

Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)

Terceras Jornadas de Historia Económica

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 13

Nombre del simposio:

Inversiones extranjeras y empresas multinacionales en América Latina en el siglo XX

Coordinadores:

María Inés Barbero (Universidad de Buenos Aires/Universidad de General Sarmiento),

Andrés Regalsky (Conicet/Universidad Nacional de Tres de Febrero/Universidad Nacional de Luján);

Raúl Jacob (Universidad de la República)

Título de la ponencia:

A Indústria Alimentícia no Brasil nos Anos 90: Abertura Econômica e Evolução da Estrutura Industrial

Autor(es): Sérgio de Oliveira Birchall

Adscripción institucional:

Sérgio de Oliveira Birchall, (FEAD/ Instituto Juventino Dias)

Correo electrónico:

sbirchal@terra.com.br

Empresa e Indústria Alimentícia no Brasil

*Sérgio de Oliveira Birchall (FEAD/Instituto Juventino Dias)**

Introdução

A indústria alimentícia é o berço da industrialização brasileira e de parte expressiva do empresariado nacional de grande porte. A evolução deste negócio é ilustrativa da experiência capitalista e empresarial no Brasil no século XX. A indústria sempre teve grandes números associados às suas estatísticas e foi, ao longo do século XX, um dos maiores parques industriais do País. De indústria pulverizada, intensiva em mão-de-obra e assentada sobre capital nacional e empresas de pequeno porte no início do século XX, ela se transformou num dos epicentros da reestruturação empresarial que varreu a economia brasileira na década de 1990. A indústria passou a ser a arena competitiva de grandes empresas, muitas das quais multinacionais, com inúmeros e espetaculares lances de fusões e aquisições de tradicionais empresas brasileiras. Porém, a análise deste setor é complexa dada a extrema diversidade de seus vários segmentos, cada um com características e histórias bastante distintas. Além disso, uma análise que privilegie o estudo específico de cada segmento da indústria alimentícia não é capaz de avaliar em sua inteireza o dinamismo da indústria no Brasil no século XX, dado que a maior parte das grandes empresas do setor há muito se caracterizam por produzir extensas linhas de produtos, característicos de diferentes segmentos. Desta forma, este trabalho tem por objetivo analisar a evolução dos padrões de competitividade das empresas da indústria alimentícia no Brasil ao longo do século XX. O trabalho está dividido em cinco seções. Na primeira seção discute-se o peso relativo da indústria na economia brasileira ao longo do século XX. Na segunda seção é feita uma análise das transformações na empresa típica do setor. Esta análise nos possibilita identificar algumas das principais tendências da evolução empresarial no setor em relação ao conjunto da indústria brasileira. Na terceira seção é investigada a natureza da internacionalização das grandes empresas da indústria. Na quarta seção discute-se a história de uma das mais emblemáticas multinacionais no Brasil: a Nestlé. Na quinta seção analisamos o caso da principal empresa de produtos alimentícios brasileira: a Sadia.

A Indústria

Esta seção irá analisar o peso relativo da indústria alimentícia no conjunto da indústria e da economia brasileira ao longo do século XX. Para efeito deste trabalho, analisamos o conjunto da indústria alimentícia, não levando em consideração as especificidades de cada segmento que compõe o setor.

A indústria alimentícia foi um dos principais setores responsáveis pelo primeiro surto industrial no Brasil, ocorrido nas últimas décadas do século 19¹. Ao final da Primeira Grande Guerra Mundial a produção de alimentos era a segunda maior atividade industrial no Brasil, representando mais de 20% do valor total da produção industrial brasileira. Somente a industrialização de produtos têxteis superava a produção de alimentos em valor bruto agregado, como mostra a Tabela 1. Ao longo das décadas seguintes a indústria alimentícia continuará a ter uma participação expressiva na indústria brasileira. Em 1939, a indústria é o setor industrial com a maior participação no valor bruto agregado da indústria brasileira. Até o início da década de 1950, a produção de alimentos é um dos dois principais setores

* Gostaria de agradecer meus colegas do Instituto Juventino Dias de Estudos de História Empresarial – IJD, Maria Vitória Dias (IJD), Reynaldo Maia Muniz (UFMG/IJD), Rosiléia Milagres (FDC/IJD/IE-UFRJ) e Âmara Fuccio (UFMG/IJD).

¹ Ver W. Szigan, **Indústria Brasileira: Origens e Desenvolvimento**, São Paulo: Hucitec/Ed. da Unicamp, 2000.

industriais, ao lado da indústria têxtil. Porém, à medida que a industrialização no Brasil se aprofundava, e o parque industrial se tornava mais complexo e diversificado, o peso relativo da indústria alimentícia diminuía. Uma década depois, apesar da produção de alimentos ser menor somente do que a produção de produtos químicos, farmacêuticos e de higiene pessoal, setores como o metalúrgico e de equipamentos de transporte cresciam a um ritmo mais intenso e produziam quase que a mesma proporção do valor bruto agregado da indústria alimentícia. Isto reflete o crescimento de setores industriais estabelecidos mais tardiamente no Brasil e a verticalização da estrutura industrial promovida pela política de Industrialização por Substituição de Importações (ISI), implementada por Juscelino Kubitschek na segunda metade dos anos 50. Em meados da década de 1970, ainda sob o impacto do “milagre brasileiro”, a produção metalúrgica e de produtos químicos, farmacêuticos e de higiene pessoal supera a produção de alimentos. Em 1980, a produção de alimentos atingiu o seu menor percentual no conjunto da indústria brasileira em valor bruto agregado. Mesmo assim, ainda era uma das quatro principais indústrias no País. Portanto, de 1920 a 1980 a indústria alimentícia vê sua participação no valor bruto agregado da indústria brasileira diminuir, à medida que novos setores industriais se estabelecem. Porém, ainda assim, a indústria se mantinha como um dos principais setores da indústria brasileira.

Tabela 1 – Estrutura Industrial Brasileira: Distribuição Percentual do Valor Agregado Bruto, 1919-1992.

Sector/Ano	Prod. Metal	Maquinário	Equip. Transp.	Químicos	Têxtil	Alimentos
1919	4,4	0,1	2,1	1,7	29,6	20,6
1939	7,6	3,8	0,6	9,8*	22,2	24,2
1949	9,4	2,2	2,3	9,4*	20,1	19,7
1953	9,6	2,4	2,0	11,0*	17,6	17,6
1963	12,0	3,2	10,5	15,5*	11,6	14,1
1975	12,6	10,3	6,3	12,0	6,1	11,3
1980	11,5	10,1	7,6	14,7	6,4	10,0
1985	12,2	9,2	6,4	17,3	5,9	12,0
1992	11,9	12,5	7,1	13,0	4,6	13,6

*Os totais da indústria química para estes anos incluem o valor bruto agregado de produtos químicos, farmacêuticos, higiene pessoal e plásticos.

Fonte: Adaptado de W. Baer, **A Economia Brasileira**, São Paulo: Nobel, 2ª. ed. , 2002, pp.61, 87 e 404.

A partir de 1985, esta tendência se reverte e a indústria alimentícia volta a ter uma maior participação no produto industrial brasileiro. Ao longo da segunda metade da década de 1980 e início da década de 1990, a indústria alimentícia volta a aumentar sua participação na indústria brasileira. Em 1992, a produção de alimentos industrializados respondia por mais de 13% do valor bruto agregado da indústria brasileira, a maior indústria por valor bruto agregado, como mostra a Tabela 1. Assim, ao se iniciar o processo de abertura, estabilização monetária e reestruturação da economia brasileira nos anos de 1990, a produção de alimentos era ainda um dos principais setores industriais no Brasil. Ao final dos anos 90, a produção da indústria alimentícia já representava 14% da produção industrial brasileira, percentual maior do que o da indústria do petróleo. Além disso, na década de 1990, a indústria de alimentos constituía-se no maior parque industrial brasileiro².

Além de grande, a indústria alimentícia também era um dos principais empregadores entre as indústrias brasileiras. Quando analisamos os dados referentes ao número de pessoas

² McKinsey, **Produtividade no Brasil: A Chave do Desenvolvimento Acelerado**, Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.211.

empregadas, podemos observar que o percentual de pessoas ocupadas na indústria alimentícia apresenta um comportamento mais estável ao longo do período 1940-1999. Em 1940, o contingente de pessoas empregadas na indústria alimentícia representava cerca de 18% da mão-de-obra industrial no Brasil. Este percentual vai cair para cerca de 14% em 1950. Porém, em 1985, o percentual de pessoas empregadas na produção de alimentos retorna ao patamar de 18%, declinando ligeiramente ao longo da década de 1990, como mostra a Tabela 2. Mesmo assim, a indústria empregava cerca de 17% da mão-de-obra industrial brasileira em 1999. Parece que este percentual era ainda maior quando se leva em consideração a informalidade no setor. De acordo com a McKinsey, de cada cinco trabalhadores da indústria alimentícia nos anos 90, um não tinha carteira assinada. A maior concentração (60%) de trabalhadores informais se dava na produção de leite e carnes³.

Tabela 2 – Número de Empregados: Indústria Brasileira, Indústria Alimentícia e Participação no Número de Empregados da Indústria Alimentícia, 1940-1999.

Ano	Número de Empregados – Indústria Brasileira	Número de Empregados – Indústria Alimentícia	Participação Número de Empregados – Indústria Alimentícia (%)
1940	960.663	173.535	18
1950	1.279.184	178.476	14
1959	1.799.376	266.103	15
1970	2.699.969	372.401	14
1975	3.881.051	500.006	13
1980	5.004.522	622.062	12
1985	5.608.704	1.019.485	18
1994	5.698.155	933.391	16
1996	5.136.703	842.014	16
1999	5.003.642	835.782	17

* Para os anos de 1959, 1970, 1975 e 1980 os Censos Industriais só informam o número de estabelecimentos. Fonte: Adaptado de IBGE, **Censos Econômicos: Recenseamento Geral do Brasil, 1940**, Rio de Janeiro, 1950, Série Nacional, Volume III, pp.145-243; IBGE, **Censo Industrial**, Rio de Janeiro, 1957, Série Nacional, Volume III, Tomo 1; IBGE, **Censo Industrial de 1960: VII Recenseamento Geral do Brasil**, Rio de Janeiro, 1960, Volume III; IBGE, **Censo Industrial: Dados Gerais**, Rio de Janeiro, 1980, Volume 3, Tomo 2, Parte 1, Número 1; IBGE, **Estrutura Produtiva Industrial Brasileira – 1994**, Rio de Janeiro, 1997; e IBGE, **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, 1999, Volume 18, Empresa.

Apesar de grande e representativa do ponto de vista do emprego, a indústria alimentícia apresentava uma grande diversidade e pulverização empresarial⁴. Na verdade, a indústria nasceu pulverizada no Brasil e vai manter esta característica ao longo de boa parte do século XX. Porém, a partir do análise do número de empresas na indústria alimentícia nas últimas décadas do século XX é possível observar uma maior consolidação empresarial no setor.

Como mostra a Tabela 3, no início da década de 1940 as empresas da indústria alimentícia representavam cerca de 30% do total das empresas industriais no Brasil. Este percentual aumenta para 35% em 1950, evidência da crescente pulverização das empresas da indústria alimentícia durante os anos 40, principalmente, se levarmos em consideração o fato de que a participação relativa da indústria no valor bruto agregado da indústria brasileira no mesmo período declinava (ver Tabela 1). Infelizmente, os Censos de 1960, 1970, 1975 e 1980 só apresentam dados relativos ao número de estabelecimentos, o que não nos permite fazer

³ Ibid., p.211.

⁴ Ibid., p.210.

uma comparação direta com as duas décadas anteriores. No entanto, o número de estabelecimentos para estes anos aponta para uma diminuição relativa da indústria no conjunto da indústria brasileira. Em 1985, houve uma contração no número de empresas na indústria brasileira de uma maneira geral, de cerca de 18%, quando comparado com o número de empresas industriais em 1980. Na indústria alimentícia o número de empresas caiu ainda mais: 25%. Ou seja, não só diminui o número de empresas da indústria alimentícia em termos absolutos, como a contração na indústria alimentícia foi maior do que a média da indústria brasileira. Em 1994, apesar do número absoluto de empresas da indústria de alimentos crescer, ele cresce a uma taxa menor do que a observada para a média da indústria brasileira, como mostra a Tabela 3. Os dados para os anos subsequentes a 1995 são influenciados pela mudança na metodologia de pesquisa do IBGE. Não obstante, é possível observar que a representatividade das empresas de alimentos cresce entre 1996 e 1999 (15% e 16%, respectivamente) e que o número de empresas na indústria aumentou mais rapidamente do que na indústria brasileira.

Tabela 3 – Número de Empresas: Indústria Brasileira, Indústria Alimentícia e Participação Percentual da Indústria Alimentícia, 1940-1999.

Ano	Número de Empresas – Indústria Brasileira	Número de Empresas – Indústria Alimentícia	Percentual – Indústria Alimentícia/ Indústria Brasileira*
1940	39.937	12.147	30%
1950	74.133	26.241	35%
1959*	110.771	33.534	30%
1970*	164.793	46.815	28%
1975*	187.238	48.205	26%
1980*	214.156	49.366	23%
1985	175.652	36.690	21%
1994	240.160	44.879	19%
1996**	108.159	16.543	15%
1999	117.838	18.519	16%

* Para os anos de 1959, 1970, 1975 e 1980 os Censos Industriais só informam o número de estabelecimentos ** Em 1995 o IBGE mudou a metodologia de pesquisa.

Fonte: Adaptado de IBGE, **Censos Econômicos: Recenseamento Geral do Brasil, 1940**, Rio de Janeiro, 1950, Série Nacional, Volume III, pp.145-243; IBGE, **Censo Industrial**, Rio de Janeiro, 1957, Série Nacional, Volume III, Tomo 1; IBGE, **Censo Industrial de 1960: VII Recenseamento Geral do Brasil**, Rio de Janeiro, 1960, Volume III; IBGE, **Censo Industrial: Dados Gerais**, Rio de Janeiro, 1980, Volume 3, Tomo 2, Parte 1, Número 1; IBGE, **Estrutura Produtiva Industrial Brasileira – 1994**, Rio de Janeiro, 1997; IBGE, **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, 1996, Volume 15, Empresa; e IBGE, **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, 1999, Volume 18, Empresa.

Portanto, apesar da dificuldade de mensuração do número de empresas, em função da mudança de metodologia empregada na pesquisas industriais em meados dos anos 90, é possível identificar um aspecto mais geral quanto à pulverização empresarial na indústria alimentícia: apesar do crescimento em termos absolutos do número de empresas na indústria alimentícia, sua participação relativa no conjunto da indústria brasileira é declinante nas décadas que se seguem a Segunda Grande Guerra Mundial. Até 1980, este declínio foi acompanhado por uma menor participação da indústria de alimentos, tanto em valor bruto agregado, quanto em percentual de pessoas ocupadas, na indústria brasileira. A partir de 1985, o percentual de empregados e do valor bruto agregado da indústria alimentícia aumenta, enquanto o número relativo de empresas continua a decrescer. Isto é evidência que a partir de meados da década de 1980 inicia-se um processo de concentração empresarial na indústria

alimentícia, processo que irá ganhar velocidade na década seguinte. No final da década de 1990 houve um crescimento maior do número de empresas produtoras de alimentos no universo das empresas industriais brasileiras. Esta retomada dos negócios na indústria alimentícia no final do século XX, no entanto, não parece ter ocorrido em função de uma maior rivalidade de empresas menores. Outros dados nos levam a crer que a maior rivalidade foi fruto de um forte processo de concentração empresarial na indústria alimentícia. Assim sendo, na próxima seção iremos analisar o tamanho médio da empresa típica da indústria alimentícia em comparação com o tamanho médio da empresa típica da indústria brasileira.

A Empresa Típica da Indústria Alimentícia

A empresa típica da indústria alimentícia foi, ao longo do meio século que se segue ao início da Segunda Guerra Mundial, uma empresa pequena em relação à média da empresa típica da indústria brasileira. Na última década do século XX as empresas do setor passam por uma profunda transformação: são maiores e mais concentradas.

Tabela 4 – Valor da Produção Industrial Média por Empresa na Indústria Brasileira e na Indústria Alimentícia, 1939-1999.

Ano	Produção Indústria Brasileira (Em Cr\$ 1.000)	Produção Média por Empresa – Indústria Brasileira (Em Cr\$ 1.000)	Produção Indústria Alimentícia (%)	Produção Média por Empresa – Ind. Alim. (Em Cr\$ 1.000) (%)
1939	17.479.393	437	4.927.324 (28%)	405 (93%)
1949	108.390.946	1.462	34.313.679 (29%)	1.307 (89%)
1959*	1.194.784.551	10.786	284.987.045 (24%)	8.498 (79%)
1970*	118.427.561	718	23.542.676 (20%)	502 (70%)
1975*	793.645.650	4.238	126.834.756 (16%)	2.631 (61%)
1980*	9.738.340.472	45.473	1.332.500.457 (14%)	26.992 (59%)
1985	1.132.812	6.450	172.321 (15%)	4.700 (73%)
1994**	249.765.003	1.039	41.680.360 (17%)	928 (89%)
1996**	338.410.081	3.128	58.020.481 (17%)	3.507 (112%)
1999**	455.046.893	3.861	76.925.908 (17%)	4.153 (107%)

* Para os anos de 1959, 1970, 1975 e 1980 os Censos Industriais só informam o número de estabelecimentos; ** Valores em Reais.

Fonte: Adaptado de IBGE, **Censos Econômicos: Recenseamento Geral do Brasil, 1940**, Rio de Janeiro, 1950, Série Nacional, Volume III, pp.145-243; IBGE, **Censo Industrial**, Rio de Janeiro, 1957, Série Nacional, Volume III, Tomo 1; IBGE, **Censo Industrial de 1960: VII Recenseamento Geral do Brasil**, Rio de Janeiro, 1960, Volume III; IBGE, **Censo Industrial: Dados Gerais**, Rio de Janeiro, 1980, Volume 3, Tomo 2, Parte 1, Número 1; IBGE, **Estrutura Produtiva Industrial Brasileira – 1994**, Rio de Janeiro, 1997; e IBGE, **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, 1999, Volume 18, Empresa.

Analisando os dados referentes à produção média por empresa, podemos observar que em 1939 a empresa típica da indústria alimentícia produzia o equivalente a 93% da produção média da empresa industrial brasileira típica. Ou seja, era um pouco menor do que a média da empresa típica da indústria brasileira. Ao longo das décadas seguintes este percentual irá declinar. Em 1949 a produção média da empresa típica da indústria alimentícia correspondia a 89% da produção média da empresa industrial brasileira típica, como mostra a Tabela 4. Infelizmente, para os anos de 1959, 1970, 1975 e 1980, os dados se referem à produção por estabelecimento, o que deturpa a análise. No entanto, é possível observar que em 1985 a produção média da empresa típica da indústria alimentícia atinge o seu menor patamar.

Naquele ano, a produção da empresa típica da indústria alimentícia equivalia a 73% da produção da empresa típica da indústria brasileira. Isto se deve a, pelo menos, dois fatores: o desenvolvimento de indústrias de alto valor agregado em termos relativos, por um lado, e a dispersão empresarial na indústria alimentícia, por outro lado. Porém, ao final do século XX, podemos observar um intenso crescimento da empresa típica da indústria alimentícia: em 1999, ela era maior do que a empresa típica da indústria brasileira. Enquanto a primeira produzia R\$ 4.153.981,03, a segunda R\$ 3.861.631,16. Ou seja, a empresa típica da indústria alimentícia era quase 10% maior em valor da produção do que a média da indústria brasileira.

Assim sendo, a partir da análise dos dados sobre a produção média das empresas da indústria alimentícia, podemos observar que houve um processo de concentração empresarial bem mais intenso no setor de produtos alimentícios industrializados do que no conjunto da indústria brasileira ao longo dos anos 90. Isso nos permite afirmar, ainda que de forma aproximada, que o padrão de competitividade da indústria alimentícia passava a ser determinado, cada vez mais, por crescentes economias de escala ao nível da empresa e que o porte da mesma era cada vez mais um fator básico de sucesso na indústria.

Tabela 5 – Número de Empregados: Média de Empregados por Empresa Brasileira e Média de Empregados por Empresa da Indústria Alimentícia, 1940-1999.

Ano	Número Médio de Empregados por Empresa – Indústria Brasileira	Número Médio de Empregados por Empresa – Indústria Alimentícia
1940	26	14
1950	17	7
1959	16	8
1970	16	8
1975	21	10
1980	23	13
1985	31	27
1994	24	21
1996	47	51
1999	42	45

Fonte: Adaptado de IBGE, **Censos Econômicos: Recenseamento Geral do Brasil, 1940**, Rio de Janeiro, 1950, Série Nacional, Volume III, pp.145-243 e IBGE, **Censo Industrial**, Rio de Janeiro, 1957, Série Nacional, Volume III, Tomo 1; IBGE, **Censo Industrial de 1960: VII Recenseamento Geral do Brasil**, Rio de Janeiro, 1960, Volume III; IBGE, **Censo Industrial: Dados Gerais**, Rio de Janeiro, 1980, Volume 3, Tomo 2, Parte 1, Número 1; IBGE, **Estrutura Produtiva Industrial Brasileira – 1994**, Rio de Janeiro, 1997; e IBGE, **Pesquisa Industrial**, Rio de Janeiro, 1999, Volume 18, Empresa.

Quando comparamos a média de pessoas empregadas por empresa podemos observar dois fenômenos interessantes. Ao longo da década de 1950 ocorre uma grande pulverização da empresa deste setor, quando a média de empregados por empresa na indústria alimentícia se reduzirá a menos da metade da média para a empresa típica da indústria brasileira, como mostra a Tabela 5. A partir de 1996 a média de empregados por empresa da indústria ultrapassa a média por empresa da indústria brasileira, evidência de um intenso processo de concentração empresarial no setor de alimentos industrializados nos anos 90.

Assim sendo, ao final dos anos 90, a indústria alimentícia era constituída por um número menor de empresas de maior porte, tanto em termos de valor da produção quanto em termos de pessoal ocupado.

Estas transformações na natureza da empresa típica de alimentos industrializados no Brasil na década de 1990 podem ser também observadas através de dados sobre o grau de concentração empresarial na indústria. Como mostra a Tabela 6, de 1973 a 1980, houve uma

grande pulverização empresarial na indústria alimentícia. A participação das oito maiores empresas no faturamento da indústria caiu de 57,9% para 26,5%. Durante o mesmo período, a média para a indústria brasileira declinava mais lentamente, de 58% em 1973 para 49,7% em 1980. A partir de 1983 há uma reversão neste processo, o que, de uma forma geral, também ocorreu com o conjunto da indústria brasileira.

Tabela 6 – Índice de Concentração Industrial (participação no faturamento do setor pelas oito maiores empresas): Indústria Brasileira e Indústria Alimentícia, 1973-1983.

	1973	1977	1980	1983
Média Indústria Brasileira	58,0	59,1	49,7	52,0
Indústria Alimentícia	57,9	53,5	26,5	30,4

Fonte: W. Baer, *A Economia Brasileira*, São Paulo: Nobel, 2ª. ed., 2002, p.152,

Dados para a década de 1990 indicam que o processo de concentração empresarial na indústria alimentícia se intensificou. De acordo com a KPMG, de 1992 a 2000 ocorreram um total de 2.308 transações de fusões e aquisições de empresas instaladas no Brasil. Destas, a indústria alimentícia foi a maior responsável pelas 269 transações de fusões e aquisições (o maior número de transações de todos os setores econômicos brasileiros) ocorridas no período e computadas para o conjunto das indústrias de alimentos, bebidas e fumo⁵.

Desta forma, a empresa típica da indústria alimentícia nos anos 90 sofreu uma completa transformação. Era mais concentrada, produzindo mais e empregando mais pessoas. Porém, a concentração empresarial na indústria nos anos 90 ocorreu concomitante a um maciço investimento de capitais estrangeiros no setor. Desta forma, a próxima seção irá analisar a participação de empresas multinacionais na indústria alimentícia brasileira ao longo do século XX.

A Internacionalização da Indústria

No que tange ao investimento estrangeiro na indústria alimentícia brasileira, este também parece ter sido um fenômeno mais característico da década de 1990. Como mencionado anteriormente, a manufatura de produtos alimentícios (principalmente, a fabricação de farinha, açúcar e cerveja) é considerada – ao lado da indústria têxtil – como o ponto de partida dos maiores grupos empresariais no Brasil, que eram predominantemente de propriedade nacional⁶. A predominância do capital privado nacional na indústria alimentícia brasileira vai se manter ao longo de boa parte do século XX. Somente nas últimas décadas do século é que o capital estrangeiro passa a ter uma participação maior na indústria, especialmente, no grupo das maiores empresas do setor.

Tabela 7 – Participação dos capitais nacional e estrangeiro nas Indústrias Brasileira e Alimentícia, por Capital Realizado: 1940.

Capital Realizado (Cr\$ 1.000): 1940				
	Empresas	Capital Realizado Total	Capital Nacional (%)	Capital Estrangeiro (%)
Brasil	39.937	7.273.025	4.288.045 (59%)	2.984.980 (41%)
Ind. Alim.	12.147	1.375.980	1.030.979 (75%)	345.001 (25%)

Fonte: Adaptado de IBGE, *Recenseamento Geral do Brasil: Censos Econômicos*, Rio de Janeiro, Série Nacional, Volume III, 1950.

⁵ KPMG, *Fusões e Aquisições: Análise dos Anos 90*, São Paulo, 2001, pp.5, 8-9.

⁶ P. Evans, *A Tríplice Aliança*, 1979.

De acordo com o Censo Industrial de 1940, a participação do capital estrangeiro na indústria brasileira alcançava 41% do capital realizado naquele ano, como mostra a Tabela 7. No entanto, o peso do capital estrangeiro na indústria alimentícia brasileira era bem menor. As empresas estrangeiras em 1940 representavam apenas 25% do capital realizado. Portanto, ao contrário do que ocorria em outras indústrias brasileiras, a indústria alimentícia era predominantemente nacional até o início da Segunda Grande Guerra Mundial.

Infelizmente, os censos industriais subsequentes não nos permite avaliar a participação do capital estrangeiro nem na indústria brasileira, nem na indústria alimentícia. No entanto, dados do Banco Central do Brasil sobre o fluxo de investimentos externos diretos (IED) – considerados como capitais estrangeiros "de boa qualidade", pois produzem investimentos e empregos – no País, sugerem um quadro bastante distinto quanto à participação das empresas estrangeiras na indústria alimentícia ao longo dos anos 80 e 90.

Entre 1980 e 1995 somente cinco setores (química, veículos automotores, material eletroeletrônico e de comunicações, mecânica e metalurgia) receberam maiores aportes de capital estrangeiro do que a indústria de alimentos. Ao longo deste período a indústria alimentícia atraiu mais capital estrangeiro do que bancos e a indústria farmacêutica, historicamente dominada por gigantes multinacionais⁷. Além disso, em 1995 o estoque de capital estrangeiro na indústria alimentícia correspondia a 5,4% do estoque total na economia brasileira. O estoque da indústria alimentícia (US\$ 2,3 bilhões) era o quarto maior de toda a economia brasileira, menor apenas do que o da indústria química (US\$ 4,7 bilhões), automobilística (US\$ 2,8 bilhões) e metalúrgica (US\$ 2,5 bilhões)⁸.

É importante lembrar que em 1995 o fluxo de IED para o Brasil assumia dimensões consideráveis no contexto econômico brasileiro, com drásticas consequências para a estrutura empresarial do País. Como observava o então Presidente do Banco Central, Gustavo Franco:

“Verificamos, com efeito, que a expressão cambial acumulada do investimento estrangeiro direto no Brasil, vale dizer, o valor aplicado no capital dessas empresas era da ordem de R\$ 41,4 bilhões (ou US\$ 42,5 bilhões) em dezembro de 1995, sendo que as mesmas tinham, entretanto, um patrimônio líquido de aproximadamente R\$ 106 bilhões e ativos da ordem de R\$ 273,6 bilhões. Isso para não falar em um faturamento conjunto de R\$ 223,1 bilhões, exportações de US\$ 21,7 bilhões (quase a metade das nossas exportações totais) e cerca de 1,45 milhão de empregos diretos. Ou seja, os impactos desses dados sobre o balanço de pagamentos são apenas uma pálida expressão das reais implicações econômicas de tais investimentos.

*Esses resultados adquirem especial importância quando notamos que se referem a dezembro de 1995, ou seja, oferecem um retrato da situação que tínhamos logo no início do extraordinário aumento nos investimentos estrangeiros diretos no Brasil, provocado pela estabilização e pela abertura para o exterior: nos dois anos que se seguiram, o Brasil recebeu cerca de US\$ 27 bilhões em investimentos diretos, ou seja, cerca de 63% do estoque em dezembro de 1995. Não será surpresa que estes investimentos venham a afetar amplificadamente a economia brasileira nos próximos anos, tal como se observou em relação às gerações anteriores de investimentos estrangeiros diretos. Novamente, o Brasil está mudando e o papel do capital estrangeiro nesta mudança é enorme.”*⁹

⁷ Ver P. Evans, **A Tríplice Aliança: As Multinacionais, as Estatais e o Capital Nacional no Desenvolvimento Dependente Brasileiro**, Rio de Janeiro: Zahar, 1980, pp.114-22.

⁸ Banco Central\BC Censo Capital Estrangeiro 95-98\Banco Central do Brasil -Apresentação.htm

⁹ Banco Central\BC Censo Capital Estrangeiro 95-98\Banco Central do Brasil -Apresentação.htm

De 1995 a 2000, somente a indústria química (cerca de US\$ 8,1 bilhões de dólares) e automotiva (cerca de US\$ 7,2 bilhões de dólares) tiveram um aporte maior de capital estrangeiro do que a indústria alimentícia e de bebidas (cerca de US\$ 5,2 bilhões de dólares)¹⁰. Em 2000, a indústria de alimentos era o segundo maior setor industrial em IED (US\$ 975 milhões), perdendo apenas para a indústria química (US\$ 1,1 bilhão). Fora do setor industrial somente setores recém-privatizados, como telecomunicações (US\$ 10,8 bilhões) e eletricidade (US\$ 2,9 bilhões), ou recém-desregulamentados, como o setor de intermediação financeira (US\$ 6,3 bilhões)¹¹, receberam IED de maior volume.

Desta forma, a maior concentração empresarial na indústria alimentícia nos anos 90 teve como um dos principais fatores a entrada maciça de empresas estrangeiras na indústria. De acordo com a KPMG, o Brasil e a indústria alimentícia brasileira haviam se tornado em um dos destinos preferenciais do capital estrangeiro na década de 1990:

“Diversas nacionalidades decidiram entrar em terras brasileiras investindo em setores em expansão. (...) O setor de alimentos teve forte participação em toda a década e ocupou por anos seguidos a liderança no estudo da KPMG em número de transações. Grandes organizações como Cargill, Arisco, Sadia e Parmalat encheram o carrinho de compras de pequenas e médias empresas durante a década. No total geral do estudo, Alimentos ficou em primeiro lugar no ranking, com 269 operações, 57% delas com a presença do capital estrangeiro.”¹²

A análise das 550 maiores empresas brasileiras no período de 1990 a 1999 dá uma boa idéia da extensão da internacionalização da indústria de alimentos no Brasil. Em 1990, o capital privado nacional controlava 71% das maiores empresas de alimentos industrializados no País. Em 1999, o capital privado nacional representava apenas 40% das mesmas. Sessenta por cento (contra 29% em 1990) das vendas da indústria em 1999 eram de subsidiárias de empresas estrangeiras¹³.

Além disso, como mostra a Tabela 8, das vinte maiores empresas da indústria de alimentos por receita operacional bruta em 1990, seis eram estrangeiras. A suíça Nestlé era a maior empresa da indústria. As empresas estrangeiras tinham as maiores margens sobre vendas.

Entre as dez maiores, somente quatro eram estrangeiras: além da Nestlé, a argentina Sanbra, a norte-americana Refinação de Milho Brasil e a Cica. Destas, a Nestlé é uma das mais antigas empresas do setor no País. Sua primeira fábrica no Brasil entrou em operação em janeiro de 1921¹⁴. A Cica, por outro lado, era uma das maiores empresas de alimentos do País na década de 1980. Fundada em 1941, a empresa fazia parte do nono maior grupo privado do País, o Bonfiglioli, dono do Banco Auxiliar, que entrou em liquidação no mesmo ano. Com a quebra do braço financeiro do grupo a empresa foi à concordata e continuou sob o controle dos Bonfiglioli até 1993¹⁵, quando então foi comprada pela Gessy Lever¹⁶.

¹⁰ Banco Central do Brasil, Diretoria de Assuntos Internacionais, Departamento de Capitais Estrangeiros e Câmbio – DECEC, **Investimentos Diretos: Distribuição por Atividade Econômica de Aplicação dos Recursos, 1995-2000**.

¹¹ Banco Central\BC Censo Capital Estrangeiro 95-98\Banco Central do Brasil -Apresentação.htm

¹² KPMG, **Fusões e Aquisições**, p.5.

¹³ S.O. Birchal, ‘Globalização e Desnacionalização das Empresas Brasileiras, 1990-1999’, In: A.M. Kirschner, P. Cappellin e E.R. Gomes (orgs.), **Empresa, Empresários e Globalização**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

¹⁴ www.nestle.com.br, **A História da Nestlé**, p.3.

¹⁵ ‘A Grande Aventura dos Negócios’, www.portalexame.com.br

¹⁶ www.cica.br/institucional/historico

Tabela 8 – As Vinte Maiores Empresas da Indústria de Alimentos por Receita Operacional Bruta, 1990

Empresa	Receita (em US\$ milhões)	Vendas/Emp. (em US\$ mil)	Margem (em %)	Controle
Nestlé	1.609,9	116,8	4,8	Suíço
Copersucar	1.582,6	614,6	- 1,8	Brasileiro
Ceval	878,2	76,5	- 0,2	Brasileiro
Sadia Concórdia	805,5	57,3	4,0	Brasileiro
Sanbra	534,0	152,2	- 1,2	Argentina
Perdigão Agroindustrial	515,9	37,4	0,6	Brasileiro
Ref. de Milho, Brasil	458,9	131,2	3,9	Americano
União	451,1	NI	- 6,2	Brasileiro
Frigobrás	418,1	58,8	2,6	Brasileiro
Cargill	394,7	NI	NI	Americano
Cica	340,4	78,5	4,3	Italiano
Citrosuco Paulista	305,2	NI	NI	Brasileiro
Leite Paulista	274,4	75,8	3,3	Brasileiro
Cutrale	263,5	NI	NI	Brasileiro
Garoto	256,1	88,7	2,2	Brasileiro
Arisco	249,8	NI	NI	Brasileiro
Lacta	244,5	57,5	0,6	Brasileiro
Braswey	214,1	83,1	0,0	Brasileiro
Olvebra Industrial	213,8	89,1	0,7	Brasileiro
Fleischmann Royal	209,7	NI	NI	Americano

Fonte: Adaptado **Exame Melhores & Maiores**, São Paulo: Abril, 1991.

Em meados da década de 1990, nove das vinte maiores empresas da indústria alimentícia por receita operacional bruta eram estrangeiras (três a mais do que em 1990). A Nestlé continuava sendo a maior empresa do setor, mas as margens das empresas estrangeiras não eram mais tão diferentes das margens das empresas de capital brasileiro, como mostra a Tabela 9.

Apenas um terço das empresas estrangeiras tinham ações negociadas em bolsa, o que mostra que as grandes multinacionais do setor utilizavam, preferencialmente, a forma jurídica de empresa de capital fechado para as suas operações no Brasil.

Dentre as dez maiores empresas da indústria alimentícia em 1995, seis eram estrangeiras (duas a mais do que em 1990): Nestlé (suíça), Santista Alimentos (argentina), Cargill (norte-americana), Parmalat (italiana), Refinação de Milho Brasil (norte-americana) e Kibon (norte-americana). Tal como em 1990, as maiores empresas brasileiras da indústria alimentícia eram a Copersucar, a Ceval, a Sadia e a Perdigão.

Este processo de internacionalização das empresas do setor pode ser observado até o ano de 2000. Das citadas na lista das 20 maiores daquele ano, a Kraft Lacta era fruto da aquisição, em 1996, de uma das mais tradicionais marcas de chocolates brasileiras, a Lacta, pela multinacional norte-americana, Kraft Foods¹⁷. Em agosto de 1997 era a vez da Ceval (empresa do grupo catarinense Hering e a terceira maior empresa da indústria alimentícia em 1995), comprada pela Bunge da Argentina¹⁸. A Arisco, uma das vinte maiores em 1990, foi comprada pela norte-americana Bestfoods em fevereiro de 2000¹⁹.

¹⁷ ‘Faltou combinar com os suíços’, <http://portal.abril.com.br/exame>

¹⁸ ‘Por que o Bunge quer a Ceval?’, <http://portal.abril.com.br/exame>

¹⁹ ‘Feitas para Durar’, <http://portal.abril.com.br/exame>

Tabela 9 – As Vinte Maiores Empresas da Indústria de Alimentos por Receita Operacional Bruta, 1995.

Empresa	Receita (em US\$ milhões)	Vendas/Emp. (em US\$ mil)	Margem (em %)	Negócios em Bolsa	Controle
Nestlé	3.372,3	256,1	6,2	Não	Suíço
Copersucar	2.071,3	1.627,7	- 0,5	Não	Brasileiro
Ceval	1.735,0	119,5	3,7	Sim	Brasileiro
Santista Alimentos	1.572,2	261,4	1,3	Sim	Argentino
Sadia Concórdia	1.532,1	72,2	5,9	Sim	Brasileiro
Cargill	1.234,3	304,2	2,2	Não	Americano
Perdigão	959,9	79,8	1,7	Sim	Brasileiro
Parmalat	943,2	133,3	NI	Não	Italiano
Sadia Frigobrás	916,1	135,4	3,1	Sim	Brasileiro
RMB	830,7	240,4	6,4	Não	Americano
Kibon	711,9	128,1	5,0	Não	Americano
Leite Paulista	598,1	230,3	2,4	Não	Brasileiro
Central Itambé	545,3	178,4	5,9	Não	Brasileiro
Garoto	464,2	150,9	3,4	Não	Brasileiro
Quaker	450,3	154,2	0,2	Não	Americano
Lacta	440,9	108,2	- 0,1	Sim	Americano
Danone	433,3	236,6	2,2	Sim	Francês
Chapecó Alimentos	331,3	68,5	1,0	Não	Brasileiro
J.B. Duarte	323,1	1.219,3	- 15,2	Sim	Brasileiro
J. Macedo	319,5	117,3	2,1	Não	Brasileiro

Fonte: Adaptado **Exame Melhores & Maiores**, São Paulo: Abril, 1996.

Como mostra a Tabela 10, em 2000, metade das 20 maiores empresas da indústria alimentícia no Brasil era constituída de empresas estrangeiras (uma a mais do que em 1995). Oito das dez maiores empresas do setor por receita operacional bruta em 2000 eram controladas pelo capital estrangeiro (duas a mais do que em 1995). Sadia e Perdigão eram as únicas exceções. O segundo pelotão das vinte maiores empresas por receita operacional bruta em 2000 era dominado por empresas brasileiras, tais como: Aurora, Itambé, Caramuru Alimentos, Mocrusul, Citrosuco Paulista, J.Macedo, Garoto e Elege. Destas, a última grande empresa de chocolate de capital nacional, a Garoto seria incorporada pela gigante do setor (a Nestlé) no início de 2002.

A Garoto era controlada pela família Meyerfreund e foi criada em 1929, com sede no Espírito Santo. Desde a morte de seu fundador (Henrique Meyerfreund) em 1973, a empresa era objeto de uma acirrada disputa familiar. A Garoto empregava 2.400 pessoas, tinha um faturamento anual de R\$ 400 milhões e capacidade para produzir 100 mil toneladas de chocolate por ano em 2002²⁰.

Assim sendo, podemos concluir que as empresas da indústria alimentícia brasileira não só se tornaram maiores e mais concentradas, mas de que este processo foi acompanhado por uma crescente participação de empresas multinacionais, operando com grandes escalas de produção e extensas linhas de produtos. A diversificação, muitas vezes envolvendo produtos de diferentes segmentos da indústria, se transformara na principal arma competitiva para as empresas da indústria. Mesmo multinacionais há muito estabelecidas no País, como a Nestlé, tiveram que recorrer a esta estratégia. Em muitos casos, a diversificação envolveu a aquisição de empresas brasileiras, donas de marcas tradicionais e com grande participação de mercado.

²⁰ ‘Nestlé compra Garoto e passa a liderar setor no Brasil’, <http://portalexame.abril.com.br/exame>

Tabela 10 – As Vinte Maiores Empresas da Indústria de Alimentos por Receita Operacional Bruta, 2000.

Empresa	Receita (em US\$ milhões)	Empregados	Margem (em %)	Negócios em Bolsa	Controle
Nestlé	2.574,8	12.369	4,2	Não	Suíço
Bunge	1.961,9	8.700	-2,7	Sim	Bermudense
Sadia	1.740,6	28.845		Sim*	Brasileiro
Cargill	1.664,0	5.000* #		Não+	Americano
Perdigão	1.037,9	17.569	2,6	Não	Brasileiro
RMB	791,6	8.336			Americano
Parmalat	731,6	6.761		Sim*	Italiano
Kraft Lacta	513,3	3.994	0,4	Não	Americano
Fleischmann Royal Nabisco	508,2	3.312			Americano
Seara (Bunge)	496,0	10.000* #	15,49*	Sim*	Bermudense
Aurora	409,8	6.100			Brasileiro
Itambé	388,2	3.040			Brasileiro
Danone	341,9	5.585	-15,0	Não	Francês
Caramuru Alimentos	338,3	1.240	-0,5	Não	Brasileiro
Mocrusul	336,2	3.718	-0,3	Não	Brasileiro
Frangosul	332,6	6.795+		Não+	Francês
Citrosuco Paulista	322,0	1.059			Brasileiro
J. Macedo	319,2	1.917			Brasileiro
Garoto	315,4	3.147			Brasileiro
Elegê	311,9	1.539	4,8	Não	Brasileiro

* Dados obtidos através dos sites das empresas; # Números aproximados; + Dados referentes a 2001.

Fonte: Adaptado de **Exame Melhores & Maiores**, São Paulo: Abril, 2001.

Algumas empresas representam bem a história dos capitais estrangeiro e nacional na indústria alimentícia brasileira. No primeiro caso, a Nestlé é, com certeza, a mais emblemática das multinacionais do setor no Brasil. No segundo caso, a Sadia é o exemplo mais expressivo de empresa nacional no final do século XX. As duas empresas têm histórias de contínua busca de crescimento e diversificação, como veremos nas próximas seções.

A Nestlé

Desde a década de 1920, quando se instalou no País, até o final dos anos 90, a Nestlé liderava diversos segmentos de mercado da indústria alimentícia brasileira. Porém, no final da década de 1990 a empresa viu sua posição de liderança sendo ameaçada tanto por novos competidores estrangeiros, quanto por empresas brasileiras, como a Sadia. Esta seção analisa a estratégia de crescimento da Nestlé ao longo de sua história no Brasil.

A Nestlé foi criada na Suíça em 1867, por Henry Nestlé, com o lançamento de um alimento infantil à base de cereais e leite, a Farinha Láctea Nestlé. Uma década mais tarde a empresa exportava e comercializava este produto para o Brasil. Em 1905, a Nestlé se uniu à Anglo-Swiss Condensed Milk Co., que produzia leite condensado. No entanto, como mencionado anteriormente, a produção no Brasil só irá ocorrer no início da década de 1920, com a inauguração de sua primeira fábrica em São Paulo²¹.

²¹ www.nestle.com.br

O primeiro produto feito localmente pela Nestlé foi o leite condensado Milkmaid, rebatizado um ano depois como Leite Moça. A partir de então a empresa inicia um processo de diversificação de sua linha de produtos. Como mostra a Tabela 11, ainda na década de 1920 a empresa passou a produzir no Brasil a Farinha Láctea e leite em pó e adquiriu dois concorrentes: a Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e a Indústria de Laticínios Santa Ritense. Na década de 1930, a empresa lança o achocolatado Nescau e o Creme de Leite Nestlé. No período da Segunda Grande Guerra sua estratégia de expansão no País é suspensa, mas logo no início dos anos 50 a empresa lança o café solúvel Nescafé. Em 1957, a empresa incorpora a Chocolate Gardano S.A. e entra no negócio de balas chocolates e confeitos. Na década de 1960, a Nestlé lança novas linhas de produtos e adquire o controle da fábrica de biscoitos São Luiz. No início da década de 70, nova expansão para novos mercados. De 1973 a 1987, a empresa não faz nenhuma expansão importante, estratégia que reflete a depressão mundial dos anos 70 e a década perdida no Brasil. Somente em 1988 a empresa volta a se expandir através de novas aquisições. Naquele ano, a Nestlé comprou o fabricante de biscoitos do interior paulista, a Fábrica Ailiram de Biscoitos, como mostra a Tabela 11. Na década de 1990, pressionada pela concorrência e pela concentração das grandes redes varejistas, a Nestlé vai adquirir o controle de outro fabricante de biscoitos, a Tostines, e expandir sua linha de produtos introduzindo sucos, água mineral, cereais matinais, ração para animais e produtos da linha hospitalar. Finalmente, nos anos 2000, a empresa adquiri o controle de duas outras empresas, entre elas, a Garoto.

Tabela 11 – Nestlé: Linhas de Produtos e Empresas Adquiridas, 1921-2003.

Ano	Produtos	Aquisições
1921	Leite condensado	
1924	Farinha láctea	
1927		Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e Indústria de Laticínios Santa Ritense
1928	Leite em pó	
1932	Achocolatado	
1935	Creme de Leite	
1953	Café solúvel	
1957	Balas, chocolates e confeitos	Chocolate Gardano S.A.
1961	Sopas, caldos e condimentos	
1964	Foodservices	
1967		Fábrica de Biscoitos São luiz
1972	Alimentos congelados	
1973	Sorvetes e iorgutes	
1988		Fábrica Ailiram de Biscoitos
1993		Tostines
1996	Suco de laranja e linha de cereais matinais	
1997	Rações animais	
1999	Nutrição clínica e água mineral	
2001		Ralston-Purina
2003		Chocolates Garoto

Fonte: www.nestle.com.br

Portanto, ao longo do século XX a Nestlé expande sua linha de produtos no Brasil para os mais segmentos da indústria alimentícia: de leites e seus derivados, a cereais, alimentos

infantis, chocolates, biscoitos, balas, sorvetes, cafés, alimentos congelados, sopas, caldos, temperos, sobremesas, suco de laranja, água mineral, ração para cães e gatos, além de produtos destinados a grandes consumidores, como restaurantes, hotéis, hospitais, entre outros.

Portanto, ao longo de suas oito décadas de operação no Brasil, a Nestlé cresceu através da ampliação de sua escala de produção e distribuição, da aquisição de concorrentes e da busca de economias de escopo através de uma ampla e variada carteira de produtos. Uma estratégia semelhante será buscada pela Sadia.

A Sadia

A Sadia figura entre as maiores empresas do setor ao longo de toda a década de 1990 e é uma das poucas grandes empresas da indústria que continuaram sob o controle do capital nacional ao final do século XX. O crescimento da Sadia também foi caracterizado por uma estratégia de diversificação, tal como no caso da Nestlé. No entanto, ao contrário da concorrente suíça, esta diversificação não se restringiu somente à linha de produtos. A empresa verticalizou suas operações para poder competir nos principais mercados brasileiros dos anos 40 e 50 (o eixo Rio-São Paulo) e buscou novos mercados no exterior.

Fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades, a S. A. Indústria e Comércio Concórdia é batizada por seu fundador, pouco tempo depois, como Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais SA de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia", cidade situada no estado de Santa Catarina. Foi um início modesto. Tudo o que se tinha para começar era um moinho de baixa capacidade e um frigorífico inacabado. Os produtos iniciais nos dois primeiros anos eram a farinha e o farelo de trigo. O retorno dos investimentos aplicados no moinho permitiu completar a construção do frigorífico, que, em 1946, abatia mais de 100 suínos por dia. Com a matéria-prima resultante, outros itens, como banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e linguiça, entraram para a lista dos produtos da empresa, uma clara estratégia de economia de escopo. Com a industrialização, a urbanização e a mudança nos padrões de consumo alimentar urbano no Brasil a empresa inicia o seu processo de expansão e em 1947 a Sadia abre uma distribuidora em São Paulo. A expansão da empresa nos anos 50 impunha um novo desafio: como transportar produtos perecíveis de Concórdia para São Paulo e Rio de Janeiro, os maiores centros consumidores. A inexistência de caminhões frigoríficos e a precariedade das estradas tornavam as viagens longas e demoradas. A solução encontrada foi o transporte em aviões. Assim, em 1952, a empresa arrendou um avião da então Panair do Brasil para levar produtos perecíveis da fábrica, em Santa Catarina, para São Paulo e Rio de Janeiro. Isto acabou impulsionando as vendas da empresa, que em 1955 criou a Sadia Transportes Aéreos. Logo a companhia aérea passou a transportar também passageiros, tornando-se uma empresa independente da Sadia em 1972, adotando o nome de Transbrasil. Além disso, na década de 50, a empresa buscou firmar-se comercialmente no grande centro consumidor do País, o eixo Rio-São Paulo, com a abertura de filiais comerciais em Bauru, Campinas, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro. Em 1953, nove anos após sua fundação, a Sadia inaugurava sua primeira unidade fora de Concórdia - o Moinho da Lapa S.A.

Na década de 60 a empresa priorizou o investimento em modernização tecnológica, reestruturação do sistema de vendas e expansão de suas atividades. Em 1961, a empresa institucionalizou o sistema de Fomento Agropecuário com base na parceria entre produtor suinícola e indústria e iniciou também a avicultura integrada em Concórdia, aumentando significativamente seu desempenho em produção e abate de frangos, que havia começado, de maneira experimental, em 1956. Já em 1968, a empresa supera a marca de um milhão de

frangos abatidos. Em 1964, a Sadia inaugurou, na capital paulista, a então Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos, primeira unidade industrial de carnes e derivados fora de Concórdia, concretizando um projeto concebido a partir de 1961 de instalar uma indústria processadora dentro do próprio mercado consumidor. Até o final da década de 60, uma diversificada linha de produtos - salsichas, hambúrgueres, almôndegas, quibes - pôde ser produzida em São Paulo, propiciando o ingresso da empresa no segmento de alimentos semiprontos congelados. Os anos 60 foram marcados, ainda, pelas primeiras produções e abates experimentais de perus em Concórdia, além dos primeiros contratos de exportação, em 1967, envolvendo carnes bovina e suína *in natura* congeladas. Já com depósitos em Porto Alegre, Erechim, Porto União, Blumenau, Foz do Iguaçu e com escritórios comerciais em Curitiba, Londrina, Belo Horizonte e Brasília, a empresa cria, em 1967, a então Sadia Comercial Ltda. que passou a se responsabilizar por toda a atividade de vendas e distribuição dos produtos nacionalmente.

Em resumo, a estratégia de crescimento da empresa até a década de 1960, incluiu lançamento de novos produtos, modernização tecnológica, ampliação dos canais de distribuição através de verticalização e expansão através da exportação.

Nos anos 70, a Sadia empenha-se na expansão de suas atividades e busca consolidar-se no mercado internacional. Em 1971 a empresa abre o seu capital e lança ações em bolsa, além da mudança da sua razão social. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de um grupo de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial. Entra em operação, em 1973, a então Sadia Avícola S.A., em Chapecó, Santa Catarina, especializada na produção e abate de perus. Em 1974, é lançado o Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa, que viria a consolidar sua liderança no mercado nacional de carne de peru. Em 1975, a Sadia inicia as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e assume, desde o início, a liderança entre os exportadores nacionais. Em 1976 é criada a Sadia Oeste S.A., em Várzea Grande, Mato Grosso, destinada ao abate de bovinos e à exportação de carnes para a Europa, os Estados Unidos e o Oriente Médio. Em 1978, a empresa implanta a Sadia Agropastoril, em Faxinal dos Guedes, Santa Catarina, especializada em melhoramento genético animal, biotecnologia e técnicas avançadas de tratamento de solo. Em 1979, com a aquisição de uma fábrica de esmagamento de soja e extração de óleo, em Joaçaba, Santa Catarina, a Sadia entra no negócio da soja e, ao adquirir um frigorífico em Duque de Caxias, RJ, implanta naquela localidade mais uma fábrica para a produção de embutidos. A Sadia chega, ao final da década, com uma extraordinária expansão de seus negócios (que incluiu a verticalização de novas atividades na sua cadeia produtiva), diversidade de operações, plantas industriais nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil e com forte atuação no mercado externo.

Apesar de afetada pela conjuntura econômica desfavorável brasileira dos anos 80, a Sadia cresce combinando estratégias de melhor eficiência corporativa, ampliando sua capacidade produtiva, otimizando investimentos anteriores em industrialização e aumentando as exportações. Em 1980, é criada a então Sadia Trading que passa a se responsabilizar pela centralização das operações comerciais no exterior. Neste mesmo ano, as exportações da empresa ultrapassam os US\$ 100 milhões. Novos mercados são conquistados e a Sadia passa a exportar para o Extremo Oriente, Japão e Hong Kong. Ao longo da década de 1980, novas unidades produtoras entram em operação e vêm reforçar a expansão da empresa: uma unidade de processamento de soja em 1983; um abatedouro de suínos e um de bovinos em 1985; uma planta processadora de soja e produtora de óleo refinado em 1986; e dois abatedouros de bovinos em 1989. Em 1988, a empresa é responsável por 16,7% da produção brasileira de aves, liderando o segmento. Ao final da década de 1980 a Sadia exportava para 40 países e era um dos maiores exportadores brasileiros. Ao longo dos anos 80

diversifica e diversifica sua linha de produtos. Em março de 1989, morre o fundador da empresa, Attilio Francisco Xavier Fontana.

No início dos anos 90, a Sadia implanta novos métodos gerenciais, programas de Qualidade Total e novos processos produtivos, além de realizar uma significativa expansão internacional. É a década que se destaca por grandes transformações no rumo da companhia. Entre 1994 e 1997, centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, a empresa decide se desfazer das atividades com bovinos e soja. A empresa passa, então, a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados, de maior valor agregado, à base das mais diversas matérias-primas. Assim, a década de 1990 é o período em que ocorreu uma expressiva quantidade de novos lançamentos, a maioria deles nas categorias dos semiprontos e prontos congelados e de conveniência, além de uma maior diversidade com produtos à base de peixe, de vegetais, massa e doces. Em 1994, tem início um processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economias de escala, redução de custos e maior transparência para o mercado de capitais. Esse processo culmina, em 1998, numa só empresa, a Sadia S.A., consolidando em uma única companhia aberta todas as atividades operacionais da empresa. Como parte de sua internacionalização, entre 1991 e 1992, a empresa implanta filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1994, com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon e, em 1996, com os olhos no Mercosul, inaugura uma central de armazenagem e distribuição em Garin, na Grande Buenos Aires. Como base para a expansão produtiva, em 1991, inaugura sua fábrica de hidrogenados, em Paranaguá, Paraná, marcando o ingresso no segmento de margarinas. Na primeira metade da década, outras três unidades produtoras passam a operar, dando suporte à produção: dois abatedouros de frangos e um abatedouro de suínos. Em 1996, é implantado o segundo abatedouro de perus da empresa. No final da década de 1990, a Sadia lança três novos empreendimentos com o intuito de diversificar a sua produção de alimentos. Em 1998, foi implantada uma fábrica de pizzas prontas congeladas e uma fábrica de massas frescas refrigeradas, marcando o ingresso da Sadia em dois novos segmentos alimentícios. Em 1999, duas novas aquisições: a compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no ramo de sobremesas prontas congeladas, e da Granja Rezende, em Uberlândia, Minas Gerais, centro de excelência em genética e produção avícola e suinícola, permitindo à empresa se posicionar num pólo industrial em região geográfica estratégica do País²².

Conclusão

Ao longo do século XX a indústria alimentícia brasileira se transformou num setor dominado por pequenas empresas para um negócio de grandes empresas internacionalizadas. Além disso, a competição na indústria se deu com base em grandes escalas de produção e distribuição e através da exploração economias de escopo com a diversificação de produtos. Poucas grandes empresas de capital nacional sobreviveram ao processo de concentração empresarial na indústria, principalmente, a partir do final da década de 1980. A história da indústria alimentícia no século XX é ilustrativa das transformações da economia e das empresas brasileiras neste período.

Porém, o dinamismo da indústria requer um grande esforço de reflexão. Estudos sobre segmentos específicos da indústria contribuem de forma relevante para o entendimento da dinâmica competitiva da indústria. No entanto, a perspectiva dos segmentos não deve obscurecer o fato de que as fronteiras na indústria são extremamente tênues e que muitas das

²² www.sadia.com.br

principais empresas atuam em vários destes segmentos. Além disso, estudos mais aprofundados sobre as empresas nacionais e multinacionais de produtos alimentícios no Brasil certamente trarão à luz outros aspectos importantes das estratégias das empresas da indústria. Finalmente, uma comparação das transformações da indústria e suas empresas nos países que hoje compõem o Mercosul dariam uma dimensão mais clara das vantagens que as especificidades destes países trouxeram para as suas empresas.