:  
ELEMENTOS PARA UMA AVALIAÇÃO

*Walter Belik<sup>1</sup>*

RESUMO

A indústria agroalimentar brasileira está vivendo um processo de profunda reestruturação, que é consequência do avanço das mudanças técnicas e organizacionais que têm início a partir da segunda metade dos anos 70 e que passam a moldar a atuação das empresas instaladas no Brasil. O aumento da competição externa e as mudanças no perfil do consumidor interno podem ser apontadas como elementos determinantes deste processo. Em função deste novo quadro produtivo emergem com elos dinâmicos na cadeia agroalimentar os segmentos de logística e distribuição (varejo, atacado, “catering” e outros). Evidências levantadas neste trabalho permitem afirmar que estes segmentos passam a exercer um posição de maior força na determinação de margens de lucro e de “mix” de produtos a serem colocados no mercado.

AGRIBUSINESS AND INDUSTRIAL RESTRUCTURING IN BRAZIL:  
ELEMENTS FOR EVALUATION

ABSTRACT

The Brazilian agro-food industry is living a deep restructuring process. This restructuring has been related to the increasingly organizational and technical changes that took place since the second half of the 1970's. The external competitiveness and changes in Brazilian consumer profile could be pointed out as main elements of this process. Due to this new framework the segments of logistic and distribution (retail, wholesale, catering and others) come out as dynamic links in the agro-food chain. Evidences arose in this paper has empowered to affirm that this links has got better positions regarding the determining of profit margins and product mix.

---

<sup>1</sup> Professor do Instituto de Economia-IE, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, SP.

## A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESAS E OS MERCADOS

A partir do pós-guerra a expansão da economia mundial foi acelerada. Produção e consumo em massa, repetidos ganhos de produtividade nas indústrias e desenvolvimento crescente dos mercados garantiram os anos dourados do capitalismo.

Ao final dos anos 60, este padrão de crescimento, conhecido como “fordista”, começa a apresentar sinal de cansaço. A prosperidade trouxe para o mercado um enorme contingente de novos consumidores mas ao mesmo tempo elevou os salários e diminuiu os ganhos proporcionados pela produtividade. No campo internacional, a hegemonia norte-americana era colocada em xeque pela crise do dólar e pela ascensão de políticas nacionais no que diz respeito à gestão monetária e ao comércio exterior.

Segundo Suzigan (1988: p.8): “É neste quadro que as economias avançadas iniciam a transição, acelerada a partir de 1977-78, para um novo padrão de crescimento e sobretudo para uma nova trajetória tecnológica, com o desenvolvimento de novas tecnologias, de produtos e de processos de fabricação e sua difusão não só no interior da própria indústria como também na economia e sociedade como um todo. Além disso, foram desenvolvidas novas técnicas gerenciais, novas formas de organização industrial e novas estratégias de mercado.”

No caso da agroindústria e especificamente na indústria de alimentos, estas mudanças foram patentes. O esgotamento do modelo “fordista” começou a se fazer sentir tanto pelo lado da produção como pelo lado do consumo. Formas organizativas ultrapassadas levavam a que a indústria fosse obrigada a atuar em escalas gigantescas diversificando sua produção horizontalmente, abrangendo um enorme gama de itens; e verticalmente, integrando-se aos seus fornecedores e distribuidores. Pelo lado do consumo, a aparente saturação dos mercados nos países de renda alta fazia com que as taxas de crescimento do setor fossem bastante modestas.

A reestruturação que ocorre na Europa e Estados Unidos desde meados dos anos 70 vai mudar radicalmente este quadro. Um dos principais mitos desta indústria: o de que se tratava de uma indústria madura, de baixo crescimento e “fria” do ponto de vista tecnológico começa a ser revisado.

O processo produtivo das empresas líderes na indústria alimentar inicia um profunda mudança neste período. A introdução da informática e, em menor grau, das biotecnologias revolucionou os métodos de produção, abrindo caminho para a utilização eficiente de menores escalas de produção

e a uma diversificação das fontes de matérias-primas. No que se refere aos aspectos organizativos, novos desenhos são colocados em ação. Mudam as relações entre fornecedores e distribuidores, influenciando uma verdadeira reconversão das relações em toda a cadeia industrial. Novas associações entre firmas são realizadas respeitando-se afinidades geográficas e culturais dos mercados.

A “merger mania”, como foi chamada no Reino Unido nos anos 80, tomou conta da indústria de alimentos. O número de “mergers” naquele país subiu para mais de 3 bilhões de libras esterlinas em 1984-85, comparando ao 1,2 bilhão de libras do pico de 1972. Só no segundo trimestre de 1986 as aquisições na indústria atingiram 5,5 bilhões (Chiplin & Wright 1987). O tamanho dos “mergers” também cresceu e, o que é mais importante, a maioria absoluta dos mesmos concentrou-se em aquisições horizontais, absorvendo concorrentes. Uma parte significativa destes ocorreram na indústria de alimentos.

Diversas razões são comumente apontadas como explicativas para o grande volume de fusões e aquisições ocorrida na última década nesta indústria. Entre elas podemos apontar a busca de “economias de escopo” por parte das empresa líderes, a busca de melhores posições em mercados emergentes, as boas possibilidades de retorno na compra de participações em empresas subavaliadas e, evidentemente, as possibilidades de introdução de barreiras tecnológicas permitindo a consolidação de determinadas lideranças de mercados.<sup>2</sup>

Segundo Green & Rocha dos Santos (1992), o caso da indústria de alimentos é um exemplo clássico da formação de uma “economia de rede”, em que, dada a perecibilidade do produto, o fator tempo e o nível de estoques desempenha um papel preponderante. O elemento diferenciador da indústria de alimentos no processo de reestruturação em curso a partir dos anos 80 foi a capacidade deste segmento em se adaptar a um programa de produção flexível do tipo “just-in-time” trabalhando com matérias-primas de difícil homogeneização e de alta sazonalidade. De fato, dada a necessidade de estabelecer um largo tempo de colaboração com sólidos mecanismos de fixação de preços e pactuação de margens ao longo de toda a cadeia produtiva há uma ruptura do modelo “fordista” e a emergência de uma verdadeira solidariedade produtiva.

---

<sup>2</sup> Ver a este respeito, Commission of the European Communities (1993) e Coll et al. (1992).

Este sistema de trabalho adotado pela nova indústria alimentos se aproxima do que se define como sistema Toyota, ou “toyotismo”, simplesmente, o novo paradigma para a reestruturação da indústria. A idéia de um sistema de produção diferenciado da produção em massa e contínua, está apoiado em dois pilares principais: 1) a produção “just-in-time”; e 2) a auto-avaliação da produção. Em outras palavras, isto significa índice reduzido de defeitos e eliminação de desperdícios (Ohno 1990: p.16). Todavia, mais do que a adoção de um novo sistema de produção, o toyotismo pode ser descrito como um sistema de trabalho. Novos métodos organizativos definindo relações entre fornecedores e relações dentro das unidades produtivas dão origem a um renovado ambiente produtivo<sup>3</sup>. A flexibilidade proporcionada pelo novo sistema de trabalho trouxe vantagens inegáveis sobre a produção em massa diante de um mercado segmentado e altamente diversificado.

Com isto a nova onda de fusões e incorporações que ocorre nos anos de reestruturação desta indústria difere dos anteriores. Nas décadas de 50 e 60, as grandes empresas do setor buscavam diversificação adquirindo fornecedores com o intuito de se integrar com as fontes de matéria-prima e, horizontalmente, complementando suas linhas de produto. Atualmente, a estratégia de fusões e incorporações está baseada nas associações, inclusive com concorrentes, em produtos e áreas considerados “core” para as empresas.<sup>4</sup>

No caso dos alimentos, as empresas que se reestruturaram adotando os novos métodos de trabalho habilitaram-se em fornecer um produto de qualidade com alta agregação de valor a um mercado de alta renda. Sem deixar para trás as lições proporcionadas pela produção em escala global mas tendo em conta o fato de que o mercado dos países desenvolvidos tem um crescimento extensivo quase nulo, estas empresas partiram para a segmentação como estratégia competitiva.

O número de novos produtos alimentares introduzidos no mercado norte americano no últimos anos é uma prova destas novas tendências. Em 1970 foi lançado nos Estados Unidos algo em torno de 800 produtos, e este número eleva-se para 10 mil no final da década de 80<sup>5</sup>. Produtos naturais, étnicos, saudáveis, dietéticos e semiprontos entre outros compõe agora a

---

<sup>3</sup> O modelo Toyota pressupõe uma relação durável com os subcontratados. Desde 1937, quando iniciou as suas atividades de compra junto aos fornecedores, a Toyota vem enfatizando o “destino comum” de suas relações verticais (ver Williamson 1985).

<sup>4</sup> Raul Green (1988) denomina este processo de recentragem.

<sup>5</sup> Ver “The Economist”, 04-12-93, p.10.

nova linha de produtos alimentares. Enfim, tudo que possa agregar valor pode ser lançado no mercado, algo muito distinto da dieta fordista.

O consumidor dos países desenvolvidos gasta algo em torno de 12% de sua renda para consumir alimentos. De acordo com a lei de Engel, à medida que aumenta a renda destas populações, uma parte menor desta será utilizada para a compra de alimentos. Na Grã-Bretanha, por exemplo, o tempo de trabalho necessário para adquirir um dúzia de ovos caiu de 22 minutos, em 1971, para apenas oito minutos, 1985 (Goodman & Redclift 1990). Os mesmos autores calculam que ao final dos anos 80 apenas 13,8% da renda familiar britânica era empenhada com a compra de alimentos.

Vale lembrar também que uma parcela cada vez maior de mulheres, que tradicionalmente ocupavam-se da preparação de alimentos no lar, está trabalhando fora<sup>6</sup>. Mas não é apenas através da substituição do trabalho doméstico que a indústria de alimentos está ganhando espaço. As estratégias que levam em conta a identificação e diferenciação de mercados específicos vai ao encontro de maior disponibilidade do consumidor e as suas conveniências. O caso extremo desta nova tendência de posicionamento da indústria alimentar são os Estados Unidos. Naquele país, o montante de despesa com alimentação fora de casa está muito próximo das despesas com alimentos no domicílio.

Nesta fase pós-fordista despontam, como pólos dinâmicos de crescimento na cadeia agroalimentar, os segmentos de logística e distribuição. A logística, que normalmente era interna à empresa, passa a ser independente na cadeia de produção e toma para si a função de unir produtores e fornecedores no menor tempo possível seja qual for a distância geográfica. A distribuição, por sua vez, por estar em contato direto com a demanda, permite uma aferição imediata das tendências de consumo determinando o perfil da oferta. Estes dois elos da cadeia têm aumentado paulatinamente o seu espaço, seja por meio de maior porcentagem de valor agregado recebido, ou seja, pelo seu poder de determinar estratégias a montante e a jusante.

---

<sup>6</sup> Segundo Goodman & Redclift (1991), a participação da mulher no mercado de trabalho já atinge os 50% em países como a Inglaterra, na década de 80

## A REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA E O BRASIL

Ao longo das últimas duas décadas, o Brasil viveu uma profunda transformação na sua agroindústria alimentar. A seguir vamos analisar o que ocorreu no Brasil dada a sua dinâmica característica de país em desenvolvimento.

Dois fenômenos moldaram a agroindústria alimentar brasileira a partir dos anos 70. Em primeiro lugar, a emergência de uma clara política de incentivos de exportação de produtos agrícolas semiprocessados e manufaturados<sup>7</sup>. Em segundo lugar, a consolidação de um padrão de consumo interno tipicamente urbano e semelhante àquele observado nos países desenvolvidos.

Apenas para ilustrar os tópicos apresentados, vale dizer que:

- 1) Em um curto período delimitado pelos anos 70, o Brasil trocou a sua posição de exportador de produtos primários, como café, e passou a dominar o mercado de óleo e farelo de soja, suco de laranja e café, além de ter posição de destaque no caso das carnes processadas, tabaco e outras. A participação dos produtos processados na exportação de produtos do complexo agroindustrial brasileiro sobe de 18% em 1970 para 37% em 1985 (Lemos 1992: p.219) em um contexto de rápido crescimento das exportações com o comércio internacional em retração.
- 2) O consumo brasileiro passou a ter um perfil mais homogêneo nas duas últimas décadas. Em média, o brasileiro gasta 24,7% de sua renda com o consumo de alimentos. Dadas as profundas diferenças sociais, no entanto, as classes de renda mais baixa empenham 37% da sua renda (até dois salários mínimos) contra apenas 11% nas classes de renda mais altas (acima de 30 salários mínimos) no consumo de alimentos. Não obstante as diferenças de renda, em todas as classes predomina o consumo de alimentos industrializados adquiridos em lojas de auto-serviço. Atualmente, no Brasil, o peso da embalagem e do esforço de “marketing” para a venda de produtos representa um dos principais componentes da estrutura de custos do produto.
- 3) Tomando-se os dados de renda disponível do consumo e a distribuição da riqueza agrupada, segundo famílias, observamos alguns dados de interesse. As famílias que ganham até dez salários mínimos – 82,5% – detinham

---

<sup>7</sup> Ver Belik (1992).

apenas 41,4% da renda disponível para consumo, o que representava US\$ 112,1 bilhões de dólares em 1991. Com base nestas informações, verifica-se que a renda disponível para alimentação, tomando-se apenas o extrato de até dez salários mínimos, atinge US\$ 27,5 bilhões de dólares, o que de modo algum tem sido desprezível.<sup>8</sup>

Dado este ambiente, as empresas agroindustriais expandiram-se nos anos 70 e consolidaram-se nos anos 80. No mercado internacional, a estratégia foi a de produzir um semiprocessado ou mesmo um produto industrializado a preços competitivos. A destinação geográfica do produto aparece também como diversificada, atingindo mercados como o Extremo Oriente e o Oriente Médio. No mercado interno, a estratégia foi extensiva mas também intensiva, abrindo mercado e introduzindo produtos pouco sofisticados e segmentados.

Apesar do crescimento e da enorme expansão da agroindústria processadora, nos anos 70 e início de 80, não se pode afirmar que houve um processo pleno de reestruturação neste segmento. A reestruturação no sentido clássico como foi apontado anteriormente no caso europeu e norte-americano, ainda é algo polêmico no caso do Brasil.

A Tabela 1 apresenta uma panorâmica dos movimentos de fusões e incorporações ocorridas no Brasil nos últimos anos. As participações em cada empresa variam de caso para caso, desde uma participação minoritária até uma simples aquisição. Vale lembrar também que a Tabela 1 apresenta a última situação observada, após a ocorrência de uma seqüência de mudanças no comando das empresas.

Observa-se pela Tabela que determinados segmentos da indústria de alimentos no Brasil sofreram uma verdadeira renovação no panorama de sua propriedade. Várias empresas estrangeiras passaram a trabalhar no mercado nacional em associações ou pela simples participação em empresas locais. Ao mesmo tempo, empresas nacionais diversificaram-se e algumas mudaram o seu foco, participando de determinados mercados com renovada força.

---

<sup>8</sup> Dados obtidos através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE, de 1987-88, atualizada pelas ponderações do IPCA de janeiro de 1993.

**Tabela 1. Brasil: participações e parcerias na indústria agroalimentar (1985-1994).**

Segmento	Empresa entrante	Empresa adquirida
Massas e biscoitos	Nestlé (Suíça)	Ailiram e Buitoni
	Bung y Born (Brasil)	Petybon
	Nabisco (EUA)	Jupiter
	United Biscuits (EUA)	Águia
	Borden (EUA)	Adria e Romanini
	BSN (França)	Campineira
Temperos	CPC (Brasil)	McCormick e Kitano
Sorvetes, sucos e achocolatados	Philip Morris (EUA)	Kibon, Sorvane e Lacta
	Nestlé (Suíça)	Insol-Gelato
	Fleishman Royal (EUA)	Maguary
	M. Mars (EUA)	Neugebauer
	Quaker Oats (EUA)	Toddy
	Dreyfuss (França)	Frutropic
	Granada (EUA)	Brasfrutas
Laticínios	Bongrain (França)	Scandia e C. Limpo
	MD. Foods (Dinamarca)	Vigor
	Gessy Lever (UK/Holanda)	Rex e Luna
	Sodima (França)	Lacesa (Yoplait)
	Mansur (Brasil)	Flor da Nata
	Parmalat (Itália)	Teixeira, Supremo, Spam
		Via Lactea e Alimba
	BSN (França)	Chandler e LPC
	Perdigão (Brasil)	Chapecó, Sulina, Utinga
		Mococa e Borella
Carnes	Sadia (Brasil)	Frig. Mouran
	Ajinomoto (Japão)	Osato
	Mitsubishi (Japão)	Perdigão Agroind.
	Hering (Brasil)	La Villette, Betinha e Contibrasil
		Swift-Armour
Conservas	Bordon (Brasil)	Swift-Armour
	Gessy Lever (UK/Holanda)	Cica
	Quaker Oats (EUA)	Coqueiro
Confeitos	Dart & Kraft (EUA)	Embaré

Fonte: publicações especializadas.

Valeria, portanto, citar alguns exemplos:

1) Setores como o de leite e laticínios receberam um grande volume de capital estrangeiro. O mercado de laticínios no Brasil é poderoso. Em 1990, por exemplo, o Brasil produziu 13,6 bilhões de litros, o que nos coloca entre as nações de maior produção do mundo. Todavia, o consumo *per capita* brasileiro, o que leva em conta também as importações, está entre os mais baixos dentre as nações de renda média, apenas 90 litros/ano, em todas as suas formas.

De modo geral, as características da produção nacional são pobres. A produtividade por vaca é de apenas 3 litros/dia e esta chega a se reduzir 60%, em determinadas regiões nos meses de entressafra<sup>9</sup>. Todavia, em meio a estas características de produção, convivem determinados bolsões de eficiência e qualidade. Nestas regiões, a partir da produção com gado de raças pode-se obter altos índices de produtividade e grande eficiência na captação. O leite pasteurizado ainda é um produto indiferenciado no Brasil. A sua distribuição ao consumidor final é pulverizada e o apelo à marca não proporciona nenhum fator de diferenciação ao produto. Ademais, o produto esteve sob controle de preços do governo até recentemente, em 1990.

Os queijos e demais laticínios, ao contrário do leite, praticamente não sofreram controles governamentais, suas margens de comercialização são elevadas e o apelo à marca é fundamental. Dadas as características de renda no Brasil, o peso dos produtos elaborados a partir do leite ainda é baixa. Estima-se que, em média, o consumidor brasileiro gaste apenas algo em torno de 0,8% de sua renda disponível para consumo na compra de produtos derivados do leite. Estas porcentagens representam um mercado de mais de US\$ 2 bilhões anuais, que caso bem trabalhado pode render vultosas receitas para os fabricantes. Oman (1985), citando o exemplo da Danone no Brasil, mostra que dois anos após o lançamento de sua linha de iogurtes, esta país já era o terceiro mercado para a empresa, logo atrás da própria França e Alemanha.

A presença de empresas estrangeiras no mercado tende a se elevar na medida em que as oportunidades de aquisição de redes de captação de leite fluido se apresentarem. Estas bacias leiteiras são normalmente controladas por uma cooperativa que não possui marca forte nem esquemas de comercialização. Neste sentido, as empresas estrangeiras capitalizadas, introdu-

---

<sup>9</sup> Ver Farina (1993: p.17).

zindo novos processos de produção e com a utilização elevada da segmentação tendem a ter presença acentuada no mercado.

- 2) No setor de carnes de aves é evidente o avanço da produção nacional. O consumo *per capita* de carnes brancas no Brasil saltou de 2,6 quilos por habitante, em 1970, para 10,9 quilos por habitante, em 1980, para mais de 14 quilos por habitante em 1993, superando assim o consumo de carne bovina no País, mas ainda distante do consumo anual norte-americano, de 41 quilos por habitante.

Este avanço na produção de aves foi possível a partir da introdução de inovações na fase de criação, possibilitando um ganho significativo na taxa de conversão. Atualmente, no Brasil, um frango é abatido com 42 a 45 dias, no máximo, pesando 1.680 gramas. No início dos anos 70, os frangos nacionais eram abatidos com 60 dias de vida. A taxa de conversão neste período variou de 3,0 para 2,4. Também em outros aspectos os ganhos podem ser notados. Na granja, a internalização de avós com o desenvolvimento de linhagens próprias - o chester - desenvolvido pela empresa Perdigão, que detém 10% do mercado.

Vale lembrar que, adicionalmente, na logística de produção, foi possível verificar grandes progressos. Atualmente, o modelo de quase-integração tem sido utilizado em novas áreas de fronteira. Nestas regiões as rações são preparadas a partir de matérias-primas locais com os componentes nutricionais estabelecidos em pré-mix.

O modelo produtivo brasileiro pode ser caracterizado como voltado para exportação. O frango nacional é produzido sob medida, de acordo com as necessidades da demanda. A produção nacional de carne avícola atingiu, em 1992, 3,2 milhões de toneladas, das quais 350 mil toneladas foram exportadas, sendo praticamente 1/3 deste total como frango em pedaços. Em menos de 15 anos, a produção nacional de aves foi multiplicada por seis vezes, tendo como principal fator de expansão os mercados do Oriente Médio e Extremo Oriente, que absorvem quase 80% das exportações nacionais (Campbell 1993).

Apesar da presença maciça da grande empresa nacional neste setor, já se observa a entrada de capital japonês. No caso da Misubishi, a sua entrada está ligada à necessidade de a Perdigão ter uma base de apoio no Japão, mercado de grandes possibilidades. Atualmente, todos os grandes exportadores brasileiros possuem escritórios de representação naquele país.

- 3) As carnes bovinas também tiveram um desempenho extraordinário na última década. Apesar dos problemas com as carcaças provenientes de

determinadas regiões atacadas pela febre aftosa, o País aumentou sua participação no mercado externo. E o que é mais importante, a parcela de produto processado e até mesmo o manufaturado está crescendo. A tecnologia de processamento de carnes no Brasil está entre as mais avançadas do mundo, apesar da tecnologia pecuária estar praticamente estacionada.

Por causa das tendências internacionais de aumento no consumo de carnes brancas, o setor frigorífico nacional adaptou-se e muitos frigoríficos tradicionais agora já processam também carnes de aves. Com isto, temos convivendo lado a lado no Brasil um setor moderno com instalações de última geração e um setor tradicional com abatedouros marginais, em que inexistente controle de qualidade e se pratica a evasão fiscal. Em função desta falta de informações mais confiáveis estima-se que a produção de carnes seja ainda maior que aquela apresentada nas estatísticas oficiais. Recentemente, a pesquisa com couros dos IBGE reestimou o consumo de carne bovina no Brasil a partir dos dados de processamento de couros. Com base nestes números, chega-se a uma cifra 64,2% maior para o ano de 1989, elevando o consumo nacional *per capita* de carnes bovinas para 23,3 kg/ano (Pessanha 1991).

A rápida mudança de posições entre os grupos nacionais e também a quase eliminação dos grupos estrangeiros nos últimos anos foi acompanhada pelo reaparelhamento dos produtores. Novas instalações adequadas ao padrão do “fast-food” local e também maior demanda por cortes nobres mostram a nova face dos setor. Na pecuária, a transferência de embriões e a inseminação artificial melhoraram a qualidade das carnes, mas ainda não se equacionou maiores exportações (Wilkinson 1993).

- 4) No setor de moinhos, grandes mudanças estão ocorrendo com a desregulamentação geral deste segmento. Após mais de 20 anos de controle de preços e a estatização da compra da matéria-prima a modernização está ocorrendo por intermédio da concentração da produção. Os grandes moinhos, com instalações mais modernas e alta capacidade ociosa estão absorvendo os moinhos menos eficientes. Ademais, os moinhos remanescentes estão se adaptando para receber diferentes qualidades de trigo e preparar as misturas demandadas pelo mercado institucional.

Todavia, apesar da concentração e modernização em curso, são poucos os moinhos que buscavam integração produzindo também massas ou biscoitos. Este mercado está entre os que mais crescem no Brasil atualmente. Devido às características cada vez mais urbanas da população e à ação de

“marketing”, generalizou-se o consumo de massas e biscoitos. Comparando-se as pesquisas do ENDEF de 1975 e POF de 1987-88 na região metropolitana de São Paulo, no intervalo de renda de um a 40 salários mínimos, verifica-se que o consumo de farinhas, féculas e massas cresceu quase 25% no total dos gastos em alimentação no domicílio. Este item, ao lado dos gastos com panificados representam 11,6% do total de gastos com alimentação no domicílio na região metropolitana de São Paulo.

Vale recordar também que o consumo de trigo *per capita* no Brasil é de apenas 45 kg/ano em comparação com o da Argentina, que é de 130 kg/ano (Mendes 1994: p.123). Com a entrada do trigo argentino, decorrente dos acordos do Mercosul, em uma faixa de preços mais acessível, este consumo nacional deverá crescer, ainda que a conjuntura econômica brasileira mantenha-se recessiva.

Atualmente, dado o rompimento da camisa de força colocada pelas cotas de moinhos e a grande liberdade na formação de preços de produtos, já é possível verificar maior interesse pelas empresas produtoras de massas e biscoitos na sua integração com os moinhos. Pode-se inclusive afirmar que, com maior participação das empresas estrangeiras no segmento e com esta busca de integração, este deverá se tornar um dos segmentos mais dinâmicos da indústria agroalimentar.

- 5) No setor de óleos vegetais as transformações foram aceleradas. O óleo vegetal, que era apenas um subproduto do farelo e da torta de soja, exportados nos anos 70, passou a ser base de consumo no Brasil. Ao mesmo tempo, a soja alçou posição de base para consumo de animais na Europa e nos Estados Unidos. Atualmente, praticamente todos os grandes grupos internacionais que comercializavam soja no passado praticam algum tipo de processamento dessa matéria-prima.

Os produtos do complexo soja compõem o principal item da nossa pauta de exportações. Algo em torno de US\$ 3 bilhões tem sido exportado anualmente pelos produtores e transformadores de soja. Segundo Castro (1993: p.8), o Brasil está perdendo mercado na exportação de farelo e óleo de soja enquanto retorna ligeiramente à exportação de grãos. Esta inversão de prioridades deve-se ao acirramento da concorrência com a Argentina, fechamento de alguns mercados europeus e também maior lucratividade na exportação do grão brasileiro em certos anos frente ao produto processado.

Na realidade, após a expansão nos anos 70, a capacidade de esmagamento no Brasil praticamente estagnou-se. No entanto, a elevada capacidade de

esmagamento alcançada na década de 70 esteve ligada ao fenômeno do deslocamento da fronteira da soja e à forma de concorrência praticada entre as empresas processadoras. Atualmente, o Brasil possui um parque produtivo bastante eficiente, ganhando dos demais competidores no que se refere à produtividade. Entretanto, a nossa maior vulnerabilidade coloca-se na fase de transporte em que os custos de deslocamento da soja são extremamente elevados (ver ABAG 1993: p.99).

No mercado interno, o processamento da soja e a sua difusão por meio de produtos de consumo cada vez mais práticos acompanha as tendências internacionais. Visando a atingir os segmentos de maior renda, mais preocupados com os aspectos ligados à saúde, a indústria tem lançado margarinas líquidas e óleos duplamente filtrados e com baixo teor de gorduras saturadas.

### EM DIREÇÃO À REESTRUTURAÇÃO

Os exemplos apresentados ilustram as profundas mudanças pelas quais a indústria agroalimentar está passando no Brasil. Poderíamos acrescentar a estes exemplos inúmeros outros ligados aos setores de conservas, sucos, frutas processadas e outros. Todavia, não seria possível configurar estas mudanças como um caso clássico e reestruturação industrial, no ambiente tecnológico e de mercado. De qualquer forma, podemos afirmar que há um movimento que flui em direção à reestruturação daquilo que se costuma denominar de 'sistema agroalimentar', no Brasil.

Este movimento está promovendo mudanças organizacionais nas empresas, nas relações entre fornecedores e demandantes, na logística da distribuição e na segmentação mercado e produtos. O interesse estrangeiro em determinadas áreas, como de lácteos, massas e biscoitos, revela a busca de associações com grupos locais em vista das dificuldades em atingir as fontes de matéria-prima regionais. Da mesma forma, o desconhecimento do mercado, da legislação e dos hábitos culturais tem levado à incorporação de empresas nacionais bem posicionadas pelo capital estrangeiro. Todavia, em certos mercados como o de carnes, a supremacia da indústria nacional ainda incontestemente devido aos bons resultados da política de incentivo a esses setores e também da capacidade empresarial brasileira.

No entanto, alguns autores, como por exemplo Green & Rocha dos Santos (1993), argumentam que o Brasil está fora do processo de reestrutu-

ração, e que o observado são apenas movimentos esporádicos. Isto ocorreria por dois motivos principais:

- 1) O paradigma “fordista” de produção e consumo no Brasil ainda não aprofundou. Pelo lado do consumo, mantém-se ainda grandes bolsões de miséria e as desigualdades sociais são elevadas. Neste mercado, dificilmente seria possível aprofundar a segmentação de produto, melhoramento as margens brutas. Já pelo lado da produção, são poucos os agentes que apresentam um nível de produtividade elevado e custos decrescentes. Pelo contrário, os aspectos produtivos das empresas muitas vezes são deixados de lado em nome de estratégias financeiras. Para as multinacionais, muitas das estratégias de modernização utilizadas no primeiro mundo não poderiam ser transportadas diretamente ao Brasil, o que exigiria custos suplementares de desenvolvimento de produtos inviáveis dentro da lógica produtiva das empresas.
- 2) As chamadas vantagens comparativas do Brasil na produção de alimentos devem ser relativizadas. Acesso fácil às fontes de matérias-primas já não é um privilégio restrito a alguns países. Mesmo levando-se em conta que as biotecnologias não cumpriram o seu papel previsto para este final de século, são poucas as alternativas para os países fornecedores de matérias-primas<sup>10</sup>. A desregulação no comércio internacional trouxe novos competidores de novas regiões, até então desconsiderados pelos competidores tradicionais. Ao mesmo tempo, a mudança de hábitos de consumo nas áreas mais ricas tem deslocado produtos de consumo corrente em troca de novos produtos à base de matérias-primas mais saudáveis. Os autores lembram também que eventuais vantagens locais poderiam ser inviabilizadas por problemas de transporte e infra-estrutura de comunicações (Green & Rocha dos Santos 1993: p.36).

---

<sup>10</sup> A emergência das biotecnologias trouxe consigo um otimismo enorme quanto às possibilidades de substituir totalmente a natureza em laboratório (Gooman et al. 1987). Acreditava-se que os países produtores de matérias-primas seriam definitivamente deslocados de suas posições proporcionadas por suas vantagens comparativas naturais. Todavia, o horizonte de aplicações da biotecnologia ainda está muito distante. A maior parte dos novos processos ainda não chegou a escalas comerciais. Pode-se observar apenas o avanço da biotecnologia em certas etapas da produção agroindustrial, como em testes de vacinas e na apresentação de produtos.

Este dois elementos ao nosso ver não devem ser suficientes para refutar as evidências apresentadas anteriormente, as quais apontam para o início de um processo de reestruturação da produção de alimentos no Brasil. Do ponto de vista do mercado interno, o crescimento da população predominantemente jovem com hábitos urbanos representa um mercado consumidor largo o suficiente para ser comparado com diversos países do primeiro mundo, ainda que se leve em consideração a população com renda disponível para o consumo.

Exemplo da potencialização do mercado urbano no Brasil é o crescimento das despesas com alimentação fora de casa, mormente em restaurantes do tipo “fast food” e também a alimentação no locais de trabalho. Neste particular o crescimento do “catering” nacional tem atraído inúmeras empresas internacionais fornecedoras ávidas por conquistar um dos mercados em maior crescimento no âmbito mundial.<sup>11</sup>

Vale recordar também o crescimento dos auto-serviços no Brasil. Segundo dados do Censo Comercial de 1985, os supermercados e hipermercados respondiam pela comercialização de 78% das carnes conservadas, 74% dos hortigranjeiros, 72% dos cereais e leguminosas, 71% dos laticínios e gêneros de primeira necessidade. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados, o faturamento do setor atingiu 5,3% do PIB, em 1993, estando presente em 34.005 pontos de venda, onde trabalham 522.400 empregados. Também a codificação de produtos em supermercados progride rapidamente. Em 1987 havia apenas 100 produtos com código de barras, chegando a 20.500 produtos em dezembro de 1993.<sup>12</sup>

Estes elementos constituem sem dúvida um mercado moderno e pronto a colocar suas exigências segmentadas para a indústria. Sem dúvida, o mercado brasileiro é um mercado de contrastes. Mais de 80% das famílias brasileiras vivem com uma renda familiar de até 10 salários mínimos. No entanto, os outros 20% restantes detêm um renda disponível para consumo de mais de US\$ 150 bilhões (em 1991) em mãos de apenas 5,7 milhões de famílias. Um nível de consumo desta natureza exige segmentação, especialização e qualidade por parte das empresas.

Outro elemento importante a ser destacado quando se fala em potencial do mercado brasileiro refere-se ao verdadeiro poder de compra da popula-

---

<sup>11</sup> Segundo entrevistas com técnicos do setor de alimentação.

<sup>12</sup> Segundo informativo da Associação Brasileira de Automação Comercial.

ção. Calculado e comparado pelo dólar norte-americano, o poder de consumo nacional estaria entre os países pobres – o PIB *per capita* brasileiro estaria em torno de US\$2,500. Todavia, ao compararmos este poder de compra em moeda local, assim como o fez o FMI<sup>13</sup>, o PIB *per capita* brasileiro equivaleria a US\$4,900, com um PIB que ultrapassaria os US\$770 bilhões, em 1992.

O segundo argumento em favor da reestruturação diz respeito à presença do Brasil nos mercados externos. Esta também ilustra a constatação de que o setor produtivo nacional realizou um profundo ajuste que permitiu a liderança em determinados mercados de semiprocessados e manufaturados de forma extremamente competitiva. Curiosamente, permitiu também que as empresas nacionais pudessem fornecer produtos cada vez mais sofisticados – e com custos mais reduzidos – ao consumidor interno.

Friedman (1990) acredita que a ajuda do FMI na década de 70 permitiu que o Terceiro Mundo entrasse em uma experiência semelhante a da ‘Revolução do Milho’ dos EUA no século passado. As velhas e anacrônicas companhias mercantis abriram espaço para “as práticas modernas ligando aos complexos de produção durável à agropecuária” (Friedman 1992: p.374). A tendência à elevação dos preços dos alimentos nos mercados internacionais, por políticas nacionais de restrição da oferta, e o apoio dos governos às políticas agroexportadoras estão transformando estes países em NAC’s – New Agricultural Countries. Mas, vale dizer, o Brasil tem ainda uma característica única: combina a sua condição de NAC com a de NIC – Newly Industrialized Country – ao mesmo tempo (Friedman 1992: p.378).

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAG. Associação Brasileira do Agribusiness. **Segurança alimentar: uma abordagem de agribusiness**. São Paulo: ABAG, 1993.
- BELIK, W. **Agroindústria processadora e política econômica**. Campinas: UNICAMP-IE, 1992. Tese Doutorado. (Mimeo)
- CHIPLIN, B.; WRIGHT, M. **The logic of mergers**. London: Institute of Economic Affairs, 1987.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Panorama of the E.C. industry**. Luxemboug: EEC, 1993.

---

<sup>13</sup> Ver “The Economist”, 15-5-93.

- CAMPBELL, G.J. **Diagnostico de competitividad agropecuaria y agroindustrial a nivel del Mercosur**. 1993. Programa de apoyo técnico para la implementación de Mercosur. BID ATN/SF-4130-RE. (Mimeo)
- CASTRO, A.C. **Competitividade da indústria de óleos vegetais**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. (Mimeo)
- COOL, K.; NEVEN, D.J.; WALTER, I. **European industrial restructuring in the 1990's**. Paris: OECD, 1992.
- FARINA, E.M.M.Q. SUDCOOP: diversificação bem sucedida. In: ZYLBERSZTAYN, D.(coord.). **Estudos de casos em agribusiness**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- FRIEDMAN, H. Distance and durability: shaky foundations of the world food economy. **Third World Quartely**, v.13, n.2, p.371-383, 1992.
- MENDES, A.G. (coord.). **Liberalização de mercado e integração econômica do Mercosul**: estudo de caso sobre o complexo tríticola. Brasília: IPEA, 1994.
- GOODMAN, D.; REDCLIFT, M. The farm crisis and the food system: some reflections on the new agenda. In: MARSDEN, T.; LITTLE, J. (eds.). **Political, social and economic perspectives on the international food system**. Aldershot, U.K.: Avebury Gower, 1990. p.19-35.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Refashioning nature**: food, ecology and culture: London: Routledge, 1991.
- \_\_\_\_\_; SORJ, B.; WILKINSON, J. **From farming to biotechnology**: a theory of agro-industrial development. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- GREEN, R.H. Nuevas estructuras del comércio agroalimentário mundial y câmbio de las estratégias de las empresas multinacionales. In: SEMINÁRIO Argentina-Brasil-Uruguay. **Opções e desafios para os seus sistemas agroindustriais e alimentares**. Rio de Janeiro: 1988. (Mimeo)
- \_\_\_\_\_; ROCHA DOS SANTOS, R. **Uma reflexão teórico-metodológica sobre o processo de reestruturação do setor agroalimentar na América Latina**. Curitiba: 1991. Apresentado no seminário "Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema Alimentar."
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Économie de réseau et chaîne agro-alimentaire. In: \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. (dir.). **Brésil: un système agro-alimentaire en transition**. Paris: Credal, 1993.
- OHNO, T. **L'esprit Toyota**. Paris: Masson, 1990.
- PESSANHA, B.M.R. **Mercado de couro e resultados da pesquisa anual do couro**. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. (Texto para Discussão, n.19).

Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil:...

- SUZIGAN, W. Reestruturação industrial e competitividade nos países avançados e nos NICs asiáticos: lições para o Brasil. In: SUZIGAN, W. **Reestruturação industrial e competitividade internacional**. Campinas: Fundação SEADE/Unicamp, 1989.
- VIELLE, J.N. **I grandi gruppi agro-alimentari mondiali**. Seminário “Le Strategie di Internazionalizzazione dell’Industrie Agro-alimentare Europea”. Milão, 3-4 de março de 1988.
- WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. (Mimeo)
- WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.