

A REESTRUTURAÇÃO NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS: OS EXEMPLOS DA NESTLÉ E PARMALAT

Elizabeth Loiola*

Introdução

As empresas de alimentos no mundo vêm experimentando um vigoroso processo de reestruturação. Embora condicionadas pelas estruturas industriais e pelas capacitações internalizadas em cada empresa particular, as estratégias empresariais, tanto de negócios como tecnológicas, têm funcionado como o combustível de tal processo de reestruturação.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de reestruturação vivenciado, na década de noventa, por duas grandes empresas da indústria de alimentos no mundo, ressaltando as estratégias adotadas. Mais precisamente, o trabalho enfocará os casos da Nestlé e Parmalat. Os dados a serem utilizados serão de fonte secundária e, em menor escala, de fonte primária.

A pesquisa direta foi realizada pela autora deste trabalho junto à Parmalat e à Nestlé em São Paulo, no ano de 1996, com base em entrevistas semi-estruturadas. Esta pesquisa foi financiada pelo CADCT - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia.

Este trabalho foi estruturado como registrado a seguir. O item nº1 corresponde à introdução, que consigna o problema a ser investigado, o objetivo a ser alcançado e as empresas que são objeto de pesquisa. No item seguinte, apresenta-se a contextualização da indústria de alimentos no mundo, ressaltando-se as diferentes fases de seu processo de evolução. No item 3,

*Doutora em Administração, Professora Adjunta e
Chefe de Departamento da Escola de Administração da UFBA.

as estratégias da Nestlé e Parmalat são analisadas. No último item, as principais conclusões extraídas da análise dessas estratégias estão registradas.

Contextualização: As Condutas Empresariais Modelam e Respondem às Mudanças do Ambiente Competitivo

Na sua origem, a indústria alimentar compôs-se, predominantemente, de empresas de pequeno e médio portes. Ao lado da agricultura, caracterizava-se por apresentar uma estrutura próxima ao modelo de concorrência perfeita. Nessa fase, predominavam as empresas voltadas para o mercado interno, buscando o desenvolvimento de um *cluster* de capacitações - de acordo com a tipologia de evolução dos empreendimentos de Vernon (CGA, 1995).

Na década de 20 do presente século, iniciou-se, contudo, uma profunda alteração nesse quadro: uma onda de fusões de empresas nas áreas de processamento e de distribuição começou a moldar um novo panorama, no qual as grandes corporações ganharam, progressivamente, proeminência. Ainda seguindo a tipologia de Vernon, pode-se dizer que, neste estágio, as firmas para usufruírem economias de escala adotaram estratégias de exportação, mas o (Teubal, 1995) processamento de alimentos ainda realizava-se sobre bases locais ou regionais, adquirindo-se os insumos diretamente do produtor. Embora as grandes multinacionais do setor já estivessem em formação tanto na Europa como nos Estados Unidos desde as primeiras décadas do século 20, as tecnologias adotadas eram simples, consistindo, basicamente, nas etapas de secagem, separação e enlatamento. (CGA, 1995; Teubal, 1995).

Após a II Guerra Mundial, a ampliação do mercado das empresas líderes foi viabilizada pela propaganda e diferenciação dos produtos. As fusões buscaram alargar a área de atuação geográfica das firmas, descentralizando e internacionalizando, simultaneamente, as unidades de produção. Adicionalmente, essas fusões objetivaram aprofundar a diversificação das linhas de produção. As principais vantagens perseguidas através de múltiplas localizações foram a redução dos custos de transporte e maior controle sobre as fontes de matéria-prima e sobre a distribuição de alimentos processados. (CGA, 1995; Teubal, 1995)

O êxito dessa última estratégia foi expressivo, especialmente nos Estados Unidos, onde formaram-se grandes conglomerados, altamente integrados e diversificados, cujas operações de trocas passaram a ser progressiva e predominantemente de natureza cruzada. Na Europa, particularmente na França e na Itália, embora os níveis de concentração da indústria tenham aumentado, as pequenas empresas permaneceram sendo um segmento importante do conjunto de estabelecimentos processadores de alimentos. (Teubal, 1995)

No final da década de 70, em resposta às novas mudanças no ambiente competitivo, e já num contexto de economia globalizada, deflagrou-se uma outra rodada de reestruturação, com novas fusões, notadamente na indústria de alimentação humana. Verificou-se, concomitantemente, uma crescente penetração do mercado americano pelo investidor estrangeiro. Isso, conjugado com a expansão das multinacionais americanas, intensificou a internacionalização da indústria alimentar.

Assim, pode-se dizer que na década de 80, os empreendimentos multinacionais mundializaram suas operações, isto é, passaram a coordenar em nível global processos *standardizados* (CGA, 1995), fazendo com que mais de 90% dos alimentos consumidos tendessem a ser processados. O crescimento da importância dos processados na dieta alimentar e as mudanças tecnológicas concorreram para que as grandes empresas mundializadas incrementassem ainda mais seu controle sobre as fontes de matéria-prima e sobre os mercados consumidores.

Mais recentemente, o surto de reestruturação do final da década de 80 e início da década de 90 refletiu a decisão dos conglomerados americanos de reestruturarem seus interesses em torno de negócios selecionados e foi impulsionado, ainda dessa vez, pela necessidade de fazer face às novas mudanças no ambiente competitivo. Tratou-se de um movimento em busca da diversificação concentrada, que procurou reunir as vantagens da diversificação àquelas oriundas da experiência acumulada em um núcleo básico de produção (Carta da CPE nº 14, 1992).

A Eurostaf (1994) contabilizou a realização de 877 processos de reestruturação em várias regiões entre 1985-1993. Desse total, 666 ocorreram na indústria agroalimentar, com a indústria do leite respondendo por 56,31% desse último total. Dentro do setor leiteiro, 10 firmas sobressaíram-se enquanto responsáveis por quase 45% das ações de reestruturação. As três primeiras colocadas foram: Nestlé, Danone e Philip Morris. Entre-

tanto, a análise caso a caso demonstra que 100% das reestruturações empreendidas pela Besnier, 95% das adotadas pela Parmalat, 65% e 61% das realizadas pela Bongrain e Avonmore Foods, respectivamente, focalizaram os seus negócios na área de leite, enquanto na Nestlé, Danone e Philip Morris tais percentuais foram 25%, 25% e 16%, respectivamente (CGA, 1995). Sem dúvida essa variabilidade reflete em grande medida o grau de diversificação dos conglomerados em foco.

Do total de ações de reestruturação da Nestlé, quase 50% concentraram-se na União Européia, enquanto perto de 75% das medidas adotadas pela BSN-Danone ocorreram na mesma região. Os movimentos de reestruturação da Philip Morris privilegiaram a América do Norte (em torno de 50% do total realizado), com os Estados Unidos abrigando 29 das 31 ações empreendidas. A Grã-Bretanha abrigou 46% das ações de reestruturação da Grand Met na União Européia, as quais corresponderam a 70% do total de ações empreendidas pela mesma empresa. (Quadro nº 1).

Quadro nº 1

Ações de Reestruturação das 10 Empresas Mais Ativas em Operação de Reestruturação Por Zonas Geográficas								
Grupo	País de Origem	UE	Am. Norte	Eur. Est	Am. Latina	Ásia	Resto do Mundo	Total**
Nestlé (SUI)	4	40	13	5	5	9	9	81
Danone-BSN (FRA)	9	56	4	4	0	8	3	75
Philip Morris (USA)	29	13	31	9	3	1	6	63
Grand Met (GBR)	12	26	4	0	2	2	3	37
Northern Foods (GBR)	26	27	2	0	0	0	0	29
Bongrain (FRA)	12	15	4	3	1	0	3	26
Unilever* (PBA)	4	9	5	3	2	3	4	26
Parmalat (ITA)	8	12	1	1	6	0	0	20
Besnier (FRA)	14	17	1	0	0	0	1	19
Avonmore Foods (IRL)	5	15	2	1	0	0	0	18
Sub-Total		230	67	26	19	23	29	394
%		44,1	34,2	70,3	61,3	65,7	50,9	44,9
TOTAL		521	196	37	31	35	57	877

Fonte: Eurostaf, 1994, citado por CGA, 1995.

* Para Unilever, só estão sendo computadas as operações concernentes ao setor leiteiro.

** Total = Exclusive país de origem.

Também a Grã-Bretanha sediou a quase totalidade (89,6%) de ações de reestruturação da Northern Foods. A França, por sua vez, localizou 46% do total de medidas de reestruturação da Bongrain e perto de 74% das da Besnier. A Itália foi palco de 40% dos movimentos de reestruturação da Parmalat. Por último, registra-se que a América Latina baseou apenas 19 ou apenas 4,8% do total de operações de reestruturação (Quadro nº 1).

Esses dados indicam que as empresas parecem priorizar os movimentos de reestruturação em seus países de origem, os quais se mostram como suas bases de lançamento para o exterior. De outro lado, os mesmos dados denotam que as filiais latino-americanas das grandes multinacionais do setor tendem a apresentar uma certa defasagem em relação às *best practices* adotadas nas matrizes e filiais localizadas em regiões mais desenvolvidas.

O Exemplo de Três Líderes do Setor

A Formação de um Microcomplexo: O Caso da Nestlé

A suíça Nestlé, presente em cinco continentes, faturou US\$ 40 bilhões e empregou em suas quase 500 fábricas em torno de 200 mil pessoas, em 1993. Focalizando a área de produtos alimentícios humanos desde o século dezenove, na década de setenta, do presente século, empreendeu um processo radical de diversificação, ampliando a sua atuação para os setores de produtos farmacêuticos, oftálmicos, cosméticos e alimentos para animais (Nestlé, 1994). O conglomerado estendia, assim, seu foco para além da indústria de alimentos.

Embora os países da Europa representem, ao lado dos Estados Unidos, seus mercados principais, com mais de 70% do volume total de negócios, a partir de 1993 observa-se uma reorientação estratégica em seus investimentos externos. Os investimentos no continente europeu diminuem, estabilizam-se na América do Norte e são expressivamente ampliados na Ásia e na América Latina (CGA, 1995). Esses investimentos têm viabilizado, tanto na Europa como além mar, muitos processos de reestruturação com vistas a adequá-la aos novos padrões concorrenciais da era da globalização. De maneira geral, pode-se dizer que as características principais desse processo de reestruturação são: esforço contínuo em termos de racionalização da estrutura do grupo, da produção e da linha de produtos; ampliação e reforço das posições do grupo nos

países em desenvolvimento (Ásia e América Latina); uma política firme de P&D, voltada, essencialmente, para inovação de produtos e processos; uma vigorosa política de *marketing* e de comunicação para a sustentação das marcas; e, por último, uma sólida política de assistência ao produtor de leite, através da qual a difusão tecnológica é enfatizada.

Para as atividades ligadas à área de laticínios, que representam em torno de 28% dos negócios totais do grupo, às estratégias explicitadas anteriormente acrescenta-se uma outra que procura enfatizar a especialização em produtos de alto valor agregado. Enfim, observa-se uma combinação bem-sucedida entre estratégias de diversificação e de internacionalização das suas atividades e estratégias de modernização e de racionalização de sua organização interna.

Por outro lado, a diversificação do grupo Nestlé nas atividades agroalimentares, associada a um alto nível de capacitação interna nas diversas subáreas de atuação e à posse de marcas tradicionais, atribui-lhe um elevado grau de plasticidade, que se traduz em efetiva possibilidade de atuar tanto em nichos de mercado ou em mercados de largo espectro. Poder-se-ia, portanto, dizer que as principais vantagens competitivas do grupo derivam do círculo virtuoso que se estabelece entre um conjunto de estratégias coerentes e pertinentes, o desempenho financeiro e a capacitação em gerenciamento, em P&D e em *marketing*. (CGA, 1995)

Fundado em 1921, o parque produtivo brasileiro da Nestlé compreendeu, em 1994, 24 fábricas, 12 filiais, 11 centros de distribuição e mais de 200 postos de recepção de leite, empregando em torno de 14.000 pessoas e mobilizando uma rede de mais ou menos 38.000 fornecedores pecuaristas.

A Nestlé Brasileira é líder em captação de leite, com uma capacidade de processamento de 5,5 milhões de litros/dia. Lidera, também, muitos segmentos de mercados, a exemplo do leite em pó, no qual detém 50% das preferências de mercado, com a sua consagrada marca ninho, e de leite condensado (Folha de São Paulo, 4/09/95, p.2-5). Para sustentar essa posição confortável no mercado, são freqüentes as iniciativas de lançamento de novos produtos. Em 1995, lançou o queijo sabores calabresa, ervas finas e cebola e, em 1996, o leite longa vida Mont Blanc, só para citar dois exemplos (Gazeta Mercantil, 1/12/95, p. C-7; Gazeta Mercantil 16/02/96, p. B-16). A política de sustentação da qualidade e imagem de seus produtos consome, anualmente, um expressivo volume de investimentos e mobiliza recursos internos e externos à organização.

Ainda assim, as suas iniciativas inovacionais estão restritas às voltadas para adaptação de produtos a mercados específicos e mudanças nas embalagens. As pesquisas de ponta não são realizadas na filial brasileira, estando concentradas na sede em Vevey-Suíça e nos locais de mercados mais dinâmicos.

Através do Programa de Assistência aos Produtores de Leite (ANPL) e do Serviço de Informação Científica, por exemplo, a organização desenvolve ações de amparo técnico-financeiro à sua rede de fornecedores e de difusão do conhecimento sobre nutrição e alimentos junto a um público especializado, formador de opinião, como os médicos pediatras. Além disso, mantém convênios com Centros Universitários de pesquisa como a Escola Paulista de Medicina, a Universidade Federal de Viçosa e a Universidade Federal de Pernambuco. O grau de abrangência do programa voltado para o público formador de opinião é significativamente maior do que o do ANPL. Além do mais, a cobertura desses programas também é variável entre as regiões de atuação da empresa. Por exemplo, eles são mais abrangentes no Sudeste que no Nordeste (Pesquisa de Campo, 1995/96).

Em coerência com a estratégia de crescimento do grupo, as ações de aquisição de empresas da Nestlé Brasil têm concorrido para modificar a estrutura do segmento agroalimentar doméstico, em particular da sua indústria de laticínios, conforme demonstrado no quadro nº 2. Em termos de número de aquisição, a empresa só perde para a Parmalat.

Quadro nº 2

Aquisições Nestlé Décadas de 80/90		
Ano	Empresa	Localização
1982	Reimassas S.A. Prod. Alimentícios	MG
1983	Itasa (Unidade de Montes Claros)	MG
1988	Ailiram Ind. e Com. Ltda	SP
1990	CCPL (Unidade Teófilo Otoni)	MG
1993	Spam (Unidade de Nova Venécia)	ES
	Tostines Kid's	SP
1994	Fábrica de Rialma	GO
	Fábrica de Goiania	GO
	Insol Ind. de Sorvetes Ltda	SP

Fonte: Pesquisa de Campo, 1995/96.

Essa agressiva política de crescimento, paradoxalmente, não tem produzido um crescimento equivalente das vendas em valor e quantidade. Conforme pode-se observar no quadro nº 3 entre 1985/93, as vendas totais da empresa cresceram apenas em torno de 15%, enquanto o volume vendido elevou-se somente 5%. Esses dados sugerem que parte dessas unidades adquiridas foi desativada, obedecendo à estratégia competitiva global do grupo Nestlé.

Quadro nº 3

Faturamento e Volume de Vendas Nestlé					
Discriminação	1989	1990	1991	1992	1993
Faturamento (em milhões US\$)	1.639,7	1.737,4	1.547,8	1.624,7	1.893,8
Volume de vendas (em 1.000 ton.)	585,9	553,7	627,4	541,5	614,3

Fonte: Pesquisa de Campo, 1995/96.

O parque industrial da Nestlé brasileira reúne plantas de diversas gerações tecnológicas. Um grande esforço de atualização desse parque tem sido desenvolvido. Dois exemplos. A grande maioria das fábricas já conta com Controle Lógico Programável (PLC) para os processos, o que permite uma melhor produtividade, explorando mais a capacidade das máquinas. O sistema doméstico de garantia da qualidade em implantação, desenvolvido com base em similar da Nasa, que consiste na identificação e controle dos pontos críticos do processo, constitui outro exemplo (Pesquisa de Campo, 1995/96).

A política de treinamento de desenvolvimento de pessoal tem sido reforçada pois como diz o Dr. Pedro Sliper, gerente de produção da Nestlé, "sabíamos, desde o início, que a digitalização dos processos requeria uma mão-de-obra com um nível de qualificação relativamente diverso do apresentado por nosso pessoal. Por isso, iniciamos um programa interno de formação que, compreende, inclusive, o ensino fundamental. Esse processo teve uma aceitação esplêndida" (Pesquisa de Campo, 1995/96).

Além de iniciativas no campo das tecnologias físicas, também a Nestlé Brasil tem sido sacudida pela onda de reestruturação organizacional. Atualmente, está vivendo um processo de reestruturação com o foco na redução de níveis hierárquicos. Nas fábricas, hoje em dia, só existem três níveis

hierárquicos: gerência, chefia e operação. Com o NEC-Nestlé Envolvimento e Comprometimento total, a participação dos funcionários aumentou. O comprometimento alcançado foi, inclusive, pré-condição para a operacionalização do sistema doméstico de garantia de qualidade (Pesquisa de Campo, 1995/96).

A análise comparativa comprova a coerência entre as estratégias do Grupo Nestlé e de sua filial no Brasil. No Brasil, como no mundo, o crescimento tem sido viabilizado pela aquisição de empresas que já operam e estão bem posicionadas nos mercados locais. Essa coerência, no entanto, não significa que todas as unidades apresentam as mesmas estratégias tecnológicas. Em seus mercados mais dinâmicos, a Nestlé singulariza-se por adotar estratégias tecnológicas ofensivas (Freeman, 1982), canalizando expressiva soma de recursos para P&D&E e ativando uma robusta rede voltada para favorecer o processo de aprendizado. No entanto, as filiais localizadas em mercados menos dinâmicos e de baixa pressão competitiva (Possas, 1997), como no caso do Brasil, apresentam um padrão de conduta mais recuado, caracterizado como dependente (Freeman, 1982), uma vez que suas iniciativas inovacionais restringem-se à adaptação dos produtos desenvolvidos na Matriz às especificidades dos mercados locais. Ademais, essas filiais adotam, também, posição mais recuada no conjunto do grupo quanto às inovações organizacionais intra empresa e em nível de coordenação da cadeia. Como pode ser observado, embora o sistema de quase-integração seja enfatizado pelas unidades da Nestlé mais dinâmicas para viabilizar o *upgrade* tecnológico dos produtores de leite, aqui no Brasil as ações nesse campo ainda são pouco expressivas.

A Afirmação no Seletor Clube dos Líderes: O Caso da Parmalat

Com o faturamento total de ordem de 2.845 milhões de liras, em 1993, dos quais 57% e 19% foram provenientes de produtos do leite e produtos frescos, respectivamente, a Parmalat italiana consagrou-se nos primeiros anos da década de oitenta como uma das empresas mais dinâmicas do setor de laticínios no mundo. A taxa de crescimento acumulada do faturamento total entre 1990/1993 alcançou o expressivo valor de 158,4%, a da margem operacional foi 47,6% entre 1991/1993 e a do lucro líquido, 38,9%, ainda nesse último período (Parmalat, 1994).

Quase 65% do faturamento total do grupo, em 1993, foram gerados na Itália. A América do Sul - Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai - é a segunda mais importante fonte de receita da organização, respondendo por 24% do faturamento total, sendo que desse total em torno de 87% originaram-se no Brasil. A Europa, exclusive Itália, respondeu por 8%, enquanto a América do Norte realizou os 4% restantes (Parmalat, 1994).

A qualidade de seus produtos é um dos pilares básicos de sua estratégia de crescimento nos mercados. Como resposta a essa diretriz estratégica, a empresa vem conquistando confortáveis posições em mercados-chave. Assim é que 68% de seu faturamento vincularam-se a vendas de produtos nos quais a Parmalat é líder de mercado e os restantes 32% dividiram-se em igual parcela entre a venda de produtos em relação aos quais a empresa ocupou as 2º e 3º posições no mercado, em 1993 (Parmalat, 1994).

Localizado em 13 nações, o parque produtivo da empresa constituía-se de 84 estabelecimentos, que empregavam 13.095 pessoas, em 1993. Essas unidades estão, experimentando um significativo processo de modernização, com a introdução de tecnologias digitalizadas e novas formas de organização do trabalho. A área de Pesquisa e Desenvolvimento é vista como estratégica. Atualmente seu centro de P&D já é reconhecido mundialmente como centro de excelência na área de pesquisa da ciência nutricional moderna. Em complementação a esse esforço endógeno de pesquisa, a empresa mantém convênios com importantes institutos universitários ao redor do mundo (Parmalat, 1994).

O forte crescimento experimentado pelo grupo na década de 90 resultou do sucesso de sua estratégia de internacionalização, inicialmente calcada em iniciativas de aquisição de empresas-chave em determinados mercados regionais e/ou segmentos de mercado, tanto na Itália, como no estrangeiro. Assim, entre 1991/1993, foram realizadas 37 aquisições, sendo 12 na própria Itália, 11 no Brasil, 6 nos Estados Unidos, 2 na Argentina, 1 na Alemanha, 1 na França, 1 na Holanda, 1 no Uruguai, 1 no Paraguai e 1 no Chile (Quadro nº 4, página seguinte).

A Parmalat Brasil compreendeu em 1994 13 empresas com trinta e oito unidades de produção e 178 postos de captação. Mobilizou uma rede de 12.500 fornecedores e possuía uma capacidade de processamento em torno de 3.000.000 l/dia de leite (Alimentos e Tecnologia, 1995), além de produzir suco de frutas e processados de tomate, ainda nesse mesmo ano.

Quadro 4
As Aquisições da Parmalat no Mundo 1991-1993

<p>1991 Panna Elena CPC S.r.I. - Torino Parmalat Molkereigesellschaft mbH - Berlino (D)</p> <p>1992 Centrale del Latte Brianza S.r.I. - Como Centrale del Latte di Genova S.r.I. - Genova Emmegi Agro-Industriale S.r.I. - Palermo Eudosia S.r.I. - Milano Giglio Finanziaria S.p.A. - Reggio Emilia Lucanalatte S.r.I. - Matera Newco S.r.I. - Noceto (Parma) Pandora S.r.I. - Milano Ta. Lat. S.p.A. - Taranto Farm Best (ativos) - Savannah GA - (USA) Gogo (ativos) - Brasília (BR) La Vascongada S.a. (ativos) - Buenos Aires (RA) Milk Maid (ativos) - Edgewater NJ - (USA) Mococa - (ativos) - Santa Helena (BR) Société Fromagère d'Athis S.a.-Athis de l'Orne (F)</p>	<p>1993 Centro Latte Bovisio S.p.A. - Bovisio Masciago - Milano Centro Pastorizzazione Latte Guadalupi S.r.I.-Brindisi Dasi Corp. - Rockville MD (USA) Duchen Biscoitos (ativos) São Paulo - (BR) Fejertej - Székesfehérvár - (H) Lacesa S.a. - Porto Alegre (BR) Lacteria S.a. - Montevideo (U) Lavisa S.a. - Vitória da Conquista (BR) New Atlanta Dairies Inc. - Atlanta GA - (USA) Planalto (ativos) Minas Gerais (BR) Ripoll Hermanos - Buenos Aires (RA) Sodilac S.a. - Porto Alegre (BR) Spam S.a. - Rio de Janeiro (BR) West Dairies Inc. - Spring City PA (USA) White Knight Corp. - Grand Rapids MI - (USA)</p> <p>1994 Centro de Resfriamento de Leite Ltda-Ouro Preto (BR) Cilpe S.a. - Recife (BR) Gisa S.a. - Garanhuns (BR) Parmalat Paraguay S.a. - Asuncion (PA) Soprocar S.a. - Santiago (RCH)</p>
--	--

Fonte: Parmalat, 1994.

O crescimento da empresa no mercado doméstico tem sido viabilizado pela aquisição sistemática de empresas nacionais, já consolidadas em mercados regionais.

Até 1989, a Parmalat Brasil dedicava-se preponderantemente à comercialização de leite longa vida. Em 1990, com as aquisições empreendidas, passou a deter o terceiro lugar no *ranking* brasileiro de fornecedores de leite fluido. Em 1993, a Parmalat Brasil já era líder de mercado de leite UHT e suco de frutas e segunda colocada em leite pasteurizado (Parmalat, 1994).

Essa agressiva política de participação no mercado tem se traduzido no expressivo crescimento do faturamento de empresa que saltou de US\$ 212 milhões, em 1992, para em torno de US\$ 750 milhões, em 1994.

Desde a liberação do mercado brasileiro, a Parmalat é a multinacional em atuação no País que mais se tem envolvido com denúncias de práticas nocivas em relação ao segmento doméstico de produção de leite *in natura*. De acordo com as denúncias, a empresa estaria importando leite desidratado da Itália, a preços subsidiados, para reidratá-lo internamente. Nas palavras de Waldir Ferreira Bastos, Presidente da Paulista:

“O recurso à reidratação sempre foi contra o produtor e não a favor do mercado. Não se justifica, por exemplo, que a Parmalat importe leite longa vida num momento em que a produção interna é mais do que suficiente para atender a demanda.... Na Itália, sede da Parmalat, e de onde ela importa seu leite longa vida, o mercado funciona assim, leite fluido só é produzido internamente por produtores de leite italianos.” (Leite e Derivados, nº 12, set/out, 1993 :4).

Segundo informações levantadas em entrevista com o Dr. Derli Forte, gerente industrial da Parmalat, a estratégia de crescimento da empresa será reorientada com a desaceleração das iniciativas de aquisição, a focalização em novos nichos de mercado e na ampliação da produção. Em linhas gerais, a nova estratégia objetivará agregar novas faixas de consumidores, a exemplo do público infantil; conquistar novos mercados, fortalecendo, por exemplo, a presença na região Nordeste; e, por último, colocar muitas novidades nas gôndolas dos supermercados (Pesquisa de Campo, 1996).

Essa nova estratégia já está sendo implantada. Prova disso foi o lançamento de uma campanha publicitária exclusiva para o Nordeste, já em 1994. Essa região, segundo a Gazeta Mercantil (1994), consome 50% do leite em pó do País e a Parmalat detém, apenas, 2% desse mercado. A meta é atingir no final de 1995 um *market-share* de 20%. Para tanto, a empresa

vai aplicar 20% de seu orçamento publicitário em campanhas para o Nordeste (Gazeta Mercantil, 23/11/94). Mais recentemente, campanha destinada ao público infantil vem sendo veiculada com muita repercussão no País.

A Parmalat do Brasil é hoje a subsidiária mais importante do gigantesco Grupo italiano Parmalat S/A. A empresa brasileira parece estar se constituindo em ponta de lançamento para os negócios não só na América Latina, como também na China e Austrália (Gazeta Mercantil, 11/07/95 p.B-14). Apesar disso, a empresa não registra um tratamento diferenciado nem da questão inovacional, nem em suas relações com os produtores de leite. Em São Paulo, apenas ajustes de produtos desenvolvidos pela matriz são realizados. O sistema de quase-integração não é priorizado nas relações com os fornecedores de leite.

Na área de suco de frutas, a Parmalat Brasil atua com os produtos da linha de concentrados e o suco fresco de laranja. Nesses dois segmentos, é líder de mercado. Parte desses produtos são fabricados em Feira de Santana (BA), na antiga unidade da Bolls. Além de abastecer o Nordeste, essa unidade exporta suco de laranja congelado para a Itália. (Engarrafador Moderno, s/d).

Também o Grupo Parmalat parece possuir uma grande coerência estratégica, notadamente quanto às estratégias de expansão que, tanto nos mercados dos países mais desenvolvidos, a exemplo dos Estados Unidos, como nos mercados de países menos desenvolvidos, a exemplo do Brasil, privilegiam o crescimento via aquisição de empresas já existentes e com tradição de atuação em mercados regionais. Mais uma vez, no entanto, essa coerência não significa a homogeneidade entre as estratégias tecnológicas das diferentes unidades, uma vez que a liderança de mercado da Parmalat tem sido assegurada pela P&D&E, cujo desenvolvimento concentra-se nos mercados de pressão competitiva (Possas, 1997) mais elevada. A filial brasileira tem se restringido, como no caso da Nestlé Brasil, a desenvolver inovações incrementais, limitadas a adaptação de produtos às especificidades dos mercados regionais. As condutas da Parmalat Brasil em relação à Parmalat Itália diferem ainda quanto a sistemática de relacionamento com os fornecedores de leite. Enquanto a Parmalat Itália privilegia o sistema de quase-integração, através do qual uma ampla gama de serviços de apoio é colocada à disposição do pecuarista, na Parmalat Brasil são poucos os fornecedores envolvidos com ações dessa natureza.

Conclusões

Define-se estratégias simplesmente como um conjunto de princípios que guiam amplamente a tomada de decisão sobre a competição e as atividades inovativas, de produção e de compras, dentre outras. As formas de organização e os tipos de estratégias tendem, na realidade, a variar significativamente entre as firmas, em função das histórias de desenvolvimento de competência de cada uma e das diferenças nos ambientes institucionais nos quais as firmas operam (Malerba e Orsenigo, 1993). Embora não se possa definir *a priori* qual estratégia será vencedora (Nelson, 1987), a potencialização dos resultados parece alcançável quando as estratégias competitivas fornecem os parâmetros básicos para definir, além das estratégias tecnológicas, as estratégias de suprimento, de localização, de produção, etc.

Como pode ser observado na análise desenvolvida neste trabalho, as estratégias das empresas líderes têm, de fato, provocado mudanças expressivas em nível das estruturas da indústria de leite e derivados. Por força dessas estratégias, os níveis de concentração e de centralização de capital mostram-se em crescimento. Novos produtos e processos são lançados no mercado a ritmo cada vez mais acelerado. Os mercados tendem à maior segmentação.

Ainda no bojo do processo de reestruturação das empresas líderes do segmento, emergem novas formas de organização intra e inter-empresas da mesma cadeia, assim como o progresso técnico engendrado pelas estratégias de reestruturação tem levado à interpenetração entre a indústria química e de biotecnologia e a indústria de leite e derivados e entre esta e a indústria de sucos em geral. Os mercados emergentes passam, paulatinamente, a se constituir em alvo estratégico das empresas líderes.

Mais especificamente, a análise comparativa realizada, tanto no plano interno a cada corporação, quanto entre as três corporações, ressaltou outras particularidades das condutas das filiais brasileiras dessas três multinacionais.

Em primeiro lugar, observou-se, de uma maneira geral, uma forte coerência entre as estratégias de crescimento do grupo e de suas filiais, com ênfase em processos de aquisição de empresas já consolidadas nos mercados-alvo. Essa coerência, no entanto, não significa, como já foi registrado, a igualdade entre as estratégias tecnológicas. Os dois casos analisados demonstraram que as estratégias tecnológicas variavam entre matriz e

filiais do mesmo grupo. As matrizes e filiais, localizadas em mercados de forte pressão competitiva (Possas, 1997), mostraram-se portadoras de estratégias tecnológicas ofensivas (Freeman, 1982), enquanto as filiais situadas em mercados de baixa pressão competitiva caracterizavam-se por colocar em movimento estratégicos dependentes (Freeman, 1982), pouco demandantes de investimento em P&D&E e de objetivos estratégicos bem menos ambiciosos.

Conduta similar foi observado quanto à relação com os fornecedores de leite cru. Ainda dessa vez, as práticas adotadas pelas matrizes e filiais localizadas em mercados mais dinâmicos mostraram-se mais avançadas que as adotadas por suas congêneres sediadas em mercados menos dinâmicos.

Em resumo, os casos apresentados apontaram a pouca inclinação das filiais brasileiras para inovação, o conservadorismo e falta de integração como marcas dominantes de suas relações com o elo pecuário e a heterogeneidade tecnológica de cada um dos produtores.

Referências Bibliográficas

- CARTA da CPE nº 14. "Leite e Laticínios, Uma Proposta para a Bahia". CPE, Salvador-Ba, 1992.
- CENTRE de Gestion Agroalimentaire (CGA), "L'industrie laitière de demain: stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveau paradigme". École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Février, 1995, Québec.
- ENGARRAFADOR Moderno, Revista Técnica de Bebidas e Alimentos, s/d.
- FOLHA de São Paulo, 04/09/95, p. 2-5.
- FREEMAN, C., "The Economics of Industrial Innovation", Frances Pinter Limited, Grã-Bretanha, 1982.
- GAZETA Mercantil, "Cada Cobra Informações da Parmalat". Legislação, 27/28/29/03 de 1997, p. A-13.
- GAZETA Mercantil, "A Nestlé lança leite longa vida", 16,17,18/02/96, p.B-16.

GAZETA Mercantil, 06/02/96, p. B-16.

GAZETA Mercantil, 1/2/3/12/95, p C-7

GAZETA Mercantil, 11/07/95,p.B-14.

GAZETA Mercantil, 23/11/94.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L., "Technological Regimes and Firm Behavior". In: Business Management in Japan, Oxford Press, 1993, p. 45-71.

NELSON, R., R., "Understanding Technical Change as an Evolutionary Process", North-Holland, Amsterdam, 1987.

NESTLÉ, "Nós somos a Nestlé do Brasil". 1994.

PARMALAT, Informe Institucional, 1994.

POSSAS, M., "Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial - Implicações para o Brasil". In: CASTRO, A., B.; POSSAS, M., B.; PROENÇA, A., (org), Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças, Rio de Janeiro, Forense Universitária, pg. 71-116, 1997.

TEUBAL, H., et al, "Globalización y expansion agroindustrial - ; Superacion de la pobreza en América Latina?", Ed Corregidor, Economie, Politica y Sociedade, 1995, Buenos Aires.

GAZETA Mercantil, 06/02/96, p. B-16.

GAZETA Mercantil, 1/2/3/12/95, p C-7

GAZETA Mercantil, 11/07/95,p.B-14.

GAZETA Mercantil, 23/11/94.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L., "Technological Regimes and Firm Behavior". In: Business Management in Japan, Oxford Press, 1993, p. 45-71.

NELSON, R., R., "Understanding Technical Change as an Evolutionary Process", North-Holland, Amsterdam, 1987.

NESTLÉ, "Nós somos a Nestlé do Brasil". 1994.

PARMALAT, Informe Institucional, 1994.

POSSAS, M., "Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial - Implicações para o Brasil". In: CASTRO, A., B.; POSSAS, M., B.; PROENÇA, A., (org), Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças, Rio de Janeiro, Forense Universitária, pg. 71-116, 1997.

TEUBAL, H., et al, "Globalización y expansion agroindustrial - ; Superacion de la pobreza en América Latina?", Ed Corregidor, Economie, Politica y Sociedade, 1995, Buenos Aires.