

Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)

Terceras Jornadas de Historia Económica

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 13

Nombre del simposio: INVERSIONES EXTRANJERAS Y EMPRESAS
MULTINACIONALES EN AMÉRICA LATINA EN EL S. XX

Coordinadores: María Inés Barbero, Andrés Regalsky e Raúl Jacob

Título de la ponencia: **Multinacionais como regentes da coordenação no sistema agroindustrial do leite**

Autor(es): Vera Regina Ferreira Carvalho

Adscripción institucional: Doutoranda em Economia do IE/UNICAMP. Mestre em Economia Rural pelo PPGER/UFRGS. Economista pela UFRGS. Professora da UNIVATES/RS.

Correo electrónico: vcarv@terra.com.br

Multinacionais como regentes da coordenação no sistema agroindustrial do leite¹

Vera Regina F. Carvalho²

Resumo - Até o início dos anos 90, o sistema agroindustrial do leite no Brasil teve sua coordenação predominantemente a cargo do Governo Federal, através de seus organismos competentes – Ministério da Agricultura e SUNAB, dentre outros. Com o fim do tabelamento, a partir de 1991, rompeu-se essa forma de coordenação, comandada pelo Estado. Ainda, no decorrer dos anos 90 inúmeras alterações impactaram, de forma direta ou indireta, o sistema agroindustrial do leite. De forma direta verificou-se a intensificação da presença das empresas multinacionais, que durante esse período adquiriram inúmeras empresas brasileiras e realizaram novos investimentos em território nacional, derivando desta forma numa maior concentração de capitais, assim como uma gama de mudanças técnicas que afetaram o setor. Indiretamente o setor teve reflexo em face da desregulamentação e abertura dos mercados, implementação do Mercosul, saída do setor público de vários segmentos. Esse conjunto de mudanças implicou uma transformação das formas de coordenação do setor. Buscando uma melhor compreensão sob a coordenação verificada na cadeia do leite o presente trabalho analisará o comportamento estratégico das principais empresas transnacionais presentes no território brasileiro e o surgimento das multinacionais regionais.

1. Sistema agroindustrial do leite no Brasil: caracterização e transformações contemporâneas

A indústria de laticínios, responsável pela aquisição e processamento da matéria-prima leite e produção dos derivados lácteos, constitui-se no principal ator do sistema agroindustrial do leite. No Brasil, essa indústria é composta por 954 empresas, apresentando a seguinte distribuição geográfica: 54,09% na região sudeste, 19,81% no centro-oeste, 15,83% no sul, 8,49% no norte e 1,78% na região nordeste. (Mathias, 2001). Para efeitos de classificação distinguem-se os seguintes tipos de empresas integrantes dessa indústria: multinacionais,³ grupos nacionais, cooperativas, que podem ser singulares ou centrais, e os pequenos laticínios. (Jank et al., 1999).

Essa indústria é integrante do sistema agroindustrial de laticínios, que é formado pelos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, pela pecuária

¹ Este texto faz parte de uma série de estudos preliminares da tese de doutoramento da autora, em elaboração junto ao Instituto de Economia da Unicamp, sob a orientação do Professor Luciano Galvão Coutinho.

² Doutoranda em Economia do IE/UNICAMP. Mestre em Economia Rural pelo PPGER/UFRGS. Economista pela UFRGS. Professora da UNIVATES/RS. E-mail: vcarv@terra.com.br

³ Optou-se pela adoção do termo *multinacional* em detrimento do termo *transnacional*, pois, como é ressaltado por Hirst & Thompson (1998:146), “A natureza da atividade multinacional em todas as dimensões observadas, orientada para o país de origem, parece dominante. Assim, as multinacionais ainda contam com sua ‘base de origem’ como o centro de suas atividades econômicas, apesar de todas as especulações sobre a globalização”. Reforçando ainda esse argumento, segundo Chesnais (1996:73) “a companhia multinacional invariavelmente começou por se constituir como *grande empresa* no plano nacional, o que implica, ao mesmo tempo, que ela é resultado de um processo, mais ou menos longo e complexo, de concentração e centralização do capital, e que, freqüentemente, se diversificou, antes de começar a se internacionalizar”.

leiteira, pelo processamento e pela distribuição. A pecuária leiteira engloba tanto produtores especializados – principal atividade agropecuária é a produção de leite – como por produtores não especializados, também designados de extratores ou extrativistas. O processamento, atividade da indústria de laticínios é realizado por empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas (centrais e singulares) e pequenos laticínios. Também fazem parte desse sistema os comerciantes importadores. Na distribuição, encontram-se as padarias e pequenos varejos, os super e hipermercados e a venda direta ao consumidor (Jank et al., 1999).

Comparativamente aos outros segmentos da indústria de alimentos brasileira, a indústria láctea se destaca no quesito faturamento. No ano de 2001 a agroindústria de leite apresentou a maior receita dentre a indústria de alimentos, respondendo por 30% desta (Indústria de Laticínios, 2002). Comparando-se com os resultados obtidos por essa indústria em 1995, quando a mesma respondia por 18,7% do faturamento da indústria de alimentos, verificou-se um crescimento na ordem de 63,7% no período e um crescimento médio de 8,6% a.a.. No período 1985/95 já havia apresentado um crescimento de 248,1% - crescimento médio de 12% a.a., bem superior ao crescimento médio apresentado pela indústria de alimentos, da ordem de 88% - crescimento médio de 5,9% a.a. (Carvalho, 2000).⁴

Durante esse período de extraordinário crescimento da indústria de laticínios, diversas modificações fizeram-se presentes, seja de forma geral ou de forma específica -. Destaca-se entretanto, a existência de uma crise generalizada no preço do leite nos últimos anos, que resultou em diversos estados na instalação de Comissões Parlamentares de Inquérito sobre o Leite nos estados de Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul.⁵

A partir de meados dos anos 80, sobretudo na década de 1990, verificou-se uma intensa reestruturação patrimonial na indústria processadora integrante desse sistema agroindustrial. A modificação patrimonial observada na agroindústria não foi um fato isolado, mas sim reflexo de uma série de operações de reestruturação sofridas pela indústria de um modo geral, com destaque para o movimento ocorrido na indústria alimentícia. Dentro desse contexto de reestruturação, os agentes envolvidos tiveram os seus papéis modificados. Preponderantemente as empresas transnacionais ganharam espaço em detrimento das empresas nacionais. Observou-se também uma redução no número de agentes envolvidos.

Essa reestruturação situa-se num contexto mais amplo de mudanças, diretas e indiretas, que atingiram o setor. O ponto de partida dessas mudanças foi a liberalização dos preços. Esse processo foi paralelo à transformação do leite em *commodity*. Outras modificações importantes foram o arrefecimento dos programas sociais e também a concentração espacial tanto da indústria quanto da bacia leiteira. Derivada ainda das mudanças enunciadas, observou-se um aumento da produção e também da produtividade do rebanho leiteiro. Das mudanças mais gerais, mas que afetaram o setor de maneira diferenciada, temos também a modificação no padrão de consumo da população (Carvalho, 2000).

A abertura do mercado brasileiro, associada ao excesso de liquidez internacional, característico dos anos 90 propiciou um fluxo intenso de capitais externos

⁴ O crescimento da indústria de alimentos, exclusive laticínios, no período 1985/95 foi de 70% - crescimento médio de 4,9% a.a..

⁵ O diagnóstico, ainda que preliminar, de algumas CPIs aponta desde já para uma necessidade de maior presença do Estado como restaurador do equilíbrio do mercado.

a partir de meados dos anos 80. Recursos estes provenientes sobretudo, dos países componentes da Tríade, com especial destaque para o capital de procedência europeia. Estes capitais alimentaram os investimentos diretos externos (IDE) realizados na economia brasileira.

O investimento direto estrangeiro nesse período, não só na economia brasileira, caracterizou-se principalmente pelo número crescente de fusões e aquisições. O elevado número de fusões e aquisições decorre basicamente do acirramento da concorrência em face da abertura verificada na economia brasileira nos anos 90, que levou a uma diminuição dos lucros das empresas brasileiras. Decorrente desse cenário fez-se necessário uma reestruturação por parte das empresas, assim grupos nacionais com pouca disponibilidade e/ou dificuldades de acessar os capitais passaram por processos de transferência de capital, parciais ou totais.⁶ Os movimentos de fusão e aquisição constituem-se em uma estratégia de crescimento da empresa, na busca da competitividade.⁷

Esse predomínio das fusões e aquisições, relacionado com um movimento mais genérico, encontra no Brasil as empresas com uma crise de crédito e saindo de um período recessivo, sendo que inúmeras empresas já haviam sucumbido à crise. Muitas das empresas que foram adquiridas, principalmente as de pequena e médio porte, estavam debilitadas e a venda destas para outros capitais era vista como a única alternativa frente à crise instaurada. Ao realizar os processos de fusão e aquisição indiretamente as empresas estavam obtendo uma conversão não gradual dos “setores com cobertura” em setores auto-suficientes (Hicks, 1987). Dessa forma as fusões e aquisições podem ser analisadas enquanto um ajuste do setor empresarial frente à crise que se instaurava sobre a economia brasileira.

Outro fator explicativo do predomínio das fusões e aquisições está relacionado com o fato de que o Brasil possui um mercado interno respeitável, constituindo-se em um atrativo ao investimento direto estrangeiro. Além disso, as empresas multinacionais possuem as seguintes vantagens relativas: tamanho das empresas matrizes e em decorrência deste, a presença de economias de escala; melhores condições financeiras, com possibilidade de captação de recursos em outras fontes; disponibilidade de tecnologia, além de acesso e geração de novas tecnologias; são possuidoras também de vantagens técnicas comerciais; possuem acesso facilitado, ou privilegiado, à outros mercados, seja de matéria-prima ou de produto (Possas, 1982).

Além disso, no caso da indústria láctea, a liberalização dos preços, após 45 anos de preços controlados, acaba por atrair novas empresas. O término dessa prática por parte do governo - que vigorou de 1945 a 1991- agiu como um incentivo à entrada de novas empresas que passaram a atuar com maiores graus de liberdade, pois o tabelamento dos preços do leite e de seus derivados agia como um desestímulo à criação de novos produtos, com maior valor agregado, visto que o teto dos preços já havia sido determinado pelo governo. Pela ótica da produção de matéria-prima, fez-se presente a possibilidade das empresas adotarem pagamentos diferenciados por esta, de acordo com as características do produto. Essa liberalização dos preços deve ser vista como integrante de um processo mais amplo de desregulamentação dos mercados.

⁶ É considerado investimento estrangeiro direto quando ocorre a compra de 10% ou mais das ações ordinárias de uma empresa, ou do direito de voto (Chesnais, 1996).

⁷ “Os grupos industriais tendem a se reorganizar como ‘empresas-rede’. As novas formas de gerenciamento e controle, valendo-se de complexas modalidades de terceirização, visam a ajudar os grandes grupos a reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações, explorando as possibilidades proporcionadas pela teleinformática e pela automatização (Chesnais, 1996:33)”.

O governo, além de diminuir a interferência no setor pela interrupção do tabelamento do leite pasteurizado, também se retirou como demandante – e era um dos principais -, uma vez que ocorreu um arrefecimento dos programas sociais do leite. Esses programas representavam, no final dos anos 90, a compra de aproximadamente 30% do total do leite do tipo C produzido no Brasil.

Outra modificação relacionada com a mudança no comportamento do setor governo diz respeito às importações, que até então eram realizadas por organismos estatais, configurando-se dessa forma o governo como um agente regulador do setor.

As importações passam a ser realizadas pela iniciativa privada, na maioria das vezes por braços operacionais da agroindústria produtora, ou diretamente pelo setor varejista. A transferência da atividade de importação do governo para a iniciativa privada fez com que o objetivo principal da operação passasse a ser a busca de diferenciais de preços e/ou complementação das linhas de produção brasileiras. Anteriormente os objetivos da importação por parte do governo estavam relacionados à manutenção do custo de vida e as operações davam-se principalmente no período de entressafra, na busca de estoques reguladores de preços.

Paralelamente a essas mudanças, verificou-se também a transformação do leite fluido em *commodity*, decorrência da adoção do processo de esterilização do leite que possibilitou um aumento na vida útil do produto, passando das 48 horas anteriores para o prazo de quatro meses.⁸ A perecibilidade do leite por si só limitava a abrangência das plantas industriais e permitia a existência de pequenos laticínios de caráter regional. Assim ficava estabelecida como que uma divisão de mercados, onde a grande empresa atuava nos produtos mais elaborados e a pequena empresa ficava com a produção do leite fluído com colocação local e/ou regional. Com a nova tecnologia de produto o mercado passa a ser nacional, as multinacionais e os grandes grupos nacionais passaram a disputar mercados com os laticínios de abrangência regional.

Analisando-se os dados de produção do rebanho leiteiro brasileiro fica evidenciado um aumento tanto de sua produção quanto de sua produtividade. Essa mudança no perfil do rebanho é muito mais consequência do que causa das transformações descritas anteriormente. O produtor da matéria-prima foi conduzido, por parte da empresa compradora de seu produto, a realizar investimentos que visavam aumento de produtividade e/ou de produção em face das exigências da indústria, sob a pena de ser excluído da cadeia produtiva. Posteriormente, ainda sobre pressões da indústria a legislação acerca da captação do leite foi alterada. Institucionalizou-se dessa forma a captação a granel. Indiretamente essa mudança de legislação atrelou ainda mais o produtor à agroindústria pois uma das formas de aquisição dos equipamentos necessários para as novas exigências foi a realização de empréstimos. Diretamente pela

⁸ Também denominado de leite longa vida, de longa duração ou esterilizado. “O leite longa vida, envasado em embalagem asséptica descartável (caixinha), é um leite ultrapasteurizado e, nesse sentido, constitui um avanço na história do leite fluído brasileiro. O leite pasteurizado (todos os tipos) é resultado do processamento térmico do leite pelo processo chamado HTST (*High Temperature Short Time*), alta temperatura em tempo curto. Isso significa submeter o leite cru usualmente a temperaturas de 72° a 75° C por um período de 15 a 20 segundos. O mesmo conceito foi aplicado no desenvolvimento do leite longa vida. Ao HTST, acrescentou-se um U, passando o processo a se chamar UHTST (*Ultra High Temperature Short Time*), ultra alta temperatura em tempo curto, sendo que UHT é uma simplificação da sigla. Assim, o leite ultrapasteurizado, ou longa vida, é o resultado do processamento térmico do leite pelo processo UHT. Isso significa submeter o leite pasteurizado usualmente a temperaturas de 135° a 150° por um período de 2 a 4 segundos. Como a legislação brasileira não contemplava o leite ultrapasteurizado, por ser anterior ao desenvolvimento dessa nova tecnologia, por comodidade, o legislador resolveu erroneamente chamar o leite longa vida de leite esterilizado - e não de ultrapasteurizado (Meireles, 1996:224)”.

indústria, ou avalizado por esta. Mudanças derivadas foram o aumento da concentração de mercado e aumento na concentração da captação do leite.⁹

Pelo lado da demanda, observou-se uma mudança no padrão de consumo da população.¹⁰ Os alimentos perecíveis cederam espaço para àqueles com maior vida útil e os produtos alimentares mais elaborados aumentaram a sua participação na cesta de consumo da população.

A abertura da economia brasileira, - seja a facilitação da entrada de produtos industrializados, seja o aumento do fluxo de investimento direto externo - assim como todas essas mudanças setoriais descritas anteriormente influenciaram a postura das empresas residentes no país, que após um período de acomodação tiveram que se adaptar às novas condições de mercado. Nesse processo de adaptação muitas empresas acabaram por mudar de mãos. Não só aumento o capital externo nesse segmento industrial, as cooperativas centrais na sua grande maioria mudaram seu status para sociedade anônima na busca da tão fadada competitividade. A busca de vantagens competitivas fez com que as empresas buscassem um aumento de escala, possibilitando assim a realização de investimentos de maior monta. Esse processo levou à constituição de grandes firmas industriais, assim como condicionou nova forma de atuação dos agentes integrantes do sistema agroindustrial de laticínios.

Todas essas transformações, mesmo as que tiveram uma incidência mais generalizada, conduziram a uma ruptura na organização da cadeia produtiva de lácteos e resultaram em novas formas de coordenação da cadeia produtiva.

A partir de meados da década de 1980 verificou-se uma intensificação generalizada dos fluxos de investimento externo, após terem passado um período praticamente estagnados, em decorrência da crise da dívida dos anos 80. Inicialmente esses fluxos concentravam-se nos países desenvolvidos. Posteriormente, na década de 1990, caracterizada também pela liberalização dos fluxos de capitais, foram facilitados os movimentos de capitais entre os países, intensificando dessa forma os fluxos destinados aos países em desenvolvimento. No Brasil esses fluxos realizaram-se sobretudo para operações de fusões e aquisições. Dentre dessas operações destacam-se as verificadas na indústria de laticínios.

2. Multinacionais lácteas no Brasil e o movimento de fusões e aquisições

A indústria láctea brasileira desde seus primórdios confunde-se com o capital externo. Entretanto, a partir de meados dos anos 80 intensifica-se a participação de empresas multinacionais na indústria de laticínios, decorrente sobretudo do movimento de fusões e aquisições. A mudança principal é a entrada de novas empresas, de origem européia. Verificam-se também investimentos diretos de empresas sediadas na Argentina e Uruguai.

De uma maneira geral, a trajetória das empresas multinacionais ocorre do seguinte modo: inicialmente existe uma prospecção de mercado, quando a empresa através da importação realiza uma testagem do mercado, posteriormente a empresa realiza alianças com empresas nacionais, utilizando o aparato de comercialização da

⁹ O aumento do setor informal pode estar em parte relacionado com essas exigências, ele se intensificou quando do começo das tratativas para essa nova legislação.

¹⁰ Na Europa ocorre uma saturação do mercado consumidor em alguns países.

empresa nacional e só depois passa para a etapa em que terá produção própria, com a sua marca (Belik, 1999). Em alguns casos o processo de fusões e aquisições posterga a produção com marca própria, mantendo-se no mercado a marca da adquirida, em face da fatia de mercado que a mesma já possui.

Esse movimento pode ser entendido enquanto estratégias de crescimento das empresas. As fusões e aquisições podem assumir as seguintes formas: horizontal, vertical, concêntrica ou a forma de conglomerado puro. Para efeitos de classificação consideramos *fusões horizontais* aquelas fusões ocorridas dentro da mesma indústria ou segmento. Inicialmente é esse tipo de fusão que predomina na indústria de laticínios na década de 80. *Fusões verticais* constituem-se naquelas em que as empresas adquiridas ou fundidas estão situadas a jusante, ou a montante da cadeia produtiva. Quando a aquisição ou fusão ocorre entre empresas com produtos diferenciados, mas que fazem uso dos mesmos canais de distribuição, denomina-se esse tipo como *fusão concêntrica* ou circular. E, para finalizar, tem-se a do tipo *conglomerado puro*, onde inexistente qualquer sinergia entre os produtos (Sato, 1997).

Empresas multinacionais, de uma maneira mais geral na indústria de alimentos, optaram por esse tipo de operação, ao longo dos anos 90, como estratégia de crescimento. Inicialmente preponderaram as aquisições do tipo horizontal e posteriormente foi buscada uma maior diversificação, através das aquisições do tipo concêntricas, como foi o caso da Nestlé e da Danone adquirindo empresas cuja atividade principal é o fabrico de biscoitos.

Num período de 15 anos alterou-se significativamente a estrutura patrimonial da indústria de laticínios brasileira. Foram realizadas 49 operações de fusões e aquisições realizadas no período 1981/99. Das fusões e aquisições ocorridas nos anos 80, em número de 13, apenas 2 não o foram por empresas multinacionais, no caso o foram pelo Grupo Mansur - grupo nacional detentor das marcas Vigor e Leco. Na década de 90 a participação proporcional de capitais nacionais ainda é menor, apenas 2, das 36 F&A realizadas o foram por empresas de capital nacional. No caso a Cia Goiana de Laticínios adquiriu Laticínios Gogó e a Avipal adquiriu a Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios (CCGL), proprietária da marca Elegê. Essa fusão deu origem ao grupo Elegê Alimentos.

Tabela 01 – Aquisições na indústria de laticínios¹¹

Tipo de transação	(em número de aquisições)				
	1981-85	1986-90	1991-95	1996-99	1981-99
investimentos estrangeiros no Brasil	2	9	23	11	45
entre empresas brasileiras	1	1	2	0	4
Total	3	10	25	11	49

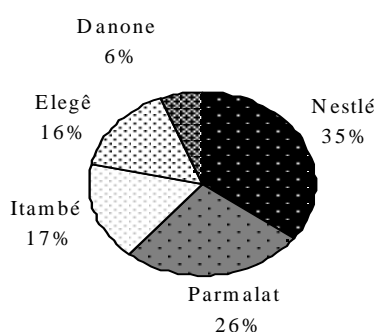
Fonte: elaborado pela autora

Toda essa série de operações elevou a participação das empresas multinacionais no território brasileiro, em detrimento das cooperativas que perdem cada vez mais espaço nesse sistema agroindustrial, em decorrência de vendas e

¹¹ Um maior detalhamento dessas operações pode ser obtido em Carvalho(2000).

transformações das mesmas em sociedade anônimas. A coordenação do sistema agroindustrial do leite passa a ser capitaneado pelos grandes grupos empresariais. Pode-se exemplificar através do volume de captação de leite no ano de 2002. As cinco maiores empresas - Nestlé, Parmalat, Itambé, Elegê e Danone - respondem pela captação de 34,44% do leite inspecionado, três destas são multinacionais, Nestlé, Parmalat e Danone, respondendo, dentro deste grupo respectivamente por 35%, 26% e 6% da captação das cinco maiores.¹² No ano de 2001, em termos absolutos, as principais multinacionais captaram ao redor de 23,10% do leite recebido pelas indústria láctea no Brasil.

Gráfico 01 - Participação relativa das cinco maiores empresas em captação no Brasil - 2001



Fonte dos dados brutos: CNA/Decon/Leite Brasil/Embrapa Gado de Leite

Dessa forma, buscando subsídios para a compreensão da dinâmica setorial que se instalada no período posterior a essas modificações elencadas anteriormente a seguinte seção descreve o comportamento das três maiores multinacionais presentes no Brasil, destacando algumas estratégias adotadas.

3. Comportamento estratégico recente das principais multinacionais

3.1. Nestlé

Essa empresa, de abrangência nacional, está presente no território brasileiro desde 1921. O investimento realizado em território brasileiro constituiu-se em uma alternativa da empresa Nestlé S.A., com sede na Suíça, quando começou a enfrentar dificuldades, visto que o crescimento inicial da empresa esteve baseado em produtos utilizados em períodos de guerra - leite evaporado, leite condensado. Dentro de seu processo de reestruturação concretizou-se o investimento em Araras-SP com a compra de uma planta produtora de leite condensado (Fredericq, 1981).

¹² Uma evolução do volume de leite captado pelas cinco maiores empresas - tomando como critério a captação de 2002 - pode ser observada no anexo 1. Salientamos que a captação da Parmalat é um somatório do volume recebido pela Parmalat e pela Batavia/Agromilk.

Desde sua instalação passou a exercer a liderança em termos de captação de leite no território nacional. Ainda que seja uma empresa produtora de alimentos, atuando em diversas linhas produtivas, o setor de lácteos é um dos mais significativos. Além disso o leite é a sua principal matéria-prima, respondendo por 60% do total de insumos utilizados em seus processos produtivos (Blecher, 1999).

Os anos iniciais desse novo cenário que se desenhou no sistema agroindustrial do leite trouxeram perdas, ainda que relativas, para a maior e mais antiga empresa em captação de leite instalada no Brasil. Ao longo dos anos 1990 sua liderança absoluta em captação de leite foi muito cobiçada pela Parmalat na área de lácteos, pela Danone na área de iogurtes e de biscoitos, para mencionar-se apenas as áreas mais afeitas ao presente trabalho. A prosperidade obtida durante o longo período em que o mercado esteve regulado e fechado, foi contestada só nos anos 1990 por empresas menores, porém mais ágeis.

Assim, depois de perder participação em diversos segmentos que atuava a empresa adotou uma série de mudanças buscando a manutenção de primeira no ranking nacional.

Buscando uma maior agilidade e também redução de seus custos de transação uma mudança empreendida foi passar a comprar sua matéria-prima principal através de terceiros. Esse tipo de prática passou a ser adotada objetivando driblar a estrutura complexa e verticalizada de que é constituída a Nestlé. Ainda que a parcela comprada dessa forma seja pequena, significa uma modificação na forma de atuação da empresa. O foco nas suas competências centrais é uma tendência apresentada internacionalmente pelo grupo Nestlé.

Entretanto, a maior parte do leite ainda é captada diretamente pela empresa. Assim, programas de apoio ao produtor rural constituem-se em estratégias importantes da firma. Dessa forma, busca assegurar a qualidade de seus produtos. Ainda no tocante ao relacionamento com os produtores verificou-se uma redução no número de produtores (Carvalho, 2000b).

De todas as empresas que atuam nessa área é a única com volume de captação superior a 10% da produção inspecionada do leite. No período 1999/2002 coletou, em média, 12,33% do leite inspecionado. Em números absolutos, desde 1999 tem apresentado uma tendência ascendente, realidade diferenciada quando comparada com as outras empresas captadoras.

O lançamento de novos produtos também foi uma das estratégias de produto adotada. Só no ano de 1999 a empresa lançou 95 novos produtos, sendo esse o ano recorde em termos de lançamentos.

Outra estratégia de produto adotada foi a utilização de algumas marcas fortes - já bastante firmadas no mercado nacional - para uma gama mais variada de produtos. As marcas sempre foram um dos seus principais ativos. Essa prática possibilitou a criação de uma sinergia entre os produtos, diminuindo etapas em publicidade, podendo esse recurso poupado ser utilizado em promoções do produto.

Modificações também foram realizadas na estrutura administrativa, objetivando tornar a empresa mais ágil. A agilidade foi buscada com a criação de uma estrutura administrativa paralela baseada na unidade de negócios, ou seja, na cadeia produtiva de cada produto. A adoção dessa nova forma de gerir é responsável por outras transformações. Assim, a distribuição dos produtos passa a receber maior atenção.

Criam-se diferenciações internas que trabalham com faixas diferenciadas de clientes, passando a venda a ser realizada por canais especializados.

Mudança de atitudes em relação às outras empresas concorrentes, que durante muito tempo foram desprezadas. Essa transformação na percepção em relação à concorrência fez com que houvesse uma redução da margem que se colocava entre os preços praticados pela Nestlé e pela concorrência. Toda essa transformação no concernente à concorrência é oriunda sobretudo da entrada agressiva da Parmalat.

Assim, a estratégia de crescimento da Nestlé, também empreendida esse período, parece sobretudo condicionada a estratégia agressiva da Parmalat - isso pode ser inferido em fase da defasagem de tempo em que as operações ocorrem quando comparadas com as mudanças patrimoniais verificadas nas outras empresas do setor a Nestlé passa a adquirir empresas. Diferente da vice-líder em captação, a Nestlé entra nesse mercado secundário de empresas num mercado posterior. As suas operações de fusões e aquisições ocorreram predominantemente nos anos 1990. Em 1991 adquiriu uma planta da Cooperativa Central de Produtores de Leite, do Rio de Janeiro. No ano de 1993 adquiriu quatro unidades da SPAM, localizadas em Nova Venécia - Espírito Santo, Medeiros Neto - Bahia, Namuque - Minas Gerais e Rialma - Goiás e também a Tostines, produtora de biscoitos, no estado de São Paulo. Anteriormente a Nestlé havia realizado a aquisição de uma planta de leite em pó, localizada em Montes Claros, a Indústrias Alimentícias Itacolomy (ITASA). No ano de 1988 foi realizada uma fusão do tipo concêntrica, com a compra da Ailiram, fabricante de biscoitos situada no estado de São Paulo.

Outro aspecto a ser destacado é que as plantas industriais adquiridas estavam relacionadas sobretudo com as competências centrais da empresa, fato que não se verificou na sua principal concorrente e que é descrito a seguir. Diferentemente da Parmalat, a Nestlé não objetivou a diversificação em suas fusões e aquisições, até porque já possuía uma gama de produtos diversificados consideráveis na época em que esse processo se intensificou. De certa forma, a diversificação sempre foi uma característica da empresa, onde a marca sempre foi seu principal ativo. Desde sua fundação sempre trabalhou em nichos de mercados distintos de seus concorrentes. Atualmente a empresa possui 25 unidades produtivas e industrializa aproximadamente 65 produtos lácteos (Dias, 1999).

4.2 Parmalat

A Parmalat, multinacional pertencente ao grupo italiano Parmalat,¹³ começou a sua atuação no Brasil, através da realização de uma joint-venture com a empresa Laticínios Mococa para a produção de iogurtes, no ano de 1974. Dessa forma foi possível que a empresa executasse uma sondagem do mercado e o conhecesse melhor, sem necessidade de investimentos iniciais de grande monta. Em 1977 encerrou essa parceria e fundou uma empresa própria, a Yolat Indústria e Comércio de Laticínios Ltda., localizada em Itamonte - Minas Gerais.

Através de uma política agressiva de fusões e aquisições implementada a partir de final dos anos 1980 a Parmalat passa a ser um ator importante no sistema agroindustrial do leite, condicionando sobretudo o comportamento de seus concorrentes.

¹³ Foi criada em 1961, em Collecchio, na região de Parma - Itália, para fabricar presunto e produtos à base de tomate. Em 1963 começa sua trajetória na produção de laticínios.

Inicialmente as fusões realizadas foram do tipo horizontal. No ano de 1989 e 1990 foram adquiridas diversas empresas, todas produtoras de leite pasteurizado com localização próxima aos grandes centros consumidores: Fiorlat (SP), Via Láctea (SP), Laticínios Teixeira (SP), Alimba (Ba) e Lavisa. Logo em seguida foram adquiridas as empresas Lacesa (RS) e Spam (RJ), que se caracterizavam por uma inserção mais regionalizada. Posteriormente a empresa passou a adquirir unidades industriais fabricantes de queijo. Após 1993, as aquisições que passaram a dominar foram do tipo concêntrica. As aquisições de plantas de laticínios, em número de 16, realizadas no período 1989-98 envolveram a cifra aproximada de 500 milhões de dólares (Arantes, 1998).¹⁴ No ano de 1997 muda sua designação para Parmalat Brasil S.A., fundindo-se com uma empresa tradicional e que já possuía ações na Bolsa de Valores, a Lacesa.

Essa política agressiva de aquisições constituiu-se na principal estratégia de crescimento da empresa, liderando em número as aquisições do setor. Estratégia essa que mais recentemente foi revista quando a empresa passou a apresentar resultados operacionais negativos nos últimos períodos. Assim, a partir de resultados negativos apresentados a partir do ano de 1997 a empresa passa a se desfazer de alguns de seus ativos. Buscando centrar esforços em sua competência central, assim como se desfazendo de unidades com baixa rentabilidade, os anos 2000 representam para a Parmalat um processo de reestruturação. Nesse momento de descarte foi inclusive vendida a unidade de Itamonte, a pioneira da Parmalat no Brasil.

Uma possibilidade para os resultados negativos apresentados pela empresa é o fato de que a tecnologia UHT, da qual foi introdutora no Brasil é propriedade da empresa fornecedora de máquinas, equipamentos e embalagens. Os ganhos de monopólio obtidos quando a empresa iniciou-se nessa técnica e também àqueles obtidos quando haviam poucos produtores de UHT no mercado nacional não mais se verificam com a disseminação da tecnologia para a maioria das empresas processadoras de leite (Callegaro et al., 2001)

Ainda dentro desse processo de reestruturação empreendido, no ano de 2001, adquiriu os ativos da Glória, da então detentora da marca Fleischmann & Royal. Esta foi uma operação que apostou na tradição da marca Glória junto aos consumidores brasileiros. Os investimentos realizados direcionam-se para uma de suas competências centrais, o leite.

Ainda que essa política de descarte tenha sido adotada, a entrada da Parmalat, e as fusões e aquisições encabeçadas pela empresa, transformaram a estrutura produtiva do leite em alguns estados brasileiros.¹⁵

¹⁴ As fusões, para efeitos de classificação, são consideradas como: *fusões horizontais* aquelas ocorridas dentro da mesma indústria ou segmento. Inicialmente é esse tipo de fusão que predomina na indústria de laticínios na década de 80. *Fusões verticais* constituem-se naquelas em que as empresas adquiridas ou fundidas estão situadas a jusante, ou a montante da cadeia produtiva. Quando a aquisição ou fusão ocorre entre empresas com produtos diferenciados, mas que fazem uso dos mesmos canais de distribuição, denomina-se esse tipo como *fusão concêntrica* ou circular. E, para finalizar, tem-se a do tipo *conglomerado puro*, onde inexistente qualquer sinergia entre os produtos (Sato, 1997).

¹⁵ Por exemplo, a presença da Parmalat no Rio Grande do Sul fez parte de uma estratégia agressiva de crescimento da empresa via aquisições quando, em 1993, adquiriu as plantas industriais pertencentes à Lacesa, então segunda maior empresa do mercado de leite gaúcho. Essa transação envolveu 30 milhões de dólares. Posteriormente à aquisição, verificou-se um aumento no faturamento das unidades antes pertencentes à Lacesa, decorrente de mudanças produtivas. Houve um aumento da produção de iogurtes, da marca Yoplait, e diminuição da produção de queijo. Outras modificações decorrentes da entrada da Parmalat no Rio Grande do Sul foram o deslocamento da principal bacia leiteira da região Lajeado-

Sobre as fusões e aquisições pode-se dizer que inicialmente as empresa adquiridas estavam relacionadas diretamente com a competência central do leite, gradativamente outros tipos de empresas foram sendo adquiridos. No final dos anos 90 a empresa passa a se desfazer de alguns negócios, sobretudo aqueles em que possuía apenas uma planta ou poucas plantas, ou ainda no caso de plantas processadoras de leite aquelas que possuíam baixos indicadores de competitividade.

De um modo geral, a forma de atuação da Parmalat caracteriza-se pela implementação de estratégias agressivas, ultrapassando o desempenho do Grupo Vigor e da Leite Paulista, empresas que no início da década de 90 ainda se mantinha na frente dela. Ressaltamos ainda que em 1990 a Parmalat não figurava entre as dez maiores empresas do setor. A empresa entretanto, foi a introdutora da produção de leite esterilizado no Brasil, através de sua unidade de Itamonte.

Sua penetração no até então mercado dominado preponderantemente pela Nestlé só foi possível devido às estratégias de marketing agressivo que a empresa implementou, através de políticas de marketing corporativo global (Castro, 1999c). Como exemplos desse tipo de estratégia temos todo o trabalho executado de vinculação da marca com o esporte, no caso mais específico com o futebol. Outro exemplo exitoso foi a campanha dos mamíferos, de cunho institucional. Essa campanha colocou a Parmalat como a primeira em vendas do artigo bichos de pelúcia, ultrapassando tradicionais fabricantes do país (Castro & Komatsu, 1999a). O êxito dessa campanha foi tamanho que a mesma foi utilizada em outros países. Em termos de investimentos em publicidade, a Parmalat efetuou gastos da ordem de 40 milhões de dólares no período compreendido entre 1996 e 1998, liderando esse tipo de despesa no segmento laticínios (Castro & Komatsu, 1999b).

Ainda sobre as estratégias adotadas pode-se assinalar a implantação de um programa estruturado de apoio aos produtores. Os objetivos do programa acabam resultando em maior qualidade do leite.

No período 1993/98 foi a empresa que manteve mais constante a sua participação na recepção do leite, em torno de 7%. Essa manutenção na taxa de participação, mesmo com o incremento apresentado na produção de leite fez-se possível em decorrência dos movimentos de fusões e aquisições que a empresa protagonizou. No tocante ao número de produtores vinculados a empresa verificou-se uma redução da ordem de 36%, no período 1994/98.

O relacionamento com clientes também apresentou melhoras, através da implantação de um sistema de pedidos on-line, em tempo real em 2003. Essa prática só se torna possível pois, os custos desse tipo de sistema reduziram-se consideravelmente, em função da queda no preço da transmissão da informação.

Inicialmente suas plantas produtivas estavam localizadas predominantemente na região sudeste. Hoje, nos anos 2000 encontram-se disseminadas em todo o território nacional, além de abrangerem novas áreas de produção (biscoitos, sucos, atomatados). A Parmalat, ao abranger novas áreas de produção, e consequentemente de comercialização, agrega dessa forma novas capacitações, ampliando a possibilidade de diversificação. Atualmente possui uma linha de produção com mais de 400 itens. Essa possibilidade de transformar-se numa empresa de

Estrela para a região de Carazinho. Esse deslocamento modificou a forma de produzir até então estabelecida. Os pequenos produtores começaram a ser colocados à margem do sistema produtivo.

alimentos só foi possível através da recombinação e reutilização dos recursos disponíveis. Via fusões e aquisições, também se fez presente a possibilidade de aprendizado, pela experiência, através dos empregados que permanecem na unidade produtiva. Esse aprendizado, necessário também para o crescimento da firma, pode ser obtido através do estabelecimento de parcerias com outras empresas, principalmente quando dominam outros processos produtivos, que não os habitualmente usados.

Todas essas estratégias conduziram ao crescimento da filial brasileira e levaram o Brasil, em 1999, a representar 60% do faturamento obtido na América Latina, que é a primeira região em termos de faturamento para a multinacional. Analisando-se do ponto de vista da receita mundial do grupo, a parcela pela qual o Brasil é responsável é da ordem de 28%. Esse crescimento entretanto, não é uma especificidade da Parmalat do Brasil. Mundialmente sua receita, no período de 1993 a 1998, cresceu 245,45% (Castro, 1999a).

Essa empresa que fechou o ano de 2002 com prejuízo apresentou uma trajetória peculiar dentro da economia brasileira. Paulatinamente foi galgando postos no ranking de captação de leite, sobretudo em função das compras realizadas nos anos 90. Entrou no mercado brasileiro, conheceu seus consumidores e só depois partiu para uma estratégia mais agressiva. Dentre as principais indústrias lácteas podemos dizer que esta foi a que tomou as atitudes mais agressivas. Parte dessa agressividade decorria da necessidade de estabelecer-se num mercado já amplamente dominado pela Nestlé.

A seguir é analisado o comportamento da Batavia S.A. Ainda que tenham composições patrimoniais diferenciadas a Batavia S.A. e conseqüentemente a marca Batavo é considerado uma marca a mais da Parmalat S.A., fato esse que pode ser corroborado com o tratamento dado para a marca nas publicações da empresa para os seus produtores e seus fornecedores, assim como a planta de Carambeí aparece no rol das plantas pertencentes à Parmalat.¹⁶

4.2.1 Batavia

A trajetória da Batavia S.A. ao longo do período analisado caracteriza-se principalmente pela transformação patrimonial, de cooperativa para sociedade anônima sob o controle da Parmalat, e das transformações advindas dessa mudança, culminando com a perda de representatividade da empresa, que no ano de 2002 deixou de figurar entre as dez maiores captadoras de leite no Brasil.

Apesar da marca Batavo ser antiga no mercado, sendo tradicionalmente associada aos produtos lácteos - sobretudo na área de iogurtes, a empresa detentora desta marca sofreu um processo de transformação patrimonial nos anos 90. Em 1998, a então proprietária da marca, a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda (CCLPL) foi "adquirida" pela Parmalat. Seu controle acionário é exercido pela Parmalat que detêm 51% das ações. Participam ainda da empresa a CCLPL que detêm 45,5% dos papéis e a Agromilk que participa minoritariamente com 3,5%. Ainda que a cooperativa mantenha uma boa participação as decisões saíram de suas mãos.

Assim, essa empresa de origem cooperativa e com tradição no setor de laticínios transformou-se, deixando de lado seus princípios fundantes, como forma de manutenção no mercado. Sua origem data de 1925, quando um grupo de imigrantes holandeses criou a Sociedade Cooperativa Holandesa de Laticínios que depois

¹⁶ Informações disponíveis em www.parmalat.com.br/empresa/emp_fab.html

transformou-se na Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda. Em 1954, juntando seu quadro com a Sociedade Cooperativa Castrolanda dá-se a constituição da CCLPL. O Grupo Batavo surge em 1961, quando a Cooperativa Agropecuária Arapoti funde-se com a CCLPL. Até os anos 1970 a cooperativa atuava apenas na produção de leite e derivados, é nessa década que passa a atuar nas áreas de avicultura e suinocultura.¹⁷

Antes de passar seu controle para uma empresa de capital privado estrangeiro a CCLPL, buscando formas de manter-se no mercado cada vez mais competitivo associou-se à Agromilk, formada por um pool de onze cooperativas situadas no oeste de Santa Catarina e sediada em Concórdia. Apesar dessa tentativa, em 1998 - como já trabalhado anteriormente - a filosofia cooperativa é deixada de lado.

As estratégias adotadas a partir da constituição da Batavia S.A. assemelham-se em muitos pontos com as estratégias adotadas pela Parmalat, sua principal acionista. Como ilustração pode-se destacar o patrocínio à equipe do Corinthians, durante o ano de 1999, numa forma de tornar mais conhecida a marca Batavo, assim como associá-la ao esporte e também a saúde.¹⁸

Após a mudança do status jurídico da empresa - de cooperativa para sociedade anônima - diversas modificações foram implementadas. Segundo Batavo (2003) verificou-se uma ampliação das atividades industriais, modernização das estruturas e equipamentos e desenvolvimento de novos produtos inovadores. Será que poderíamos dizer o problema da empresa enquanto cooperativa era a falta de recursos, ou a empresa não tinha acesso a novas tecnologias por outros motivos?

Reformulações foram de todas as ordens, entrada em novos mercados - peru; reformulação de produtos - linha de refrigerados; lançamento de novos produtos em linhas já existentes.¹⁹ Passa a ser um agente inovador após a mudança de status.²⁰

4.3 Danone

Essa multinacional de origem francesa se estabeleceu no Brasil nos primórdios dos anos 1970, através do estabelecimento de uma joint-venture com a Laticínios Poços de Caldas. Desde o início sua marca é quase que sinônimo de iogurte, foi através dessa parceria que o iogurte com polpa de fruta passou a ser produzido no Brasil.²¹ Inicialmente dedicou-se aos produtos lácteos, posteriormente entrou também no segmento de biscoitos. No início dos anos 1980 adquiriu a Terra Branca, produtora de massas alimentícias, entretanto no ano de 1995 vendeu esta para o grupo americano Pillsbury. Ainda sobre as operações de compra e venda de empresas, no final dos 1980 adquiriu duas empresas nacionais dedicadas à produção de queijos finos - Laticínios Skandia e Laticínios Campo Lindo.

Durante a década de 1990 cessou suas compras e passou por um período de realização de investimentos diretos. Em 1997, estimulada pelo aumento no consumo de

¹⁷ Informações institucionais foram obtidas em www.batavo.com.br.

¹⁸ Parmalat foi pioneira nesse tipo de patrocínio no Brasil, patrocinando o Palmeiras a partir de 1992.

¹⁹ "Produtos inéditos no mercado foram lançados, como o iogurte com pedaços de frutas - nozes com passas, o Kissy Vitamina C (combinação de acerola, laranja e maracujá), a sobremesa láctea Chocolate com Flocos de Coco e o Flan com calda de frutas vermelhas" www.batavo.com.br/empresa/telacteo.htm

²⁰ "Em 98, a Batávia inovou com o lançamento da primeira sobremesa láctea light do mercado nacional (Creamy Light) e o primeiro capuccino pronto para beber em embalagem longa vida.

²¹ Informações sobre a história da empresa encontram-se disponíveis em www.danone.com.br

iogurtes e sobremesas lácteas construiu uma nova unidade industrial na Grande Fortaleza, Ceará. Essa planta propiciou um incremento de 20% na capacidade produtiva da Danone no Brasil, com um investimento ao redor de 10 milhões de reais. No ano de 1999 deu início à construção de uma unidade produtora de biscoitos em Contagem, Minas Gerais.

As transformações verificadas nesse período na Danone, multinacional francesa, colocaram-a no posto de quinta maior empresa em captação, aumentando sua participação no sistema agroindustrial do leite brasileiro. No ano de 2000 adquiriu parte dos negócios da Leite Paulista, inclusive propriedade sobre a utilização da marca para o segmento iogurtes. Desta forma, através da aquisição de parte de uma cooperativa aumenta sua presença no mercado brasileiro, sobretudo junto às camadas de mais baixa renda, principais consumidores das marcas Paulista, Pauli e Fruty, adquiridas de CCL.

Assim, aumentou sua participação no mercado de iogurtes brasileiro de 22% para 31,9% em volume de vendas – de um total de meio bilhão de tonelada ao ano – e 38,2% em valor de um mercado que movimenta anualmente cerca de R\$ 1 bilhão. Salienta-se que a Nestlé detêm 22% desse mercado. Essas estratégias de expansão apostam numa expansão no consumo de lácteos, a exemplo do que ocorreu no Plano Real.²²

5. Transnacionais regionais e sua atuação no mercado brasileiro

Ainda que não figurem na relação das maiores empresas, as transnacionais regionais passaram a desempenhar um papel importante no mercado brasileiro. Dentre as empresas desse tipo destacam-se as argentinas SanCor, Mastellones Hermanos (La Serenisima) e Milkaut e a uruguaia Cooperativa Nacional dos Produtores de Leite (Conaprole).

A entrada desses novos atores verificou-se na segunda metade da década de 1990. Inicialmente essas empresas testaram o mercado brasileiro através das exportações e da implantação de escritórios de negócios. Com a reversão cambial e o estabelecimento do dólar em novos patamares, as exportações sofreram revezes. A partir de então as empresas começaram um plano de expansão no território brasileiro, visto que no período áureo das exportações para o Brasil as mesmas haviam passado por novos investimentos, mudanças organizacionais, estabelecimento de joint-ventures e alianças estratégicas visando uma gama mais ampla de informações e conhecimento sobre o mercado brasileiro, assim como dos canais de distribuição brasileiros (Farina & Saes, 1996).

²² “Nossa intenção, agora, mais do que aumentar a fatia de mercado sobre os concorrentes, é ampliar o consumo.” Para comprovar a afirmação, Bruxelles cita dados dando conta de que, enquanto os brasileiros consomem 3 quilos de produtos lácteos frescos – iogurtes, petit suisses, sobremesas e requeijões cremosos-, na Argentina o consumo já é de 6 quilos per capita. Na França, sede da Danone, esse consumo chega a 32 quilos, segundo Bruxelles, que se dá por satisfeito com um crescimento próximo ao do país vizinho ao Brasil. “Nossa intenção, agora, mais do que aumentar a fatia de mercado sobre os concorrentes, é ampliar o consumo.” Para comprovar a afirmação, Bruxelles cita dados dando conta de que, enquanto os brasileiros consomem 3 quilos de produtos lácteos frescos – iogurtes, petit suisses, sobremesas e requeijões cremosos-, na Argentina o consumo já é de 6 quilos per capita. Na França, sede da Danone, esse consumo chega a 32 quilos, segundo Bruxelles, que se dá por satisfeito com um crescimento próximo ao do país vizinho ao Brasil.

Sobre as multinacionais regionais, que passaram a atuar em território brasileiro nos anos 1990 coloca-se que as mesmas funcionam muito mais como centros de distribuição do que como indústrias processadoras. Com exceção da Milkaut, todas as demais multinacionais latinas não realizam processamento de leite no Brasil. A Conaprole possui uma fábrica de fracionamento do leite em pó produzido no Uruguai e concentra a distribuição dos produtos para a região sudeste. Essa unidade, inaugurada em 1999, situa-se na cidade de São Paulo. É através dessa unidade que a Conaprole do Brasil irá importar, distribuir e fracionar o leite em pó, além de coordenar as operações onde a empresa já tem distribuidoras - nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A planta da SanCor, da mesma forma, também cumpre o papel de centro de distribuição.

6. Considerações à guisa de conclusão

Inicia-se essas considerações finais destacando alguns pontos que merecem uma reflexão mais demorada, a relevância e principalmente, as consequências que a prática do investimento direto estrangeiro traz para o Brasil. A primeira vista, esses investimentos são relevantes, e uma série de autores comunga dessa idéia, dentre os quais destacamos Moreira (1999). Entretanto, lançaremos mão de alguns argumentos que questionam a importância desse tipo de investimento e demonstram algumas consequências não tão aprazíveis em decorrência dessa prática (Salama, 1998; Miranda & Tavares, 1999).

Como pontos positivos da prática de investimento direto estrangeiro ressaltamos a menor volatilidade desses capitais, pois uma saída da atividade resultaria em custos irre recuperáveis para o investidor. Ou seja, é um fluxo mais perene, devendo trazer resultados de longo prazo.

A instalação de empresas multinacionais pode aumentar a competitividade e o potencial exportador do país, assim como podem promover “a difusão e implantação de um novo paradigma de gerenciamento e de organização da produção, embora esse processo não seja linear nem homogêneo (Laplane & Sarti, 1999). A nova legislação acerca da captação do leite mostra um pouco desse movimento, onde uma legislação foi implantada e que traz benefícios para as indústrias e maiores custos para os produtores rurais.

O investimento direto estrangeiro pode vir a ser relevante para um país quando permite a valorização da acumulação em novos segmentos, tal como ocorrido no Brasil nos anos 50 e décadas subseqüentes. Atualmente com o predomínio das fusões e aquisições ocorre principalmente uma substituição de capital público ou privado nacional por capital estrangeiro. Destaca-se também que a entrada de capital estrangeiro não é sinônimo de modernização da indústria, podendo inclusive representar produção com maquinário já obsoleto na matriz.

Relativo a geração de novos postos de trabalho destacamos que as fusões e aquisições tendem a conduzir a uma diminuição do emprego, devido ao *downsizing*, visando maior rentabilidade dos grupos econômicos.

Do ponto de vista macroeconômico o investimento direto estrangeiro consiste em “fonte de financiamento do déficit em conta corrente (cerca de 4% do PIB em 1997) e uma possibilidade de reduzir o saliente déficit orçamentário por ocasião das

importações (Salama, 1998:2)". Apesar disso, "[a] relação entre entrada crescente de capitais e impulso acentuado das exportações fica cada vez mais fraca, pois são sobretudo os setores manufatureiros e primário que exportam. Paralelamente, a implantação de empresas multinacionais suscita novas importações (Salama, 1998:2)". Ressalta-se ainda que o aumento do fluxo de investimento direto estrangeiro provoca crescimento de *royalties*, juros e dividendos, que posteriormente serão enviados para o exterior.

Ainda no tocante a balança de pagamentos, as empresas multinacionais exportam pouco se comparado com suas vendas totais, até porque grande parte dos investimentos se dirigiram para as privatizações e para o setor serviços. Na realidade o investimento direto estrangeiro permanece direcionado principalmente para o mercado interno, sendo o tamanho do mercado interno brasileiro um atrativo para esse tipo de investimento, conforme já ressaltado anteriormente

Verificou-se que o investimento direto estrangeiro foi realizado no primeiro momento sob a forma de fusões & aquisições, só após o esgotamento de plantas disponíveis para aquisição é que passam a ocorrer os investimentos primários. Os resultados em termos de colocação do produto no mercado são muito mais rápidos quando se trata de fusão e aquisição, podendo inclusive as empresas adquiridas manterem as suas marcas originais, já conhecidas do público, e mais importante ainda, já assimiladas. Desta forma, a transferência de propriedade verificada no setor na grande maioria das vezes passa imperceptível aos consumidores. Para o consumidor final as mudanças não se fazem notadas no momento da decisão. A manutenção, ou não, das marcas antigas constituir-se-á em uma estratégia de marketing da própria empresa. Retomando, com as F&A não se faz necessário que seja esperado o período de maturação do investimento. Outro ponto favorável, para as empresas, é que a firma adquirida já possui vínculos, formais ou informais, para o suprimento da matéria-prima básica. Movimentos de racionalização e de reestruturação são razões intrínsecas aos movimentos de F&A (Chesnais, 1996).

Dessa forma, ressaltamos que o investimento direto estrangeiro não se constitui na panacéia da economia brasileira, ao contrário, sua intensificação resultará num aprofundamento da desnacionalização da base produtiva e num déficit persistente das transações correntes. Desnacionalização essa que se verifica na indústria em voga. Além do que, gradativamente transferimos para o exterior os centros de decisão da atividade econômica brasileira.

As fusões e aquisições, como foi observado ao longo do presente trabalho, foram os mecanismos mais utilizados pelas empresas integrantes da indústria de laticínios para a viabilização de diferentes estratégias de expansão, e funcionou durante praticamente duas décadas como a principal estratégia de crescimento. Esse processo entretanto, não é característico apenas desse final de século, em momentos anteriores quando os laticínios não tinham como cumprir as exigências sanitárias e/ou fiscais a aquisição das pequenas empresas pelas grandes foi a saída obtida. Era vantajoso para as grandes empresas pois era uma forma de reagir contra o déficit no suprimento de leite cru que se apresentava.

Essa forma de atuação, que antecede ao mesmo movimento na indústria em geral, só se tornou possível que ocorresse em tal escala em face da fragilização em que se encontravam os pequenos e médios laticínios, assim como as cooperativas, devido às mudanças institucionais e a abertura a que foi submetida a economia brasileira. Modificações institucionais e concorrenciais que resultaram no estabelecimento de um

mercado de abrangência nacional para as empresas levaram a necessidade das empresas em traçarem estratégias de crescimento, objetivando a sua manutenção no mercado.

Todo esse movimento está inserido em um contexto mais amplo, de reestruturação por parte das grandes empresas, de posicionamento competitivo, e as aquisições surgem como mecanismos viabilizadores de arquiteturas mais complexas. De um modo geral, pode-se afirmar que as fusões & aquisições nesta indústria foram orientadas para a expansão da competência central, através das capacidades gerenciais, organizacionais e tecnológicas.

Outro ponto passível de ser observado é que com a entrada de novas empresas houve um processo de desconcentração das maiores. Nestlé gradativamente perde espaço relativo dentro da indústria de laticínios, sendo acompanhada cada vez mais de perto pela Parmalat. Danone, ao contrário das outras empresas, opta pela especialização. Sua área de excelência é a produção de iogurtes.

Entretanto, ainda que tenha se verificado uma desconcentração entre as maiores, o sistema cooperativo perdeu participação, e essa forma de organização por si só contemplava muito atores que sob outra forma estariam excluídos. Diferente do que acontece em outros países, onde o cooperativismo se transforma mas não perde a sua força, no Brasil essas organizações foram gradativamente sucumbindo.

Dentre os tipos de F&A realizadas, preponderou num primeiro momento as do tipo horizontal, e posteriormente fusões do tipo concêntricas, principalmente no segmentos de biscoitos.

Observa-se também uma sinergia considerável entre a produção de lácteos e de biscoitos, onde tanto a Nestlé, quanto a Danone atuam nesse segmento de forma destacada. Gradativamente observa-se uma presença maior da mesma linha de produtos, as chamadas marcas de extensão, na área de sobremesas lácteas e iogurtes, assim como na de biscoitos.

Como não poderia deixar de ser, a empresa inovadora, a Parmalat, foi a que apresentou o maior crescimento no período analisado. Entretanto, a partir de 1997 apresenta resultados negativos e parte para a reversão do mesmo utilizando da venda e fechamento de diversas unidades industriais.

Além de um crescente processo de desnacionalização da indústria de laticínios brasileiro, verifica-se também uma modificação no regime jurídico das empresas. A quase totalidade das cooperativas centrais transformaram-se, ou estão em processo, em sociedades anônimas, sendo possível dessa forma a abertura do capital e a obtenção de parceiros (nacionais ou estrangeiros) com capital possível de ser investido, principalmente na aquisição de novas tecnologias, capacitando assim essas empresas de competirem com as multinacionais.

Bibliografia

- BELIK, W. (1999). **Muito além da porteira**: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil. Campinas (tese de livre docência apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP)
- BLECHER, R. (1999). Ele vende até picolé para pinguim. **Exame**. São Paulo: Abril. 15.dez

- CALLEGARO et al. (2001). **A aprendizagem e o desenvolvimento de competências em cadeias agroindustriais**: estudos de casos da cadeia de vinhos espumantes e leite UHT. Disponível *on-line* em <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Callegaro.pdf> acessado em 16.04.02
- CARVALHO, V.R.F. (2000). **Mudanças patrimoniais na indústria de laticínios no Brasil**: reações às mudanças institucionais e concorrenciais nos anos 80 e 90. (mimeo)
- _____. (2000b). **Mudanças na coordenação do setor agroindustrial do leite**: uma primeira aproximação ao tema. (mimeo)
- CASTRO, G. de & KOMATSU, A. (1999a). Campanha que virou mania. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- _____. (1999b). Um perfil expansionista e inovador . **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- _____. (1999c). Os passos do criador do marketing do leite. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- CASTRO, G. de (1999a). América do Sul puxa a receita da Parmalat. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- _____. (1999b). Publicidade aproxima italianos e Coca-Cola. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- CHESNAIS, F. (1996) **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã.
- DIAS, J. C. (2000). As dez maiores empresas compram leite. **Leite Brasil**. www.leitebrasil.com.br acessado em 22.jan
- FARINA, E. & SAES, M. (1996). *Food industry in Mercosur: many challenges and big opportunities*. Paper apresentado no Seminário Internacional *FOOD, AGRICULTURE AND AGRIBUSINESS: Future Challenges and Opportunities*
- FREDERICQ, A. (1981). A "Babá" dos Brasileiros: uma multinacional no setor leiteiro in: CORADINI, Odacir L. e FREDERICQ, Antoinette. **Agricultura, Cooperativas e Multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar.
- HICKS, J. (1987). **A crise na economia keynesiana**. São Paulo: Vértice.
- HIRST, P. & Thompson, G. (1998) **Globalização em questão**. Petrópolis: Vozes.
- JANK, M. S. et al. (1999). **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Pensa; Milkbuzz.
- LAPLANE, M. & SARTI, F. (1999). **Investimento direto estrangeiro e o impacto na balança comercial nos anos 90**. Brasília: IPEA (texto para discussão 629),
- MATHIAS, J. (2001) **Laticínios no Mercosul**. (Estrutura e mercado - Brasil). São Paulo: Gazeta Mercantil
- MEIRELES, A. J. (1996). **A desrazão laticinista**. São Paulo: Cultura Editores Associados
- MIRANDA, J.C. & TAVARES, M.C. (1999). Brasil: estratégias de conglomeração. in: FIORI, J.L. (org) **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 2. ed.

POSSAS, M. L. (1982). Empresas multinacionais e industrialização no Brasil: notas introdutórias. in: BELLUZZO, L.G. de M. & COUTINHO, R. **Desenvolvimento capitalista no Brasil: ensaios sobre a crise**. Campinas: Instituto de Economia. 4 ed., 1998.

SALAMA, Pierre (1998) Incentivos ao investimento estrangeiro direto. **Folha de São Paulo**. 2-2, 22.nov

SATO, G. (1997). Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. **Informações Econômicas**. São Paulo. v.27, n. 12, dez.

Anexo

Anexo 01 - Recepção de leite no Brasil, com destaque para as cinco maiores captadoras - 1996/2002

(em mil litros)

Empresas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Nestlé</i>	<i>1.431.895</i>	<i>1.474.715</i>	<i>1.428.680</i>	<i>1.402.062</i>	<i>1.475.185</i>	<i>1.529.255</i>	<i>1.589.353</i>
<i>Parmalat</i>	<i>795.136</i>	<i>1.170.342</i>	<i>1.133.344</i>	<i>1.111.560</i>	<i>1.244.573</i>	<i>1.233.112</i>	<i>1.176.968</i>
Itambé	710.094	760.954	787.456	829.532	813.402	882.943	781.319
Elegê	559.653	607.198	602.514	660.209	760.239	782.141	711.335
<i>Danone</i>	<i>172.692</i>	<i>166.949</i>	<i>144.429</i>	<i>120.000</i>	<i>130.210</i>	<i>247.487</i>	<i>272.236</i>
Outras empresas	7.696.530	6.377.842	6.843.731	6.958.733	7.627.290	8.485.864	8.624.772
Total	11.366.000	10.558.000	10.940.154	11.082.096	12.050.899	13.160.802	13.155.983

Fonte dos dados brutos: CNA/Decon/Leite Brasil/Embrapa Gado de Leite