

Estratégias de Crescimento e de Diversificação Produtiva das Grandes Empresas Mundiais de Alimentos

Orlando Martinelli Júnior
E-mail: [omartijr @ zaz.com.br](mailto:omartijr@zaz.com.br)

Endereço para correspondência:

Orlando Martinelli Júnior
UFRGS
Departamento de Economia
Rua João Pessoa, 52 /3^o andar, sala 33 A
90040-000 Porto Alegre RS
F (51) 316 33 24 - e-mail: omartijr@zaz.com.br
FAX (51) 316 33 25

Resumo: Este trabalho analisa alguns aspectos das trajetórias de expansão e de diversificação produtivas das grandes empresas mundiais de alimentos no período recente. A partir de uma amostra de 2192 F&A e de outras informações sobre 50 grandes empresas alimentícias, e considerando referências conceituais, características de mercados oligopólicos, tais como, *economias de crescimento, diversificação coerente, competência profunda e sinergias*, apresenta e discute resultados empíricos das tendências em curso na indústria alimentar, bem como sugere uma tipologia básica das estratégias de crescimento e de diversificação dessas empresas.

Palavras-chave: empresas alimentares; indústria alimentar; fusões e aquisições; diversificação produtiva.

Abstract: This work analyses a few aspects of trajectories of growth and productive diversification of foods firms. With the working up of 2192 mergers and acquisitions and data about 50 large food firms, and using concepts like economies of growth, coherent diversification, deep competence and synergies, shows the trend of *recentrage* current in the food industry and suggests a basic typology of the its strategies of growth and of productive diversification.

Key Words: food firms; food industry; mergers and acquisitions; productive diversification.

Introdução

Numa perspectiva dinâmica, o referencial teórico mais adequado para a análise das questões do crescimento, da expansão e da acumulação de capital das empresas são as vertentes da microeconomia e da organização industrial não-neoclássicas. Seguindo suas vertentes mais ricas, procura-se conceber a dinâmica econômica com base nas decisões da empresa, entendida como uma *unidade estratégica de decisão* que possui um poder decisório central e visa incessantemente a sua valorização e reprodução, tornando-se, o *locus*, por excelência, da acumulação de

capital. Esse propósito é realizado por meio da busca e apropriação de um lucro extraordinário, derivado de uma forma particular de monopólio (produtivo, tecnológico, comercial) que a empresa pode criar e utilizar temporariamente no mercado, tornando-se a fonte de sua reprodução no tempo. A geração e a apropriação desse lucro são, contudo, condicionadas pela concorrência entre as empresas, entabulada no mercado, que assume o papel de delimitador das áreas, dos espaços e dos meios de valorização possíveis.

A maior ou menor facilidade de conquistar e manter, durante certo período, esse lucro extraordinário dependerá, por sua vez, do que se denomina *estrutura de mercado* – *locus* mediador do processo concorrencial em que as decisões estratégicas das empresas captam suas especificidades, potencialidades e limitações. Estas são definidas, em geral, com base nas particularidades dos *setores* de atividade produtiva que, por motivos técnico-econômicos e/ou financeiros, seriam portadores de individualidades morfológicas, e constituídos por características próprias no processo competitivo. Vale dizer, os ramos produtivos apresentam um certo padrão de concorrência particular, definindo um conjunto de formas concorrenciais que se revelam dominantes no espaço de competição (práticas de preços, qualidade, esforço de vendas, diferenciação de produtos, etc.).

A emergência da mundialização econômica e a concomitante modificação dos quesitos tecnológicos e de consumo têm promovido mudanças importantes nas formas organizacionais e nas decisões de crescimento das empresas. Especialmente dos anos 80 em diante, se constata um amplo reposicionamento estratégico das empresas nos âmbitos técnico-produtivo e comercial, com vistas à melhor adequação competitiva numa estrutura de mercado mutante e pautada progressivamente pela intensificação da concorrência. Nesse contexto, o crescimento externo, por meio da fusões e aquisições (F&A), em muitas indústrias assume uma dupla tarefa intrinsecamente complementar. A primeira, de fortalecimento competitivo das empresas em mercados estratégicos (domésticos e internacionais), pois facilita a transposição de barreiras à entrada e a apropriação de vantagens econômicas dos ativos intangíveis da empresa adquirida, com destaque para aquelas derivadas do *portifólio* de *marcas líderes*. A segunda, de tornarem-se os balizadores das decisões das empresas quanto ao seus “horizontes de diversificação”, isto é, delimitando as fronteiras produtivas da empresa em relação ao vetor de atividades, segmentos e linhas de produtos, de modo a magnificar seus graus de sinergias produtivas e comerciais.

Na indústria de alimentos, o processo de reestruturação produtiva via F&A apresentou-se particularmente de modo intenso. As mudanças do padrão de consumo alimentar (notadamente em relação à globalização de seus quesitos sócio-culturais), a intensificação da concorrência entre as empresas processadoras no plano mundial e entre estas e as grandes redes de comércio de alimentos (especialmente entre *marcas comerciais* x *marcas próprias*), modificou e redimensionou as trajetórias de crescimento das grandes empresas alimentícias.

Porém, não obstante a importância econômica das empresas alimentares, o que se constata, no entanto, é o pouco número de estudos recentes sobre a indústria alimentar, especialmente sobre as grandes empresas e suas estratégias de expansão e de diversificação produtiva. Este artigo se propõe, portanto, a contribuir para a supressão dessa lacuna, analisando a trajetória de expansão e diversificação de uma amostra de grandes empresas alimentícias mundiais, quase todas presentes na economia brasileira. Nesse sentido, a partir de uma breve referência de alguns temas teóricos sobre o movimento de expansão e diversificação da empresa capitalista, toma-se uma amostra de 2192 F&A ocorridas entre 1986 e 1994 e diversas informações (qualitativas e quantitativas) sobre grandes empresas alimentícias (coletadas ao longo do tempo) e elabora-se uma sistematização dessas informações para: a) demonstrar o movimento de recentragem produtiva ocorrida no período recente; b) propor uma tipologia básica das trajetórias de expansão e de diversificação, que possa ser útil para a análise do comportamento paradigmático da indústria de alimentos, e para o acompanhamento de suas ações estratégicas no mercado alimentar brasileiro e/ou do Mercosul. Ilustramos essas tendências sintetizando a trajetória de duas grandes empresas: a Unilever e ConAgra.

1. As estratégias de crescimento: recentragem e diversificação produtivas

A expansão e diversificação da empresa capitalista tem sido objeto de diferentes trabalhos teóricos e empíricos. Sem dúvida, o estudo de Penrose é um dos mais importantes para a análise do processo de expansão e diversificação da empresa capitalista. Para essa autora, a implementação de uma política de crescimento por meio da diminuição dos denominados “serviços ociosos” da empresa teria como consequência, endogenamente, um tipo de “economia de crescimento” que as empresas poderiam dinamicamente aproveitar como alavanca expansionista de suas atividades (isto é, diversificação produtiva) e de potencial competitivo. A

diversificação da empresa pode-se dar na mesma área de especialização, com tecnologias conhecidas e em mercados que já opera, ou em outras áreas, sendo que nestas, as grandes empresas -dadas suas vantagens econômicas e financeiras- deteriam um maior potencial para implementar a política diversificante, mesmo em *locus* concorrenciais bem mais distantes e estranhos às suas áreas de especialização. Isso poderia ocorrer de diferentes modos, seja por meio do crescimento interno (baseado na criação de capacidade produtiva no interior da empresa), seja por meio de F&A (horizontais e/ou verticais).

Num sentido complementar às análises de Penrose, podemos tomar para o propósito deste trabalho as contribuições de Guimarães, Dosi, Teece, e Winter, Very e Batsch, que contribuem, de modo interessante, para a compreensão teórica e empírica do processo recente de expansão da empresa, notadamente via F&A . Num sentido amplo, pode-se apreender desses estudos que dois elementos fundamentais condicionam o “horizonte de diversificação das empresas”: o primeiro diz respeito aos aspectos ligados à *direção* que a trajetória de expansão/diversificação toma, ou seja, a qual tipo de estrutura de indústria a política de diversificação caminha (em indústrias competitivas, ou em oligopólicas diferenciadas, ou homogêneas), como da capacidade de atender certos requisitos no interior da nova indústria em que passa a operar e competir com as firmas rivais. Em relação a este aspecto, o sucesso da firma depende: a) do acesso e da capacidade da firma para utilizar tecnologia e os insumos associados ao padrão produtivo da nova indústria de forma eficiente e competitiva; b) da capacidade de ajustar-se ao padrão de concorrência vigente na nova indústria, isto é, da superação das barreiras à entrada existentes na nova atividade, criando uma área de comercialização própria à firma.. O segundo elemento diz respeito aos “limites da fronteira” e o grau de coerência produtiva e comercial entre as atividades em que as empresas operam. Em ambos, segundo os autores, as evidências mostram que em geral as trajetórias de diversificação buscam a maximização das sinergias produtivas e comerciais, visando a magnificação de suas “competência profunda” (*competence fonciere*); isto é, de um conjunto articulado de elementos que a empresa reúne - com uma dimensão tácita muito acentuada- por meio de suas competências tecnológicas diferenciadas, de seus ativos complementares, da aprendizagem e das rotinas que magnificam a base de suas capacidades concorrenciais. Numa perspectiva mais ampla, VERY, P. defende que as fontes sinérgicas no processo de diversificação das atividades da empresa podem advir de duas ordens de fatores. A primeira, pelas

economias via transferência e compartilhamento de recursos (mesma linha produtiva, equipamentos, mesmo canais de distribuição...) e habilidades (transferência de tecnologias, técnicas de *marketing*...). A segunda, em geral pouco considerada nas análises, via capacitação gerencial da empresa que, por meio das “habilidades gerenciais”, permite à empresa obter economias ao se adotar um mesmo “estilo administrativo” e expandir e compartilhar esse estilo num maior número de atividades com certas semelhanças comerciais, gerando importantes ganhos econômicos e comerciais. Poderíamos acrescentar que esses aspectos tornam-se particularmente relevantes com o espraçamento da rivalidade entre grandes empresas no plano internacional, e a conformação, em amplos segmentos produtivos, de estruturas de mercado oligopólicas mundiais.

Esse referencial teórico mais geral nos será útil para o caso particular das empresas alimentares, especialmente pela seleção de temas e de elementos analíticos mais relevantes que assumiremos para as interpretações das informações e dos aspectos empíricos que se seguem.

1.1. O movimento de recentragem produtiva

O movimento de recentragem pode ser entendido como a busca de uma articulação estratégica que visa ao reforço das competências profundas e à geração de sinergias produtivas entre as atividades das empresas para a magnificação de suas competitividades. Uma visão desse movimento na indústria de alimentos pode ser encontrada na tabela 1. Observamos que, entre 1986 e 1994, existe a tendência de fortalecimento das F&A intra-atividades em seis segmentos produtivos da indústria alimentar, fato que evidencia a busca pelas empresas de algum tipo de sinergia produtiva e/ou comercial como forma de fortalecer suas “competências profundas” em um menor número de atividades e, concomitantemente, evitar a dispersão de esforços econômicos e administrativos como se teria em configurações produtivas mais dispersivas de tipo conglomerado.

Com exceção da atividade de açúcares, que mostra menor constância nesse aspecto, a média das operações intra-atividades das seis atividades foi crescente no período, passando de 71% em 1986 para 89,5% em 1994 - uma variação de 26%. O caso da atividade de chocolataria e confeitos é o mais significativo, pois, pelos dados dessa amostra, tem-se a totalidade das operações sendo executadas no interior dessas atividades.

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

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

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

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

Fonte: CFCE (dados básicos) - elaboração própria.

De uma perspectiva complementar, pode-se ressaltar, além disso, que esse tipo de estratégias de crescimento externo das empresas (próximas às suas atividades principais e/ou pertencentes à mesma cadeia produtiva) além de potencializar os vetores de competitividade das empresas, concomitantemente amplia a concorrência no interior da indústria alimentar, dada: a) a elevação da concentração econômica advinda das próprias operações de F&A e; b) a magnificação das vantagens de tamanho e daquelas advindas da integração vertical em atividades de maior valor agregado e com maiores margens de lucro. Como já apontado, isso torna-se cada vez mais importante nos mercados internacionais de alimentos em função da mundialização da concorrência. Pela mesma amostra, pode-se constatar que as F&A foram predominantemente internacionalizantes. Como Martinelli, Jr também mostra, do total de 2192 operações, 62,8% foram realizadas em países fora do país sede da matriz, sendo que a maioria destas F&A foram realizadas em países desenvolvidos.

1.2. As estratégias de crescimento: uma tipologia básica

A partir das considerações acima, e com base em informações (quantitativas e qualitativas) de 50 grandes empresas alimentícias, organiza-se a seguir uma tipologia básica das políticas de expansão externa, de diversificação e/ou de inserção em novas atividades produtivas. Num primeiro procedimento classificamos as empresas considerando suas *estratégias de crescimento*, a partir da repartição setorial de seus faturamentos. Tem-se aqui dois grandes grupos de empresas: I) as que apresentam estratégia de crescimento centrada, isto é, empresas cujas estratégias de expansão

(interna e externa) privilegiaram e valorizaram as atividades alimentares (e/ou correlatas) e que, por isso, mais de 70% do faturamento total é gerado nessas atividades; II) as que apresentam estratégia de crescimento segmentada, isto é, empresas que implementaram estratégias de crescimento mais dispersivas (ou de segmentação produtiva mais acentuada), apresentando assim faturamentos nas atividades de alimentos de no máximo 70% do faturamento total.

A partir disso, classificamos as empresas considerando seu escopo de atividades. São classificadas nas *estratégias de diversificação* as empresas que ampliaram o leque de atividades e nas *estratégias de concentração* as empresas que se restringiram a atuar num menor número de atividades. Evidentemente nos casos em que as empresas apresentaram uma forte segmentação produtiva e/ou que apresentaram uma “mudança de rumo” radical em suas trajetórias de crescimento, propõem-se duas classificações: uma para as estratégias da empresa como um todo; e outra para as estratégias das unidades produtivas (quase-firmas, divisões, subsidiárias etc.) alimentares da empresa.

As estratégias de diversificação e de concentração das empresas, por sua vez, tiveram as seguintes definições metodológicas: (Os resultados finais dessa tipologia se apresentam nas tabelas 2 e 3).

A. Estratégias de Diversificação

a) *diversificação radical*: estratégias associadas à política de inserção produtiva da empresa em atividades/ setores muito díspares, com pouca ou sem qualquer tipo de sinergia produtiva e/ou comercial envolvida entre suas atividades. Exemplos: Barlow Rand, Hillsdown Holdings) originários de atividades muito distantes da alimentar que passam a atuar nesta atividade; ou da Danone que, de ex-empresa de vidros e recipientes, muda radicalmente sua trajetória de expansão tornando-se uma empresa tipicamente produtora de alimentos; ou os casos da Cargill, Ferruzzi, Bunge & Born, empresas totalmente originárias e centradas no *agribusiness*, que se diversificam fortemente a partir dos anos 80 para outras atividades como a siderurgia, papel, resinas, química; ou da Saint Louis, tradicional produtora de açúcar e alimentos, que entra com vigor no setor de papel desde 1988;

b) *diversificação de atividades*: as estratégias identificadas com o processo de diversificação da empresa em atividades e/ou segmentos que apresentam algum tipo de similaridade produtiva e/ou comercial, em especial aquela capaz de gerar sinergias econômicas dos ativos complementares, tais como da proximidade da rede de

distribuição, na gestão dos departamentos comerciais, nos estilos semelhantes de administração etc. Esse é o caso das empresas com grande *expertise* em setores de “vendas a varejo” e/ou em “consumo corrente” que passam a atuar em alimentos como, por exemplo, a Philip Morris e RJR Reynolds (originárias de tabaco); ou a Unilever, Procter & Gamble, Sara Lee (originárias de higiene pessoal ou bens de consumo corrente);

c) *diversificação complementar*: estratégias associadas ao processo de diversificação da empresa em segmentos produtivos alimentares, apresentando, portanto, um alto grau (maior que no caso anterior) de similaridade produtiva, comercial e tecnológica. Essa maior proximidade entre as atividades magnifica a facilidade e a rapidez do processo de aprendizagem, de apropriação e de concatenação dos quesitos pertinentes ao padrão concorrencial nas diversas estruturas de mercado em que a empresa atua, obtendo inclusive economias externas e de P&P. Neste item definiu-se ainda a *diversificação complementar com verticalização*, como uma subdivisão da estratégia de diversificação complementar, incorporando aqui as estratégias de integração vertical a jusante.

Ainda para efeito de classificação, estabelecemos um tipo de hierarquia entre os espectros de diversificação produtiva das empresas, sendo que a empresa denominada de “multiprodutos” tem uma maior amplitude de segmentos e de linhas de produtos do que a empresa “alimentos diversos (+)” e esta, por sua vez, é mais diversificada que a empresa “alimentos diversos”. Enquadram-se nas estratégias de diversificação complementar as empresas típicas de alimentos (Nestlé, H.J. Heinz, Campbell, ABF), as unidades produtivas alimentícias das grandes empresas segmentadas (por exemplo, Unilever, Grand Metropolitan, Philip Morris-Kraft General Foods, RJR-Nabisco, Borden, entre outras) e as que se verticalizaram com diversificação a jusante (ConAgra, Bunge & Born, Cargill, Ferruzzi, CPC International, entre outras).

B. Estratégias de Concentração

Definiu-se como *estratégias de concentração* aquelas em que as empresas promoveram seus processos de expansão com pouca diversificação produtiva, seja em atividades ou mesmo em linhas de produtos, buscando, portanto, alavancar sinergias e vantagens competitivas por meio da especialização produtiva, tecnológica e comercial. Isto é, a concentração econômica mostrou-se a melhor forma de

fortalecimento de suas “competências profundas”. Por exemplo, encontram-se neste tipo de estratégias algumas empresas de bebidas e cervejas (Seagram, Heineken, Anheuser-Busch, Kirin, entre outras), de lácteos (Snow Milk), carnes (IBP, Tyson Foods), de cereais e biscoitos (Kellogg, United Biscuits) e de pesca (Maruha).

Tabela 2: Empresas de Alimentos: Estratégia de Crescimento Segmentada ⁽¹⁾

Empresa	Atividade Originária	Outras Atividades	Principais Estratégias	
			<ul style="list-style-type: none"> Estratégia da Empresa Estratégia em Alimentos 	Principais Segmentos Alimentícios ⁽²⁾
Philip Morris	tabaco	Tabaco	<ul style="list-style-type: none"> diversificação de atividades 	cerveja, multiprodutos
Cargill	comércio de grãos	siderurgia, papel, resina, insumos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar diversificação radical diversificação complementar e verticalização 	cereais, alimentos diversos
Unilever	fusão entre <i>Lever Brothers</i> (higiene pessoal) - (RU) e <i>Margarine Unic</i> - margarinas (HOL)	detergentes, higiene pessoal, química	<ul style="list-style-type: none"> diversificação de atividades diversificação complementar/verticalização 	multiprodutos, ingredientes para a IAA
Procter & Gamble	fusão entre James Gamble (sabão/óleos) e William Procter (velas)	limpeza, higiene pessoal, papel, cosmético	<ul style="list-style-type: none"> diversificação de atividades diversificação complementar 	café, óleos, <i>snacks</i> , sucos
PepsiCo	<i>soft drink</i>	Restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar concentração 	<i>soft drink, snacks</i>
Bunge & Born	comércio de grãos	química, papel, têxtil, insumos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar/verticalização 	processamento de grãos, alimentos diversos (+)
Ferruzzi	comércio de grãos	química, farmácia, finanças	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar e verticalização 	amido, óleos, açúcar, alimentação animal
RJR Nabisco	tabaco	Tabaco	<ul style="list-style-type: none"> diversificação de atividades diversificação complementar 	alimentos diversos (+)
Sara Lee	comércio de alimentos	higiene pessoal e limpeza, roupas	<ul style="list-style-type: none"> diversificação de atividades 	café, chás, carnes, panificação
Barlow Rand	fusão <i>Thomas Barlow</i> (conglomerado) e <i>Rand Mines</i> (extrativismo)	conglomerado (minas, informática, farmácia, papel)	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	processamento de grãos, açúcar, pesca
Hillsdown Holdings	atividades de turismo e seguros	conglomerado (papel, material de escritório, construção)	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	aves, alimentos diversos
Bass	fusão de 2 cervejarias <i>Charington</i> e <i>Bass Mitchells</i>	hotelaria, <i>pubs</i> , jogos, lazer, biotecnologia	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical concentração 	cerveja e bebidas
Borden	produtos lácteos	adesivos, papel, resina	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	multiprodutos
Saint Louis	produção de açúcar	Papel	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	açúcar, alimentos diversos
Seagram	destilaria	química (24% da <i>Dupont</i>), comunicações (15% da <i>Time Warner</i>)	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical concentração 	bebidas, sucos
LVMH	fusão de Louis Vuitton (artigos de luxo, perfumes) e Moët Hennessy (bebidas finas)	perfumes, artigos de luxo (bolsas, sapatos)	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical concentração 	conhaque, bebidas, vinho

(1) % do faturamento em alimentos e bebidas é menor ou igual a 70% do faturamento total da empresa

(2) Grau de Diversidade Produtiva: multiprodutos > alimentos diversos (+) > alimentos diversos.

Fonte: elaboração própria

Tabela 3: Empresas de Alimentos: Estratégia de Crescimento Centrada⁽¹⁾

Empresa	Atividade Originária	Outras Atividades	Principais Estratégias	
			<ul style="list-style-type: none"> Estratégia da Empresa Estratégia em Alimentos 	Principais Segmentos Alimentícios ⁽²⁾
Nestlé	produtos lácteos	produtos farmacêuticos	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	multiprodutos
ConAgra	processamento de farinha, negócios com cereais	comércio, navegação, insumos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar e verticalização 	multiprodutos
Mars	chocolate, confeitos	comércio de arroz, <i>pet foods</i>	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	chocolataria, confeitos

Danone	fusão de <i>Glaces de Boussois</i> (espelhos) e <i>Verreries de Souchon-Neuvessel</i> (vidros)	receptientes de vidro	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	cerveja, multiprodutos
Coca-Cola	<i>soft drink</i>	alimentos	<ul style="list-style-type: none"> concentração concentração 	<i>soft drinks</i> , sucos
Anheuser-Busch	cervejaria	lazer		cerveja, panificação
Grand Metropolitan	hotelaria, <i>pubs</i> , <i>boites</i>	<i>pubs</i>	<ul style="list-style-type: none"> diversificação radical diversificação complementar 	bebidas, <i>fast food</i> e alimentos diversos (+)
Iowa Beef Packer (IBP)	frigorífico	transportes	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	carne bovina
George Weston	panificação	serviço de distribuição alimentos	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	panificação , confeitos, pesca
Archer Daniels Midland (ADM)	processamento de grãos	transporte, navegação	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	óleos, ingredientes, álcool, pesca
Allied Domecq	fusão <i>J. Lyons</i> (bebidas) e <i>Allied Breweries</i> (cerveja)	<i>pubs</i>	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	bebidas e alimentos (biscoitos, sorvetes)
Snow Brand Milk	cooperativa de lácteos	distribuição	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	lácteos
Maruha Corp.	comércio de peixes	frigorífico	<ul style="list-style-type: none"> concentração diversificação complementar e verticalização diversificação complementar 	pesca
General Mills	processamento de grãos			farinhas, cereais matinais, sobremesas
Ralston Purina	comércio agroindustrial		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	panificação, alim. animal, cereais
Dalgety	comércio de grãos, process. grãos alimentação animal		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar e verticalização 	ingredientes, farinhas, massas, biscoitos
Kirin Brewery	cervejaria	farmácia, prod. de flores	<ul style="list-style-type: none"> concentração diversificação complementar 	cerveja, <i>soft drinks</i>
Associated British Foods	comércio de alimentos, proc. grãos	supermercados	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	alimentos diversos
H.J. Heinz	produção de alimentos		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	alimentos diversos (+)
CPC	refinaria de milho		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar e verticalização 	alimentos diversos (+)
International Campbell Soup	produção de alimentos		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	alimentos diversos
Cadbury	fusão entre <i>Cadbury</i> (confeitos) e <i>Schwepes</i> (<i>soft drinks</i>)		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	<i>soft drinks</i> , confeitos
Schweppes				
Kellogg	preparação de cereal		<ul style="list-style-type: none"> concentração diversificação complementar 	cereais matinais
Tate & Lyle	fusão de 2 empresas de açúcar <i>Tate</i> e <i>Henry Lyle</i>	projetos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	açúcar, amido, edulcorantes
Suntory	produtor de bebidas	restaurantes, imprensa, farmácia	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	aperitivos, vinhos, cerveja
Guinness	cervejaria	hotelaria, artigos de luxo, imprensa	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	bebidas, cerveja
Quaker Oats	processamento de cereais		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	cereais preparados, <i>soft drink</i> , <i>pet food</i>
Chiquita Brands	comércio de frutas		<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	enlatados, carnes, óleos
United Biscuits	fusão de <i>Mc Vittie</i> e <i>Mac Farlane</i> (biscoitos)		<ul style="list-style-type: none"> concentração 	biscoitos, <i>snacks</i>
Yamazaki Baking	panificação		<ul style="list-style-type: none"> concentração 	panificação, confeitos
Sapporo Brew.	Cervejaria	restaurante, hotel	<ul style="list-style-type: none"> concentração 	cerveja, bebidas
Heineken	cervejaria		<ul style="list-style-type: none"> concentração 	cerveja
Tyson Foods	avicultura		<ul style="list-style-type: none"> verticalização e concentração 	carne de aves
Nichirei Corp.	comércio de peixes/pesca	frigoríficos/ gelo	<ul style="list-style-type: none"> diversificação complementar 	alimentos diversos (+)

(1) % do faturamento em alimentos e bebidas é maior que 70% do faturamento total da empresa.

(2) Grau de Diversidade Produtiva: multiprodutos > alimentos diversos (+) > alimentos diversos.

Fonte: elaboração própria.

Considerações finais

O que se constata pelas informações é que, além dos aspectos pertinentes às

estratégias de expansão das empresas, grande parte das maiores empresas de alimentos tem como origem produtiva as próprias atividades alimentares e/ou correlatas. Isso evidencia que ao longo das “histórias empresariais” dessas empresas gestou-se uma trajetória de constante aprendizagem (*lato sensu*) produtiva, tecnológica, comercial e organizacional, conformando nessas atividades um certo “estilo de negócios” próprio e cumulativo no tempo que, juntamente com a complexidade inerente do padrão de consumo alimentar (influenciado desde fatores desde sócio-culturais até por especificidades orgânicas da matéria-prima agrícola), dificulta a entrada tardia (e/ou a permanência) de novos produtores. Esse motivo explica, em parte, por que são poucos os casos de conglomerados nessas atividades. Explica, também, por que a entrada recente de grandes grupos *outsiders* foi executada fundamentalmente mediante compra ou participação acionária em importantes empresas de alimentos, em geral empresas líderes. É fundamental a apropriação imediata da *expertise* produtiva e comercial é fundamental para o sucesso competitivo e operacional nessas atividades (ver tabela 4).

Tabela 4: Principais F&A em Alimentos da Philip Morris, RJR, Danone, Grand Metropolitan

Tabela 4. Principais F&A em Alimentos da Philip Morris, RJR, Danone, Grand Metropolitan	
“F&A de Entrada”	Obsevações
Philip Morris	
Miller Brewing (1969)	A MB era a terceira produtora de cervejas <i>premium</i> dos EUA e quinta do mercado (4% do <i>market share</i>); em 1980 já é a segunda do mercado (21,5%), posição que ocupa atualmente. A GF era a maior empresa multiprodutos dos EUA faturamento de US\$ 9 bilhões (1984) e fortemente posicionada nos mercados externos (30% do faturamento). A GF já realizara importantes aquisições como a Hag Coffe (1979), líder alemã em café, Oscar Mayer (1981), líder em diversos segmentos de embutidos nos EUA; a Continental Grain (1984), importante produtora de pães, massas.
General Foods (1985)	
RJR Nabisco	
Del Monte (1979) ^(a)	A Del Monte estava entre as 30 maiores empresas de alimentos dos EUA. A Heublein estava entre as 40 maiores empresas de alimentos dos EUA (faturamento: US\$ 1,5 bilhão) e era a segunda em vinhos e aperitivos. A Nabisco era a sétima empresa de alimentos multiprodutos (1984) com faturamento de US\$ 5,7 bilhões
Heublein (1982) ^(a)	
Nabisco (1985)	
Danone	
Kronenbourg (1970)	A Kronenbourg era a maior cervejaria da França A Evian era líder de mercado em águas minerais junto com a Perrier.
Águas Evian (1970)	
Société E. de Brasseries (1970)	A GD era empresa líder de lácteos na França, com a fusão, a BSN-Gervais-Danone torna-se a maior empresa alimentar da França. A Dannon era o maior produtor de iogurte dos EUA. A GB era o terceiro maior fabricante de biscoitos do mundo
Gervais-Danone (1973)	
Dannon Co.(1981)	
Generale Biscuit (1986)	
Grand Metropolitan	
Express Dairy (1969) ^(a)	Importante empresa de distribuição e produção de lácteos Empresa líder em vários segmentos de vinhos e aperitivos A Heublein era a segunda empresa em vinhos e aperitivos nos EUA. A Pillsbury é uma importante empresa americana de multiprodutos alimentar (com marcas líderes em diversos segmentos) e de comércio de <i>Commodities</i> (faturamento de US\$ 6 bilhões). A Pillsbury tinha importantes divisões/subsidiárias como a Haagen Hazs (sorvetes finos) e a Burger King (segunda rede de franquias de <i>fast food</i>).
Inter’nal Distillers and Vitners (1972)	
Heublein (1987)	
Pillsbury (1989)	

(a) vendida posteriormente.

Fonte: elaboração própria

Assim, pode-se considerar que a diversificação sinérgica/coerente a partir de uma “base de especialização alimentar” é uma vantagem competitiva de grande importância para a trajetória de expansão das grandes empresas. Não é sem razão, portanto, que as maiores empresas de alimentos são, em geral, “empresas multiprodutos”, cujas estratégias de expansão pautadas pela diferenciação/ inovação de produtos tornam-se, ao mesmo tempo, suas principais alavancas competitivas, pois podem obter e ampliar as vantagens econômicas derivadas de seu tamanho e de seus recursos tecnológicos e comerciais nas várias estruturas de mercados de segmentos e linhas produtivas em que atuam. Num mercado pouco dinâmico como é o de alimentos nos países desenvolvidos, a maior inserção coerente e sinérgica das empresas em segmentos/atividades (pela diferenciação horizontal e/ou também pela verticalização a jusante) pode tornar-se um elemento fundamental do padrão de

concorrência, especialmente na imposição de barreiras à entrada.

A diferenciação horizontal, mais afeita às atividades de bens alimentícios finais, as vantagens de *spillovers* (ou complementaridade) tecnológicos e de *marketing* em linhas de produtos comuns possibilitam à empresa ampliar potencialmente os retornos sobre os investimentos (gerando economias de escala e escopo), como também fortalecer sua posição concorrencial em produtos com maior valor agregado, especialmente se se considerarem os ganhos de precedência no mercado (e a valorização da sua *marca* em mercados específicos) e a crescente “concorrência vertical” com redes de comércio pela afluência de produtos com “marcas próprias” (*private label*) nos mercados alimentares.

No caso da verticalização, a maior sinergia pode advir da maior integração comercial e técnico-produtiva entre as unidades a montante (processadoras primárias) e as processadoras finais de produtos alimentícios. Neste caso, verificam-se duas tendências estratégicas básicas: de um lado, constata-se que grandes grupos processadores primários de grãos e de matérias-primas como a Cargill, Unilever, Bunge & Born, Ferruzzi, ConAgra, caminham visando a maior integração vertical a jusante, penetrando em mercados de maior valor agregado, mas também passam a ser importantes fornecedores de insumos e ingredientes específicos para as empresas produtoras de alimentos finais. Como exemplos podemos citar: a Tate & Lyle é a maior produtora e fornecedora mundial de edulcorantes (frutose e açúcares) utilizados em importantes empresas de alimentos e bebidas (Coca-Cola, por exemplo); a Archer-Daniels Midland (cujo *slogan* de um recente Relatório Anual foi “O Supermercado para o Mundo”) é uma das maiores fornecedoras de óleos e ingredientes derivados de soja para a indústria agroalimentar; a ConAgra é uma fornecedora de óleos e farinhas para a Wal-Mart (maior rede de varejo do mundo) e para as atividades de restaurantes da PepsiCo; a Cargill (óleos, derivados de soja, suco de laranja concentrado) e a Ferruzzi (óleos, açúcares) também são importantes fornecedores de ingredientes à indústria agroalimentar em escala mundial. De outro lado, algumas grandes empresas, que atuavam desde a produção de matérias-primas até o processamento final, abandonam progressivamente as primeiras etapas da cadeia; casos da Nestlé, da Unilever, da CPC, da General Mills que passam, em diversos países, a se concentrar nas etapas de maior valor agregado de seus segmentos produtivos.

Apêndice: Dois casos de expansão, recentragem e diversificação: Unilever e ConAgra

O caso de recentragem da Unilever

A partir de meados dos anos 80, a Unilever, uma das maiores empresas mundiais, dá início a um importante programa de reestruturação produtiva e geográfica de suas atividades, visando reduzir o leque de setores em que atuava e também redirecionar geograficamente seus ativos. Em diversas partes do mundo, mas especialmente na Europa, a Unilever, sob o acicate de uma pressão concorrencial cada vez maior, -especialmente de seus concorrentes no mercado internacional, tais como a Procter & Gamble (notadamente em higiene pessoal, detergentes) e a Nestlé e a Philip Morris (em alimentos)- retira-se de várias atividades e concentra-se naquelas que lhe possibilitavam maior domínio competitivo (pode-se dizer maior “competência profunda”) e/ou que eram mais atrativas economicamente, em mercados mais dinâmicos. A Unilever passa a se desfazer de diversos segmentos, dentre os quais os de transportes, de embalagem, de produtos farmacêuticos e da sua participação em outras indústrias (metalurgia, carburantes). No que diz respeito especificamente aos alimentos, a empresa se desfaz, por exemplo, dos segmentos de criação de peixes, de alimentação composta para animais, da chocolataria em alguns países e do processamento de trigo, concentrando-se na produção de margarinas, de chás, de sorvetes (é a maior produtora mundial com 40% do mercado internacional), de produtos dietéticos, de molhos e alimentos preparados, todos com margens de lucros mais elevadas e em regiões mais dinâmicas como os EUA, a Ásia e o Leste Europeu.

Nesse sentido, entre 1982 e 1992, a Unilever, por meio de 467 operações espalhadas pelo mundo, areecada com vendas de unidades cerca US\$ 4,9 bilhões, e reinveste em outras atividades o equivalente a US\$ 18 bilhões. A tabela 5 a seguir mostra que enquanto a participação de “outras atividades” passa de 22,7% do faturamento total da empresa em 1982 para apenas 2% em 1994, os demais segmentos elevam suas participações, especialmente os produtos de higiene pessoal, detergentes e a química, que têm elevados graus de sinergias de P&D. Em relação à distribuição geográfica observa-se uma queda da participação da Europa de 19% e um grande avanço do mercado norte-americano em 48% e do resto do mundo em 27%.

Tabela 5: Unilever: Repartição do Faturamento (%) entre Segmentos Produtivos e Regiões - 1982-1994

Segmentos Produtivos	1982	1994	Regiões	1982	1994
Alimentos	47,5	52,0	Europa	65,3	53,0
Detergente	18,6	22,0	EUA	13,5	20,0
Higiene Pessoal	4,7	15,0	Resto do Mundo	21,2	27,0
Especialidades Químicas	6,5	9,0			
Outros ¹	22,7	2,0			
Total	100,0	100,0		100,0	100,0

1. atualmente “outros segmentos” se refere principalmente aos negócios de plantação (com controle e experiências científicas) de diversas culturas (chás, trigo, batata, oleaginosas, palma, cacau, etc.) em países com Índia, Paquistão, Zimbabué, Malawi e Brasil, e algumas atividades têxteis na África.

Fonte: Relatório da Empresa

O caso de diversificação da ConAgra

A ConAgra foi fundada em 1919 com origem nos negócios de processamento e venda de cereais. A partir dos anos 70 busca maior diversificação: num primeiro momento em insumos agrícolas (adubos, fertilizantes, etc.) e, posteriormente, nos anos 80, especialmente por operações de F&A, entra forte nos segmentos de maior valor agregado a jusante da cadeia produtiva, destacando-se, em 1986, a compra das atividades de alimentos da Beatrice, segunda empresa de alimentos dos EUA, com faturamento de US\$ 9 bilhões.

Com a continuidade dessa estratégia diversificante, a ConAgra torna-se uma das empresas mais diversificadas em linhas e segmentos produtivos, com importantes *marcas* em seu *portifólio*, conjugando estratégias de crescimento externo, de produtos e de posicionamento mundial. A empresa cresce em mercados internacionais, atuando em diversas regiões no exterior, contando com plantas processadoras (especialmente de grãos) em diversos países da Europa, Leste europeu, Ásia, Austrália, Argentina, entre outros. As principais aquisições de empresas a montante e a mudança na importância econômica entre suas atividades podem ser vistas na tabela 6. O crescimento econômico da empresa é marcante no período, multiplicando seu faturamento total (em dólares constantes de 1995) por quase 10 vezes; a parte relativa dos alimentos de maior valor agregado (“produtos diversificados e congelados”) cresceu 100% (de 38% para 76%), enquanto que as outras atividades perderam peso econômico.

Tabela 6 : ConAgra: Principais F&A de Alimentos Finais e Estrutura do Faturamento 1981-1995

Ano	Aquisições	Preço ¹	Estrutura do Faturamento Total (%)			
			Segmento (1981)	%	Segmento (1995)	%
1983	Armour Foods	170				
1986	RJR Nabisco (atividades de congelados)	64	Alimentos Preparados	38	Produtos Diversificados / Congelados	76
1990	Beatrice Foods	1,340	Processam. e Transportes	30	-	-
1991	Golden Valley	455	Insumos Agrícolas	32	Insumos e Ingredientes ³	24
1995	Australian Meat (divisões de carnes)	230	Total	100	Total	100
1995	MC Retail Foods	-	FT: US\$ 2,4 bilhões ²		FT: US\$ 23,5 bilhões ²	
1995	Universal Foods (atividades de congelados)	-				

1. em milhões de US\$. 2. Faturamento Total (FT) em dólares constantes de 1995.

3. reúne as atividades de Processamento e Transportes mais Insumos Agrícolas

Fonte: *Business Week* e Relatórios Anuais

Referências Bibliográficas

ARENA, R. ET ALLI, *Traité d'Économie Industrielle*, Ed. Economica, Paris, 1991.

BATSCH, L. La Diversité des Activités des Groupes Industriels: Une Approche Empirique du Recentrage. In *Revue D'Économie Industrielle*, num. 66, 1993.

BENZONI, L. Approches de la concurrence en économie industrielle. In ARENA, R. ET ALLI (Org.), *Traité d'Économie Industrielle*, Ed. Economica, Paris, 1991.

- CANTWELL, J. *Technological Innovation and Multinational Enterprise*, Ed. Basil Blackwell, Oxford, 1989, cap. 9.
- CHESNAIS, F. *La Mondialisation du Capital*, Ed. Syros, Paris, 1994.
- CONNOR, J. et alii *The Food Manufacturing Industries*, Ed. Lexington Books, EUA, 1985.
- CONNOR, J. Food Product Proliferation: A Market Structure Analysis. In *American Journal of Agricultural Economics*, november, 1981.
- DAVID, A. L'Internationalisation de la Distribution Alimentaire. In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, num. 19, 1991.
- DECLERK, F. e SHERRICK, B. Profit-Structure Relationships in US Food Industries. In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, num. 26, 1993.
- DERHY, A. Les Fusions et Acquisitions en France de 1959 à 1992: Evolution et Caractéristiques. In *Revue D'Economie Industrielle*, num. 73, 1995.
- DOSI, G. ET ALLI. *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter Publisher, 1988.
- DOSI, G., TEECE, D. e WINTER, S. Les Frontières des Entreprises: Vers Une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise. In *Revue D'Économie Industrielle*, num. 51, 1990.
- FONTENELLE, A. M. C. *Progresso e método na história das teorias da organização industrial*, Tese de Doutorado USP, SP, 1995.
- GAZETA MERCANTIL, São Paulo, vários exemplares.
- GONÇALVES, R. *Internacionalização da Produção e Empresas Transnacionais: Uma Abordagem Teórica*, Tese de Livre Docência, UFRJ, 1991.
- GREEN, R. Les Déterminants de la Restructuration des Grands Groupes Agro-alimentaires au Niveau Mondial. In *Economies et Sociétés*, num. 20, juillet, 1989.
- GREEN, R. *Principales Tendencias de la Restructuration del Sistema Alimentario Mundial*, mimeo, INRA, Paris, 1993.
- GUIMARÃES, E.A. *Acumulação e Crescimento da Firma*, Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. *Texto para Discussão 265*, UFRJ, IEI, 1991.
- LEMO, M.B. *Some Theoretical Aspects of the Relationship Between the Agrofood System and Markets Structures*, mimeo, University College, London, 1990.
- MACDONALD, J. The Microdynamics of Structural Change: Patterns of Merger and Diversification Activity among Food Manufacturers. In *Agribusiness*, vol 4 num 2, 1988.
- MALERBA, F. E ORSENIGO, L. Technological regimes and firm behaviour. In *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*. Ed. MacMillan Press, Londres, 1996.
- MARTINELLI, JR., O. *As Tendências Recentes da Indústria de Alimentos: Um Estudo A Partir das Grandes Empresas*, Tese de Doutorado, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1987.
- MORVAN, Y. Les stratégies des grandes firmes et des groupes. In. Org. ARENA, R. ET ALLI (Org.), *Traité D'Economie Industrielle*. Ed. Economica, Paris, 1991.
- MORVAN, Y. *Fondements d'Economie Industrielle*, Ed Economica, Paris, 1991.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of Firm*, (capítulo 7). In *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, out.-dez., 1979.
- POSSAS, M. *Estrutura de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucite, 1985.
- RAMA, R. *The Outcome of Innovation in the International Food Industry*, EUNETIC Conference, Strabourg, 1994.

- RASTOIN, J.L. e ONCUOGLU, S. Les Multinationales et les Système Alimentaire Mondial: Tendence Stratégiques. *In Economies et Sociétés*, juin, num. 21, 1992.
- REED, M. e MARCHANT, M. The Behavior of U.S. Food Firms in the International Markets. *In From Columbus to ConAgra: the Globalization of Agriculture and Food*, University Press of Kansas, USA, 1994.
- TARANDEAU, J-C Les facteurs d'internatisation des activités industrielles. *Economie et Sociétés*, num.19, 1993.
- THE FOOD INDUSTRY Survey da Revista *The Economist*, 4/12/1993.
- VERY, P. Succes in Diversification: Building on Core Competences. *In Long Range Planning*, vol. 26, num.5, 1993.