

# **A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus Desafios para o Brasil\***

Georges Flexor\*\*

Sumário: 1. Introdução; 2. Poder e coordenação nas cadeias e redes agroalimentares globais; 3. O comércio internacional de produtos agrícolas brasileiros; 4. A transnacionalização e configurações do sistema agroalimentar brasileiro; 5. Configurações das indústrias agroalimentares no Brasil: ensaio de tipologia; 6. Algumas conseqüências da transnacionalização do sistema agroalimentar brasileiro; 7. Conclusão.

Palavras-chave: Globalização. Sistema agroalimentar. Estratégia.

Keywords: Globalization. Agrifood System. Strategy.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as principais forças que impulsionam a globalização do sistema agroalimentar brasileiro. Entre outras dimensões desse processo, destacam-se as principais tendências do comércio internacional de produtos agrícolas brasileiros, o papel das firmas transnacionais e seus impactos sobre as diferentes configurações agroalimentares. Em conclusão, pergunta-se em que medida os elementos destacados implicam opções estratégicas que não podem ser reduzidas à liberalização do comércio e ao acesso aos mercados.

The present paper the most significant forces driving the globalization of the Brazilian agrifood system. It stands out the international trade, the role of the transnational corporation and its impacts on agrifood configuration. This diferents elements of the globalization of the Brazilian agrifood system claims new policy strategy.

---

\* Artigo recebido em set. 2006 e aprovado em out. 2006.

\*\* Professor da IM/CPDA/UFRRJ.

## 1. Introdução

A inserção internacional do sistema agroalimentar brasileiro não é um fenômeno novo. A formação econômica brasileira está, em grande parte, relacionada com seu setor agroexportador (FURTADO, 1963). A modernização da agricultura na segunda metade do século XX e a constituição de importantes complexos agroindustriais (SILVA, 1996, DELGADO, 1985), ainda que represente um processo em parte endógeno envolvendo capitais nacionais e políticas públicas ativas, não deixou de ter dimensões internacionais. Um exemplo disso são os grandes grupos estrangeiros que se estabeleceram como atores importantes para o desenvolvimento da indústria de insumos e maquinários agrícolas. Além disso, as políticas agrícolas de modernização e o padrão tecnológico que lhe era associado refletiam a difusão das idéias da revolução verde promovida pela Aliança pelo Progresso e o Banco Mundial. A busca de mercados externos, por outro lado, era incentivada na medida em que proporcionava meio e liquidez para apoiar o financiamento do esforço desenvolvimentista das décadas de 1960 e 1970.

Este trabalho visa a observar o atual processo de inserção global do sistema agroalimentar, que desde meados da década de 1990, e com maior intensidade a partir dos anos 2000, tem alcançando novos patamares, tanto quantitativa como qualitativamente. Do ponto de vista quantitativo, é possível constatar um crescimento do valor das exportações agrícolas como uma diversificação de sua pauta e de seus mercados externos. No que tange ao aspecto mais qualitativo, desde meados dos anos 1990 tem-se a participação crescente de grandes empresas transnacionais nos mercados de alimentos e no setor da distribuição, que até recentemente eram predominantemente controladas por capitais brasileiros. As mudanças em curso modificam não somente as janelas de oportunidades das empresas do sistema agroalimentar brasileiro e suas configurações de mercados, como têm impactos sociais e políticos importantes, colocando novos desafios para a estratégia de desenvolvimento do Brasil. Antes de proporcionar informações acerca dessas mudanças – quantitativa e qualitativa – iniciaremos este trabalho

com uma breve apresentação da literatura sobre o processo de globalização do sistema agroalimentar. Além de delinear os principais temas que orientam a agenda de pesquisa dos estudiosos do sistema agroalimentar, essa seção permitirá apontar a carência de estudos capazes de articular questões estratégicas próprias aos países em desenvolvimento, como o Brasil, e problemáticas sobre a dinâmica do processo de globalização.

## **2. A globalização do sistema agroalimentar**

Para os países em desenvolvimento, o atual processo de globalização do sistema agroalimentar gera tanto oportunidades como riscos. A maior integração dos mercados e a liberalização do comércio modificam quantitativa e qualitativamente a demanda por produtos agroalimentares desses países. A demanda externa não só se traduz na expansão do tamanho do mercado, na diversificação das exportações e num fluxo de renda adicional como coloca novas exigências em termos de qualidade, variedade, confiabilidade e flexibilidade (KAPLINSKY, 2004, 2000; HUMPHREY, 2005; DOLAN & ALII, 1999; BARRIENTOS & BARRIENTOS, 2002; GIBBON, 2000; PONTE 2002; GWYNNE, 1999; REYNOLDS, 2004). No entanto, a globalização do sistema agroalimentar é um processo que provoca uma reestruturação da organização agroindustrial criando um novo e desafiador ambiente competitivo para as empresas e os agricultores dos países em desenvolvimento.

Parte dessas mudanças estão relacionadas com a construção de um conjunto de instituições globais que buscam promover a liberalização comercial e a maior integração dos mercados (MCMICHAEL & FRIEDMAN, 1989; GOODMAN & WATTS, 1997; MARSDEN & ARCE, 1994; FRIEDLAND, 1984; BONANNO & ALII, 1994). A institucionalização da OMC representa um evento importante na construção de um novo regime global à medida que incentiva a construção de mercados globais e o crescimento de sistemas produtivos relacionados com a obtenção de economias de escala para produtos padronizados, como as *commodities* agrícolas. Se os processos

econômicos e políticos que sustentam a liberalização do comércio incentivam o crescimento dos fluxos internacionais de produtos agrícolas, pesquisadores têm sublinhado que os jogadores mais ativos nessa fase de reestruturação das regras do jogo global são as firmas transnacionais da indústria de alimentos e do varejo. Para Friedland (1984) ou Bonanno (1994), por exemplo, os verdadeiros sujeitos da globalização são essas organizações transnacionais capazes de conectar espaços geograficamente distintos e distantes. Goodman & Watts (1997), assim como Marsden & Arce (1994) ou Murdoch & Marsden (1995), retomam parte dessa problemática, apontando para a fluidez das redes de atores que estruturam as relações entre os atores do sistema agroalimentar.

De forma complementar, Wilkinson (1997), utilizando categorias da economia das convenções (VALESCHINI & NICOLAS, 1995), destaca a importância do *quality turn* na dinâmica do sistema agroalimentar que orienta de forma cada vez mais significativa os diversos rumos do padrão de consumo alimentar, nas questões ligadas à saúde e aos desejos e crenças dos consumidores. Nessa abordagem, por exemplo, o poder das grandes firmas multinacionais depende fundamentalmente de suas posições no sistema, das relações com os outros atores e de sua capacidade de se apropriarem dos valores construídos socialmente.

A análise das cadeias de valores globais representa outra importante contribuição à investigação da construção do processo de globalização. Essa abordagem desenvolveu-se a partir dos trabalhos seminais de Gereffi (1994) sobre as cadeias globais de *commodities* (*Global Commodity Chain*). Segundo Humphrey, Sturgeon, Kaplinski e Gereffi (2001) não se trata somente de analisar os problemas produtivos associados a uma organização que conecta atividades econômicas geograficamente dispersas, mas de integrar a questão do controle e da coordenação dessas atividades. De forma sintética, podemos dizer que a dinâmica das relações entre as firmas e as formas de governança que as estruturam são o foco da análise das cadeias globais de valores. Nesse sentido, a evolução atual do sistema agroalimentar, com as grandes cadeias varejistas conectando atores e espaços heterogêneos e geograficamente dispersos, proporciona um objeto

de estudo particularmente interessante para testar as ferramentas analíticas propostas pela abordagem em termo de cadeia global de valores.

Numa ótica gerencial inspirada pelos desenvolvimentos da economia dos custos de transações (WILLIAMSON, 1975, 1985; COASE, 1937, 1991) e dos novos modelos gerenciais como o *supply chain management*, o foco da problematização dos padrões (agro)industriais emergentes associados ao processo de globalização se desloca para os problemas de coordenação e de gestão da cadeia de suprimento agroalimentar. Autores como Reardon & allii (2001), por exemplo, destacam o papel dos *grades & standards* de qualidade como elementos centrais da coordenação e gestão das cadeias agroalimentares. As questões dos fluxos de informações e do uso de sistemas de comunicações *online* e das competências gerenciais capazes de proporcionar maior flexibilidade operacional e comercial representam outros temas de investigação importante dentro dessa perspectiva (SPORLERDER & MOSS, 2002; PETERSON, 2002, FRIETZ & SCHIEFER, 2002; STORER & ALII, 2002).

No Brasil, essa última abordagem está, sobretudo, associada ao influente grupo PENSA da Universidade de São Paulo. Entre outros trabalhos realizados por pesquisadores do PENSA, podemos citar os estudos de Azevedo et. al. (2002), sobre as tendências comparadas das indústrias alimentares brasileiras e americanas, e as análises de Farina et. al. (2002; 2003), sobre os efeitos do processo de fusão e aquisições nas cadeias – não por acaso – de lácteos e no setor varejista. No conjunto, esses trabalhos destacam a influência do ambiente institucional sobre as decisões de investimentos das firmas transnacionais assim como os efeitos dessas escolhas sobre a concorrência, a difusão de novos produtos e os mecanismos de coordenação das cadeias.

Como veremos a seguir, a liberalização comercial e o papel das firmas transnacionais representam duas das principais facetas do processo de globalização do sistema agroalimentar. No entanto, como será possível perceber, o atual processo de globalização do sistema agroalimentar aponta não somente o crescimento das exportações fundamentada na exploração de vantagem comparativa como destaca a diversificação das pautas e dos

mercados externos, com a importância crescente dos mercados dos países em desenvolvimento. Além disso, o novo e intenso processo de consolidação nas indústrias agroalimentares atinge, sobretudo, as indústrias de alimentos e distribuição, segmento “a jusante” que até então era relativamente imune ao processo de internacionalização agroalimentar devido a particularidades culturais, institucionais e organizacionais de cada país.

### **3. O comércio internacional de produtos agrícolas brasileiros**

O sistema agroalimentar brasileiro, impulsionado pelo atual “boom” das exportações de produtos agrícolas, vem se reposicionando como setor estratégico da inserção global da economia brasileira. Em 2004, por exemplo, com saldo na balança comercial de mais de US\$ 32 bilhões, respondeu por 42% das exportações brasileiras. Na Tabela 1 pode ser observado também que as exportações brasileiras que estagnaram durante a década de 1990 conhecem um crescimento acelerado desde os anos 2000. Parte deste “boom” resulta do desempenho do setor agro-exportador brasileiro, cujo valor aumentou 89,3% entre 2000 e 2004, enquanto que o valor total das exportações do país aumentou 75,13% nesse período.

Observa-se, além disso, que o valor relativo das exportações agrícolas mantém uma certa constância desde a década de 1990, oscilando ao redor de uma média de 41,5% a.a. Dito de outra forma, embora os saldos do balanço comercial brasileiro dependam em parte da dinâmica do setor agro-exportador, sua evolução atual parece em grande parte resultar de mudanças macroeconômicas mais amplas e recentes como, por exemplo, a liberalização cambial ocorrida no início de 1999.

**Tabela 1 - Evolução da balança comercial – total e agrícola – de 1989 a 2004 (US\$ milhões)**

| ANO  | EXPORTAÇÕES |        |      |           | IMPORTAÇÕES |       |       |           | BALANÇO COMERCIAL |        |        |
|------|-------------|--------|------|-----------|-------------|-------|-------|-----------|-------------------|--------|--------|
|      | Total       | Agro.  | Var. | Part. (%) | Total       | Agro. | Var.  | Part. (%) | Total             | Agro.  | Var.   |
| 1989 | 34.383      | 13.921 | -    | 40,5      | 18.263      | 3.081 | -     | 16,9      | 16.120            | 10.840 | -      |
| 1990 | 31.414      | 12.990 | -6,7 | 41,4      | 20.661      | 3.184 | 3,33  | 15,4      | 10.753            | 9.806  | -9,54  |
| 1991 | 31.620      | 12.403 | -4,5 | 39,2      | 21.041      | 3.642 | 14,39 | 17,3      | 10.579            | 8.761  | -10,66 |
| 1992 | 38.505      | 14.455 | 16,5 | 37,5      | 20.554      | 2.962 | -18,7 | 14,4      | 17.951            | 11.492 | 31,17  |
| 1993 | 38.555      | 15.940 | 10,3 | 41,3      | 25.256      | 4.157 | 40,33 | 16,5      | 13.299            | 11.783 | 2,53   |
| 1994 | 43.545      | 19.105 | 19,9 | 43,9      | 33.079      | 5.678 | 36,58 | 17,2      | 10.466            | 13.427 | 13,95  |
| 1995 | 46.506      | 20.871 | 9,25 | 44,9      | 49.972      | 8.613 | 51,69 | 17,2      | -3.466            | 12.258 | -8,7   |
| 1996 | 47.747      | 21.145 | 1,31 | 44,3      | 53.346      | 8.939 | 3,79  | 16,8      | -5.599            | 12.206 | -0,43  |
| 1997 | 52.994      | 23.404 | 10,7 | 44,2      | 59.744      | 8.247 | -7,74 | 13,8      | -6.750            | 15.156 | 24,17  |
| 1998 | 51.140      | 21.575 | -7,8 | 42,2      | 57.763      | 8.106 | -1,71 | 14        | -6.623            | 13.469 | -11,13 |
| 1999 | 48.011      | 20.514 | -4,9 | 42,7      | 49.295      | 5.739 | -29,2 | 11,6      | -1.283            | 14.775 | 9,7    |
| 2000 | 55.086      | 20.610 | 0,47 | 37,4      | 55.839      | 5.799 | 1,05  | 10,4      | -753              | 14.811 | 0,24   |
| 2001 | 58.223      | 23.863 | 15,8 | 41        | 55.586      | 4.847 | -16,4 | 8,72      | 2.637             | 19.016 | 28,39  |
| 2002 | 60.362      | 24.839 | 4,09 | 41,2      | 47.222      | 4.492 | -7,34 | 9,51      | 13.140            | 20.347 | 7      |
| 2003 | 73.084      | 30.639 | 23,4 | 41,9      | 48.260      | 4.791 | 6,67  | 9,93      | 24.824            | 25.848 | 27,03  |
| 2004 | 96.475      | 39.016 | 27,3 | 40,4      | 62.782      | 4.881 | 1,88  | 7,77      | 33.693            | 34.135 | 32,06  |

Fonte: SECEX/MDIC.

Esses resultados agregados merecem algumas observações. A Tabela 2, por exemplo, mostra que o forte crescimento das exportações agrícolas brasileiras é concentrado em torno de algumas poderosas cadeias agroalimentares. Começamos pela cadeia de soja (grãos, farelo e óleo) cujas exportações superaram os US\$ 10 bilhões em 2004. Integrada aos mercados internacionais desde sua origem, na década de 1970, a cadeia de soja vive atualmente importantes mudanças qualitativas. Como veremos na segunda parte deste trabalho, desde o fim dos anos 1990, o complexo da soja passa por um intenso processo de concentração liderado por firmas transnacionais tais como Bunge, Cargill, ADM e Coinbra-Dreyfuss. Entretanto, no momento, podemos destacar um aspecto recente e cujas conseqüências são ainda imprevisíveis: a evolução social e econômica da China. A abertura do gigante asiático tem representado um fator essencial para o crescimento das exportações de soja brasileira nestes últimos anos. Esse fato novo, no entanto, não deixa de colocar algumas questões de ordem estratégica para o Brasil. Com efeito, em função da evolução demográfica e do aumento da

renda média *per capita*, os chineses consomem cada vez mais proteínas animais e vegetais. Segundo estatísticas do governo chinês, o consumo urbano de carnes alcançou 32,53 Kg por habitante em 2002. A carne suína que é tradicional nesse país e o frango, cujo consumo aumenta rapidamente, são as principais fontes de proteínas animais dos consumidores urbanos. As autoridades, conscientes dessa evolução e dos problemas encontrados para aumentar a produção agrícola doméstica, parecem ter decidido atuar nos mercados de grãos a fim de estabelecer mecanismos capazes de garantir um abastecimento regular e seguro, um aspecto necessário para sua indústria de rações e refino de óleo. Essa orientação abriu as portas do mercado chinês às exportações brasileiras. Porém, tais exportações têm-se traduzido, sobretudo, no crescimento das exportações de grãos. Um dado significativo é o aumento do valor das importações chinesas de soja brasileira em 146,6%, entre 2000 e 2004. No entanto, os produtos de maior valor agregado como o farelo e o óleo refinado não se beneficiaram do crescimento da demanda chinesa. O aumento de 18% a.a. das capacidades de processamento de soja na China indica, por outro lado, que as autoridades desse país desejam importar basicamente grãos.

**Tabela 2 - Evolução das principais exportações agrícolas brasileiras entre 1996 e 2004 (US\$ milhões)**

| Principais exportações          | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Soja                            | 1.018 | 2.452 | 2.178 | 1.593 | 2.188 | 2.726 | 3.032 | 4.290 | 5.395 |
| Açúcar                          | 1.611 | 1.774 | 1.943 | 1.911 | 1.199 | 2.279 | 2.094 | 2.140 | 2.640 |
| Aves                            | 881   | 918   | 775   | 921   | 879   | 1.395 | 1.439 | 1.862 | 2.708 |
| Farelo de soja                  | 2.731 | 2.681 | 1.750 | 1.504 | 1.651 | 2.065 | 2.199 | 2.602 | 3.271 |
| Café                            | 1.722 | 2.749 | 2.335 | 2.233 | 1.563 | 1.213 | 1.201 | 1.316 | 1.759 |
| Carnes congelada                | 152   | 148   | 219   | 326   | 333   | 501   | 508   | 727   | 1.371 |
| Tabaco                          | 1.029 | 1.091 | 940   | 893   | 813   | 921   | 978   | 1.052 | 1.380 |
| Óleo de soja                    | 713   | 597   | 833   | 687   | 359   | 506   | 778   | 1.233 | 1.382 |
| Sucos de laranja                | 1.454 | 1.058 | 1.306 | 1.290 | 1.090 | 880   | 1.096 | 1.250 | 1.141 |
| Carnes suínas                   | 122   | 142   | 148   | 115   | 163   | 346   | 469   | 527   | 744   |
| Carne bovina fresca e resfriada | 42    | 49    | 57    | 117   | 170   | 237   | 268   | 428   | 592   |
| Alcool etílico (80%vol.)        | 95    | 54    | 36    | 66    | 35    | 92    | 169   | 158   | 498   |
| Carnes preparadas               | 254   | 253   | 324   | 348   | 288   | 312   | 362   | 434   | 559   |
| Milho                           | 72    | 52    | 12    | 7     | 9     | 497   | 268   | 375   | 597   |
| Algodão bruto                   | 2     | 0     | 4     | 5     | 32    | 154   | 94    | 189   | 406   |

Fonte: SECEX/MDIC.

A demanda dos países da União Européia por farelo representa oportunidades comerciais importantes. Entre 2000 e 2004, por exemplo, o valor das exportações de farelo para a Holanda aumentou 120%. Para a França, o crescimento foi de 61% e para a Alemanha alcançou 195%. Porém os mercados europeus são exigentes e nesses mercados existem também problemas concretos. Em particular, com o avanço da soja geneticamente modificada, o acesso aos mercados europeus dependerá cada vez mais da capacidade da cadeia de soja brasileira de estabelecer e gerenciar adequadamente um sistema que possa segregar os grãos geneticamente modificados dos convencionais ou estabelecer mecanismos capazes de preservar a identidade dos últimos. Para o comprador europeu que atualmente lida com a desconfiança dos consumidores, trata-se de evitar qualquer risco de contaminação da soja convencional por grãos e sementes geneticamente modificados e de garantir informações críveis sobre suas origens. Ora, os problemas de logística, as fracas capacidades de fiscalização das instituições brasileiras e a passividade com que estas têm tratado do problema da difusão clandestina das sementes geneticamente modificadas podem abalar a reputação da soja brasileira e limitar a competitividade das exportações nesses mercados.

A liberalização comercial proporciona oportunidades alternativas. Em 2004, por exemplo, o Irã se tornou o quarto maior importador de farelo de soja brasileira e a Índia representa, devido ao aumento da demanda interna, um mercado importante para as exportações de óleo refinado. Todavia, esses países com pretensões no cenário internacional podem, em curto prazo, seguir a estratégia chinesa cujas importações de óleos estão estagnadas desde 1996. Por outro lado, ainda que os demais países em desenvolvimento possam se tornar mercados interessantes para as exportações brasileiras, a atual demanda desses países não fazem deles espaços estratégicos para os principais atores da cadeia.

Desde o início do século XXI, as exportações de carnes brasileiras têm conhecido um crescimento acentuado. Entre 2000 e 2004, por exemplo, as exportações de aves aumentaram 208,07%. No mesmo período, as vendas externas de carnes vermelhas progrediram 218,83% e

as de carnes suínas 356,44%. Este crescimento espetacular colocou o Brasil no topo dos países exportadores de aves e de carnes bovinas.

No caso das carnes vermelhas, os exportadores brasileiros se beneficiaram-se da crise da “vaca louca” que sacudiu a indústria européia e, em menor grau, a norte-americana. Esse episódio, além de abrir oportunidades naqueles mercados gerou novas janelas de exportações para a carne bovina brasileira que até agora saiu ileso dessa pane alimentar. Ao contrário, o evento que abalou o sistema produtivo europeu e americano teve por consequência reforçar a posição competitiva brasileira. Como a criação de gado no Brasil é geralmente extensiva e não recorre a rações e farinhas industriais, a carne vermelha brasileira ganhou uma excelente reputação. Para muitos importadores, essa característica da criação no Brasil representa certa garantia em termos de qualidade (natural) e segurança alimentar. Isso explica, por parte, o crescimento rápido observado entre 2000 e 2004 das exportações de carnes bovinas frescas para a Holanda (183%), o Reino Unido (224%), a Alemanha (204%) ou o Chile (390%). Cabe notar ainda a importância crescente das exportações para os países do Oriente Médio como o Irã ou o Egito. As importações destes dois últimos países, por exemplo, eram insignificantes em 2000, somando apenas alguns milhões de dólares. Em 2004, o valor das exportações de carnes bovinas congeladas para o Irã superava os US\$ 100 milhões e para o Egito alcançavam US\$ 161 milhões.

Todavia, os exportadores brasileiros ainda não avançaram no Japão e nos Estados Unidos, dois mercados estratégicos onde a indústria australiana, mais estruturada e coordenada, penetra rapidamente. Os recentes focos de febre aftosa e o tamanho do mercado informal não facilitam a promoção das exportações nem a difusão de um sistema de rastreabilidade exigido pelos importadores mais preocupados com a segurança dos alimentos. São problemas concretos que mobilizam os recursos das principais empresas exportadoras como a Friboi, Bertin, Minerva, Independencia ou Marfrig. Contudo, as demais firmas que geralmente não dispõem das capacidades operacionais necessárias correm o risco de ser rapidamente excluídas dos mercados internacionais.

No caso das exportações de aves, os exportadores brasileiros Sadia e Perdigão, em particular, têm acumulado uma longa experiência. Iniciada na década de 1970, as vendas externas de frango ganharam impulso nos anos 1980, quando os exportadores brasileiros souberam penetrar nos mercados exigentes do Oriente Médio e do Japão. Como naquele momento as grandes firmas americanas e européias estavam mais voltadas para consolidar seus mercados domésticos, as empresas brasileiras conseguiram internacionalizar suas operações sem fortes pressões da concorrência, adquirindo com essa experiência habilidades exportadoras bastante úteis no cenário competitivo atual, em um contexto marcado pela importância crescente de firmas transnacionais, tais como Conagra (US), Tyson (US) e Doux (Fr).

O Japão e a Arábia Saudita são ainda hoje os principais mercados externos para o frango brasileiro. Juntos, representam quase 31% das exportações de aves. Todavia, países europeus como a Holanda e a Alemanha estão se tornando importantes mercados para essa indústria. As exportações para a Holanda, por exemplo, cresceram 255% entre 2000 e 2004. A epidemia de *influenza aviária* que sacudiu a indústria de aves na Ásia e em menor grau a Europa do Leste não atingiu, no momento, a produção brasileira. Se os atores da cadeia conseguirem administrar os riscos dessa nova crise alimentar, estes poderão ganhar um capital de confiança estratégico para o crescimento de seus negócios.

A dinâmica atual das exportações de açúcar representa um outro aspecto significativo da internacionalização do sistema agroalimentar brasileiro. De 1999 a 2004, por exemplo, o valor das exportações cresceu 38,14%. Como no caso das vendas externas de carnes de porco ou de bovino, a demanda russa é um elemento quantitativo importante. Ela responde por quase um terço do valor das exportações de açúcar bruto. Entretanto, os empresários do setor não parecem confiar muito no futuro da demanda russa, uma vez que o valor das exportações para esse país chegou até mesmo a diminuir nesses últimos anos, passando de mais de US\$ 690 em 2001 para US\$ 503 em 2004. Por outro lado, a Índia, que possui uma demanda potencialmente superior à da China, e os países do

Oriente Médio, onde outras empresas agroalimentares brasileiras atuam e já teceram uma rede de relações rapidamente aproveitável para os produtores de açúcar, são mercados que conheceram substantivas taxas de crescimento.

A evolução das negociações comerciais de produtos agrícolas ainda é incerta, porém, as regras da OMC e seus mecanismos de resolução de conflitos deverão proporcionar novas janelas de exportação para o açúcar brasileiro. O acesso ao mercado europeu é problemático a curto prazo. No entanto, a diminuição e a eliminação dos subsídios à exportação constituem uma situação plausível em um futuro relativamente próximo. Muitos mercados abastecidos pelos excedentes europeus abrirão-se para os exportadores brasileiros que dispõem de uma incomparável competitividade-custos. As expectativas dos principais atores dessa indústria parecem acreditar nesse cenário e já podem ser observadas novas decisões de investimentos. Segundo expectativas do setor, as exportações alcançarão 20,5 milhões de toneladas em 2015 contra 16 milhões atualmente.

As decisões de investimentos no setor refletem também as expectativas quanto ao futuro dos preços relativos das energias e do crescimento da demanda global por álcool para substituir parte do consumo de petróleo, uma fonte de energia não renovável e cujos maiores estoques são situados em países atualmente instáveis. A dinâmica atual dos preços do petróleo e as expectativas quanto ao comportamento futuro da demanda energética mundial com o crescimento econômico dos gigantes asiáticos China e Índia provocarão, sem dúvida, um aumento importante do consumo de álcool, biodiesel e outras energias extraídas da biomassa. No caso do álcool, os efeitos dessa mudança já são palpáveis. Vários países, como os Estados Unidos, estão revendo seus arcabouços institucionais para adicionar ou aumentar a percentagem de álcool adicionada à gasolina. A China está estudando a tecnologia brasileira assim como o Japão. Os preços estão refletindo tal alteração das expectativas e, embora exista incerteza quanto ao peso do álcool no futuro da matriz energética mundial, não há dúvidas de que a demanda por álcool deverá crescer de forma

rápida. Neste cenário, o Brasil, dispõe de uma competitividade-custo significativa na produção de álcool que o coloca em uma posição estratégica para suprir o crescimento do consumo. Segundo expectativas da MB Associados, as exportações de álcool brasileiro mais que dobrarão em 10 anos, passando de 2,7 bilhões de litros em 2005 para 6,9 em 2015. Os investimentos já estão sendo realizados para aumentar a produção e melhorar a logística e observa-se um aumento da área plantada com cana. A decisão da Cargill de investir nesse negócio no Brasil representa, por exemplo, um sinal dessa evolução e do peso crescente das ‘energias verdes’ na futura matriz energética global.

As cadeias de frutas estão também se inserindo no processo de internacionalização do sistema agroalimentar brasileiro. Comparadas com os volumes e valores do comércio global de frutas, as exportações brasileiras são ainda tímidas, alcançando US\$ 369,7 milhões em 2004. Elas apresentam, todavia, um crescimento significativo nesses últimos anos e há expectativas de que o Brasil possa se transformar em uma importante plataforma de exportação de frutas para Europa, Estados Unidos ou Japão. As maçãs e uvas brasileiras, por exemplo, são exportadas quase exclusivamente para os exigentes mercados europeus, em particular, o holandês e o inglês, onde os consumidores desejam cada vez mais consumir frutas e legumes frescos e variadas ao longo do ano. O valor das exportações de maçã, em particular, registrou um aumento de 91,7% em 2004. Mesmo tendo caído 12% de 2003 a 2004, as vendas externas de uvas conhecem uma trajetória ascendente desde o fim dos anos 1990: de 1999 a 2004 elas cresceram 512%. Um aspecto interessante dessa dinâmica, que atinge também as cadeias de manga, melão, banana ou mamão-papaya, é que a internacionalização das cadeias de frutas sustenta o crescimento econômico de pólos agroexportadores no Nordeste como Juazeiro e Petrolina ou Mossóro, assim como no sul, na cidade de Fraiburgo em Santa Catarina. Como têm destacado Arce & Marsden (1993), as redes socioprodutivas que sustentam o desenvolvimento das novas regiões agrícolas representam um aspecto qualitativo importante da globalização do sistema agroalimentar. Entre os diversos atores que contribuíram para construir essas dinâmicas regionalizadas é possível citar: os agrônomos e

suas instituições; os produtores e suas organizações; as diferentes administrações; e os empresários. No entanto, as grandes empresas e, em particular, as firmas multinacionais cumpriram um papel estratégico nesse processo. É provável que o desenvolvimento da fruticultura de exportação no Nordeste esteja associado às estratégias transnacionais desse tipo de organização. Neste sentido, a atuação dos gigantes do varejo Carrefour e Royal Ahold (até 2003) nesse espaço representa certamente um dos elementos chaves para entender o crescimento das exportações de uvas para o Reino Unido e a Holanda. Com efeito, as capacidades de coordenação, os recursos logísticos e os sistemas de distribuição daquelas firmas são fatores estratégicos quando se trata de explorar o potencial agroexportador das regiões ensolaradas e secas, porém abundante em recursos hídricos (rio São Francisco e lençóis freáticos) do Nordeste.

Essas últimas observações a respeito do papel das firmas transnacionais do setor varejista apontam para uma nova fase no processo de internacionalização do sistema agroalimentar brasileiro. Nela, a presença desse tipo de organização não se limita predominantemente às indústrias de insumos e maquinários agrícolas como atinge indústrias necessitando de maiores tratos e de capacidade para lidar com os diferentes parâmetros dos mercados nacionais, como é o caso das indústrias de alimentos e da distribuição. Como veremos na segunda parte do trabalho, a intensificação da presença das firmas transnacionais no sistema agroalimentar brasileiro tem impactos sobre a configuração das indústrias agroalimentares no Brasil.

#### **4. A transnacionalização e configurações do sistema agroalimentar brasileiro**

A presença das firmas transnacionais na indústria brasileira de alimentos não é um fenômeno recente. A Nestlé, por exemplo, está no Brasil desde 1921, quando introduziu o leite em pó. O primeiro moinho brasileiro da Bunge data também do início do século XX. Todavia, a presença de firmas multinacionais neste segmento do sistema agroalimentar

era relativamente tímida para o padrão médio da indústria brasileira. Birchal (2004) destaca que em 1940, o capital estrangeiro na indústria alimentar, em torno de 25%, era inferior à média nacional (41%). Depois da Segunda Guerra Mundial, os investimentos estrangeiros seguiram crescendo no país. De maneira geral, procuravam aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo crescimento econômico e o desenvolvimento dos mercados urbanos, como no caso da Danone, que iniciou suas operações na indústria de lácteo na década de 1970.

A partir de meados da década de 1980, o ritmo dos investimentos estrangeiros acelerou. De 1980 a 1995, por exemplo, a indústria brasileira de alimentos atraiu mais investimentos estrangeiros que os bancos ou a indústria farmacêutica. A partir de meados da década de 1990, essa tendência se intensificou. Segundo a firma de consultoria KPMG, de 1995 a 2005, as indústrias alimentares e do fumo registraram não menos de que 155 fusão e aquisição. Entre outras aquisições significativas podemos citar aquelas realizadas pelo grupo Unilever que comprou a empresa de sorvete Kibon em 1997 e, com a absorção da holding americana Bestfoods, em 2002, as marcas brasileiras Arisco, Cica ou Gourmet. Na indústria de chocolate, a Kraft Foods adquiriu os ativos, e, em particular, as marcas da Lacta em 1996 e se posiciona, doravante, como o principal rival da Nestlé que, apesar dos problemas com as instituições de defesa da concorrência, controla a tradicional Garoto.

A Tabela 3 proporciona uma boa ilustração da evolução recente das maiores empresas agroalimentares. Como pode ser observado, em 1990, 14 entre 20 das maiores empresas de alimentos atuando no Brasil eram controladas por capital nacional. No entanto, após dez anos marcados por mudanças institucionais significativas (liberalização comercial, estabilização monetária, atração de capitais estrangeiros etc.) a participação relativa das firmas brasileiras diminuiu de forma conseqüente. Em 2003, registrou-se que sete das dez maiores empresas de alimentos atuantes no Brasil eram firmas multinacionais (MNE).

**Tabela 3 - As 20 maiores empresas agroalimentares no Brasil 1990-2003**

| 1990                            | 1995                        | 2000                            | 2003                    |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Nestlé (MNE)                    | Nestlé (MNE)                | Nestlé (MNE)                    | Bunge (MNE)             |
| Coopersucar (Br)                | Coopersucar (Br)            | Bunge (MNE)                     | Cargill (MNE)           |
| Ceval (Br)                      | Ceval (Br)                  | Sadia (Br)                      | Sadia (Br)              |
| Sadia Concórdia (Br)            | Santista de Alimentos (MNE) | Cargill (MNE)                   | Nestlé (MNE)            |
| Sanbra (MNE)                    | Sadia Concórdia (Br)        | Perdigão (Br)                   | Coinbra Dreyfuss (MNE)  |
| Perdigão (Br)                   | Cargill (MNE)               | RMB (MNE)                       | Perdigão (Br)           |
| Refinaria de Milho Brasil (MNE) | Perdigão (Br)               | Parmalat (MNE)                  | Coamo (Br)              |
| União (Br)                      | Parmalat (MNE)              | Kraft-Lacta (MNE)               | Unilever (MNE)          |
| Frigobrás (Br)                  | Sadia frigobrás (Br)        | Fleischmann-Royal Nabisco (MNE) | Scara (MNE)             |
| Cargill (MNE)                   | RMB (MNE)                   | Scara Ceval (Br)                | Kraft (MNE)             |
| Cica (MNE)                      | Kibon (MNE)                 | Aurora (Br)                     | Amaggi (Br)             |
| Citrosuco (Br)                  | Leite Paulista (Br)         | Itambé (Br)                     | Caramuru (Br)           |
| Leite Paulista (Br)             | Central Itambé (Br)         | Danone (MNE)                    | Frangosul Doux (MNE)    |
| Cutrale (Br)                    | Garoto (Br)                 | Caramuru (Br)                   | Aurora (Br)             |
| Garoto (Br)                     | Quaker (MNE)                | Frangosul Doux (MNE)            | Elma Chips-Quaker (MNE) |
| Arisco (Br)                     | Lacta (Br)                  | Mocrusul (Br)                   | Marfrig (Br)            |
| Lacta (Br)                      | Danone (MNE)                | Citrosuco (Br)                  | Bianchini (Br)          |
| Braswey (Br)                    | Chapecó (Br)                | J. Macedo (Br)                  | Danone (MNE)            |
| Olvebra Ind. (Br)               | J.B. Duarte (Br)            | Garoto (Br)                     | Itambé (Br)             |
| Fleischmann (MNE)               | Royal J. Macedo (Br)        | Elegê (Br)                      | Ajinomoto (MNE)         |

Fonte: Exame; Firms Ranking; Valor Econômico; Firms Ranking;

Essa onda de aquisição provocou certamente um “choque” produtivo e organizacional em várias cadeias agroalimentares, estimulando firmas brasileiras tais como a Sadia, a Perdigão, a Amaggi, a Coamo ou a Caramuru, a mobilizar seus recursos e a desenvolver competências capazes de lhes garantir certo grau de competitividade. Essa nova onda de investimentos estrangeiros no Brasil não ficou limitada às indústrias de alimentos, mas estendeu-se ao setor varejista que em pouco menos de uma década sofreu transformações significativas. A entrada da Wal-Mart, a parceria (com opções de compra) entre o Grupo Pão de Açúcar e o varejista francês Casino, assim como as aquisições do Carrefour indicam que a transnacionalização do sistema agroalimentar brasileiro atinge quase todos os elos das cadeias de valores, acelerando o processo de consolidação e concentração industrial. É o que veremos agora por meio de uma

tentativa de estabelecer alguma tipologia das configurações das indústrias agroalimentares no Brasil.

## **5. Configurações das indústrias agroalimentares no Brasil: ensaio de tipologia**

No Brasil, existe uma variedade de estruturas de mercados agroalimentares e as empresas que os compõem são bastante heterogêneas. Tomando-se por critérios o grau de concentração e o caráter nacional ou transnacional das firmas líderes destacam-se, entre outras formas possíveis, as seguintes configurações típicas:

- *Indústrias consolidadas e dominadas por firmas transnacionais*: Nesse grupo, encontramos indústrias de insumos e defensivos agrícolas, de alimentos (molhos, chocolate etc.) ou indústrias agroexportadoras como aquelas relacionadas com o complexo soja. Os mercados de fungicidas e inseticidas, por exemplo, são dominados por grandes firmas transnacionais como a Bayer, a Syngenta, a BASF e a Uniroyal. Operando no Brasil desde o início do século XX, essas organizações se beneficiam geralmente de vantagens em custos e de economias de escala e escopo. A tradicional presença das firmas transnacionais, que possuem diversas linhas de negócio na indústria de agroquímicos, impõe fortes barreiras à entrada. Explica, entre outras coisas, por que as vendas desses quatro grupos representam mais ou menos 80% desses mercados (ver Anexo A). Em vários ramos da indústria de alimentos, o intenso processo de aquisição observado a partir dos anos 1990 resultou em configurações industriais altamente concentradas. Na indústria de molhos, por exemplo, a Unilever, após a aquisição da Bestfoods, beneficiou-se de uma posição de quase monopólio, o que incentivou a ação das instituições de defesa da concorrência que, no caso do mercado de maionese, outorgaram o licenciamento da marca Gourmet à Cargill. Numa outra indústria de alimentos – a de chocolates – encontramos uma situação de duopólio. A Nestlé, com a compra da Garoto, e a Kraft Foods, com a aquisição da Lacta, controlam hoje mais de 80% desse mercado. Além de controlar marcas conhecidas e praticar

estratégias de diferenciação dos produtos, essas empresas se aproveitam de canais de distribuição variados e capilares (supermercados, padarias, lojas de conveniência etc.) para sustentar suas posições na indústria agroalimentar. Nesse contexto, as demais firmas geralmente procuram se estabelecer regionalmente, focar segmentos de mercados específicos (qualidade superior, consumidores de baixa renda) ou desenvolver canais de distribuição alternativos (forças de vendas etc.). A situação no complexo soja é um pouco diferente na medida em que as quatro firmas transnacionais que dominam o mercado, a saber Bunge, Cargill, ADM e Coinbra-Dreyfuss, disputam o mercado com alguns competidores brasileiros importantes como a Amaggi, a Coamo e a Caramuru. Porém, com 57% da soja processada e cerca de 70% do óleo refinado em 2003 (contra 35,4 e 48% respectivamente em 2000), esses grandes *players* internacionais estão aumentando consideravelmente suas presenças nas indústrias de processamento da soja no Brasil. Nesse contexto, os grupos brasileiros buscam consolidar e diversificar seus negócios no mercado doméstico ou diferenciar-se nos mercados internacionais com a exportação de soja convencional. A Coamo, com o desenvolvimento de uma linha de produto a base de soja (óleo, maionese etc.), e a Caramuru, com sua aposta na soja não transgênica, são exemplos desses tipos de estratégias.

- *Indústrias consolidadas e dominadas por firmas brasileiras:* A indústria de concentrado de laranja e o complexo exportador de carnes brancas (aves e suínos) são os casos mais emblemáticos da configuração desses mercados. A indústria de concentrado de laranja, por exemplo, é dominada pelos grupos Cutrale, Citrusuco, Coinbra-Dreyfuss, Citrovita que, junto com a Cargill, respondiam por cerca de 75% da capacidade de processamento em 2001. Com a saída recente da multinacional americana, a presença das empresas brasileiras na indústria cresceu, de forma que, hoje em dia, elas apenas se defrontam com um concorrente estrangeiro sério. Neste mercado internacional e maduro, os desafios dos grupos brasileiros parecem estar menos relacionados com a cópia de estratégias de firmas transnacionais do que com sua capacidade de promover o consumo global de sucos de laranjas, de melhorar sua reputação e suas relações com os produtores de matéria prima, e de investir em novos

pomares e produtos. Embora possa ser caracterizada como uma configuração industrial consolidada e dominada por firmas nacionais, a evolução recente da indústria exportadora de aves é bastante diferente. As empresas brasileiras Sadia e Perdigão lideram esse mercado e, junto com a Seara e a Frangosul, elas concentram 75% do volume exportado (Anexo A). Todavia, a aquisição da Frangosul pela francesa Doux, em 1998, a compra da Seara pela Cargill, em 2004, e a recente parceria entre a Thyson e a Globoaves mostram que o potencial exportador do complexo brasileiro interessa às firmas transnacionais que atuam, ou pretendem ingressar, na indústria de carnes de aves e de suínos. As firmas líderes brasileiras, Sadia e Perdigão, que respondem por 44% desse mercado, buscam reagir à entrada dos novos competidores, diversificando seus negócios, explorando economias de escalas ou adquirindo empresas nacionais de menor porte. A Sadia, por exemplo, voltou a investir na área de carnes bovina com a expectativa de que suas competências na exportação de frango possam lhe conferir certa vantagem competitiva neste mercado em forte expansão. Além disso, ao comprar a Da Granja, a empresa busca consolidar sua liderança nos mercados internos e externos. A tentativa frustrada, até agora, de adquirir o controle da rival Perdigão por meio da compra de ações é também reveladora das inquietações atuais da direção do grupo quanto à capacidade da Sadia de sobreviver nos mercados globais de aves e enfrentar de forma competitiva os gigantes Tyson ou Smithfield. A Perdigão, por outro lado, está investindo na ampliação de suas capacidades produtivas no Centro-Oeste, onde concentram suas plantas mais modernas. Além disso, a empresa que entrou no setor de lácteo tem buscado diversificar e renovar sua linha de produtos para os consumidores.

- *Indústrias em via de consolidação lideradas por transnacionais*: o setor varejista conhece uma profunda transformação desde meados dos anos 1990. Em primeiro lugar, a concentração está crescendo nesse segmento estratégico do sistema agroalimentar, a parcela do mercado dos quatro maiores grupos passando de 20,9% em 1994 para 38,8% em 2004 (Anexo A). Em segundo lugar, o setor varejista brasileiro passou rapidamente a ser dominado por grandes empresas transnacionais. Com efeito, em meados

dos anos 1990 o único grupo estrangeiro de peso era a multinacional francesa Carrefour. Em 2004, o setor varejista brasileiro conta com a presença significativa da gigante Wall Mart que, em 2003, comprou a rede Bompreço, implantada no Nordeste e que já havia sido adquirida anteriormente pela holandesa Royal Ahold. Além disso, a Wall Mart tomou recentemente o controle dos ativos brasileiros do grupo português Sonae. Por outro lado, a CBD, proprietária de importantes bandeiras como Pão de Açúcar ou Sendas, está sendo gradualmente integrada ao grupo francês Casino. Todavia, no intenso processo de consolidação e transnacionalização do setor varejista brasileiro, existem espaços para empresas brasileiras que decidem explorar nichos de mercado (conveniência, proximidade e/ou preços) ou que se beneficiam de certas vantagens locais. A indústria de lácteos é bastante peculiar, devido ao grande número de produtores e empresas envolvidos no segmento de captação de leite. Neste setor observa-se a posição dominante de uma aliança global entre a Fronterra da Nova Zelândia e a Nestlé da Suíça. Até recentemente a Parmalat ocupava a segunda posição. Mas a empresa que introduziu a tecnologia longa vida no Brasil em meado da década de 1980 foi obrigada a limitar suas operações devida a grave crise corporativa que sacudiu a empresa após a descoberta de um amplo esquema de fraudes contábeis e financeiras. O espaço deixado pela transnacional italiana está sendo ocupado por grupos e cooperativas brasileiras como a Itambé, a Elege, a CCL ou a Embarê. O fortalecimento das cooperativas brasileiras nesse elo da cadeia de lácteos pode acentuar-se caso as TNC's optem por concentrar seus recursos no desenvolvimento de linhas de produtos com maior valor agregados (leite aromatizado, iogurte, creme de leite, leite condensado etc.) setor em que já ocupam posição dominante. Em particular, no segmento de alimentos funcionais – i.e. produtos benéficos a saúde – que representa um mercado em franco crescimento, as TNC's dispõem de capacidades tecnológicas e comerciais que lhes garantam uma vantagem competitiva relativamente segura.

- *Indústrias em via de consolidação lideradas por grupos nacionais*: A indústria exportadora de carnes bovina é muito complexa e o processo de consolidação está apenas começando. Porém, em função do recente

“boom” das exportações é provável que essa indústria passe por mudanças significativas em um futuro próximo. Atualmente, os grupos brasileiros Friboi, Bertin, Minerva ou Marfrig (Anexo A) dominam o mercado. No momento, a importância do mercado informal, a dificuldade para estabelecer um sistema de rastreabilidade eficiente e as incertezas quanto às capacidades de gerenciamento da segurança e da qualidade parecem afastar os investimentos estrangeiros. No entanto, a aquisição de dois frigoríficos pelo antigo CEO do grupo inglês Grampion e os recentes investimentos da Cargill na indústria argentina de carnes bovina indicam que o setor está sendo observado pelas principais firmas multinacionais do ramo. Esses movimentos embrionários e o crescimento das exportações de carne vermelha estimularam, de certa forma, provavelmente a decisão do grupo brasileiro Friboi de adquirir a empresa argentina Swift. O grupo Bertin, por outro lado, comprou recentemente o frigorífico Canelones no Uruguai, o que deverá facilitar sua entrada nos Estados Unidos. A trajetória da indústria de açúcar tem uma evolução semelhante. A produção atual está fragmentada, mas algumas empresas como o grupo Cosan (com 13 usinas), a Copersucar (com 29) ou a Crystalsev (com 9) estão começando a liderar o processo de consolidação. Motivadas pelas expectativas de lucros associados a novas janelas de exportação para o açúcar e ao crescimento da demanda global por álcool, essas empresas estão investindo em novas usinas e instalações portuárias. Além disso, passaram a tecer relações empresariais com firmas multinacionais como a Cargill ou a Tereos da França. Note-se também que a gigante americana adquiriu a Corona, dona de duas usinas no interior de São Paulo. Pode-se ainda observar tanto a busca pelo grupo alemão Sudzucker – maior produtora de açúcar do mundo – de comprar ativos no Brasil, quanto a procura da Bunge por diversificar seus negócios na área de álcool. Esses recentes movimentos empresariais sugerem que o processo de consolidação se intensificará. Atualmente, tal processo está liderado por alguns grupos brasileiros. Porém, as rápidas mudanças do ambiente global e a aceleração do reposicionamento das estratégias operacionais das firmas transnacionais assim como suas capacidades de realizar investimentos de grandes portes e suas competências na gestão das cadeias globais representam fatores que certamente terão impactos sobre a trajetória futura dessa indústria.

- *Indústrias em via de consolidação sem lideranças*: a indústria do café pode ser tomada como exemplo dessa configuração. É um negócio tradicional que até pouco era amplamente regulado pelo Estado. Todavia, desde meados dos anos 1990, a indústria passa por transformações significativas. A desregulamentação promovida no início da década desorganizou o segmento que era pulverizado e passara por um momento crítico com a queda dos preços internacionais. No entanto, a partir da segunda metade dos anos 1990, um processo de fusão e aquisição está mudando a configuração dessa indústria. Em particular, a entrada da transnacional americana Sara Lee, com a aquisição das empresas Café do Ponto e Café Seletto, está redefinindo o posicionamento dos diferentes *players*. Com as aquisições das marcas Pilão e do Ponto entre outras, a Sara Lee lidera, hoje, o mercado com uma participação de 20% (Anexo A). Por outro lado, a demanda interna está em franca expansão desde o início dos anos 2000. Estimado em 15,8 milhões de saca em 2005, o consumo se diversifica e abre oportunidades para a expansão de novas linhas de produtos e formas de comercialização. As empresas líderes já investem em qualidade para oferecer opções de cafés “gourmet” aos consumidores e o número de cafeterias especializadas está em expansão.<sup>1</sup> Os recentes investimentos realizados pela empresa italiana Luigi Lavazza SPA e a atuação da Illy Café na área de café especiais são sinais claros de que a indústria de cafés está passando por um duplo processo de consolidação e segmentação. Nesse contexto, é provável que o número de torrefadoras (1,1 mil em 2005) diminuirá, pressionando as empresas brasileiras a desenvolver novas competências (gerenciais, comerciais, operacionais) e estratégias (qualidade específica, mercados regionais, segmentação etc.).

- *Indústrias pulverizadas*: trata-se de uma configuração muito disseminada, caracterizando a organização de numerosos e importantes mercados agroalimentares no Brasil (feijão, arroz, farinha, frutas e legumes etc.). O caso do arroz pode ser tomado para ilustrar essa configuração.

---

<sup>1</sup> Há também indícios de que a Starbucks está com planos de investimento no Brasil.

Em 2000, a líder Camil detinha uma participação de 5,38% nesse mercado e os quatros principais grupos não chegavam a 7% do faturamento total. Existem algumas empresas buscando diferenciar suas linhas de produtos como, por exemplo, a BlueVille ou a Tio João. Porém, esses produtos de maior valor agregado são considerados nichos de mercados e não constituem uma tendência capaz de sinalizar, no momento, uma mudança significativa do padrão do mercado.

## **6. Algumas Conseqüências da Transnacionalização do Sistema Agroalimentar Brasileiro**

As diferentes configurações esboçadas refletem uma tendência pesada do sistema agroalimentar brasileiro: a consolidação e a transnacionalização de suas principais indústrias. Cabe notar, nessa sucinta seção, que esse processo tem conseqüências significativas para a organização industrial e a dinâmica das grandes cadeias. A mais evidente e tradicional está relacionada ao poder de mercado das firmas líderes. Ao nível de cada indústria, o poder de mercado se manifesta geralmente pela capacidade das grandes empresas de estabelecer preços acima do custo marginal. Todavia, essa capacidade depende em larga medida da elasticidade dos preços, da renda dos consumidores e do poder das empresas líderes de barganhar com seus fornecedores. No Brasil, a intensa desigualdade social e econômica assim como os efeitos do baixo crescimento sobre a renda agregada limitam, em parte, o poder de mercado dessas empresas. No entanto, o grande número de fornecedores e sua baixa capacidade organizativa facilitam as capacidades de barganha das empresas atuando em indústrias consolidadas como a soja, as carnes brancas, e outras. Ao nível das cadeias agroalimentares, esse aspecto tem efeito distributivo importante. Em particular, a consolidação em vários segmentos das cadeias gera assimetria de poder e capacidades diferenciadas de se apropriar parte do valor dos produtos.

Um segundo conjunto de conseqüências está relacionado com a questão do acesso aos mercados internacionais, sejam eles de bens, fatores

ou capitais. A transnacionalização do sistema agroalimentar facilita em princípio o acesso aos mercados dos países mais industrializados. Por exemplo, as subsidiárias das firmas transnacionais beneficiam-se de condições de financiamento diferenciadas devido ao menor custo do crédito nos países mais ricos. Além disso, essas unidades econômicas têm um acesso privilegiado à tecnologia de ponta por meio da transferência interna de conhecimentos e processos desenvolvidos nos laboratórios e unidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da matriz ou do relacionamento desta com centro de pesquisa e universidades dos países industrializados. Por outro lado, as exportações das subsidiárias são muitas vezes internalizadas o que permite reduzir os custos de transações e aprimorar a eficiência comercial graças ao melhor conhecimento dos mercados externos. Esses aspectos incentivam, por exemplo, as exportações de frutas para Europa pela Carrefour, o rápido aumento das vendas de soja da Bunge ou da Cargill para a China, os investimentos diretos estrangeiros nas diversas indústrias de alimentos ou a posição dominante da Monsanto na área de biotecnologia.

A transnacionalização do sistema agroalimentar envolve também novas formas de governança. Destaca-se, em particular, o recurso cada vez mais freqüente e necessário à normas e padrões bem definidos para mediar as relações entre os diferentes atores da cadeia. A normalização crescente do sistema agroalimentar brasileiro impõe novos referenciais para a qualidade e os atributos dos produtos que podem ser comercializados, principalmente quando for para o mercado externo. Os produtos transacionados não só necessitam ter preços competitivos como devem ser seguros para os compradores, além de serem ambiental e, às vezes, socialmente responsáveis. Para os agricultores e fornecedores de bens e serviços brasileiros esse processo é particularmente desafiador na medida em que nem todos têm as capacidades e recursos necessários para se adequar aos novos padrões e normas.

Por fim, a transnacionalização do sistema agroalimentar brasileiro está redefinindo os padrões de concorrência para as empresas e indústrias brasileiras. Para competir, os grupos nacionais necessitam muitas vezes rever suas estratégias. Algumas têm procurado estabelecer alianças e/ou

parcerias com grupos estrangeiros no intuito de fortalecer sua inserção global e capacidade de promover investimentos estrangeiros. O caso mais representativo dessa estratégia é a criação da Ambev que se uniu à belga Interbrew para formar a Inbev, uma organização global na indústria de cerveja. Observa-se, embora de forma bastante tímida, um processo de internacionalização via investimento estrangeiro direto. É o exemplo, já citado, dos dois principais frigoríficos brasileiros de carnes bovinos que adquiriram empresas na Argentina e no Uruguai. Algumas organizações procuram reforçar suas posições dominantes tanto no mercado interno como nos mercados externos por meio da aquisição de empresas nacionais de menor porte. A recente incorporação da Avipal pela Sadia, a diferenciação crescente de sua linha de produtos e sua tentativa frustrada, até o momento, de obter o controle da rival Perdigão ilustram este tipo de estratégia. Esses exemplos refletem certamente a evolução do padrão competitivo que ocorre nas principais indústrias e revelam os esforços dos grupos brasileiros para se inserir no processo de globalização do sistema agroalimentar. Todavia, a heterogeneidade das mudanças e a variedade de situações resultantes não apontam para uma evolução simples e unívoca do sistema agroalimentar brasileiro. Muito pelo contrário, as forças que o atravessam estimulam a diferenciação, além de que sua dinâmica recente aponta para um cenário futuro mais complexo e multiformal.

## 7. Conclusão

O artigo procurou apresentar alguns aspectos relevantes da globalização do sistema agroalimentar brasileiro. A dimensão mais visível e comentada desse processo é o crescimento das exportações de produtos agrícolas como soja, aves, carnes vermelhas, açúcar etc. A internacionalização do agronegócio brasileiro é também o resultado da entrada das grandes firmas transnacionais, fenômeno que ocorreu com maior intensidade a partir dos anos 1990. A transnacionalização do sistema agroalimentar brasileiro tem prováveis efeitos externos positivos. Os vazamentos (*spillovers*) tecnológicos ou gerenciais e a maior articulação com os mercados externos parecem ser os mais concretos. No entanto, ao

incentivar direta e indiretamente a consolidação do sistema agroalimentar brasileiro, a presença crescente das firmas transnacionais está modificando as relações entre os diversos atores e segmentos das cadeias produtivas: as relações econômicas e dos jogos de poder dependem dos recursos dos diferentes atores e suas capacidades de perceber e de responder às oportunidades vinculadas ao processo de globalização; a gestão da qualidade e da segurança dos alimentos requer uma coordenação mais fina entre os atores envolvidos, promovendo uma multiplicação de *grades & standards*; o controle e a gestão das cadeias de suprimentos tornam-se críticas e incentivam a construção de sistemas informacionais e logísticos cada vez mais complexos e sofisticados etc. Nesse contexto, os agricultores, os menos capitalizados em particular, estão sendo submetidos a um conjunto de pressões competitivas cujos impactos sociais e econômicos são dramáticos e parece provável que esse processo intensifique a versão brasileira do *treadmill* agrícola (COCHRANE, 1958).

No plano da agenda pública, a inserção global do sistema agroalimentar coloca uma série de temas estratégicos. Em primeiro lugar, esse processo demanda políticas de defesa da concorrência capazes tanto de conformar um ambiente competitivo, como fortalecer a competitividade das empresas nacionais. Além da política da defesa da concorrência colocada pela consolidação industrial, alguns aspectos merecem ser destacados. Nota-se, por exemplo, que a liberalização econômica e a expansão do comércio global de produtos agrícolas não somente criam oportunidades econômicas como estabelecem novos parâmetros para as exportações agroalimentares brasileiras. A gestão da qualidade e da segurança dos alimentos representa, no cenário atual, variáveis chaves da competitividade, o que permite entender a emergência de mecanismos e instituições privadas para administrar os problemas de forma satisfatória. Porém, a construção de políticas públicas de qualidade e de segurança dos alimentos contribui para estabelecer um referencial coletivo e comum capaz de orientar e coordenar as ações dos diferentes atores. Esse tipo de política, por outro lado, tem a vantagem de sinalizar o comprometimento das instituições públicas com o tema, colaborando para a promoção de uma reputação nacional.

Além disso, se o Brasil pretende desviar-se da posição de simples fornecedor de matéria prima para as cadeias de agroalimentares globais e deseja desempenhar um papel ativo e estratégico no processo de globalização, alguns instrumentos de políticas industriais podem ser judiciosos. Uma inserção mais dinâmica e voltada para aproveitar, por exemplo, as oportunidades oriundas do crescimento da demanda internacional por produtos com maior valor agregado requer conhecimentos, competências tecnológicas e formas organizacionais originais. Os mercados de cosméticos e remédios vegetais e as bioenergias representam oportunidades, talvez únicas, para o Brasil. Contudo, aproveitar os recursos da biodiversidade, o potencial da biomassa e as possibilidades das modernas biotecnologias – como deseja I. Sachs, 2003, apud Veiga, 2001 – demanda uma estratégia que leva em conta o desenvolvimento permanente de competências nacionais em tecnologias de ponta, em sistemas operacionais ágeis e capacidades comerciais inteligentes. Em outras palavras, o desenvolvimento de um robusto sistema nacional de inovação capaz de desenvolver fronteira tecnológica nessa área representa provavelmente uma fonte de crescimento econômico e social estratégica. Porém, clusters agroindustriais desse tipo são intensivos em conhecimento, recurso pouco abundante no Brasil e que necessitaria de políticas inovadoras.

A inserção global do sistema agroalimentar brasileiro tem, além do mais, um forte impacto sobre as formas de inserção social e econômica dos agricultores mais fragilizados ou excluídos. O desenvolvimento de nichos de mercados para alimentos de qualidade específica pode ser uma alternativa interessante na medida em que esses mercados proporcionam preços prêmios e relações econômicas menos assimétricas. A promoção de ações em níveis territoriais que articulam os agricultores a dinâmicas setoriais não agrícolas, com atividades como a de turismo, por exemplo, constitui uma outra orientação estratégica possível. É uma forma de estimular a multifuncionalidade da agricultura. No entanto, o desenvolvimento de tais mercados requer um conjunto de competências distintas que está por ser construído.

Ao limitar-se, quase que exclusivamente à questão do acesso aos mercados, a atual agenda agroalimentar brasileira corre o risco de deixar de lado um conjunto de questões estratégicas para o futuro do seu sistema agroalimentar. O tema do acesso aos mercados é importante. Todavia, os desafios colocados pela globalização do sistema agroalimentar e a inserção do Brasil nesse processo são múltiplos e complexos e mereceriam uma agenda mais abrangente.

## Referências

- AZEVEDO, P. F. & BANKUTI, F. I. *When food safety concern decreases safety: evidences from the meat informal market*. Paper Congress of International Society of New Institutional Economics, 2002.
- BARRIENTOS, A. & BARRIENTOS S.W. *Extending social protection to informal workers in the horticulture global value chain*. Social Protection Discussion Paper, 218, World Bank, 2002.
- BIRCHAL S. O. *The evolution of the brazilian food industry in the 20th century*, IBMEC MG, Working Paper WP9, 2004.
- COASE, R. The nature of the Firm. *Economica*, v. 2, n. 1, p. 386-405, 1937.
- COASE, R. *The institutional structure of production*. Alfred Nobel Memorial Prize Lecture, 1991.
- COCHRANE, W. W. *Farm prices: myth and reality*, Minnesota: University of Minnesota Press, 1958.
- DELGADO, G. C. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Editora da Unicamp, 1985.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. & HARRIS-PASCAL, C. *Horticulture commodity chain: the impact of UK market in the African fresh vegetable industry*, IDS Working Paper, 96, 1999.
- FARINA, E. M. M. Q. & SAES, M. S. M. Consolidation, multinationalisation and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems, *Development Policy Review*, v. 20, n. 4, p. 441-457, 2002.
- FRIEDLAND, W. H. Commodity systems analysis: an approach to the sociology of agriculture, *Research in Rural Sociology and Development*, v. 1, p. 221-235, 1984.

FRIEDLAND, W. H. The new globalization: the case of fresh produce. In: BONNANO, A. (Ed.). *From Columbus to ConAgra*, University of Kansas Press, p. 210-231, 1994.

FRITZ, M. & SCHIEFER, G. Market monitoring in dynamic supply networks and chains: an internet-based support for the agri-food sector, *Journal on Chain and Network Science*, v. 2, n. 2, p. 25-32, 2002.

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Fundo de Cultura, 1963.

GEREFFI, G. The organisation of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI and KORZENIEWICZ (Ed.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger, p. 95-122, 1994.

GIBBON, P. *Global commodity chains and economic upgrading in less developed countries*. Centre for Development Research: Copenhagen. CDR Working Paper 2, 2000.

GOODMAN, D. & WATTS, M. J. *Globalising Food: Agrarian questions and global restructuring*. London: Routledge, 1997.

GWYNNE, R. N. *Globalisation, commodity chains and fruit exporting regions in Chile*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, v. 90, n. 2, p. 211-225, 1999.

HUMPHREY, J.; KAPLINSKY, R.; Gereffi, G. & Sturgeon, T. Introduction: globalisation, value chains and development, *IDS Bulletin*, v. 32, p. 1-8, 2001.

HUMPHREY, J. *Shaping value chains for development: global value chain in agribusiness*. GTZ Working Paper, 2005.

KAPLINSKY, R. *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains*. UNCTAD paper, 2004.

KAPLINSKY, R. Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, v. 37, n. 2, p. 117-146, 2000.

MARSDEN, T. & ARCE, A. The social construction of international foods: A new research agenda, *Economic Geography*, v. 69, n. 30, p. 293-311, 1993.

McMICHAEL, P. & FRIEDMAN, H. Agriculture and the State system: the rise and fall of national agricultures, 1870 to present, *Sociologia Ruralis*, v. 29, p. 93-117, 1989.

MURDOCH, J. & MARSDEN, T. The spatialisation of politics: local and national actor in environmental conflict, *Transactions of British Geographers*, v. 20, p. 368-380, 1995.

PETERSON, H. C. The learning supply chain: pipeline or pipedream, *American Journal of Agricultural Economics*, v. 85, n. 2, p. 1329-36, 2002.

- PONTE, S. *Standards, trade and equity: lessons from the speciality coffee industry*. v. 2, n. 13. Centre for Development Research: Copenhagen, 2002. CDR Working Paper.
- RERDON, T.; CODRON, J. M.; BUSCH, L.; BINGEN, J. & HARRIS, C. Global change in agrifood Grades & Standards: agribusiness strategic response in developing country, *IFAM Review*, v. 2, p. 421-435, 2001.
- SILVA, J. G. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: Ed. Unicamp, 1996.
- SPORLERDER, T. S. & MOSS, A. L. Knowledge management in the global food system: network embeddedness and social capital, *American Journal of Agricultural Economics*, v. 84, n.5, p. 1345-52, 2002.
- STORER, E. C.; SOUTAR, G.; DARRINGTON, M. & FAY, R. R. Buyer/seller reflections on inter-organisational information systems: implications for chain data collection methods, *Journal on Chain and Network Science*, v. 2, n. 2, p. 49-66, 2002.
- VALESCHINI, E. & NICOLAS. Agro-alimentaire: une économie de la qualité, *INRA Económica*, 1995.
- VEIGA, J. E. O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento, *Revista Estudos Avançados*, v. 15, n. 43, p. 101-119, 2001.
- VIEGAS, C. A. S. FDI and the brazilian food industry in the 90s, *IFAM Review*, v. 5, n.2, 16, 2003.
- WILKINSON, J. A new paradigm for economic analysis, *Economy & Society*, v. 26, p. 305-339, 1997.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: analysis & antitrust implications*. Nova Iorque: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. Nova Iorque: The Free Press, 1985.

## Anexo A: Estruturas de mercado de algumas indústrias agroalimentares no Brasil

### Indústria de Fungicidas & Inseticidas para Soja – 2000

|            | Fungicidas para tratamento de sementes de soja – 2000 | Inseticidas aplicados na cultura da soja – 2000 |
|------------|---|---|
| Firmas     | (%)   | (%)   |
| Bayer      | 41.95   | 34.29   |
| Syngenta   | 20.66   | 13.01   |
| Uniroyal   | 20.61   |   |
| BASF       |   | 27.39   |
| FMC        | 10.61   | 10.85   |
| <b>CR4</b> | <b>93.83</b>  | <b>85.54</b>                                    |

Fonte: SAE: Ato de Concentração

### Concentração na indústria de soja - 2003

|                  | Processamento | Refino de óleo |
|------------------|---------------|----------------|
| Firms            | %             | %              |
| Bunge            | 24            | 35.5           |
| Cargill          | 11            | 18.9           |
| Coinbra-Dreyfuss | 10            |                |
| ADM              | 12            | 13.9           |
| CR4              | 57            | 68.5           |

Fonte: Bunge Anual Report, 2004

### Estrutura da indústria varejista – 1994/2004

| Firmas           | 1994         | 1996         | 1999         | 2000         | 2001         | 2003         | 2004         |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CBD              | 6.5%         | 7.4%         | 12.9%        | 14.1%        | 13.6%        | 14.7%        | 15.8%        |
| Carrefour        | 9.4%         | 10.4%        | 13.1%        | 14.1%        | 12.7%        | 12.6%        | 12.4%        |
| Bompreço         | 2.4%         | 2.6%         | 4.4%         | 4.5%         | 4.4%         | 3.9%         |              |
| Sonae            | -            | -            | 4.7%         | 4.4%         | 4.7%         | 4.3%         | 4.4%         |
| Sendas           | 2.6%         | 3.4%         | 4.0%         | 3.7%         | 3.6%         | 2.6%         |              |
| Wal-Mart         | -            | -            | 1.6%         | 1.8%         | 2.0%         | 2.2%         | 6.2%         |
| Sé/Jerônimo      | 0.8%         | 1.0%         | 1.2%         | 1.4%         | 1.4%         | 0.9%         | 1.2%         |
| Gia Zaffari      | 0.9%         | 1.3%         | 1.1%         | 1.1%         | 1.2%         | 1.4%         | 1.3%         |
| C. Barbosa       | 0.5%         | 0.6%         | 0.8%         | 0.9%         | 1.0%         | 1.1%         | 1.1%         |
| Coop. de Consumo | -            | -            | -            | 0.8%         | 0.9%         | 1.1%         | 1.0%         |
| <b>CR4</b>       | <b>20.9%</b> | <b>23.8%</b> | <b>34.9%</b> | <b>37.1%</b> | <b>35.4%</b> | <b>35.5%</b> | <b>38.8%</b> |

Fonte: Abras

### Estrutura da indústria de aves 2003

| Firmas               | produção              |              | exportação     |              |
|----------------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|
|                      | unidades<br>(milhões) | %            | Mil toneladas  | %            |
| Sadia                | 479.9                 | 12.92        | 441.7          | 22.98        |
| Perdigão             | 427.44                | 11.51        | 404.45         | 21.20        |
| Seara <sup>(b)</sup> | 246.15                | 6.63         | 307.67         | 16.01        |
| Frangosul–Doux       | 237.8                 | 6.4          | 276.35         | 14.38        |
| <b>C4</b>            | <b>1391.29</b>        | <b>37.46</b> | <b>1430.17</b> | <b>74.57</b> |

Fonte: ABEF Anual Report 2003, <sup>(b)</sup> comprada pela Cargill em 2004

### 10 maiores exportadores de carnes vermelhas (1000 ton. equiv carcassa)

| Firmas                       | 2004         | 2003       | Tx de crescimento |
|------------------------------|--------------|------------|-------------------|
| Friboi                       | 236.18       | 155.96     | 51.44%            |
| Bertin                       | 161.86       | 131.41     | 22.90%            |
| Minerva                      | 146.52       | 112.87     | 30.36%            |
| Independência                | 120.21       | 109.03     | 10.09%            |
| Mafrig                       | 118.52       | 64.64      | 84.37%            |
| Margen                       | 79.88        | 30.32      | 163.33%           |
| Estrela D'oeste              | 73.69        | 30.27      | 143.333%          |
| Franco Fabril                | 60.56        | 35.31      | 71.43%            |
| Mercosul                     | 50.66        | 24.86      | 103.77%           |
| Bom Charque                  | 38.32        | 14.47      | 164.98%           |
| <b>Total das exportações</b> | <b>1.359</b> | <b>911</b> | <b>49.18%</b>     |

Fonte: SECEX/DBO

### Indústria do café (torrado e em grão) - 2004

| Firmas <sup>(1)</sup>              | MarketShare |
|------------------------------------|-------------|
| Sara Lee                           | 20%         |
| Santa Clara                        | 10%         |
| Melitta                            | 5%          |
| Café Damasco                       | 5%          |
| Cacique                            | 4%          |
| Mitsui Alimentos                   | 2,6%        |
| Café Bom Dia                       | 1,3%        |
| Café Três Corações – Elite Strauss | 1,3%        |
| Moka                               | 1,3%        |
| São Braz                           | 1,3%        |
| <b>CR4</b>                         | <b>40%</b>  |

Fonte: Guia Exame: Agronegócio 2005

<sup>(1)</sup> apenas leva em conta os membros da ABIC

### Indústria do arroz - 2000

| Firmas        | %     |
|---------------|-------|
| Camil *       | 5,38  |
| Helmut        | 0,02  |
| Extremo Sul   | 1,26  |
| ICR Ltda      | 0,29  |
| SLC Alimentos | 0,04  |
| Others        | 93,01 |