

AREESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL DO SETOR DE ALIMENTOS DURANTE A DÉCADA DE 90

Guilherme Augusto MALAGOLLI*

RESUMO

O setor de alimentos sofreu um processo de reestruturação profunda durante as últimas décadas. Entre os principais fatores que provocaram esta reestruturação, destacam-se a rápida evolução tecnológica do processo produtivo, a abertura comercial brasileira e o aumento da concorrência, especialmente pela entrada de grandes empresas transnacionais no setor. Neste contexto, o aumento da competitividade passou a ser essencial para a expansão comercial e para a própria manutenção das empresas no mercado. As empresas menos competitivas que conseguiram permanecer em segmentos mais competitivos foram alvos de vários casos de fusões e aquisições por parte de grandes grupos estrangeiros. Como consequência, observou-se uma concentração dos investimentos no setor em operações de alianças estratégicas com outras empresas do setor, desde acordos de cooperação comercial, *joint ventures*, até a aquisição de empresas concorrentes. As relações entre as empresas do setor de alimentos demonstraram uma tendência de incorporação de ativos (*asset seeking*) como parte de uma estratégia de ampliação do mercado consumidor (*marketing seeking*).

PALAVRAS-CHAVE: Alimentos. Reestruturação. Estratégia. Competitividade.

INTRODUÇÃO

A principal dificuldade encontrada em um estudo acerca da indústria de alimentos talvez seja contemplar as diferenças de seus numerosos segmentos industriais deste setor. Sob a denominação de indústria de alimentos estão incluídos uma grande heterogeneidade de processos produtivos, desde o beneficiamento de produtos primários até o mais complexo desenvolvimento de alimentos em conservas, bebidas, laticínios e comidas prontas. São setores com mercados segmentados, com firmas de portes distintos e com capacidade técnica, conduta e estratégias empresariais bastante diferentes.

A grande diferenciação faz com que cada segmento seja agrupado de acordo com a sua posição dentro da cadeia produtiva. Os segmentos industriais situados a montante na cadeia produtiva, como os de açúcar, grãos, carnes congeladas, suco de laranja, polpa de tomate e outros vegetais, óleos naturais e aves congeladas, tendem a se integrar mais com os produtores primários. Estes segmentos são os componentes do setor agro-industrial, cujos insumos estão diretamente ligados à produção agropecuária. Por outro lado, segmentos situados a jusante na cadeia produtiva, como os de massas, comidas prontas, bebidas e outros, tendem a se aproximar mais do consumidor final. São segmentos que compõem o setor de alimentos processados e estão menos ligados à produção agropecuária.

As diferenças de tendências produtivas e tecnológicas entre estes dois grupos de segmentos industriais podem dificultar uma identificação precisa das principais tendências da indústria de alimentos como um todo. Cada grupo requer uma metodologia específica e critérios diferentes de análise. No setor agroalimentar, por exemplo,

* Professor da FATEC - Taquaritinga. Avenida Dr. Flávio Henrique Lemos, 585 Cep: 15900-000 Taquaritinga. E-mail: gmalagolli@uol.com.br

a diferenciação do produto não é, na maioria dos casos, um fator importante de concorrência, uma vez que seus produtos, em geral, tendem a ser homogêneos Lifschitz (1996). O setor agroalimentar também mantém uma estreita ligação com atividades sazonais ligadas à produção de matérias-primas e variações climáticas; conseqüentemente, é necessário que se tenha capacidade produtiva e infra-estrutura de armazenagem para atender ao consumo durante o ano todo.

Objetivos e procedimentos metodológicos

O objetivo deste artigo é analisar as principais transformações de estratégias das empresas do setor de alimentos no Brasil a partir dos anos 90, no que se refere à competitividade, tanto de empresas brasileiras expandindo suas participações no mercado como as estratégias de entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro.

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um levantamento bibliográfico onde se descreveu alguns dos principais fatores econômicos, tecnológicos e organizacionais que, de alguma forma, afetaram a competitividade da indústria brasileira de alimentos durante a década de 90. Por fim, procurou-se relacionar alguns casos de empresas brasileiras e internacionais quanto às decisões de expansão e entrada em novos mercados internacionais, onde procurou-se classificar essas decisões de acordo com as estratégias utilizadas pelas empresas citadas.

As transformações da indústria brasileira de alimentos nos anos 90

As transformações sofridas pela economia brasileira durante a década de 90 causaram um grande impacto no setor industrial do país. Durante a última década, a indústria nacional foi obrigada a se adaptar ao novo papel do Estado, à abertura comercial, à estabilização econômica e às rápidas inovações tecnológicas. Apesar deste período conturbado ter afetado a produtividade de diversos setores industriais, o setor de alimentos manteve uma taxa de crescimento positiva e com oscilações menores do que outros setores. A tabela 1 representa as taxas anuais de crescimento da produção geral da indústria, do setor de extração mineral e da indústria de transformação entre 1993 e 1999.

Tabela 1
Taxas Anuais de Crescimento da Produção Industrial por Classes
e Gêneros da Indústria 1993 –1999

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Geral	7,51	7,60	1,83	1,73	3,89	-2,08	-0,72
Indústria Extrativa Mineral	0,63	4,72	3,29	9,75	7,23	12,45	9,11
Indústria de Transformação	8,07	7,82	1,72	1,12	3,61	-3,31	-1,69
Metalúrgica	7,71	10,17	-1,78	1,60	6,00	-3,81	-1,07
Mecânica	17,36	21,07	-4,54	-12,80	7,18	-4,03	-7,19
Química	4,29	6,62	-0,49	5,01	5,07	3,87	0,92
Têxtil	-0,45	3,79	-5,76	-5,79	-6,53	-6,82	2,11
Vestuário e Calçados*	10,57	-2,10	-6,87	-2,52	-6,67	-4,63	-3,40
Produtos Farmacêuticos	12,37	-2,46	18,15	-8,57	11,36	4,02	-0,26
Mat. Elétrico e de Comun.	14,25	18,97	14,60	4,72	-1,77	-9,84	-11,31
Produtos Alimentares	0,54	2,23	7,70	5,28	1,00	1,39	2,72

* inclui artefatos de tecidos em geral.

Fonte: IBGE – *Anuário Estatístico do Brasil*, volumes: 57 (1997), 58 (1998) e 59 (1999). Elaboração do Autor.

De acordo com os dados da Tabela 1, a indústria de alimentos não apresentou altas taxas de crescimento se comparado com outros setores, mas estas taxas oscilaram dentro de valores positivos, indicando a continuidade de um processo de expansão da produção, mesmo frente a um cenário econômico adverso ao setor industrial. Além disso, com exceção do ano de 1995 (quando a taxa de crescimento da produção atingiu 7,70%), a indústria de alimentos registrou taxas de crescimento da produção com oscilação relativamente pequena, se comparado com outros setores. Isto indica não só uma certa constância no crescimento produtivo do setor, como também uma potencialidade de manutenção destas taxas de crescimento ao logo dos próximos anos.

Segundo Sabbatini (2001), durante a década de 90 o Brasil demonstrou ser muito competitivo no setor de alimentos industrializados graças à possibilidade de integração eficiente da indústria com a produção agropecuária. As condições geográficas brasileiras também são favoráveis a esta integração, pois permitem que as empresas possam estar sempre próximas das suas principais fontes de matéria-prima. A integração da indústria com a produção agropecuária e as condições geográficas favoráveis foram fundamentais para que o setor de alimentos industrializados pudesse manter sua tendência de crescimento produtivo durante um longo período. O gráfico 1 representa a evolução da produção de alimentos industrializados durante a década de 90.

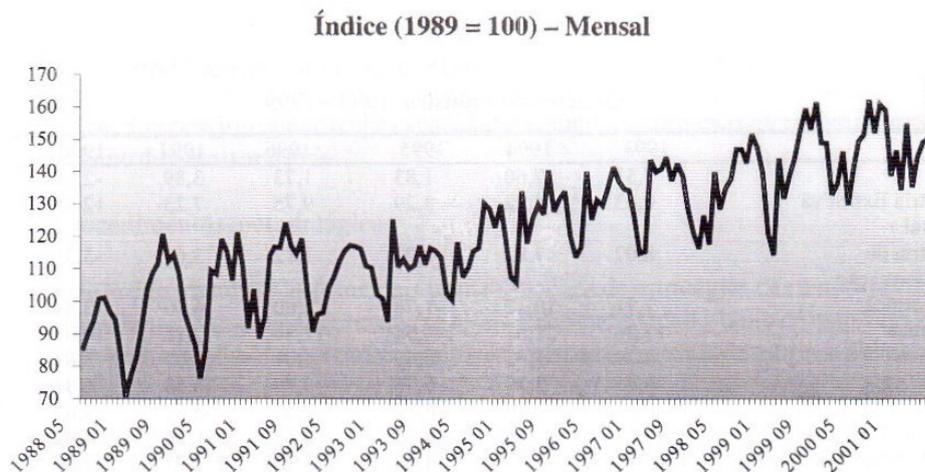


Gráfico 1. Produção de Alimentos Industrializados no Brasil (1988-2000)

Fonte: IPEADATA – <http://www.ipeadata.gov.br> ; ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – levantamento realizado por ABIA - Brasil.

Nota-se no gráfico que a produção total de alimentos é influenciada pela sazonalidade da safra agrícola. As maiores oscilações foram causadas, principalmente, por condições climáticas desfavoráveis que acarretaram algum tipo de dano à produção agropecuária. Apesar disso, de modo geral, a indústria de alimentos manteve uma trajetória de crescimento desde a década de 80.

Entretanto, a manutenção do crescimento da produção do setor deve-se também a muitos outros fatores. Durante a década de 90, o desempenho da indústria de alimentos esteve intimamente ligado aos acontecimentos econômicos mais relevantes da época, como o processo de abertura comercial, a estabilização econômica e os avanços tecnológicos nos setores de pesquisa e desenvolvimento de produtos, produção e logística.

O processo de abertura comercial

Pode-se considerar a década de 90 como um período de transição em relação ao papel do Estado no sistema econômico. A transição se verifica pela redução acentuada da intervenção do governo na atividade econômica. A reforma do Estado procurou retirar a presença estatal em setores produtivos que pudessem ser geridos pela iniciativa privada e diminuir o comportamento intervencionista do governo na economia.

A nova orientação do papel do Estado brasileiro passa a ser de gradativa liberalização da economia, cabendo ao Estado apenas a função de regulamentar minimamente a atividade econômica para evitar grandes transtornos causados por variações cíclicas e, principalmente, corrigir desajustes de natureza distributiva, gerados pelos mecanismos de mercado, e reprimir os abusos de poder econômico. Resumidamente, procura-se deixar a tendência abrangente da atuação do Estado, que passa a agir com maior seletividade, e menor quantidade e onipresença (Velloso, 1991).

A redução gradativa da intervenção estatal na atividade econômica provocou a mudança de um “ambiente” empresarial estável para um “ambiente” incerto. Enquanto o período anterior se caracterizou pela presença de comportamentos bem definidos no que se refere às relações entre os agentes econômicos, a marca

característica do período posterior é a flexibilidade de ações. Assim, a dinâmica empresarial recente torna de especial relevância a identificação e análise do campo de estratégias dos agentes, em respostas às profundas mudanças no cenário econômico. A intensificação do dinamismo e da complexidade da competição empresarial leva os agentes à revisão das estratégias, visando novas formas de obtenção e de manutenção de vantagens competitivas, bem como formas de compartilhar os crescentes riscos implícitos às decisões (Mazzali, 1995).

A abertura comercial brasileira no início da década de 90 acompanha uma tendência global de redução de barreiras comerciais. Desde a década de 80, as principais empresas multinacionais líderes da indústria de alimentos vêm sofrendo um processo de reestruturação, dentro de um contexto comum ao setor industrial, caracterizado por políticas de desregulamentação que incentivam a concorrência (Lifschitz, 1996). A diminuição de barreiras ao comércio internacional e o acirramento da concorrência proporcionaram às grandes empresas multinacionais uma nova fase de expansão em busca de novos mercados e, conseqüentemente, uma revisão das estratégias de crescimento tradicionais.

A base para a compreensão do funcionamento dos negócios internacionais é a teoria da vantagem comparativa. Fayerweather (1971) comenta a esse respeito que cada nação se especializará na produção de bens que seja comparativamente mais eficiente, exportando-os, e importando os produtos em que seja menos eficiente. As vantagens comparativas mudam no decorrer do tempo. As recentes mudanças dos anos 80 e 90 têm alterado a dinâmica dos negócios internacionais, um vez que mudanças na renda e na economia dos países em desenvolvimento têm atraído novos investimentos e alterado o fluxo mundial de negócios. Com essas mudanças no cenário mundial, é cada vez mais difícil as empresas evitarem o impacto da concorrência global e a convergência dos mercados mundiais. No entanto, para alcançarmos o nível de globalização em que as economias se encontram atualmente, Kotabe e Helsen (2000) comentam que as empresas passaram por uma evolução que vai do marketing doméstico ao estágio do marketing global.

A estabilização econômica

A estabilização dos preços, em 1994, produziu um ganho de renda real para as famílias, até então desprotegidas de mecanismos de indexação dos anos de inflação alta. O ganho real na renda do brasileiro provocou um aumento da demanda, principalmente de produtos de consumo diário, como comidas prontas, iogurtes, congelados e carnes, com destaque para o consumo de frango resfriado. A demanda por alimentos mostrou-se relativamente inelástica à queda de renda, embora, no caso brasileiro, ainda seja razoavelmente elástica diante de sua expansão. A indústria de alimentos não perdeu peso na recessão; expandiu-se na retomada do crescimento econômico e sua queda subsequente foi moderada (Haguenauer *et alli*, 2001). Desta forma, o setor de alimentos experimentou um crescimento acima da média já em 1995, um ano após a estabilização econômica, retornando a taxas de crescimento produtivo próximas da média histórica nos anos seguintes.

Já a partir de 1995 nota-se também uma melhora nos indicadores de desempenho da indústria de alimentos caracterizada pela retomada do crescimento do faturamento real e da rentabilidade das empresas. Dividindo-se a década de 90 em dois períodos, um antes da estabilização econômica e outro depois da estabilização, nota-se, pela tabela 2, que o valor adicionado no setor de alimentos cresceu 15% na comparação entre eles (Sabbatini, 2001). A absorção de mão-de-obra também é um indicador que se destacou neste período. Ainda no ano de 1995, a absorção de mão-de-obra pela indústria de alimentos já era positiva, fato relevante no conjunto do setor industrial, no qual a tendência era de redução de emprego. Apesar de, na média, o volume de ocupação pessoal ter caído na comparação do período de 1990-94 com o período de 1995-99, a participação do setor de alimentos no volume total de emprego industrial cresceu 9,20%.

Tabela 2
*Indústria de Alimentos: Indicadores Síntese das Contas Nacionais
 (1990-94 e 1995-99)*

	Média 1990-94	Média 1995-99	Δ %
Valor Adicionado (R\$ milhares de 1999)	27.711.183	31.993.005	15,45
Participação no PIB Industrial (%)	16,81	17,15	2,05
Pessoal Ocupado (número)	1.488.760	1.469.730	-1,28
Participação no Emprego Industrial (%)	17,49	19,10	9,20

Fonte: Sabbatini (2001, p.40) elaborado a partir de IBGE-DCN.

O setor agroindustrial se mostrou, em geral, bastante competitivo, apesar do impacto causado pela abertura econômica e pelas grandes mudanças estruturais na indústria de alimentos. Um dos fatores mais relevantes para a indústria de alimentos, quando se refere a este fenômeno, foi o grande aumento no volume de investimentos diretos estrangeiros para o setor, principalmente sob a forma de fusões e aquisições de empresas. Neste contexto, o aspecto da competitividade tem sido o principal fator determinante da decisão de investir entre os empresários do setor de alimentos. Mesmo que a empresa não apresente uma produção voltada para a exportação, a necessidade de aumentar ou, pelo menos, manter a competitividade no mercado local se faz presente pela concorrência dos produtos importados e pela entrada de grandes transnacionais no mercado.

Em pesquisa com 730 empresários de diversos setores da indústria brasileira realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em conjunto com a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal) divulgada em 1997, concluiu-se que metade dos empresários consultados considera o atual custo dos equipamentos importados e da mão-de-obra favoráveis à decisão de investir. Entretanto, os custos dos insumos, dos equipamentos nacionais, da infra-estrutura e, principalmente, a alta carga tributária seriam os fatores que desencorajam a realização do investimento. O alto custo das obras de construção civil também foi apontado como um importante fator contrário à decisão de investir, restringindo grande parte da expansão especialmente de pequenas e médias empresas (CNI/Cepal, 1997).

No caso específico da indústria brasileira de alimentos, estes fatores também são os principais elementos que pesam negativamente na decisão de investir. A questão dos insumos, porém, apresenta-se de um modo muito particular ao setor. O aumento das importações de vários bens agropecuários vindos de outros países do Mercosul favoreceu a oferta de matéria-prima para a indústria, mas comprometeu parte do mercado de insumos agropecuários de produtores brasileiros. A estes produtores agropecuários prejudicados com a entrada de produto importado resta a opção em investir no aumento da competitividade de seu produto, levando em consideração, principalmente entre os pequenos produtores, os custos citados acima.

O investimento no aumento da competitividade setorial geralmente é direcionado à incorporação de progresso técnico em atividades de produção, distribuição e transmissão de informações. A própria expansão da indústria brasileira de alimentos, neste sentido, está vinculada à incorporação de progresso técnico, influenciando diretamente na decisão de investir dos empresários. A desatualização tecnológica é considerada um risco para a rentabilidade da empresa, especialmente em setores diretamente afetados pelas inovações tecnológicas, desde as inovações eletrônicas até as relacionadas à biotecnologia.

O avanço tecnológico

As grandes empresas transnacionais, na maioria dos casos, introduziam em suas filiais brasileiras através de investimentos diretos, as inovações tecnológicas em curso no exterior. A utilização de novas tecnologias nas empresas brasileiras ainda se concentra, basicamente, na utilização de novos equipamentos de produção, com maquinário mais moderno e adaptado aos padrões nacionais – principalmente no caso de equipamentos agrícolas mais adequados às especificidades da agricultura brasileira – e nas pesquisas em desenvolvimento tecnológico nas empresas, principalmente na adaptação de insumos agrícolas e manipulação de carnes e comidas prontas.

Segundo Miranda (2001), a biotecnologia ainda está concentrada em poucas firmas transnacionais, que a utilizam, geralmente, na manipulação genética de sementes e nos sistemas de inseminação artificial, para alterar os registros genéticos dos rebanhos e plantas. Entretanto, o uso de novas tecnologias de produção vem crescendo rapidamente com a possibilidade de criação de novos produtos e processos produtivos, gerando uma tendência às mudanças organizacionais e comportamentais no mercado de insumos agrícolas e alimentos industrializados. Conseqüentemente, a propriedade intelectual constituirá, cada vez mais, uma barreira à entrada de novas empresas nestes segmentos, levando a um reposicionamento das empresas no mercado, de acordo com o controle e difusão das novas tecnologias.

As empresas que orientam as inovações tecnológicas de insumos e equipamentos para a agroindústria movem o processo de acumulação a seu favor, adquirindo as posições mais relevantes na cadeia produtiva. A posse de novas técnicas de organização e produção poderiam alterar a ordem de relevância entre os segmentos da indústria de alimentos. Os produtores primários perderiam autonomia na definição de suas funções de produção, em favor de seus fornecedores de insumos e equipamentos, uma vez que a produção desses segmentos seria determinada por decisões que lhes seriam alheias (Katz, 2000; Miranda, 2001). Neste sentido, a manipulação genética de rebanhos, criando animais mais resistentes, por exemplo, pré-determinaria o tipo de tratamento sanitário adequado ao abate e ao consumo, diferenciando-se dos demais rebanhos. O mesmo aconteceria com plantações transgênicas e com novos produtos criados com base nas manipulações genéticas.

As transformações sofridas pelo setor industrial ao longo das duas últimas décadas, refletiram-se no comportamento das exportações, constatando um aumento de produtividade de alguns setores, principalmente daqueles em que atuavam grandes empresas nacionais que promoveram ajustes internos em sua organização e produção desde o final da década de 80, como a Ceval, Cargil, Sadia, Aracruz, entre outras (Miranda, 2001). A produtividade destas empresas aumentou, principalmente, em conseqüência da redefinição de suas linhas de produto e pelo início da modernização das plantas existentes, que substituíram o trabalho por equipamentos mais eficientes, antes que a concorrência externa se fizesse tão intensa.

Neste contexto, deve-se frisar que as exportações com melhor desempenho estavam concentradas nas *commodities* agrícolas e em alguns outros produtos de baixo valor agregado, que apresentavam, no início da década de 90, grande concorrência por preço. Isso favoreceu o setor industrial que aproveitava estes produtos a um preço baixo como insumos em seu processo produtivo, melhorando também o desempenho produtivo de toda a indústria de alimentos.

Estratégias empresariais observadas no setor de alimentos

Com a tendência de abertura comercial, observada ao logo da década de 90, as estratégias empresariais mais comuns no setor de alimentos, tanto para empresas locais quanto para as transnacionais, foram voltadas para o aumento da participação no mercado (*market seeking*). As estratégias de *market seeking* incluem também ações de racionalização, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, principalmente por meio da incorporação de progresso técnico. Desta forma, as estratégias de *market seeking* também incluem estratégias de aumento da eficiência empresarial (*efficiency seeking*). O aumento da eficiência é procurado por meio de ganhos com economias de escala e especialização dentro da empresa ou grupos empresariais, com o aproveitamento de sinergias, especialmente no caso de um mercado amplo como o brasileiro ou o do Mercosul (Bonelli, 2000).

As estratégias de *efficiency seeking*, no caso da indústria de alimentos, constituem um meio para o aumento do mercado, ou seja, constituem um componente essencial de uma estratégia maior, de *market seeking*. Neste sentido, com base na obra de Rodrigues (1999), identificam-se, basicamente, cinco tipos de estratégias: estratégia diversificadora, estratégias verticais, efeito *boom* de consumo, estratégias financeiras e efeito Mercosul. Cada uma destas estratégias, a seu modo, compõe a formulação de uma estratégia geral de atuação das empresas investidoras. Rodrigues (1999) aprofunda a análise das estratégias apresentadas destacando as principais características e alguns exemplos de maior destaque de cada estratégia. No desenvolvimento dos tipos de estratégias, utilizou-se também dados empíricos fornecidos pela Associação das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2002b).

De maneira semelhante, no caso das empresas brasileiras, a estratégia mais comum prioriza a ampliação do mercado interno. Desta forma, geralmente, as empresas de alimentos passaram a buscar maior especificação e renovação de produtos, acompanhado de um aumento da escala de produção. Segundo Laplane e Sarti (1997a), as pressões por maior especialização se intensificaram com a sobrevalorização cambial, a partir de 1994 e com o diferencial de juros domésticos em relação aos juros internacionais. A diferença entre os juros domésticos e os internacionais estimulou as empresas transnacionais a intensificarem o *outsourcing*, aumentando as importações e reduzindo o investimento direto e a produção no país (Bonelli, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com o processo de reestruturação setorial sofrido pelo setor de alimentos durante a década de 90, as opções e oportunidades empresariais aumentaram consideravelmente e isso pode ser visualizado pelo crescimento dos negócios internacionais nos últimos anos, a busca contínua por competitividade e a intensificação dos investimentos e do comércio internacional.

Pode-se verificar que a partir dos anos 90, com a melhoria nas condições econômicas e a abertura do mercado brasileiro, diversas empresas expandiram sua atuação econômica e comercial no país.

Como facilitadores para o desenvolvimento dos negócios internacionais estão os recentes desenvolvimentos em tecnologias de comunicação, estruturas logísticas e sistemas de informações. Dessa forma, as empresas precisam avaliar as oportunidades de competitividade nas suas atividades, analisando as tendências de expansão do mercado interno, as pressões para internacionalização e as vantagens competitivas que possuem que possam ser replicáveis em outros mercados.

Com isso, a decisão empresarial no setor de alimentos envolve uma série de implicações gerenciais que podem ser sintetizadas:

- Analisar as condições econômicas do gasto em investimento através de previsões de crescimento de mercado.
- Analisar o ambiente concorrencial e institucional após a reestruturação recente.
- Determinar os objetivos da expansão empresarial (apenas comercializar o produto, comercializar e produzir, somente produzir, exportar etc).
- Verificar as vantagens e possíveis desvantagens da internacionalização, bem como as vantagens competitivas atuais que possam ser replicadas em outros mercados.
- Analisar o mercado-alvo para verificar a possibilidade de padronização do produto atual ou a necessidade de adaptações.
- Avaliar as oportunidades de associações com outras empresas e parceiros para a expansão dos negócios.

Essas análises devem ser acompanhadas de profundos estudos que visem garantir o sucesso da empresa e reduzir os riscos associados à expansão.

Procurou-se neste trabalho relacionar as transformações do setor de alimentos durante a década de 90 e suas implicações nas estratégias adotadas nos últimos anos por empresas, locais ou estrangeiras, que realizaram investimentos no Brasil para expansão do mercado ou em busca de competitividade. Assim, os fatores relacionados neste artigo podem ser úteis para um melhor entendimento da conjuntura atual no setor de alimentos e as informações e aprendizados da pesquisa podem servir como base para a identificação de estratégias competitivas no setor.

ABSTRACT

The industry of food has undergone a profound restructuring during the past decades. Among the main factors which provoked such restructuring, we highlight the rapid technology evolution of productive process, the opening of Brazilian commerce and the increase in competition, especially by the arrival of international companies in this sector. Into this context, the increase in competition became essential for the commerce enlargement and for the maintenance of companies in the market. The least competitive companies that remained in the most competitive segments were the target for several merging matters and acquisition of the international companies. As consequence, it was observed a concentration of investment in this sector in strategic operations of associations with other companies. The relationship among the companies in the sector of food has demonstrated a tendency of incorporation of asset seeking as part of a strategy of enlargement of marketing seeking.

KEYWORDS: Food. Restructuring. Strategy. Competitiveness.

REFERÊNCIAS

ABIA, Associação Brasileira da Indústria da Alimentação. Reunião e Coleta de Informações realizadas em 27/03/2002a.

_____. Associação Brasileira da Indústria da Alimentação. *Investimentos na Indústria da Alimentação de 1995 a 2000 – Monografia*. São Paulo, ABIA, 2001.

ANDERSON, E., GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*. 11. p. 1-26. 1986.

- BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo, Atlas, 2001.
- BAUMANN, R. (org.), *Brasil: Uma Década em Transição*, Rio de Janeiro, Campus, 1999
- BONELLI, R. Fusões e Aquisições no Mercosul. Rio de Janeiro, IPEA, Textos para Discussão nº 718, abril de 2000.
- CNI/CEPAL. *Investimentos na Indústria Brasileira 1995-1999: Características e Determinantes*. Rio de Janeiro, Departamento de Economia da CNI, Escritório da Cepal no Brasil, 1997.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C., *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas: Papirus/Unicamp, 1994.
- DAWAR, N.; FROST, T. Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*. Mar-Apr 1999. p. 119-129.
- DOUGLAS, S. P., CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope and synergy. *Columbia journal of world business*. 24. p. 50. 1985.
- FAYERWEATHER, J. *Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 1971.
- GRANT, R.M. – *Contemporary Strategy Analysis – Blackwell Business – Fourth Edition*, 2002, 551 p.
- JANK, M. S. A importância do Setor Agroindustrial na Integração do Cone-Sul: as Cadeias Sensíveis. In: *Seminário da Agropecuária Brasileira e o Mercosul*, São Paulo, 1992.
- KATZ, J. *Trangenicos, Organización Industrial y el Sector Agroalimentario: hacia un diseño de investigación*. Chile, CEPAL, 2000. mimeo.
- KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2nd ed. London: Prentice-Hall, 1980.
- _____. GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTABE, M., HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAPLANE, M; SARTI, F., *Internacionalização Produtiva no Mercosul: o caso do Brasil*. Campinas, 1997a, mimeo.
- LAPLANE, M; SARTI, F., Investimento Direto Estrangeiro e a Retomada do Crescimento Sustentado nos anos 90, In **Economia e Sociedade**, nº 8, p. 143-81, Campinas, junho, 1997b.
- LIFSCHITZ, J. *Indústria Alimentar no Brasil: Automação, Biotecnologia e Trabalho*, CIET – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.
- MAZZALI, L., *O Processo Recente de Reorganização Agro-industrial: Do Complexo à Organização em Rede*. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, Tese de Doutorado.
- MEINERZ, P. R. *Risco e Retorno na Internacionalização: o caso das empresas brasileiras no mercosul*. 1999. 189 f. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- MIRANDA, J. C. *Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportações Brasileiras na Década de 90*, IPEA, Textos para Discussão nº 829 Brasília, 2001.
- NEVES, M. F., SCARE, R. F. *Marketing & Exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RODRIGUES, R. I., *Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: O Caso Dos Ramos de Auto-Peças e de Alimentos e Bebidas em Meados dos Anos 90*. IPEA, Texto para Discussão nº 622. Janeiro de 1999.
- SABBATINI, R. Multilateralismo, Regionalismo e o Mercosul. INDICADORES ECONÔMICOS FEE, *10 Anos do Mercosul*, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, v. 29, nº 1, p.30-55, 2001.
- SORJ, B. J.; WILKINSON, J. *Apropriação e Substitucionismo*, Rio de Janeiro, CPDA/UFRJ, 1987.
- VELLOSO, J. P. R. (org.), *Crise do Estado e Retomada do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, José Olympio, 1991.
- WILKINSON, J. *O Futuro do Sistema Alimentar*, São Paulo: Hucitec, 1989.