

As tendências mundiais recentes da indústria processadora de alimentos

Orlando Martinelli Júnior¹

Resumo: este trabalho analisa as grandes empresas da agroindústria processadora de alimentos e algumas de suas tendências nos países desenvolvidos a partir dos anos 80, no bojo da mundialização econômica. Entende-se que as F&A são fundamentais para as decisões de crescimento das empresas alimentares quanto ao seu vetor de atividades, segmentos e linhas produtivas, e de posicionamento geoestratégico frente às empresas rivais. As informações indicam ainda que a reestruturação da indústria alimentar atrela-se ao movimento de fortificação das “competências profundas” e a diversificação produtiva com sinergias econômicas entre os segmentos e/ou linhas de produtos das empresas, ampliando, desse modo, as barreiras à entrada oligopólicas, tanto nos mercados domésticos como nos internacionais.

Summary: This paper analyses the largest food companies and the tendency of food processing industry in the industrialised countries since the 80's. In this process, the mergers and acquisitions (M&A) guides the food firm's strategies of growth, in respect to its vector of activities, segments and productives lines and geostrategic position. The data to denote still that food industry's re-structuration is linked at fortification of the core business and sinergies of firm's activities, principally in its strategies of product differentiation, and so to enhance the oligopolistic barrier to entry (e.g. marketing) in both domestic and international markets. The international competition arise like the characteristic of food industry and the M&A becomes in the best way of penetration in the markets most important and the key to make a oligopolic reaction to face the rivals.

Introdução²

¹ Professor do Departamento de Ciências Políticas e Econômicas da UNESP - Campus Marília. E-mail: omartijr@zaz.com.br

A fase atual do desenvolvimento capitalista tem promovido importantes e rápidas transformações econômicas e sociais, que afetam tanto as formas concorrenciais e as estruturas produtivas de grande parte das atividades econômicas, bem como, no plano dos valores subjacentes às decisões de consumo, a própria dinâmica dos mercados consumidores finais. No plano econômico *stricto sensu*, a emergência de uma arena concorrencial mundializada induz as empresas a promoverem um processo denominado *reestruturação produtiva*, que pode ser observada pelas profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e comerciais, bem como pelos movimentos de centralização industrial e de internacionalização produtiva e comercial de suas atividades. No plano sócio-cultural, a mundialização do capital tem levado a movimento significativo de *desterritorialização* dos padrões de consumo, ou seja ao espriamento de valores de consumo ocidentais para as várias regiões do mundo e, ao mesmo tempo, tem permitido o surgimento de mercados diferenciados em função de estilos de vida e de aspectos culturais, cujos atributos dos produtos passam a ser fundamentais para os consumidores³.

A indústria processadora de alimentos não ficou imune a esse processo. As grandes empresas alimentícias também promovem importantes mudanças em suas estratégias concorrenciais, especialmente as que tocam ao *posicionamento geoestratégico* frente aos competidores mais importantes e/ou potenciais em relação aos diversos mercados (economias centrais e economias periféricas; e dos diversos

² Este trabalho é uma sistematização de algumas discussões desenvolvidas em minha Tese de Doutorado (IE-UNICAMP).

³ No plano do mercado final de alimentos, isto é, nos âmbitos da demanda e dos parâmetros sócio-culturais do padrão de consumo alimentar, tem-se observado o fortalecimento de três tendências básicas que afetam as formas e as decisões de consumo de alimentos: a primeira se refere à menor passividade e aos maiores graus de conscientização e de exigência dos consumidores frente à oferta de produtos alimentícios; a segunda diz respeito à fragmentação dos mercados de produtos alimentícios e à crescente importância dos atributos de qualidade (saúde, ecologia, etc.) e/ou associados a algum tipo de serviço que o produto possa oferecer (tais como ser mais prático, rápido no preparo) nas decisões de demanda dos consumidores finais; e a terceira tendência diz respeito ao estilo e aos locais de compras, e se reporta às mudanças comerciais das redes de comércio de alimentos e a ampliação da oferta de produtos de *marcas próprias* por parte dos grandes comerciantes.

blocos econômicos) e às decisões quanto ao vetor de atividades, que diz respeito às linhas e aos escopos de produtos e processos tecnológicos nos quais as empresas decidem ou não participar e/ou concorrer.

De uma perspectiva geral, têm-se constatado que esse processo intensifica as estratégias de crescimento externo das empresas – via fusões & aquisições (F&A) –, tanto nos mercados domésticos como nos mercados internacionais, ampliando, assim, a concentração econômica, o grau de internacionalização e, por consequência, a concorrência entre as grandes empresas de alimentos.

O objetivo deste trabalho é, prioritariamente, reunir algumas informações (quantitativas e qualitativas) relevantes analiticamente para a compreensão de alguns aspectos da dinâmica recente da agroindústria de alimentos, enfatizando as estratégias das grandes empresas mundiais de alimentos. Ressalta-se que a trajetória de expansão e as decisões das grandes empresas alimentares são elementos cada vez mais importantes para as políticas agrícolas e de comércio exterior nacionais, especialmente considerando o processo abertura comercial e de constituição de novos fóruns de negociações e de regulamentações internacionais do comércio, surgidos pós Rodada Uruguai no âmbito do GATT. Dada a importância econômica das empresas alimentares e da agroindústria processadora para a economia brasileira, procura-se, derivadamente, contribuir para a melhor compreensão da dinâmica agroindustrial nacional, bem como apresentar as tendências que se apresentam para o mercado brasileiro de alimentos –e no próprio âmbito do Mercosul–, a partir da constatação da experiência internacional e do novo ambiente produtivo e concorrencial gestado pela crescente mundialização do capital.

No tópico um, identificam-se as grandes empresas de alimentos mundiais e algumas de suas características, tais como o comportamento do desempenho econômico por faturamento total, concentração das vendas por estrato de tamanho e a composição das respectivas nacionalidades das empresas. No tópico dois detalham-se as principais tendências recentes da indústria processadora de alimentos, especialmente por meio das ações das grandes empresas no que dizem

respeito às principais trajetórias de expansão, diversificação e internacionalização, especialmente por meio do crescimento externo via fusões e aquisições.

1. Grandes empresas processadoras: identificação e desempenho econômico

Utilizamos dois critérios metodológicos complementares que definem a categoria de grande empresa de alimentos, ambos referidos ao volume do faturamento. O primeiro critério é a magnitude mínima do faturamento da empresa em atividades de alimentos e/ou bebidas; o segundo refere-se ao faturamento global da grande empresa que atua (via unidade produtiva) também nas atividades de alimentos. Em termos mais precisos, participam da amostra as empresas que no ano de 1993⁴ faturaram no mínimo US\$ 2 bilhões em atividades de alimentos e/ou que tiveram, no mínimo, 50% de seu faturamento global obtido nessas atividades. Com estes critérios, classificamos 111 empresas (as 50 maiores estão arroladas no apêndice 1), destacando que essa classificação foi feita a partir do faturamento global das empresas e não apenas do faturamento em alimentos⁵. Isso permite incorporar à amostra tanto as maiores empresas alimentícias *stricto sensu*, isto é, as empresas que atuam apenas nas atividades de alimentos, bem como as empresas que atuam também em outras atividades, mas que faturaram no mínimo US\$ 2 bilhões em alimentos em 1993⁶. Esse critério permite, a nosso juízo, incorporar os agentes relevantes que influenciam a dinâmica das estruturas de mercado e as formas de concorrência nelas predominantes⁷.

Dentre as maiores empresas, de maneira geral, são identificados três tipos básicos de empresas. Um primeiro tipo reúne as empresas alimentares *stricto sensu*,

⁴ Ano escolhido por conveniência metodológica na elaboração dos dados.

⁵ A lista completa e uma análise mais detalhada estão em MARTINELLI JR.(1997).

⁶ Por exemplo, a Procter & Gamble faturou globalmente quase US\$ 32 bilhões, mas apenas 10% (US\$ 3,2 bilhões) foi em alimentos; portanto é considerada uma grande empresa alimentar.

⁷ Critério semelhante é adotado pelo CFCE (*Centre Français du Commerce Extérieur*) nas análises que realiza sobre o faturamento das maiores empresas de alimentos.

ou as de forte atuação em alimentos, como são os casos da Nestlé, com faturamento de US\$ 41,6 bilhões em 1995; da ConAgra com US\$ 23,5 bilhões; da Mars (US\$ 13,0 bilhões); da Danone (US\$ 13,8 bilhões); da Coca-Cola (US\$ 18,2 bilhões); da Grand Metropolitan (US\$ 11,5 bilhões); da ADM (US\$ 12,7 bilhões) e da IBP (US\$ 12,1 bilhões). O segundo tipo, denominadas de empresas *semi-alimentícias*, agrega as empresas com forte presença em alimentos, mas com parte significativa do seu faturamento obtida em atividades de consumo corrente (limpeza, higiene, pessoal, tabaco, etc.) ou em cadeia de restaurantes e *fast foods*, isto é, em atividades que podem gerar alguma forma de sinergia produtiva, comercial e distributiva juntamente com as atividades alimentares. Neste tipo estão, por exemplo, a Philip Morris (faturamento de US\$ 60,2 bilhões), a Unilever (US\$ 45,4 bilhões), a Procter&Gamble (US\$ 39,2 bilhões), a Sara Lee (US\$ 15,5 bilhões), a PepsiCo (US\$ 25 bilhões) e a George Weston (US\$ 10,2 bilhões). E o terceiro tipo abarca as empresas que apresentam parte significativa do seu faturamento num maior leque de diversificação produtiva, tais como os negócios de comercialização de produtos e insumos agrícolas, corretagem, finanças, química, têxtil etc., como são os casos da Cargill (faturamento de US\$ 50 bilhões), do Grupo Bunge & Born (US\$ 21 bilhões), do Grupo Ferruzzi (US\$ 14,9 bilhões), do Grupo Barlow Rand (US\$ 12,5 bilhões), Hillsdown Holding (US\$ 6,8 bilhões) e Saint Louis (US\$ 6,8 bilhões).

Aprofundando um pouco mais a investigação sobre empresas de alimentos, apresentamos os desempenhos econômicos da amostra das 111 maiores empresas e classificamos a variação dos faturamentos totais por faixas de crescimento entre 1983 e 1995 (tabela 1). É necessário esclarecer que, como dizem respeito ao faturamento total obtido pela empresa, os resultados refletem, necessariamente, dois aspectos: a) a expansão (ou não) da empresa em termos globais, ou seja, considerando também os faturamentos obtidos pela empresas em outras atividades além dos alimentos; b) os acréscimos (ou decréscimos) de “faturamentos líquidos” obtidos pelas empresas nesse período, isto é, o faturamento acrescido pela diferença dos faturamentos das empresas adquiridas e das vendidas pela empresa no período. Isso é especialmente importante porque diferentes variações podem indicar, *grosso*

modo, os êxitos relativos das estratégias competitivas e dos processos de reestruturações produtivas implementadas pelas empresas frente às mudanças no ambiente concorrencial nos mercados alimentares.

Dentro de uma visão geral da amostra selecionada –não se considera caso a caso o comportamento econômico das empresas alimentares–, constata-se que dez empresas apresentaram variações acima de 200%; 27 empresas apresentaram entre 100% e 199%; 17 empresas, entre 50% e 99%; 33 empresas (29,7%) apresentaram variações nos faturamentos entre 10% e 49%; 12 empresas entre 0% e 9%; e 12 empresas apresentaram variações negativas. Se adotarmos, arbitrariamente como critério, que as empresas com variações acima de 50% apresentaram uma *performance* no mínimo satisfatória, enquadram-se nessa faixa 48,6% das empresas selecionadas. Se admitirmos que uma variação acima de 100% representa uma grande *performance* econômica, temos então 33,3% das empresas. Destacam-se, neste caso, a ConAgra, que elevou seu faturamento em 558,6%, basicamente por meio de aquisições e forte estratégia diversificativa em negócios alimentícios sinérgicos; a Tyson Foods (405,6%), que cresceu basicamente nos negócios de carnes de aves (especialmente frangos), tornando-se a maior empresa desse segmento no mundo; o Grupo Ferruzzi (344%), que não atua apenas em alimentos, mas promoveu forte estratégia de aquisições nessa atividade por meio de seu braço alimentar, a Eridania Bèghin-Say; a Philip Morris (292%), originalmente empresa de tabaco, promove uma guinada estratégica em meados dos anos oitenta, penetrando rápida e intensamente nas atividades de alimentos, por meio de aquisições de importantes empresas alimentícias no plano mundial.

No extremo oposto, isto é, considerando as 12 empresas que apresentaram resultados negativos, podem ser destacadas a RJR Nabisco, que esteve às voltas com sérios problemas de caixa, dada a mega aquisição de US\$ 25 bilhões em 1989; a empresa estatal italiana SME, privatizada e vendida por partes no período; as empresas do Reino Unido com pouca diversificação e de baixo nível de internacionalização, enfrentando séria concorrência dos produtos de marcas próprias no mercado britânico; e algumas cooperativas de lácteos (MD Foods, Coberco, Land

O'Lakes, Associated Milk Producers), com menor flexibilidade mercadológica e gerencial, dadas as particularidades legais desse tipo institucional de empresa.

É evidente que a consideração desses aspectos na análise dos desempenhos econômicos das empresas de alimentos serve de referência geral, pois algumas das grandes empresas também atuam em outras atividades e podem distorcer os resultados, se extrapolados para a análise das atividades alimentares *stricto sensu*. Também as condutas das empresas no ambiente competitivo não ocorrem de maneira homogênea, nem utilizam os mesmos instrumentais, dadas as assimetrias econômicas, tecnológicas e comerciais, e as idiosincrasias próprias às rotinas das empresas. Além disso, esses resultados são dependentes das características dos produtos e dos mercados em que as empresas atuam, uma vez que essas características podem propiciar ritmos diferenciados de crescimento e de rentabilidade, dependentes do ciclo de vida dos produtos e da capacidade de criação de mercados derivados, isto é, de seu potencial de diferenciação de linhas de produtos.

Portanto, os resultados do desempenho em termos do faturamento devem ser considerados como um *indicador* do dinamismo econômico das empresas, que, através do prisma dos aspectos mencionados acima, é dependente de inúmeras variáveis complexas e, em muitos casos, pouco generalizável. Em todo caso, pode-se dizer que, em certo sentido, esses resultados refletem as estratégias mais ou menos bem sucedidas das empresas no processo de reestruturação produtiva durante esse período (ainda inacabada, em muitos casos) que –face à instabilidade e às mudanças no ambiente produtivo e concorrencial– requerem alto grau de precisão nas decisões de investimento (e de desinvestimento), em relação a seus escopos de atividades, segmentos produtivos e seus caminhos de diversificação trilhados, considerando suas ações tanto nos mercados domésticos como nos internacionais.

É interessante notar que o desempenho econômico da maioria dessas empresas é fortemente dependente da *performance* das atividades alimentares, como pode ser constatado pela listagem das cem maiores empresas coletada pela

Datamonitor, na qual se verifica uma grande participação dos alimentos nas vendas totais das empresas. Desse total de cem empresas, apenas sete apresentaram volumes de faturamento alimentar inferior a 50% do faturamento total (Cargill com 35%; Sara Lee com 49%; RJR Nabisco, 46%; Procter & Gamble, 10%; African Breweries, 35%; Bass, 35%; LVMH, 45%); apenas 14 empresas tinham faturamento relativo a alimentos inferior a 80% do faturamento total (além das anteriores, Philip Morris com 56%; Unilever, 52%; PepsiCo, 63%; B&B, 50%; Borden, 67%; ABF, 72%; Ajinomoto, 53%) e as demais empresas apresentavam faturamento em alimentos superior a 80% do faturamento total.

Ao se admitir que o comportamento dessas cem maiores empresas reflete o comportamento da indústria alimentar, constata-se que o período mais dinâmico, em termos de faturamento global, foram os anos da década de oitenta. A tabela 2 apresenta as vendas e as nacionalidades das 100 maiores empresas⁸. Entre 1983 e 1990, a variação das vendas agregadas foi de 54,4%, passando de US\$ 539,2 bilhões (valores de 1995) para US\$ 832,6 bilhões, ao passo que, nos cinco anos da década de noventa, as vendas permaneceram estacionadas. Uma outra constatação é a perda da participação numérica relativa das empresas norte-americanas entre as maiores; de um total de cinquenta empresas, em 1983, passou para 31, em 1995. Essa queda contribuiu para a queda na participação relativa das vendas das empresas dos EUA nas vendas totais: de 58,7%, em 1983, para 46,4%, em 1995. Em contrapartida, houve uma elevação do número de empresas da Europa Ocidental (de 31 empresas, em 1983, para 39, em 1995) e, notadamente, do Japão (de dez empresas para 18 nesse período). Na Europa, observa-se o crescimento de empresas francesas e alemãs e uma perda de participação das empresas do Reino Unido. Quanto às empresas de outras nacionalidades, ressalta-se a queda mais acentuada das empresas do Canadá e a entrada de empresas do Brasil, Tailândia e Coréia do Sul, nos anos noventa. Mesmo assim, é patente a grande concentração das maiores

⁸ Esclarecemos que, por razões metodológicas, toma-se como amostra as 100 maiores empresas e não mais as 111 selecionadas anteriormente.

empresas oriundas dos EUA, Reino Unido e Japão, responsáveis por 66% do total do faturamento das cem maiores empresas.

Não obstante a queda relativa das empresas americanas, as vendas por empresa cresceram mais que às vendas das cem maiores, ao longo do período. Enquanto as vendas médias globais passaram de US\$ 5,39 bilhões, em 1983, para US\$ 8,31 bilhões, em 1995, crescendo, portanto, 54,2%, as vendas médias das empresas dos EUA cresceram 96,2% (de US\$ 6,34 bilhões para US\$ 12,44 bilhões). Já as vendas médias das empresas européias variaram relativamente menos: 34% (de US\$ 5,21 para US\$ 6,98 bilhões), destacando-se o desempenho econômico das empresas francesas (+ 81,8% nas vendas médias do período). Isso fez com que, em 1995, a participação americana em número de empresas fosse menor que a participação relativa nas vendas: 31% contra 46,4%. Para a Europa Ocidental e Japão, essas relações são inversas: as participações das 39 empresas européias (39%) correspondeu a 32,7% nas vendas, e a participação das 18 empresas japonesas (18%) a apenas 10,9%.

Tabela 1: Maiores Empresas de Alimentos: Faixas de Variação do Faturamento Total - 1993-95/1983¹

Faixas de Variação (%)	Empresas
acima de 200	ConAgra, Tyson, Seagram, Brahma, Orkla, Ferruzzi, Philip Morris, Sudzucker, Hillsdown, Mars
199 a 100	Nestlé, Bass, PepsiCo, Danone, Snow Brand, South. A . Breweries, Kirin, Saint Louis, Nippon Meat, Tate & Lyle, Guinness, Asahi, Doosan, Yamazaki, Sapporo, Heineken, Ito Ham, Pernod Ricard, Campina, Dr. Oetker, Scottish & Newcastle, Dean Foods, Sadia, FEMSA, B.P. Nutrition, Whitbread, Parmalat
99 a 50	Cadbury Schweppes, IBP, A.D.M., Coca-Cola, Kellogg, Suntory, Ajinomoto, United Biscuit, Besnier, Procter&Gamble,

	Meiji, John Labatt, Mid-America, Morinaga, Socopa, F.Frico Domo, Dole
49 a 10	Unilever, Bunge&Born, Barlow Rand, Anheuser Busch, Grand Metropolitan, George Weston, Maruha Corp., Allied Domecq, Borden, ABF, H.J.Heinz, CPC, Campbell Soup, Sara Lee, Quaker Oats, L.V.M.H., Nicherei, Ferrero, Hershey, Goodman Fielder, New Zealand Dairy, Hormel, Nisshin, Meiji Seika, Barilla, Prima Meat, NFZ, IMF, Carsberg, Nichiro, Danisco, Nippon Suisan, Wessanen
9 a 0	General Mills, Cargill, Foster, Sodiaal, McCain, SudFleisch, Raston Purina, Moxsel, Ezaki Glico, Q.P. Corp., Charoen, Northern
abaixo de 0	RJR Nabisco, Dalgety, SME, Chiquita Brands, Unigate, Agway, American Milk Producers, RHM, Land O'Lakes, Coberco, Speciality, MDFoods

1. Média de 1993 e 1995 sobre 1983; na ausência da informação para 1983, considerou-se o valor de 1987 ou o do ano mais próximo.

Fonte: idem ao apêndice - elaboração própria.

Como se percebe pelos dados, as empresas americanas, mesmo perdendo participação numérica, mantêm-se muito importantes economicamente, e seus comportamentos estratégicos ajudam a demonstrar a relevância de dois fatores presentes na dinâmica concorrencial da indústria alimentar no período: por um lado,

Tabela 2: 100 Maiores Empresas de Alimentos: Distribuição por País e Vendas Totais 1978- 1995
(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

	1983 ^{(2),(a)}		1990 ⁽²⁾		1993		1995	
	Número	Vendas	Número	Vendas	Número	Vendas	Número	Vendas
EUA	50	316,8	29	348,4	30	363,6	31	385,6
Europa Ocidental	31	161,6	47	334,0	39	287,7	39	272,3
RU ^(b)	20	118,1	20	172,6	17	143,5	17	130,0
França	4	10,9	10	47,6	7	38,4	7	36,2
RFA	1	1,8	1	3,3	4	12,2	4	10,5
Holanda	3	5,2	4	13,1	3	10,6	3	9,4
Dinamarca	-	-	2	5,0	1	2,7	1	2,5
Itália	-	-	4	26,9	4	28,9	4	25,9
Suíça	2	23,7	2	49,9	1	41,0	1	41,6
Suécia	1	1,8	1	7,4	1	7,5	1	9,5
Irlanda	-	-	1	2,2	-	-	-	-

indústria processadora de alimentos

Espanha	-	1	3,8	-	-	-	-
Finlândia	-	1	2,1	-	-	-	-
Noruega	-	-	-	1	2,9	1	2,3
Canadá	5	13,2	4	26,7	3	19,2	3
Japão	10	33,8	16	72,3	18	91,8	18
Austrália	2	5,5	2	16,9	2	8,4	2
N.Zelândia	-	-	-	-	1	2,7	1
Coréia do Sul	-	-	-	-	1	5,2	1
Tailândia	-	-	-	-	1	4,2	1
África do Sul	1	2,0	1	13,0	2	21,0	2
Argentina	1	10,7	1	21,0	1	21,3	1
Brasil	-	-	-	-	1	2,4	1
Total	100	539,2	100	832,6	100	827,6	100

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA; (2) dados do Agrodata (IAMM) (a) os dados originais não incluíam em 1983 a Cargill (EUA), Mars (EUA) e a Bunge & Born (ARG). Para a confecção desta tabela estimamos os seguintes valores para as vendas totais (em US\$ bilhões) dessas empresas nesse ano: Cargill : US\$20,0 ; Mars: US\$ 6,0 ; Bunge & Born: US\$ 7,0.; (b)Unilever foi incluída no RU

Fonte: *Agrodata*, CFCE e periódicos - elaboração própria

o processo de centralização industrial promovido pelas grandes empresas como forma de açambarcar *market share* em mercados de baixa taxa de crescimento e, por outro, a apropriação de vantagens oriundas da maior e anterior internacionalização produtiva das empresas americanas que, pela exploração de maior gama de mercados internacionais mais dinâmicos, podem obter um desempenho econômico relativamente mais favorável.

A tabela 3, por sua vez, fornece informações sobre as repartições das vendas das cem maiores empresas por faixas de tamanho. Apesar da ressalva de que não se trata das vendas exclusivas em alimentos, visto que algumas das grandes empresas também operam em outras atividades de modo expressivo, esses dados podem contribuir para a compreensão das tendências da concentração econômica da indústria de alimentos, especialmente ao se considerar que as parcelas relativas dos faturamentos são as mais importantes para a maioria das empresas. Foram poucas as empresas que alteraram significativamente a composição de seus faturamentos. Um caso importante de elevação é o da Philip Morris que, notadamente por meio de aquisições, elevou de 27% para 56% a parte relativa aos alimentos em seu faturamento total entre 1985 e 1995. Um caso oposto, que pode em parte compensar

Tabela 3: Concentração das Vendas Totais das 100 Maiores Empresas de Alimentos, 1983 – 1995(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

Faixas de tamanho	1983		1988		1990		1993		1995	
	Total	%								
4 maiores	101,2	18,7	159,8	19,6	183,3	22,0	190,1	23,0	197,7	23,8
10 maiores	179,9	33,4	288,4	35,4	308,9	37,1	323,5	39,1	335,9	40,4
20 maiores	272,3	50,5	412,1	50,7	440,7	52,9	447,4	54,0	467,8	56,3
50 maiores	420,5	78,0	632,2	77,8	663,7	79,7	659,1	79,6	677,1	81,5
50 menores	118,7	22,0	180,7	22,2	168,9	20,3	168,5	20,4	154,0	18,5
Total	539,2	100,0	812,9	100,0	832,6	100,0	827,6	100,0	831,1	100,0

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

Fonte: dados básicos: Agrodatab-IAMM (1983, 1988, 1990); CFCE e periódicos (1993, 1995) - elaboração própria

o anterior, é o da Procter & Gamble, que reduziu a participação dos alimentos de 21% para 10% nesse mesmo período. De um modo geral, acredita-se que as alterações das demais empresas não são significativas a ponto de invalidar as inferências da amostra.

Observa-se ainda uma certa elevação da concentração das vendas das grandes empresas, notadamente das maiores. Entre 1983 e 1995, a participação das quatro maiores empresas passou de 18,7% para 23,8%, ou seja uma variação de 27,2%; a participação das dez maiores passou de 33,4% para 40,4% (+20,9%) e as participações das vinte e cinquenta maiores variaram 11,5% e apenas 4,5% respectivamente. Em contrapartida, as cinquenta menores empresas da amostra perderam parcelas relativas das vendas: de 22%, em 1983, para 18,5% (-15,9%). Vale

dizer, ao se considerar o conjunto das cem maiores empresas alimentícias, verifica-se que o faturamento das empresas do topo da amostra estão crescendo mais rapidamente que o faturamento conjunto das demais. Se essas cem empresas conseguiram, pelo menos, manter estáveis suas parcelas relativas no mercado

mundial de alimentos nesse período, isso significa um processo de concentração, em nível global, nas atividades de alimentos⁹.

2. Fusões & Aquisições: concentração e internacionalização econômicas

Entre as características da trajetória de expansão das grandes empresas de alimentos, tem relevo especial aquela realizada pela via do crescimento externo, identificado ao aumento de ativos da empresa por meio de aquisição total, tomada de controle ou participação num conjunto de meios de produção já combinados, em operação e institucionalmente organizados sob uma razão social, na forma de *empresa*. Destacam-se as modalidades de controle por meio de operações de compra, de participação acionária, de formação de co-empresas (ou *joint ventures*), ou por fusão de duas ou mais empresas, modalidades que denominamos, genericamente, operações de fusões e aquisições. As F&A desempenham um papel importante na política de diversificação de uma empresa porque permitem uma economia de recursos e de tempo no processo.

A aquisição de uma empresa, já em atividade possibilita à empresa adquirente obter, em menos tempo, uma série de vantagens, destacando-se: a) um menor custo de investimentos necessários e menores dificuldades técnicas e gerenciais inerentes à nova atividade e ao novo mercado; b) a aquisição de uma

⁹ Ao se considerar que a participação dessas cem empresas nas vendas globais gira em torno de um terço, fica evidente que a concentração dos mercados alimentares é relativamente baixa, se comparada a outras atividades como a indústria automotiva, da informática, de pneus, de vidros etc. Estudo da Unilever (*The Economist*, 4 dez., 1993) cita, de forma agregada, que os vinte maiores grupos de alimentos na Europa detêm apenas 12% do mercado europeu, e os vinte maiores americanos dominam 24% do mercado americano. A diferença, segundo o estudo, seria devida às características econômicas e organizacionais das empresas européias, mais familiares ou cooperativadas, que dificultariam seu crescimento. Essa baixa concentração agregada não significa, no entanto, a ausência de padrões concorrenciais típicos de estruturas de mercados oligopólicas. Pelo contrário, o normal é a ação de importantes barreiras à entrada, e a presença marcante de empresas líderes em diversos segmentos e linhas produtivas. Detalhes nesse aspecto podem ser encontrados em MARTINELLI JR. (1997).

gerência e de pessoal técnico e de vendas (rede de distribuição, assistência ao consumidor, etc.) acarreta uma minimização das pressões competitivas dos rivais no novo mercado, já que estes, em situação diferente, deteriam um maior conhecimento de sua operacionalidade e, evidentemente, os benefícios da maior aprendizagem tácita. Em outras palavras, como a firma adquirida geralmente possui “qualificações especiais” no novo setor ou mercado, isso possibilita à empresa adquirente ampliar o ritmo de crescimento a um custo inferior àquele que seria imputado pela via do crescimento interno, por meio da construção dessas qualificações a partir de sua organização interna.

Grande parte do processo de concentração e internacionalização econômicas na indústria processadora de alimentos pode se explicada pelo intenso movimento de F&A ocorridos desde os anos 80. Em importante estudo, Rama, R. (1992) ressalta que, embora faltem informações mais precisas, na média, as grandes empresas adquiriram, os EUA, cerca de US\$ 1,1 bilhão de ativos, entre 1956-60, montante que passou para US\$ 3,8 bilhões entre 1966-70. Durante os anos setenta, essas operações não tiveram destaque, mas são retomadas com vigor, nos anos oitenta; entre 1981-84 a cifra das operações atingiu US\$ 5,1 bilhões. Em nossa pesquisa, a somatória das operações de F&A acima de US\$ 1,0 bilhão, nos anos oitenta e noventa, atingiu cerca de US\$ 161,5 bilhões em dólares de 1995 (ver apêndice 2). Observamos que constituem um total de 39 transações, somando o valor de US\$ 161,5 bilhões (dólares de 1995), o que corresponde a um valor médio por operação de US\$ 4,1 bilhões. Se observarmos os períodos, constatamos que nos anos oitenta as operações foram mais vultosas, notadamente na segunda metade, destacando as compras da RJR Nabisco pela KKR, em 1989, pelo valor histórico de US\$ 25 bilhões (cerca de US\$ 30,8 bilhões em dólares de 1995) e da Dart & Kraft, em 1988, por US\$ 13 bilhões (US\$ 16,8 bilhões em dólares de 1995). Em valores constantes, o valor médio por transação foi de US\$ 4,4 bilhões, entre 1980 e 1985 (com 8 transações); de US\$ 5,4, entre 1986 e 1989 (18 operações); caindo para US\$ 2,3 bilhões, entre 1990 e 1995 (13 operações).

É interessante destacar que, com exceção de apenas duas transações (Tyson comprando a Holly Farms e Tate & Lyle comprando a Staley), as operações mais vultosas foram em empresas diversificadas em termos de linhas/segmentos produtivos e de maior valor agregado, demonstrando que as perspectivas de rentabilidades mais elevadas estão nos produtos finais. Não considerando as operações da empresa KKR, cuja finalidade das operações de F&A é preponderantemente especulativa, as empresas que mais se destacaram em valores transacionados foram a Philip Morris, com mais de US\$ 30,2 bilhões, seguida da Nestlé (mais de US\$ 14,2 bilhões) e da Grand Metropolitan (US\$ 10,6 bilhões). Das operações da Philip Morris e da Grand Metropolitan, o grosso foi realizado em “operações de entrada” nas atividades alimentícias, isto é, em F&A, que marcaram a mudança efetiva na composição das atividades dessas empresas: no caso da Philip Morris, foram as compras da General Foods e da Dart & Kraft; e no caso da Grand Metropolitan a compra da Heublein e da Pillsbury. Nesse aspecto também se destaca a compra da Nabisco pela RJR Reynolds.

Essas operações foram bastante diversificadas, no que se refere ao tamanho das empresas adquiridas, indo desde empresas familiares de capital patrimonial-familiar, até aquisições de grandes empresas, com forte atuação nas bolsas de valores.

Em termos gerais, pode-se considerar que, fundamentalmente, dois fatores interferem e/ou determinam as F&A ocorridas na indústria alimentícia no período recente. O primeiro, no plano mais amplo do desenvolvimento capitalista, diz respeito ao uso de novos instrumentos financeiros (mais flexíveis e mais criativos), que possibilitou a ampliação de recursos monetários nas operações de F&A tanto em volume como em valor, notadamente nos EUA, onde o mercado acionário é um dos mais desenvolvidos. Constata-se nessa economia a importante atuação especulativa de empresas financeiras especializadas em comprar empresas por meio

de tomadas acionárias (*takeovers*), com frequência hostis, e a posterior venda separada de suas divisões e atividades¹⁰.

O segundo fator, no plano microeconômico, diz respeito ao movimento de reestruturação industrial das empresas alimentares, cujos condicionantes se articulam à mundialização da concorrência e à consolidação dos mercados regionais, especialmente pela formação dos blocos geoeconômicos, que amplia o espaço e intensifica a rivalidade concorrencial entre as grandes empresas. Nessa perspectiva, o fortalecimento econômico e o posicionamento geoestratégico das empresas são fundamentais enquanto árlete competitivo e/ou como magnificação da capacidade de “reação oligopólica” frente aos rivais, considerando tanto os mercados domésticos e/ou regionais ou, progressivamente, os mercados internacionais. Como foi visto, as operações de F&A possibilitam à empresa adquirente a transposição de barreiras à entrada e o acesso de forma mais rápida e segura aos mercados visados como estratégicos, beneficiando-se assim, de forma rápida, das vantagens econômicas dos ativos intangíveis da empresa adquirida, com destaque para aquelas derivadas do uso de *marcas líderes*¹¹. Isto é um procedimento estratégico fundamental, dado o pouco dinamismo relativo dos mercados de alimentos.

2.1. Principais tipos de operações de F&A

¹⁰ As operações mais comuns são as compras alavancadas –as LBO (*Leveraged BuyOut*)– nas quais as compras das ações da empresa são realizadas com dinheiro emprestado contra os ativos da companhia. O exemplo mais notório é a compra da RJR Nabisco pela KKR (Kohlberg, Kravis Roberts & Co.), empresa especializada nessas operações, por US\$ 25 bilhões, em 1989; a maior transação de F&A alimentar registrada na história americana.

¹¹ Esses elementos revelam suas importâncias comerciais pelos ágios pagos pelas empresas em relação ao valor real da empresa adquirida, sendo comum, nas operações de F&A, encontrar grandes diferenciais entre os preços pagos e o valor real dos seus ativos. Por exemplo, a RJR Nabisco (unidade de alimentos) tinha, em 1988, seus ativos estimados em US\$ 8,6 bilhões e o preço obtido foi de US\$ 25 bilhões; a Pillsbury tinha ativos de US\$ 1,6 bilhão e foi vendida por US\$ 5,7 bilhões. É claro que as novas facilidades do mercado financeiro facilitaram as operações, mas mesmo assim se observa uma grande diferença entre os preços.

Com esse intuito, passamos a analisar algumas das principais características das operações de F&A ocorridas em seis atividades produtivas, destacando alguns exemplos das principais transações¹². Por meio dessa amostra de 2.192 operações, analisamos os principais tipos de operações de F&A em seis grupos de atividades produtivas: açúcares, bebidas, carnes, chocolataria e confeitos, lácteos e processamento de grãos¹³.

A tabela 4 quantifica a incidência desses tipos de operações nas atividades escolhidas, reunindo informações que permitem salientar a frequência dos diferentes tipos de operação e a participação relativa de cada atividade. A atividade de bebidas foi a mais dinâmica em termos de volume de transações (com 772 operações), seguida pelas atividades de processamento de grãos (439), de lácteos (348), de carnes (338), chocolataria e confeitos (180) e de açúcares (115). Em relação à incidência dos diversos tipos de operação, é visível a predominância das operações de compra, com 1298 operações (60% do total), caracterizando-se na forma de crescimento externo preferida das empresas, com destaque para as empresas de processamento de grãos e de chocolataria e confeitos, cujas participações chegam a quase 70% do total. A exceção é a atividade de açúcares, que apresentou um certo equilíbrio entre as operações de compra e as de participação acionária. Nas demais atividades, a participação acionária vem em segundo lugar, com cerca de 25% do total das operações, seguida pela formação de co-empresas, com cerca de 13% do total e pelas fusões/incorporações com, menos de 3%.

¹² Nota metodológica: a fonte básica de informações é a amostra de 2.192 operações de F&A computadas pelo *Centre Française du Commerce Extérieur* (CFCE) entre 1986-1994, identificadas por empresa, atividade, tipo de operação e por países.

¹³ Essas operações foram classificadas em quatro tipos básicos, considerando os seguintes critérios metodológicos: a) operação de compra, quando ocorre a aquisição total dos ativos ou a participação acionária em 100%; b) operação de fusão/incorporação, quando os ativos de uma ou mais empresas são fundidos, ou incorporados numa terceira, que pode ou não assumir outra razão social; c) de formação de co-empresa (ou *joint venture*), quando por um acordo ou pela união de ativos ocorre a formação de uma terceira empresa dirigida conjuntamente; e d) de participação acionária, quando uma empresa passa a deter ações, ou ampliar a participação acionária em magnitude menor que 100%.

Tabela 4 : Empresas de Alimentos: Principais Tipos de Operação de Fusões & Aquisições, 1986 - 1994

Atividades	Compra	Fusão/ Incorporação	Co-empresa	Participação Acionária	Total
Açúcares	51	4	11	49	115
Bebidas	394	15	137	226	772
Carnes	226	13	20	79	338
Chocolataria e Confeitos	124	1	18	37	180
Lácteos	201	24	49	74	348
Processamento de Grãos	302	3	43	91	439
Total	1298	60	278	556	2192

Compra: aquisição total de outra empresa ou participação de 100% nas ações.; Participação Acionária: detenção acionária menor que 100% das ações.

Fonte: CFCE (dados básicos) - elaboração própria

2.2 Internacionalização e recentragem

A internacionalização das empresas processadoras de alimentos pode ser abordada tomando por base a perspectiva da distribuição espacial das operações internacionais de F&A. Com esse propósito, reunimos geograficamente as principais F&A –classificadas por atividade–, considerando como critério metodológico mais relevante a nacionalidade da empresa matriz (tabela 5). Assim, as F&A realizadas por filiais, subsidiárias, etc., ou mesmo pela própria matriz, fora do espaço nacional da matriz, são consideradas operações internacionais. Desse modo, uma operação de F&A, realizada por uma filial estrangeira no país onde está operando é caracterizada (e contabilizada) como “operação internacional” da matriz, pois foi realizada fora do espaço nacional da matriz. Esse procedimento coloca, portanto, em primeiro plano as decisões do corpo diretivo da matriz em relação às operações da empresa no mercado internacional¹⁴.

¹⁴ Em termos mais concretos: se a Nestlé (com matriz na Suíça) comprar uma empresa localizada na França (de nacionalidade francesa ou não) via Nestlé-França (subsidiária

Como os dados mostram, entre 1986 e 1994, predomina a maior internacionalização das F&A. Do total de 2192 operações, 1377, isto é, 62,8%, foram realizadas em países fora do país sede da matriz. Dessas 1377 operações, a maior parte (69,4%) foi realizada em países desenvolvidos da CEE, Europa Ocidental e América do Norte, realçando a importância dessas regiões para os planos geoestratégicos das empresas. Nesse aspecto, pode-se considerar que as operações na Europa são influenciadas, evidentemente, pelo projeto de reunificação do mercado, no início dos anos noventa. Vemos que as F&A realizadas na CEE contribuíram com cerca de 50% do total, sobressaindo as operações realizadas intra-países da CEE (por exemplo, F&A de empresas inglesas realizadas na França, ou vice-versa) e, em menor escala, as operações de empresas americanas e da Europa Ocidental. Em seguida, tem-se a América, do Norte atraindo cerca de 16% das operações, especialmente das empresas européias (destacando as britânicas), o Leste Europeu (10,9%) e a Ásia (9%)¹⁵. Fica patente, por outro lado, a participação menor da América do Sul, atraindo menos de 4% do total das operações.

No plano das atividades produtivas, destacam-se as empresas que operam na chocolataria e confeitos e bebidas, respondendo por mais de 70% das F&A; em seguida, vêm as atividades de processamento de grãos, com 66,7% –destacando-se

Tabela 5: Empresas de Alimentos: Matriz das Principais Fusões & Aquisições Realizadas no Exterior, 1986 - 1994

	Fusões & Aquisições no Exterior ¹						Total
	Açúcares	Bebidas	Carnes	Chocol./Conf.	Lácteos	Proc. de Grãos	
CEE	29	245	74	69	118	150	685

francesa), contabiliza-se como operação externa na CEE. Neste caso, considera-se que a decisão do corpo diretivo da Nestlé decidiu ampliar a inserção internacional da empresa no mercado francês.

¹⁵ Provavelmente devido ao maior porte econômico de suas empresas e às relações históricas e culturais entre os dois países, acarretando maior proximidade no padrão de consumo alimentar médio dos dois países.

Europa Ocidental	2	18	2	12	5	8	47
Europa do Leste ²	10	66	10	18	23	23	150
América do Norte ³	10	91	25	13	31	54	224
América do Sul	1	21	1	2	9	17	51
Oceania	5	27	13	2	4	13	64
Ásia	3	70	6	11	14	20	124
Outros	-	13	1	3	7	8	32
Total (A)	60	551	132	130	211	293	1377
Total das operações (B)	115	772	338	180	348	439	2192
(A)/(B) %	52,2	71,4	39,0	72,2	60,6	66,7	62,8

(1) consideramos as Fusões & Aquisições (compra, participação acionária, fusões, co-empresa) realizadas pela matriz fora de seu país sede

(2) não considerada a antiga RDA; (3) inclusive México

Fonte: CFCE (dados básicos) -elaboração própria

especialmente os segmentos de massas, biscoitos e cereais preparados– e as atividades de lácteos, com 60,6%, com destaque para os segmentos de queijos, iogurtes e sorvetes/cremes. Em menor grau, são encontradas as atividades de açúcares, com 52,2% e carnes, com 39% das operações realizadas fora do país sede da matriz.

Essas informações demonstram, por um lado, que a maior parte da internacionalização das atividades alimentares, via F&A, ocorreu fundamentalmente nos países da OCDE, especialmente nos EUA e nos da CEE, fato reforçado pelas próprias nacionalidades das multinacionais dessa atividade. No caso do Japão, é necessário salientar a menor abertura de sua economia aos investimentos estrangeiros e também a menor internacionalização de suas empresas de alimentos, à exceção de poucas empresas como a Ajinomoto, Suntory e da Maruha Corp.(ex-Taiyo Fishery), que são relativamente mais internacionalizadas que as demais grandes empresas de alimentos japonesas¹⁶. Segundo Rama, R. (1992), os investimentos das empresas de alimentos japonesas diferem dos países da OCDE

¹⁶ Mesmo assim, estudiosos do tema advertem que “ os movimentos das empresas japonesas nos fazem pensar que suas ambições são mundiais, como os automóveis ou a informática: assinalam-se numerosos acordos e *joint ventures* com empresas americanas e européias, notadamente no domínio da biotecnologia, no qual os japoneses se destacam” . (RASTOIN, J.L.e ONCUOGLU, S. 1992, p.153)

porque, em geral, buscam preponderantemente provisão de matérias-primas para seu mercado interior e são realizados fundamentalmente nos EUA (cerca de 47% do total do IDE das atividades de alimentos nos anos 80), na Ásia (27%) e na América Latina (13%).

Por outro lado, o grande volume de transações nos permitiu inferir que as F&A tornaram-se a forma predominante de inserção e ampliação econômica nos macro-mercados regionais, tendo em vista que o processo de internacionalização das empresas alimentícias faz-se fundamentalmente por meio da produção local via filiais e/ou associações econômicas.

Nesse processo, porém, devem ser considerados ainda os elementos que relativizam a possibilidade do deslocamento geográfico das plantas em função dos fatores locacionais da matéria-prima –principalmente das atividades processadoras primárias– e da amplitude de consumo possível, em cada mercado, devido à maior heterogeneidade existente nos diversos padrões de consumo.

Para as empresas processadoras primárias de cereais, oleaginosas e insumos semi-processados (por exemplo, os derivados de cacau, de tomate, suco de laranja concentrado) a flexibilidade na escolha da localização geográfica das plantas processadoras é restringida pela proximidade das matérias-primas, dado que os determinantes fundamentais da viabilidade econômica da atividade são a escala produtiva e os custos de transportes¹⁷. Além disso, deve-se considerar a influência das políticas agrícola (incentivos à produção agropecuária) e comercial e do nível de protecionismo existente (barreiras tarifárias e não-tarifárias) nos diferentes mercados, que influenciam as decisões de investimento e os resultados correntes das empresas de diversas formas. Primeiro, direta ou indiretamente, as políticas de preços influenciam os preços das matérias-primas e, conseqüentemente, os custos de produção e, portanto, o nível de competitividade das empresas ao longo da cadeia

¹⁷ Não é sem motivo, portanto, que a maioria das grandes processadoras de produtos agroalimentares primários atua nos negócios de transportes (e de bolsa de mercadorias, diga-se), tais como a ADM, Cargill, ConAgra. Esses aspectos são discutidos em Lemos, M. B. (1990).

produtiva; segundo, pelas políticas comercial e tarifária pode-se regular o nível de competição entre empresas domésticas e as internacionais; terceiro, as políticas podem mudar os preços relativos entre os produtos primários e afetar a rentabilidade relativa das empresas processadoras. Os efeitos dessas políticas podem ser positivos ou negativos às empresas, dependendo de seus posicionamentos na cadeia produtiva, do mercado relevante (doméstico ou internacional, ou o grau de combinação de ambos) e da localização nacional/regional das unidades produtivas no âmbito mais geral da multinacionalização da empresa, isto é, do posicionamento de suas filiais nos diversos mercados, que são afetadas por diferentes políticas nacionais e/ou regionais.

Para Scoppola, M. (1995), o saldo das políticas agrícolas dos EUA e da CEE foi positivo para as multinacionais do processamento de óleos e cereais. Sendo assim, diferentemente do que aparentam os discursos das empresas multinacionais contra as políticas protecionistas da CEE e dos EUA, na maioria dos casos, as grandes empresas se beneficiaram globalmente delas, especialmente devido às capacidades que essas empresas possuem para se ajustar às mudanças ocorridas nas políticas e no comportamento dos mercados, bem como do benefício das grandes somas de recursos públicos destinados à agricultura.

Essas capacidades se devem, em muito, à alta concentração do mercado existente nos grãos e nas oleaginosas, que permite a realização de um *lobby* bastante efetivo. Ilustrando esse aspecto, no final dos anos oitenta, observam-se (tabela 6) as seguintes concentrações nos processamentos primários na CEE e nos EUA e a parte (%) das empresas multinacionais (EMN):

Tabela 6: Participação das Grandes Empresas no Processamento Primário de Grãos

Processamento	CEE		EUA	
	4 maiores (%)	EMN (%)	4 maiores (%)	EMN (%)
Trigo	80	50-60	60	27
Milho	80	50-60	78	58

Soja	85	85	76	64
------	----	----	----	----

Fonte: Scoppola, M. (1995, p.13)

As empresas de alimentos de consumo final, de outro modo, são menos dependentes dos fatores locais das matérias-primas e insumos, sendo mais flexíveis quanto ao deslocamento geográfico das suas plantas produtivas. O fator relevante torna-se a proximidade com os mercados consumidores e o atendimento eficiente das suas necessidades, particularidades de gostos, hábitos e modas (inclusive culturais). Destaca-se, nesse aspecto, a implementação de estratégias comerciais e logística no abastecimento, tais como redes de distribuição e de *marketing* locais. A internacionalização e/ou distribuição geoestratégica das plantas produtivas estão mais atreladas, portanto, às características econômicas e culturais, ao grau de difusão do padrão de consumo urbano –acoplado à taxa de difusão dos equipamentos da “cozinha mecanizada” (notadamente os da linha branca)¹⁸– e à magnitude dos estratos de renda *per capita* dos mercados considerados, compatíveis com a implementação de estratégias de inovação e diferenciação de produtos.

Nesse ponto, a consideração estratégica da distribuição da renda pessoal dos mercados é particularmente importante, uma vez que estabelece a potencialidade tanto do *quantum* de vendas globais, como do espectro de linhas de produtos e de seus respectivos valores agregados para a determinação dos parâmetros das políticas comerciais das empresas. Em mercados passíveis de se promover uma inserção coerente em segmentos e a conjunção de *mix* produtivo que geram sinergias, as empresas podem auferir vantagens competitivas advindas da maior flexibilidade e *spillovers* técnico-produtivos e comerciais. Se o mercado considerado ainda não apresenta tais condições, mas possui capacidade de absorver, em escala relevante,

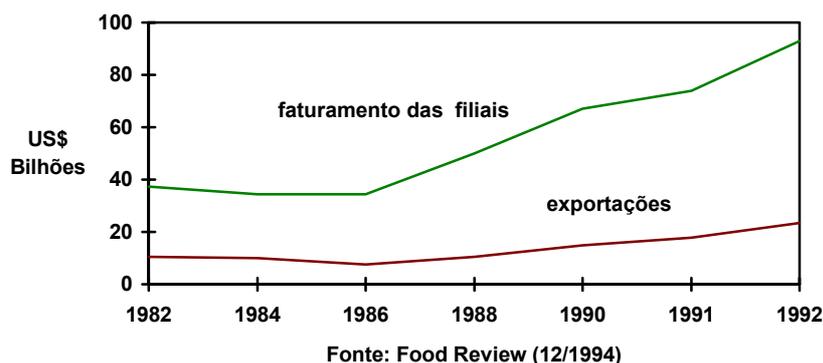
¹⁸ Nesse sentido, mesmo considerando alguns países desenvolvidos da Europa constatam-se diferenças quanto à difusão de certos equipamentos, inclusive por razões sócio-culturais. Considerando a Espanha, França, Itália, Reino Unido e Alemanha constata-se que, em 1990, o refrigerador estava difundido em mais de 80% dos lares; por sua vez, a difusão do forno microondas era mais desigual. Enquanto 50% dos lares do Reino Unido possuíam esse equipamento, e 19% dos lares da França e da Alemanha, apenas 4% dos lares da Itália possuíam microondas. Detalhes em MACHADO FILHO, C. e NEVES, M. (1996).

produtos mais homogêneos (com menores valores agregados), ou produtos já depreciados nos mercados onde foram difundidos, a empresa pode, num primeiro instante, implementar uma estratégia de ampliação horizontal de seus negócios, posicionando-se produtivamente e, posteriormente, caminhar na ampliação do escopo da linha de produtos com maior valor agregado. Essa lógica pode ser concatenada inclusive considerando os *sub-mercados*, delimitados pelos recortes e assimetrias existentes nos estratos e na distribuição de renda, notadamente nos países de dimensões e populações continentais.

Pode-se salientar o comportamento das empresas americanas (figura 1), no qual observa-se que a ampliação das operações internacionais foi executada nitidamente pela produção nos mercados locais, em vez da exportação de produtos, notadamente após meados dos anos oitenta. Em 1992, as vendas de produtos alimentícios das filiais americanas no exterior chegaram perto dos US\$ 90 bilhões, valor cerca de quatro vezes maior que as exportações desses produtos.

Deve-se observar ainda que a internacionalização, embora tendencialmente seja um processo crescente, possui diferenças entre atividades, origens nacionais das empresas e entre regiões. A história das empresas e as estratégias concorrenciais escolhidas ao longo do tempo interferem nos seus níveis de internacionalização, seja no interior de uma mesma atividade (isto é, empresas que atuando no mesmo segmento de produto apresentam diferenças no grau de inserção externa), seja entre empresas que atuando em linhas de produtos semelhantes apresentam graus de internacionalização diferenciados.

Figura1: EUA: Empresas de Alimentos- Faturamento das Filiais no Exterior e Exportações da Matriz



Um outro tratamento dessas informações também permite afirmar que, nesse período, as estratégias de crescimento externo das empresas centraram-se em F&A próximas às suas atividades principais e/ou pertencentes à mesma cadeia produtiva, buscando algum tipo de sinergia produtiva e/ou comercial como forma de fortalecer suas competências profundas em um menor número de atividades e, concomitantemente, evitar a dispersão de esforços econômicos e administrativos, como se teria em configurações mais dispersas no que diz respeito às esferas produtiva, tecnológica e comercialmente, caminhando para a configuração de tipo conglomerado¹⁹.

A partir das informações disponíveis sobre a proximidade entre segmentos produtivos e/ou linha de produtos²⁰, classificamos como “operações intra-

¹⁹ Detalhes nessa linha podem ser encontrados e discutidos em MARTINELLI Jr. (1997).

²⁰ Assume-se, evidentemente, em alguns casos, um pouco de arbitrariedade na classificação ou na especificação de algumas operações, dada a complexidade dos segmentos de produtos existentes, ou mesmo das linhas de produtos que algumas empresas operam. No entanto, acredita-se que isto não compromete os resultados, porque a incidência dos casos é pequena.

atividades”, ou seja, são operações realizadas nos mesmos ou em segmentos muito próximos em termos mercadológicos e sistematizamos os dados na tabela 7. Observa-se que entre 1986 e 1994, existe, em geral, uma tendência de fortalecimento das operações de F&A intra-atividades, com exceção da atividade de açúcares, que mostra menor constância nesse aspecto. A média das operações intra-atividades das seis atividades foi crescente no período, passando de 71%, em 1986, para 89,5% em 1994 –uma variação de 26%. O caso da atividade de chocolataria e confeitos é o mais significativo, pois tem-se a totalidade das operações sendo executadas no interior dessas atividades.

Pode-se então afirmar que tanto as estratégias de aquisições de ativos em atividades próximas, como a venda de atividades e/ou segmentos, induzem a uma ampliação das sinergias produtivas e/ou comerciais globais das empresas, que amplificam seus potenciais competitivos, especialmente os derivados do maior tamanho da empresa, da maior parcela de mercado detida pela empresa

**Tabela 7: Principais F&A⁽¹⁾ em Atividades de Alimentos:
Operações Intra-Atividades - 1986 - 1994**

Atividades	Participação (%) das Operações de F&A Intra-Atividades ⁽²⁾				
	1986	1988	1990	1992	1994
Bebidas	73,3	82,0	85,9	78,3	98,7
Lácteos	50,0	41,4	81,4	88,9	87,8
Carnes	77,5	96,7	93,9	97,3	89,3
Chocolataria e Confeitos	73,3	100,0	100,0	100,0	100,0
Processamento de Grãos	61,9	75,5	78,2	90,4	79,4
Açúcares	90,0	60,0	100,0	57,1	81,8

(1) operações de compra, fusão, formação de co-empresas e participação acionária.

(2) participação relativa das operações de F&A realizadas na atividade *i* no total das operações da atividade *i*. Exemplo: em 1986, 73,3 % das operações de F&A da atividade de bebidas foram realizadas na própria atividade.

Fonte: CFCE (dados básicos); elaboração própria.

(concentração econômica), ou mesmo os derivados das vantagens advindas da integração vertical, em atividades de maior valor agregado e com maiores margens de lucro. Deve-se notar que o processo de recentragem e de fortalecimento dos potenciais sinérgicos e competitivos das empresas não se restringe às estratégias relativas aos mercados domésticos, mas se reporta, em especial para as grandes empresas, às suas estratégias de reestruturação produtiva num plano internacional, no âmbito da maior internacionalização em curso nas atividades de alimentos.

Conclusão

Esta pesquisa procurou elucidar as modificações importantes pelas quais a indústria processadora de alimentos passou, notadamente nos países desenvolvidos, a partir dos anos oitenta. Essas modificações, denominadas genericamente *reestruturação produtiva*, estão atreladas às mudanças mais amplas do capitalismo nesse período; mudanças que afetam fortemente os aspectos produtivos e comerciais dessa indústria e, especialmente, os elementos balizadores da rivalidade entre as grandes empresas de alimentos, modificando e intensificando assim a dinâmica concorrencial até então prevalecente.

Verificamos que na indústria de alimentos, de modo semelhante ao ocorrido em outras indústrias, a emergência do oligopólio mundial e a concomitante ampliação e modificação dos quesitos presentes nos padrões da concorrência e de consumo fazem com que as grandes empresas alimentícias modifiquem qualitativamente suas armas e regras anteriormente utilizadas no embate concorrencial. No aspecto econômico *stricto sensu*, a reestruturação pode ser concebida pelas decisões que buscam o fortalecimento competitivo, bem como o posicionamento geoestratégico e a maior internacionalização das empresas; decisões tais que passam a ser percebidas como uma imposição das circunstâncias próprias do novo padrão concorrencial, reconhecido mutuamente pelas empresas rivais nos

mercados mais relevantes. As decisões das empresas quanto ao seu vetor de atividades, segmentos e linhas produtivas, bem como quanto à composição e valorização de seus ativos, passam a ser pautadas, portanto, por critérios que permitam entabular movimentos concorrenciais, considerando o posicionamento de seus rivais e, mais importante, capacitando-as para responder às ações destes com as mesmas armas e/ou nos mesmos espaços de rivalidade. Nesse plano, o que se constata prioritariamente é a fortificação das “competências profundas” das empresas –destacando-se aqui as políticas promotoras da maior coerência nas suas trajetórias de inserção e de diversificação produtivas–, que possibilitam a captação de diversos tipos de sinergias, seja nos ativos e/ou nos diversos mercados em que atuam.

Isso manifestou-se de diferentes maneiras, dependendo das especificidades técnico-produtivas das atividades e das características das estruturas de mercados, estratégicos, promovendo o movimento de recentragem produtiva–, tanto nos mercados domésticos como, cada vez mais, nos internacionais. Esse processo de centralização industrial torna-se, nesse sentido, o meio profícuo de as empresas buscarem a ampliação do *market share*, o posicionamento geoestratégico mais adequado, bem como de possibilitar o fortalecimento das barreiras à entrada e a obtenção imediata de vantagens competitivas e de poder econômico frente aos rivais.

Finalizando, podemos sugerir que essas tendências inevitavelmente caminham para o aprofundamento no caso do mercado brasileiro e, particularmente, para o âmbito do macro-mercado do Mercosul. Para as grandes empresas de alimentos o Mercosul figura como um importante espaço para o embate concorrencial para essas empresas, uma vez que esse macro-mercado, com a intensificação do processo de globalização econômica e cultural e,

conseqüentemente, do espraiamento de valores e de estilos de vida urbano-ocidentalizados, permite a maior e rápida adequação técnico-produtiva e comercial da estrutura de oferta de produtos aos novos quesitos e necessidades dos consumidores, como também possibilita, ao mesmo tempo, ampliar suas estratégias produtivas e comerciais. Sem grandes custos de entrada, a extensão geográfica e as características econômicas e sócio-culturais dos mercados de alimentos do Mercosul possibilitam assim às empresas concatenar estratégias de ampliação da gama de segmentos e linhas de produtos e, desse modo, obter importantes vantagens econômicas resultantes do maior *mix* produtivo e dos lucros diferenciais dele derivados, tais como economias de P&D, políticas de *mark-ups* cruzadas e *spillovers* tecnológicos. Nesse sentido, pode-se esperar que o acirramento da concorrência e a entrada de novos *players* –via F&A de empresas locais– será inevitável no âmbito dos principais mercados do Mercosul, em particular no brasileiro.

Apêndice 1: Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995
(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
1	Philip Morris {28/10}	EUA	cerveja, multiprodutos alimentares	14,5	29,9	48,1	53,9	53,5	60,2
2	Cargill	EUA	processamento de grãos, carnes	-	45,8 ^a	50,1 ^b	47,1	49,1 ^e	50,0
3	Unilever {37}	HOL/ RU	mult. Produtos alimentares	31,1	36,4	43,5	46,3	46,5	45,4
4	Nestlé {39}	SUI	mult. produtos, águas, bebidas	20,4	31,6	36,2	39,6	41,0	41,6
5	Procter & Gamble {70/19}	EUA	óleos, <i>snacks</i> , refrigerantes	18,4	22,8	26,7	30,7	31,9	39,2
6	PepsiCo Inc. {82/20}	EUA	refrigerantes, <i>snacks</i> , <i>fast food</i>	12,1	15,4	19,0	22,2	23,6	25,0
7	ConAgra {124/24}	EUA	multiprodutos alimentares	3,5	12,1	13,9	21,7	22,6	23,5
8	Bunge & Born	ARG	processamento de grãos	-	14,8 ^a	17,2 ^e	20,2	21,3 ^e	21,0 ^e
9	Grupo Ferruzzi {213}	ITA	açúcar, óleos, amido	-	3,6	14,7	16,0	17,2	14,9
10	RJR Nabisco {205/57}	EUA	multiprodutos alimentares	18,2	21,2	18,7	16,8	16,8	15,1
11	Mars Inc.	EUA	chocolates, confeitos	-	4,2 ^a	11,8	11,6	12,2 ^e	13,0 ^e
12	Danone (ex-BSN) {235}	FRA	multiprodutos alim., cerveja, águas, lácteos	5,0	8,2	9,4	13,4	14,3	13,8
13	Sara Lee Corp. {202/56}	EUA	<i>snacks</i> , conservas, café, deriv. de carne	10,1	12,2	14,4	13,9	14,2	15,5
14	Coca Cola Co Coca Cola Enterprise3 {186/48}	EUA	refrigerantes	10,7	10,2 (4,0)	11,3 (4,8)	13,0 (4,8)	14,1 (5,4)	16,2 (6,0)
15	Barlow Rand	AfSUL	multiprodutos aliment.	-	10,2	12,8	12,6	12,9	12,5 ^e
16	Anheuser-Busch {293/85}	EUA	cerveja, panificação	9,2	11,0	11,7	12,3	12,2	13,1
17	Grand Metropolitan {329}	RU	cerveja, aperitivos, <i>pet food</i> , <i>fast food</i>	9,2	10,3	17,5	16,5	11,9	11,5
18	Iowa Beef Packer (I.B.F.) {291/83}	EUA	carnes	7,7	8,7	11,1	11,7	11,8	12,1
19	George Weston Holding. {321/92}	CAN	cerveja, panif. lácteos, distribuição	8,6	11,4	10,9	10,5	10,2	9,5

continua

continuação

**Apêndice 1: Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995
(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾**

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
20	Archer-Daniels Midland (ADM) {321/92}	EUA	amido, óleos, cereais	6,6	7,8	9,8	9,6	9,9	12,7
21	Snow Brands Milk {305}	JAP	láticos, bebidas	4,4	7,2	8,8	8,9	9,5	11,5
22	Maruha Corp (ex-Taiyo Fishery) {395}	JAP	produtos do mar	6,5	8,3	10,2	8,7	9,4	9,6
23	Allied Domecq (ex-Allied Lyons) {485}	RU	cerveja, aperitivos, café, panificação	5,6	6,0	8,5	9,1	8,3	8,2
24	General Mills {455/135}	EUA	cereais, snacks, pratos preparados	8,4	7,0	7,1	7,9	8,3	8,5
25	Ralston Purina {-/152}	EUA	alimentação animal, panificação, cereais	7,5	7,9	8,2	8,3	8,2	7,1
26	Hillsdown Holdings	RU	carnes, conserva, biscoitos, confeitos	2,1	6,7	7,4	9,3	8,2	6,8
27	South African Breweries	Af SUL	cerveja	2,6	3,0a	5,5	7,2	8,1	7,1
28	Bass Plc	RU	cerveja, refrigerantes	3,5	5,3	6,9	7,3	7,8	6,6
29	Borden [Kohlberg Kravis & Roberts-KKR] {-/177}	EUA	massas, snacks, láticos	6,4	8,7	9,3	8,1	7,5	7,2
30	Orkla Groupe ⁴	SUE	confeitos, bebidas, açúcares, derivado carnes, peixes	-	2,2b	4,1	7,3	7,5	9,5e
31	Dalgety	RU	snacks, panificação, alim. animal, ingred.	7,5	10,2	10,1	7,8	7,5	7,3
32	Kirin Brewery [Mitsubishi] {435}	JAP	cerveja, bebidas	3,1	4,7	6,2	7,3	7,5	9,0
33	Associated British Foods (ABF)	RU	Boulangerie, café, chá, biscoitos, açúcar	5,2	4,4	5,4	6,9	7,4	6,5
34	Saint Louis	FRA	açúcar, pratos preparados	-	2,4	2,2	6,3c	7,1	6,8
35	H.J. Heinz {-/164}	EUA	molhos, alim. animal e infantil, pratos prepar.	5,7	6,1	7,1	7,5	7,0	7,0
36	CPC International {-/157}	EUA	sopas, molhos, amido	6,1	6,6	6,2	6,9	7,0	6,7

continua

continuação

Apêndice 1: Faturamento das Principais Empresas de Alimentos - 1983 - 1995
(US\$ bilhões constantes de 1995)⁽¹⁾

Ordem	Empresa	País	Principais Atividades Alimentares	Faturamento Total ⁽²⁾					
				1983	1987	1989	1991	1993	1995
37	Nippon Meat Packers	JAP	derivados de carne	2,1	3,9	5,7	6,3	6,9	4,9
38	Campbell Soup {-/173}	EUA	sopas, molhos, biscoitos	5,2	6,0	7,0	6,9	6,7	6,6
39	Kellogg {-/176}	EUA	cereais, panificação	3,5	4,9	5,7	6,5	6,6	6,2
40	Suntory [Sanwa] {494}	JAP	cerveja, bebidas	4,4	8,1a	6,9	6,6	6,6	7,9
41	Cadbury Schweppes	RU	refrigerantes, confeitos	3,8	4,4	5,8	6,5	6,3	5,5
42	Tate & Lyle	RU	açúcar, amido, edulcor.	2,8	3,5	7,0	6,5	6,3	5,6
43	Ajinomoto	JAP	molhos, óleos, condimentos	2,9	4,0	5,0	5,6	6,3	5,1
44	Guinness	RU	cerveja, bebidas	2,8	4,5	4,3	5,9	6,0	6,9
45	Quaker Oats {-/206}	EUA	cereais, refrigerantes, alimentação animal	4,0	6,0	7,0	6,8	5,9	5,9
46	United Biscuits	RU	biscoitos, snacks, confeitos, congelados	3,3	4,0	5,4	5,9	5,8	5,1
47	Seagram	CAN	bebidas, aperitivos	1,3	3,2	4,8	5,9	5,5	6,0
48	Asahi Breweries	JAP	cerveja, refrigerantes	-	2,4	4,5	5,6	5,4	6,8
49	Foster's Brewing (ex-Elders IXL)	AUS TRA	cerveja	-	-	-	6,1	5,3	6,4
50	Doosan	COR SUL	cerveja, refrigerantes, multiprodutos aliment.	1,7	1,9	3,2	3,9	5,2	5,0e

(1) deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA

(2) Os dados referem-se aos anos fiscais. A ordem baseia-se em grande medida no desempenho das empresas no ano de 1993 que faturaram no mínimo US\$ 2,0 bilhões nas atividades de alimentos e/ou bebidas, e/ou que também tiveram, no mínimo, 50% de suas receitas nas atividades alimentares. Os dados apresentados servem como referencial de *escala de grandeza*, uma vez que existem algumas diferenças contábeis –não significativas– na forma de quantificação do faturamento, que impedem a comparabilidade precisa dos dados. Os dados para os grupos privados Cargill, Mars e Bunge & Born são estimativas já que não publicam seus balanços.

(3) Filial da Coca Cola Co. (a 49% do controle) que contabiliza os contratos de franquias do grupo. A Coca Cola Co. não consolida em suas contas o faturamento desta empresa.

(4) em 1995 está computado o faturamento da Procórdia (comprada da Volvo)

[] empresa/grupo controladora

{a / b}: a: classificação da empresa entre as 500 maiores do mundo; b: classificação entre as 500 maiores empresas americanas (*Fortune*:1994).

(-) inexistente, inacessível ou não encontrado ; (a) dado de 1985; (b) dado de 1988; (c) dado de 1990; (e) estimativa

Fonte: *Agrodata* (IAMM), CFCE, *Fortune* e outros periódicos - elaboração própria

**Apêndice 2: Principais Operações de F&A em Valor¹ : 1980-1995
(US\$ milhão)**

Ano	Empresa Compradora	Atividade Principal	Empresa Alvo	Atividade Principal	Valor Corrente	Valor Real ²
1980	Kraft Inc. (EUA)	lácteos	Dart Industries (EUA)	varejo	1.900	3.518
1981	Nabisco (EUA)	biscoitos	Standart Brands (EUA)	alimentos diversos	1.600	2.685
1982	RJ Reynolds (EUA)	tabaco	Heublein (EUA)	bebidas	1.560	2.468
1984	Nestlé (SUI)	multiprodutos	Camation (EUA)	lácteos, alim. preparados	3.100	4.552
1984	Beatrice (EUA)	multiprodutos	Esmark (EUA)	alimentos diversos	2.800	4.111
1985	Philip Morris (EUA)	tabaco, cerveja	General Foods (EUA)	multiprodutos	5.100	7.234
1985	RJR Reynolds (EUA)	tabaco	Nabisco (EUA)	biscoitos	4.900	6.950
1985	Hanson Trust (RU)	conglomerado	Imperial Groupe (RU)	cerveja, alim. diversos	2.660	3.773
1986	KKR (EUA)	finanças	Beatrice (EUA)	multiprodutos	6.200	8.635
1986	Guinness (RU)	cerveja	Distillers (RU)	bebidas	4.100	5.710
1986	Elders IXL(AUSTRA)	carnes, cerveja	Courage (RU)	cerveja	1.740	2.423
1986	Coca-Cola (EUA)	<i>soft drinks</i>	atividades da Beatrice (EUA)	<i>soft drinks</i>	1.000	1.392
1987	Bond Corp.(AUSTRA)	cerveja, bebidas	G. Heileman (EUA)	cerveja	1.260	1.691
1987	Grand Met. (RU)	hotéis, <i>pubs</i>	Heublein (EUA)	bebidas	1.200	1.610
1988	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Dart & Kraft (EUA)	lácteos, enlatados	13.000	16.796
1988	Nestlé (SUI)	multiprodutos	Rowntree MackIntosh (RU)	chocolataria	4.200	5.426
1988	Tate & Lyle (RU)	açúcar, amido	Staley Continental (EUA)	proc. grãos, xarope milho	1.500	1.938
1988	Seagram (CAN)	bebidas	Tropicana (EUA)	sucos	1.200	1.550
1988	Nestlé (SUI)	multiprodutos	Buitoni Perugina (ITA)	massas	1.200	1.550
1989	KKR (EUA)	finanças	RJR Nabisco (EUA)	tabaco, biscoitos, cereais	25.000	30.788
1989	Grand Met. (RU)	bebidas, <i>pubs</i>	Pillsbury (EUA)	alimentos diversos	5.700	7.020

continua

continuação

**Apêndice 2: Principais Operações de F&A em Valor¹ : 1980-1995
(US\$ milhão)**

Ano	Empresa Compradora	Atividade Principal	Empresa Alvo	Atividade Principal	Valor Corrente	Valor Real ²
1989	BSN (FRA)	alimentos diversos	(atividades) Nabisco (Europa)	biscoitos	2.500	3.079
1989	PepsiCo (EUA)	<i>soft drinks, fast food</i>	General Cinema (EUA)	<i>soft drinks</i>	1.750	2.155
1989	Kikkoman (JAP)	molhos, soja	(atividades) Del Monte (EUA)	conservas, sucos	1.480	1.823
1989	PepsiCo (EUA)	<i>soft drink, fast food</i>	atividades da BSN (FRA)	<i>snacks</i>	1.350	1.662
1989	Tyson Foods (EUA)	aves, carne de frango	Holly Farms (EUA)	avicultura	1.200	1.478
1990	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Jacobs Suchard (SUI)	chocolataria, café	4.100	4.795
1990	ConAgra (EUA)	proc. grãos, alimentos	atividades da Beatrice (EUA)	alimentos diversos	1.300	1.520
1990	Guinness (RU)	cerveja, bebidas	Cruzcampo (ESP)	cerveja	1.000	1.169
1992	Nestlé (SUI)	multiprodutos	Perrier (FRA)	água mineral	2.500	2.720
1992	Tomkins (RU)	conglomerado	Ranks H. McDougall (RU)	panificação	1.600	1.741
1993	Philip Morris (EUA)	tabaco, alimentos	Freia Marabou (NOR)	confeitos, chocolataria	1.300	1.389
1994	Sandoz (SUI)	química, farmácia	Gerber Products (EUA)	alimento infantil	3.700	3.790
1994	KKR (EUA)	finanças	Borden (EUA)	alimentos diversos	2.000	2.049
1994	Quaker Oats (EUA)	cereais	Snapple Beverage (EUA)	<i>soft drinks</i>	1.700	1.742
1994	Campbell (EUA)	alim. instantâneos	Pace Foods (EUA)	alim. instantâneos	1.200	1.229
1995	Cadbury Sch. (RU)	confeitos, <i>soft drink</i>	Dr. Peppers /Seven Up (EUA)	<i>soft drink</i>	2.500	2.500
1995	Interbrew (BEL)	cerveja	John Labatt (CAN)	cerveja	2.900	2.900
1995	Grand Met. (RU)	bebidas, alimentos	Pet Inc. (EUA)	alimentos diversos	2.000	2.000

1. operações acima de US\$ 1bilhão (corrente). 2. dólares constantes de 1995 – deflacionado pelo IPC dos EUA.

Fonte: CFCE, *Food Processing*, diversos periódicos - elaboração própria.

LITERATURA CITADA

- AGRODATA *Le Cent Premiers Groupes Agro-industriels Mondieux*, IAMM, Montpellier, 1983, 1985, 1990.
- BATSCH, L. La Diversité des Activités des Groupes Industriels: Une Approche Empirique du Recentrage. In *Revue D'Economie Industrielle*, num. 66, 1993.
- CENTRE FRANÇAISE DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) *Le firmes Agroalimentaire Etrangères*. In MOCI, Paris, diversos números.
- CHESNAIS, F. *La Mondialisation du Capital*, Ed. Syros, Paris, 1994.
- CONNOR, J. Food Product Proliferation: A Market Structure Analysis. In *American Journal of Agricultural Economics*, november, 1981.
- CONNOR, J. Economic Forces Shaping the Food-Processing Industry. In *American Journal of Agricultural Economics*, december, 1985.
- CONNOR, J. et alii *The Food Manufacturing Industries*, Ed. Lexington Books, EUA, 1985.
- DAVID, A. L'Internationalisation de la Distribution Alimentaire. In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, num. 19, 1991.
- DECLERK, F. e SHERRICK, B. Profit-Structure Relationships in US Food Industries. In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, num. 26, 1993.
- DOSI, G., TEECE, D. e WINTER, S. Les Frontières des Entreprises: Vers Une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise. In *Revue D'Economie Industrielle*, num.51, 1990.
- FOOD PROCESSING, Ed. IFT, Chicago, EUA, vários exemplares.
- FOOD REVIEW, USDA, Washington, vários exemplares.
- GAZETA MERCANTIL, São Paulo, vários exemplares.
- GOFTON, R. L. Machines for the Suppression of Time: Meaning and Explanations fo Food Change". In *British Food Journal*, vol. 94, num. 7. University Press MCB, 1992.
- GONÇALVES, R. *Internacionalização da Produção e Empresas Transnacionais: Uma Abordagem Teórica*, Tese de Livre Docência, UFRJ, 1991.
- GOODMAN, D. SORJ, B.; WILKINSON, J. *Das Lavouras à Biotecnologia*, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1990.
- GREEN, R. Les Déterminants de la Restructuration des Grands Groupes Agro-alimentaires au Niveau Mondial. In *Economies et Sociétés*, num. 20, juillet, 1989.
- GREEN, R. *Principales Tendencias de la Restructuration del Sistema Alimentario Mundial*, mimeo, INRA, Paris, 1993.

- LEMOS, M.B. *Some Theoretical Aspects of the Relationship Between the Agrofood System and Markets Structures*, mimeo, University College, London, 1990.
- MACDONALD, J. The Microdynamics of Structural Change: Patterns of Merger and Diversification Activity among Food Manufacturers. *In Agribusiness*, vol 4 num 2, 1988.
- MACHADO FILHO, C. e NEVES, M. F. O Consumo de Alimentos na Europa. *In Agribusiness Europeu*, Ed. Pioneira-Pensa, 1996.
- MARTINELLI, JR., O. *As Tendências Recentes da Indústria de Alimentos: Um Estudo A Partir das Grandes Empresas*, Tese de Doutorado, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1987.
- PREPARED FOODS, Normam Publishing, Chicago, vários exemplares.
- RAMA, R. *Investir Dans L'Industrie Alimentaire*, OECD, Paris, 1992.
- RAMA, R. *The Outcome of Innovation in the International Food Industry*, EUNETIC Conference, Strabourg, 1994.
- RASTOIN, J.L. e ONCUOGLU, S. Les Multinationales et les Système Alimentaire Mondial: Tendence Stratégiques. *In Economies et Sociétés*, juin, num. 21, 1992.
- REED, M. e MARCHANT, M. The Behavior of U.S. Food Firms in the International Markets. *In From Columbus to ConAgra: the Globalization of Agriculture and Food*, University Press of Kansas, USA, 1994.
- SCOPPOLA, M. Multinational and Agricultural Policy in the EC and USA. *Food Policy*, Vol. 20, num. 1. 1995.
- THE FOOD INDUSTRY Survey da Revista *The Economist*, 4/12/1993.
- VERY, P. Succes in Diversification: Building on Core Competences. *In Long Range Planning*, vol. 26, num.5, 1993.