

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 474

Impactos das Multinacionais na Reestruturação da Indústria: Uma Proposta Metodológica

João Alberto De Negri

MAIO DE 1997

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 474

Impactos das Multinacionais na Reestruturação da Indústria: Uma Proposta Metodológica

João Alberto De Negri

Brasília, maio de 1997

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Ministro: *Antônio Kandir*
Secretário Executivo: *Martus Tavares*



Presidente
Fernando Rezende

DIRETORIA

Claudio Monteiro Considera
Gustavo Maia Gomes
Luís Fernando Tironi
Luiz Antonio de Souza Cordeiro
Mariano de Matos Macedo
Murilo Lôbo

O IPEA é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e promover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 160 exemplares

SERVIÇO EDITORIAL

Brasília — DF:
SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10^o andar
CEP 70076-900
E-mail: editbsb@ipea.gov.br

Rio de Janeiro — RJ:
Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14^o andar
CEP 20020-010
E-mail: dipes@ipea.gov.br

SUMÁRIO

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO 7

PARTE I: O MODELO TEÓRICO

2 OS DETERMINANTES DA PRODUÇÃO EXTERNA E DOMÉSTICA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS 8

3 OS IMPACTOS DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS 11

4 O USO ESTRATÉGICO DAS VANTAGENS POTENCIAIS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS 14

5 FATORES QUE INFLUENCIARAM AS MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DAS *EM* DO PÓS-GUERRA AOS ANOS 90 20

PARTE II: O CASO DO COMPLEXO LÁCTEO BRASILEIRO

6 A ESTRUTURA DO COMPLEXO LÁCTEO NOS ANOS 80 26

7 A REESTRUTURAÇÃO NOS ANOS 90 E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS 30

8 OBSERVAÇÕES FINAIS 42

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

SINOPSE

A primeira parte deste trabalho apresenta uma proposta metodológica para análise dos impactos das atividades das empresas multinacionais no processo de reestruturação da indústria. A hipótese aqui defendida é que as empresas multinacionais exploram vantagens sobre as firmas domésticas, alterando os padrões de competição dentro da indústria e, dessa maneira, provocam transformações na estrutura, conduta e *performance* do mercado. As vantagens das empresas multinacionais originam-se da posse de ativos, tangíveis e intangíveis, de características locacionais dessas firmas, e também de sua capacidade de internalizar ou não o mercado — vantagens de natureza transacional. A segunda parte do trabalho estuda o caso das atividades das empresas multinacionais na reestruturação da indústria de latifúndios, nos cinco primeiros anos da década de 90.

1 INTRODUÇÃO

A natureza transacional das empresas multinacionais (EM) e as vantagens competitivas daí decorrentes tornaram esse tipo de empresa um objeto de estudo na literatura internacional. Seu tratamento como uma unidade de análise ganha maior relevância quando incluída no contexto internacional de reestruturação industrial. A partir do final dos anos 60, inicia-se um processo de mudança gradual nas estratégias internacionais dessas empresas que culmina com a globalização da produção nos anos 90. Durante esse período, para fazer frente à crise gerada pela saturação dos mercados nos países desenvolvidos, as EM adotaram novas tecnologias de produtos e processos, além de novas técnicas gerenciais e estratégias de competição nos mercados. A reestruturação em nível da firma multinacional é também acompanhada por um processo de realocação espacial em direção às regiões onde suas vantagens potenciais são maiores, além de uma concentração naquelas atividades consideradas como o centro da sua competência. Nesse sentido, as empresas multinacionais diversificaram sua produção, e especializaram-se em atividades vinculadas à sua base tecnológica.

O processo de reestruturação industrial em escala mundial e seu impacto sobre a indústria no Brasil tem sido motivo de estudos, principalmente nos últimos anos, quando a abertura comercial e a integração regional promoveram profundas mudanças na indústria brasileira. No entanto, existe uma lacuna no tratamento microeconômico dos impactos dos investimentos diretos externos das empresas multinacionais sobre a reestruturação industrial brasileira, que desde a década

Este trabalho constitui-se em parte da dissertação de mestrado do autor apresentada junto ao CEDEPLAR — UFMG, em junho de 1996.

de 70 tem recebido um grande volume desses investimentos.

O objetivo deste trabalho é propor uma metodologia para análise desses impactos e nossa hipótese é a de que as características distintas das EM dão origem a suas vantagens potenciais sobre as firmas domésticas no processo de competição. Essas vantagens são os elementos centrais para a formalização de uma estrutura analítica sobre os determinantes e os impactos das atividades das EM. O modelo proposto tem como base os trabalhos publicados por Dunning (1988, 1991, 1993). A primeira parte do estudo formaliza o modelo teórico e apresenta as principais mudanças nas estratégias das EM no período pós-guerra até os anos 90. A segunda parte faz um estudo de caso sobre a atuação das EM na reestruturação do complexo lácteo brasileiro nos cinco primeiros anos da década de 90.

PARTE I

O MODELO TEÓRICO

**2 OS DETERMINANTES DA PRODUÇÃO
EXTERNA E
DOMÉSTICA DAS EMPRESAS
MULTINACIONAIS**

Segundo Dunning (1993), variáveis como o estrutura de mercado, custos de transação e estratégia gerencial das firmas tornam-se determinantes importantes das atividades internacionais. As firmas diferem na capacidade inovadora, no comportamento em relação ao risco e incerteza do mercado, na capacidade de gerenciamento e nas respostas estratégicas a cada variável de mercado enfrentada.

A capacidade de uma firma ofertar para um mercado doméstico ou para um mercado externo depende da posse ou de sua habilidade para adquirir determinados *assets*¹ não disponíveis ou disponíveis em termos desfavoráveis a outras empresas. Esses *assets* ou dotações são chamados de *ownership-specific asset* porque são específicos de cada firma. Firmas mais eficientes e inovadoras no sentido *schumpeteriano* possuem maior capacidade de acumular esse tipo de patrimônio (ou acumular mais eficientemente *vis-à-vis* outras firmas), e dão origem às chamadas *ownership-specific advantages* ou vantagens.

Quando o patrimônio ou dotação da firma decorre de uma localização particular, é chamado de *location-specific asset* e dá origem às vantagens *L* para firmas com capacidade de apropriar as vantagens oriundas da posse desse patrimônio. As vantagens *L* incluem não somente dotações do tipo *ricardia-*

¹ *Assets* são recursos capazes de gerar uma renda futura. Incluem não somente o patrimônio tangível da firma (dotação natural, recursos humanos e capital), mas também o patrimônio ou capacidade intangível (tecnologia, informação gerencial e de mercado, habilidade empresarial, sistema organizacional, acesso a mercados de produtos intermediários, etc.).

na, mas também dotações legais, políticas e institucionais das firmas. A apropriação das vantagens locacionais de um país depende de diversas características das firmas porque estão relacionadas com o patrimônio ou dotação O que cada firma possui.

Em alguns tipos de comércio, por exemplo, é suficiente para as firmas do país exportador ter somente vantagens L sobre as do país importador (vantagens *ricardianas* ou do tipo $H-O-S$). Outros tipos de comércio envolvem a capacidade inovadora do tipo *shumpteriana*, que é baseada sobre as vantagens O das firmas exportadoras.

A presença de imperfeições de mercado conduz a firma a perseguir diferentes estratégias para explorar o seu patrimônio O e L . Essas imperfeições são classificadas por Dunning e Rugman (1985) como *estruturais* ou *transacionais*. As falhas estruturais resultam da presença de barreiras à entrada, e as do tipo transacional estão relacionadas à incapacidade do mercado em organizar a transação a um custo mais baixo que a hierarquia ou a cooperação.

Segundo aqueles autores, há três razões para as falhas transacionais: i) os compradores e vendedores não dispõem de informações completas ou certas sobre o resultado das transações realizadas e, portanto, estão sujeitos à racionalidade limitada e oportunismo; ii) o mercado não consegue contabilizar *ex-ante* os custos e benefícios que são criados com o resultado de uma transação particular; e iii) há falhas que surgem quando a demanda por um produto particular é infinitamente elástica — nesse caso as firmas produtoras seriam insuficientemente grandes para capturar as economias de escala, escopo e de diversificação geográfica.

Devido a essas deficiências do mercado, as firmas possuem vantagens em internalizar o mercado, chamadas de *internalization advantages* ou vantagens I . Como as firmas buscam o máximo de renda econômica do patrimônio O que possuem, seu objetivo

é maximizar o benefício líquido de produzir na hierarquia ou transacionar via mercado.

A forma da produção internacional depende da configuração do patrimônio O da firma e das vantagens L do país, bem como do grau segundo o qual as firmas percebem que, ao invés do mercado, possuem vantagens I líquidas em organizar esses patrimônios O e L (potencial) dentro da hierarquia. Dadas essas variáveis, a produção internacional também dependeria das opções estratégicas abertas às firmas e sua avaliação das conseqüências dessas opções.

Em resumo, a estrutura da produção externa da firma depende da satisfação de quatro condições: i) do grau que a firma possui e sustenta sua vantagem O *vis-à-vis* firmas de outras nacionalidades em um mercado particular; ii) do grau no qual a empresa percebe que é de seu interesse produzir com sua dotação O , ao invés de vender, via mercado, ou dar o direito de uso (*licensing*) para firmas estrangeiras, as chamadas vantagens I ; iii) do grau que o interesse global da empresa é atingido, criando ou utilizando seu patrimônio O em um local externo, a vantagem L ; e iv) do grau pelo qual a firma acredita que a produção externa é consistente com sua estratégia gerencial de longo prazo, dada a configuração da *ownership, location and internalization (OLI) advantages* da firma.

A formalização da proposta metodológica feita por Dunning (1993) para caracterizar os determinantes da produção internacional incorpora a estratégia de ação e reação das firmas dentro do paradigma eclético da produção internacional. *Estratégia* é definida como a mudança na conduta das firmas designadas a avançar nos objetivos de longo prazo, com especial atenção às prováveis reações de outras firmas em resposta àquela mudança.

Há duas espécies de mudanças estratégicas. A primeira, chamada de mudança estratégica inicial ou autônoma, está relacionada ao caminho per-

corrido pela firma a para realizar seus objetivos de longo prazo, dada sua configuração particular das vantagens OLI. A segunda é uma mudança na estratégia ocasionada por alterações naquela configuração, chamada de mudança estratégica induzida. Formalmente:

$$O_t = f(OLI_{t-1}, S_{ot-1}, S_{ot-1...t}, EXN_{ot-1...t}) \quad (1)$$

O_t = *ownership advantages da firma a no tempo t*;

S_{ot-1} = mudança estratégica da firma a no período t-1 relacionada com sua vantagem O.

$S_{ot-1...t}$ = mudança estratégica da firma a no tempo t-1...t relacionada com sua vantagem O;

$EXN_{ot-1...t}$ = mudança no valor de alguma variável exógena ou endógena não-estratégica relacionada com a vantagem O da firma a ocorrida no tempo t-1...t.

O_t é função da configuração das vantagens OLI da firma a no passado, das mudanças estratégicas relacionadas à vantagem O específica e das mudanças no valor de alguma variável exógena ou endógena não-estratégica.

$$L_t = f(OLI_{t-1}, S_{Lt-1}, S_{Lt-1...t}, EXN_{Lt-1...t}) \quad (2)$$

L_t = *location advantages da firma a*;

S_{Lt-1} = mudança estratégica da firma a no tempo t-1 relacionada com sua vantagem L;

$S_{Lt-1...t}$ = mudança estratégica da firma a no tempo t-1...t relacionada com sua vantagem L;

$EXN_{Lt-1...t}$ = mudança em alguma variável exógena ou endógena não-estratégica que afeta a vantagem L da firma a no tempo t-1...t.

A vantagem locacional específica da firma a no período t em um dado país (L_t) é uma função da configuração OLI no tempo t-1, das mudanças nas vantagens locais dos países que são afetadas por mudanças no valor de variáveis não-estratégicas, e das mudanças na estratégia autó-

nom a de uma firma a, as quais podem afetar sua localização.

$$I_t = f(OLI_{t-1}, S_{it-1}, S_{it-1...t}, EXN_{it-1...t}) \quad (3)$$

I_t = *internalization advantages da firma a*;

S_{it-1} e $S_{it-1...t}$ = *mudança estratégica da firma a relacionada com sua vantagem I*;

$EXN_{it-1...t}$ = *mudança em uma variável exógena ou endógena não-estratégica que afeta a vantagem I da firma a*.

A vantagem da firma a em internalizar ou não as transações do mercado no período t (I_t) depende da sua configuração OLI no período anterior, das mudanças na estratégia da firma a que pode afetar sua vantagem I , bem como mudanças não-estratégicas da firma a.

Combinando as equações 1 a 3, temos:

$$OLI_t^* = f(OLI_{t-1}^*, S_{OLI_{t-1}}^*, S_{OLI_{t-1...t}}^*, EXN_{OLI_{t-1...t}}^*) \quad (4)$$

* = *todas as firmas*.

Então:

$$IP_t = f(OLI_t, G_t) \quad (5)$$

IP = *produção internacional*;

OLI = *ownership, location and internalization advantages*;

G = *meta das firmas*.

A produção externa da firma a pode mudar devido a mudanças na sua configuração OLI (ocasionadas por fatores exógenos à firma a), ou porque a firma a persegue uma estratégia diferente, direcionada diretamente a mudanças na sua configuração OLI . A produção internacional no período t representa a totalidade das respostas estratégicas das firmas à configuração OLI no período anterior e às mudanças (nessa configuração) causadas por alterações no meio externo e variáveis não-estratégicas endógenas.

3 OS IMPACTOS DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

Os impactos das atividades da EM nos países onde atua depende de características específicas relacionados à firma, à indústria e ao país de origem e de destino dos seus investimentos. Existem dois elementos importantes na análise desse impacto. O primeiro é a comparação entre a conduta e a *performance* da EM com a da firma uninacional doméstica. O segundo é o efeito das diferentes formas de engajamento externo da EM, uma vez que esta pode optar entre: i) exportar ou importar produtos; ii) contratar firmas estrangeiras para produzir o que pode ser exportado ou importado; ou iii) engajar-se na produção externa.

Os impactos relacionados com as vantagens O das EM surgem porque o patrimônio possuído e organizado pela EM são diferentes daqueles das firmas uninacionais competidoras locais. O patrimônio acumulado pela EM em seu processo de crescimento depende do estágio de desenvolvimento e industrialização do seu país de origem. A hipótese básica, nesse caso, é que os distintos impactos nos países onde atuam suas filiais refletem a natureza e a extensão desses patrimônios. Esses impactos também dependem do estágio de desenvolvimento do país de destino dos investimentos das EM. As vantagens das EM surgem do patrimônio específico propriamente dito e também das vantagens de minimização dos custos de transação.

Quanto mais diversificadas e amplas as vantagens O possuídas pela EM em relação a seus competidores nacionais, tanto maior o número de países onde a EM opera e, quanto mais diversificada for a empresa, maior o impacto sobre o país de destino de seus investimentos diretos. Algumas vantagens O das EM surgem da posse de um patrimônio intangível, outras surgem da habilidade de a firma coordenar um conjunto de patrimônios inter-relacionados de forma mais eficiente. Essa habilidade reflete essencialmente as oportunidades de

investimentos das firmas e a habilidade de internalizar o mercado e/ou coordenar seus patrimônios e competências melhor do que formas organizacionais alternativas com o *joint ventures* e *licensing*.

Com relação às vantagens locacionais, a propensão ao investimento direto da EM em um dado local é influenciada pela dotação de fatores, pela amplitude de mercado naquele mesmo local em relação aos outros, bem como a extensão pela qual o sistema econômico e as políticas do respectivo governo viabilizam a exploração de suas vantagens O de forma mais lucrativa, *vis-à-vis* outros locais.

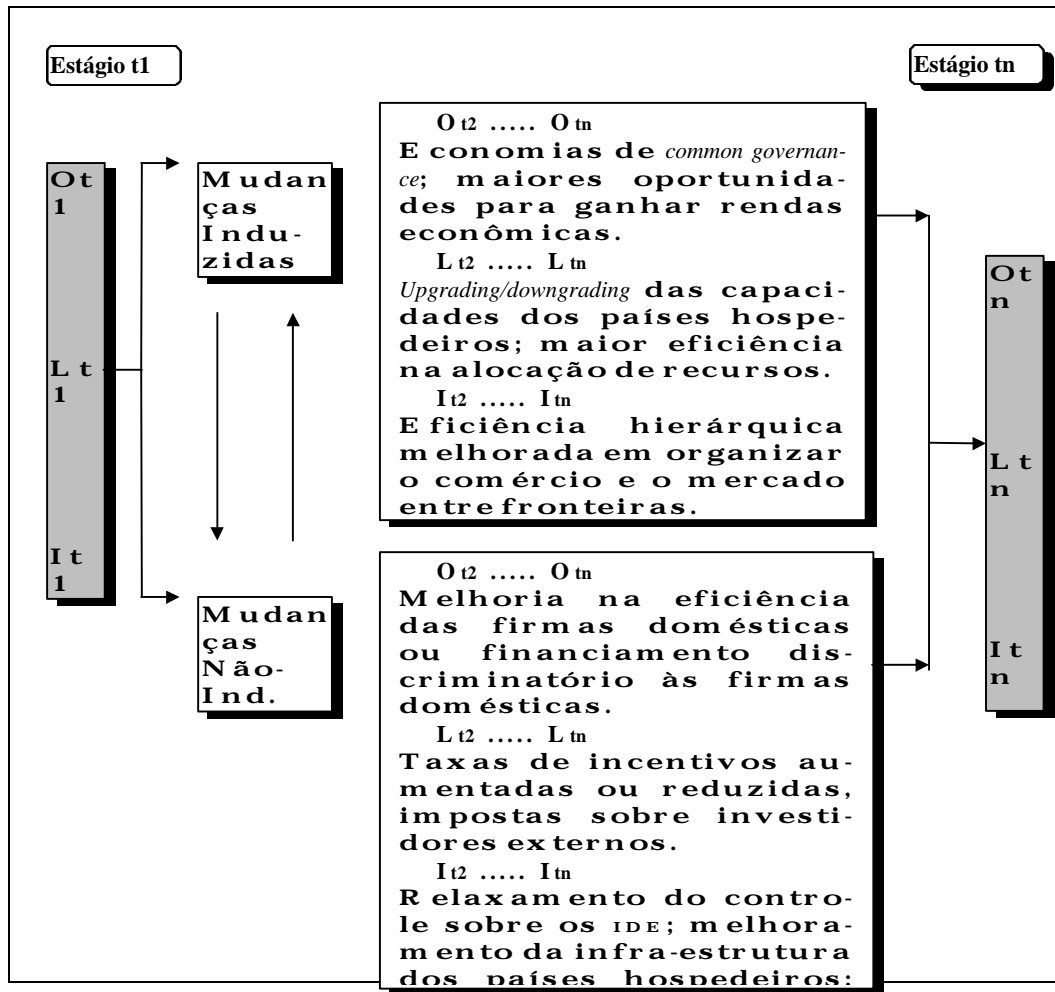
Para o paradigma eclético, a firma de um país A investiria para produzir no país B somente se perceber que possui vantagens O para proceder desta forma e se as vantagens L apropriadas no país B, bem como as vantagens em internalizar o mercado — vantagem I — entre o país A e B favorecerem o investimento direto. As variáveis exógenas que afetam essa decisão é a configuração *Environment, System, Policies* (ESP), dos países A e B.

Environment compreende os recursos e capacidades de um país, os quais incluem a amplitude das economias de aglomeração e a habilidade das empresas em se apropriarem dessas economias. *System* é o mecanismo macro-organizacional no qual a alocação desses recursos é decidida. *Policy* são as políticas de governo que influenciam em nível macro e micro a economia do país. Esses três elementos são claramente interligados.

A atividade da EM no país afetaria também o fator L da firma do país receptor de investimento direto, por meio de alterações na competitividade de sua indústria e nas ações dos governos nacionais. O investimento direto da EM afeta tanto as configurações OLI das firmas domésticas e estrangeiras, como a configuração ESP dos países hospedeiros e, portanto, afetam a trajetória de desenvolvimento desses países.

Mesmo quando as EM possuem vantagens O específicas semelhantes e encaram características L específicas dos países também semelhantes, suas atividades podem ter diferentes impactos sobre os países onde atuam, devido às distintas formas de organização e controle do uso de seus patrimônios. Essas diferenças se originam nas diversificadas capacidades das firmas internalizarem o mercado. Nos mercados imperfeitos, as opções de como servir cada um variam de acordo com o grau de incerteza e risco das firmas.

QUADRO 1
Estrutura Analítica dos Impactos das Empresas Multinacionais



Fonte: Dunning (1993, p. 74).

Obs.: IDE — Investimentos Diretos Externos.

A hipótese sobre os impactos das vantagens da multinacional é que quanto maior for o diferencial de custos de transações das modalidades alternativas de mercado ou acordos cooperativos e a hierarquia multinacional, maior é o impacto do investimento direto sobre o desenvolvimento da economia do país receptor. A propensão das EM em internalizar o mercado variam também de acordo com o estágio de desenvolvimento dos países. Em países onde as firmas nacionais alcançaram uma posição de destaque no mercado e onde o diferencial das vantagens da EM é menor, os riscos de investimento aumentam os custos de transação para as EM e os acordos interfirmas viabilizam-se com maior freqüência que em outros casos.

Podemos resumir as considerações dos parágrafos anteriores, e ilustrar a interação entre os impactos das atividades das EM e o desenvolvimento econômico de um país no quadro 1. De acordo com esse quadro os possíveis impactos das atividades das EM sobre os países receptores de investimento direto podem ser induzidos ou pelas decisões de investimentos direto das EM, ou então por fatores não-relacionados com os investimentos diretos externos dessas firmas.

4 O USO ESTRATÉGICO DAS VANTAGENS POTENCIAIS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

Nos capítulos anteriores, formalizou-se uma estrutura de análise sobre os determinantes e os impactos das atividades das EM. Este capítulo ilustra como as EM podem utilizar estrategicamente suas vantagens potenciais no processo de competição nos países onde atuam. A hipótese aqui defendida é que a presença da EM em um país altera

os padrões e a intensidade do processo de competição entre as firmas. Essas alterações intensificam o processo de reestruturação porque causam mudanças na estrutura, conduta e *performance* do mercado.

4.1 Aspectos da Estrutura de Mercado

O grau de concentração é um dos elementos centrais para a análise da estrutura de mercado. A concentração do mercado varia de acordo com as condições de entrada de novos competidores. Bain (1956) definiu como barreiras à entrada a vantagem que a firma estabelecida possui sobre o potencial ingressante em uma indústria, a qual se reflete na capacidade da empresa já estabelecida fixar o preço de seus produtos acima do nível competitivo, sem atrair novas firmas para dentro da indústria. As condições de entrada alteram-se na presença de EM e mesmo a forma de superação das barreiras à entrada pelas EM que, por serem empresas já estabelecidas e em crescimento em outros mercados nacionais, é diferente de uma nova firma [Caves (1982)].

Para uma EM estabelecer uma nova filial, possui vantagens em comparação a uma firma doméstica potencial ingressante. Essas vantagens estão relacionadas ao fato de que essas firmas já estão estabelecidas em outros mercados nacionais, acumulando, portanto, vantagens 0 e I. As barreiras à entrada, nesse caso, podem ou não cair inteiramente, mas são pelo menos substancialmente reduzidas. As principais vantagens 0 e I das EM redutoras de barreiras à entrada são as vantagens absolutas de custo, as economias de escala e escopo, a diferenciação de produto e o esforço de venda.

A₁ — *O Uso das Vantagens Absolutas de Custo 0*. As EM possuem: (i) a vantagem de terem maior controle sobre recursos escassos intangíveis, principalmente relacionados com a vantagem de seu capital humano, associada ao aprendizado da firma no seu país de origem ou de outra filial em outro mercado nacional,

resultando na acumulação de *know-how* e *know-why*²; e (ii) acesso a fundos de financiamento de menor custo. Mesmo que as técnicas de produção na indústria não sejam intensivas em capital ou sujeitas às economias técnicas de escala, a filial da EM goza da vantagem de ter acesso ao capital de sua originária.

O acesso aos fundos de investimento de mais baixo custo para atividades de risco como o publicidade potencializa a vantagem da EM ingressante *vis-à-vis* uma firma uninacional também ingressante. A publicidade, que possui pouco ou nenhum valor de revenda no caso de falência, é um legítimo *sunk cost*³ e pode ser usada estrategicamente pelas firmas estabelecidas, o que eleva os custos e os riscos do empreendimento inicial. Há também sempre um prêmio de risco maior pago pelo potencial entrante, para ter acesso ao mercado de capital, do que os riscos da firma já estabelecida. Há, portanto, um risco associado com a entrada — que varia com a incerteza da reação da firma estabelecida à entrada de um novo competidor — e um risco inerente à indústria — que varia de acordo com a elasticidade-renda da demanda do produto produzido. Tais riscos elevam os custos do capital financeiro necessário para entrar na indústria.

A₂ — *Vantagens Absolutas de Custo I*. O uso da hierarquia da EM pode reduzir os custos de transação do patrimônio intangível e de financiamento. No primeiro caso, isso acontece em função da alta especialidade do ativo transacionado e do caráter recorrente do sistema de contrato, haja vista que o processo de transmissão de experiência e aprendizado não é ocasional mas contínuo [Williamson (1985)]. No

² *Know-how* é a capacidade operacional da firma nas esferas da produção, comercialização e venda. *Know-why* é a capacidade inovativa da firma nas esferas do conhecimento aplicado e desenvolvimento de produtos e processos [Bell (1984)].

³ *Sunk cost* são custos não-retornáveis que o entrante tem que cobrir a partir do momento que toma a decisão de investir. Na presença de tais custos, a saída da firma do mercado não está livre de custos.

segundo caso, o aspecto redutor de custos crucial é a simplificação do contrato de financiamento, se considerarmos que a EM, como instituição, opera como um minimercado de capitais [Williamson (1975)].

A₃ — Vantagens Absolutas de Custo L. O escopo da estratégia de *global-sourcing* de matérias-primas é bem mais amplo para as EM em função de sua diversificação geográfica. A redução absoluta de custos pode surgir tanto do preço como da qualidade da matéria-prima em um local específico.

As EM teriam, por outro lado, algumas desvantagens em relação às demais firmas entrantes na exposição ao risco. Muitos investimentos em conhecimento sobre condições de mercado, leis e instituições seriam mais baratos para as firmas domésticas do que para as EM. Estas estão sujeitas a riscos maiores do que as demais firmas porque racionalizam com menos informação. Uma maior exposição da EM ao risco eleva a barreira à entrada dessa firma. As EM podem diluir esse risco, diversificando investimentos em vários países.

B — Economias de Escopo e Escala das Vantagens O. Segundo Chandler (1990), a redução de custo é um resultado da capacidade das firmas explorarem economias de escala na produção e distribuição de um produto, e da exploração das economias de escopo na produção e distribuição de um conjunto de produtos. As economias de escala surgem quando uma única unidade grande, produtora e distribuidora de um único produto, reduz o custo unitário de produção ou distribuição de várias pequenas unidades. As economias de escopo surgem quando o uso de processo, em uma única unidade de produção, para produzir ou distribuir mais de um produto, realiza-se com menores custos do que se fosse produzido ou distribuído em unidades diferentes.⁴

⁴ Ver também, para um tratamento formal das economias de escala e escopo, Baumol, W.J.; Panzar, J.C. & Willing, R.D. (1982).

As **EM** são firmas que operam em grande escala e com uma linha de produtos maiores do que geralmente oferecem os competidores domésticos. Nesse sentido, essas empresas têm uma capacidade maior de explorar as economias de escala e de escopo, e conseguem estabelecer integrações para frente e para trás com maior facilidade do que competidores de menor escala e com espectro de produtos menores. O próprio processo de diversificação tem o sentido de aproveitar as economias de escopo nas firmas. Como as multinacionais são mais diversificadas que seus competidores uninacionais, possuem vantagem *O* para se apropriar das economias de escopo. A própria experiência acumulada pela diversificação produtiva em seu mercado originário, ou mesmo em outro mercado nacional, é um patrimônio intangível que diminui os custos de diversificação da firma. Além de superar mais facilmente as barreiras à entrada geradas pela necessidade de escala e escopo na produção ou distribuição, as multinacionais conseguem elevar essas mesmas barreiras logo após sua entrada.

C — Diferenciação de Produto — Vantagens O e I. Diferenciação de produto é uma situação onde dois ou mais produtos são vistos pelos consumidores como próximos, mas substitutos imperfeitos. Geralmente a diferenciação é suportada por uma marca comercial específica. Toda a diferenciação de produto leva a firma a realizar um maior esforço de venda.⁵ As firmas fazem diferenciação de produto para diminuir a elasticidade cruzada da demanda de seus produtos e, dessa maneira, encontrar um nicho de mercado específico para seu produto. As barreiras criadas pela diferenciação de produto são um caso especial de desvantagens absolutas

⁵ A firma faz esforço de venda para melhorar sua posição no mercado. Muitas vezes esse esforço serve para prolongar a vida do produto já diferenciado em outro momento. Isso significa que nem todo esforço de venda está associado à diferenciação de produto, mas toda diferenciação de produto leva necessariamente a firma a fazer um maior esforço de venda.

de custo, que o ingressante deve incorrer por gastar uma parte significativa de sua renda fazendo a diferenciação de produto e esforço de venda, ou então aceitar um preço unitário mais baixo de seu produto *vis-à-vis* a firma estabelecida.

Caves (1971) afirma que as vantagens que as EM ingressantes possuem sobre as outras firmas entrantes estão relacionadas com a habilidade já conseguida pela EM em estabelecer, em outro mercado, uma marca diferenciada e, portanto, por ter já adquirido habilidade na divulgação do seu produto. Com isso, a firma reduz o custo esperado do investimento para entrada em um novo mercado nacional. A segunda vantagem possível surge do transbordamento (*spillovers*) de mensagens publicitárias ou marcas vindas do mercado de origem, onde opera sua matriz, para o mercado nacional onde a entrada ocorre.

A diferenciação de produto tem influência sobre dois elementos da estrutura de mercado: (i) é uma fonte de barreira à entrada e, portanto, influencia o preço competitivo do produto; e (ii) altera a forma de rivalidade entre os vendedores no mercado. Caves (1974) alerta para o fato de que a diferenciação de produto não é a mesma na indústria quando atua uma EM ou quando todas as firmas são nacionais, devido a dois motivos principais. Primeiro, porque o sucesso de diferenciação de produto é importante para constituir a firma multinacional. Em segundo, porque o produto da filial é marcado por características do país da sua matriz e, por isso, pode diferir mais no mercado doméstico do que diferiria outra empresa doméstica. Conclui-se que o fato da EM já ter testado, em outros mercados de suas filiais, ou no seu país de origem, um espectro de diferenciação de produtos, serve como arma estratégica para superação das barreiras no momento de entrada e também com o fortalecimento dessas barreiras em relação a novos entrantes potenciais. Mesmo em uma situação onde as firmas estão sujeitas às mesmas

curvas de demanda, a EM pode utilizar estrategicamente uma maior diferenciação de produto para deter a entrada de competidores na indústria. A firma pode explorar seu poder de monopólio, reclamando para si um nicho especial para seu produto e, assim, baixar a elasticidade-preço cruzada da demanda dos produtos e aumentar seu *mark-up* diferencial [Dixit (1979)].

O uso estratégico da diferenciação de produto como barreira à entrada depende da existência de *sunk cost*. Se, por exemplo, todo custo fixo de produção da firma na indústria for *sunk cost* — gastos em propaganda, treinamento de pessoal especializado, etc. —, a entrada *hit and run* de novos competidores estaria impedida e o mercado não seria contestável.⁶

D — *Esforço de Venda — Vantagem 0*. Além dos benefícios oriundos das características de *spillover* da publicidade de que a EM entrante pode se apropriar, pode ainda usar o esforço de venda, bem como as demais firmas estabelecidas, com o um mecanismo para erguer barreiras à entrada de novos competidores. A diferença é que, na presença da EM, a diferenciação de produto e o esforço de venda aumentam [Caves (1971)] e, portanto, altera-se a rivalidade entre os competidores no mercado. O esforço de venda afeta tanto os custos de uma firma com o a curva de demanda à qual está sujeita.

⁶ A teoria dos mercados contestáveis, formulada inicialmente por Baumol (1982), estabeleceu condições suficientes para que nenhuma barreira à entrada de novos competidores esteja presente no mercado. Desde que verificadas essas condições, o mercado é considerado perfeitamente contestável. De acordo com Dixit (1982), um mercado é perfeitamente contestável quando: (i) todos os produtores têm acesso às mesmas tecnologias; (ii) a tecnologia pode ter economias de escala com custos fixos, mas não deve ter *sunk cost*; e (iii) as firmas estabelecidas não podem mudar seus preços instantaneamente em resposta ao entrante, e os consumidores respondem também instantaneamente à diferença de preços. Nessas condições, a entrada é absolutamente livre e a saída, absolutamente sem custo, (permitindo assim o chamado *hit and run*). Os entrantes potenciais podem avaliar a lucratividade de sua entrada com base no preço dos produtos da firma estabelecida no momento pré-entrada.

Como custo, os gastos realizados pela firma em esforço de venda podem ser vistos como um custo fixo e sujeito, portanto, a economias de escala. Para a firma aumentar sua produção não é preciso, necessariamente, que haja aumento no esforço de venda. O esforço de venda pode gerar economias de escala porque existe um piso mínimo de gastos, independente do nível de produção. A necessidade de maior massa de lucro para realizar esforço de venda pode ser usada estrategicamente pela EM como uma barreira à entrada, que se origina da necessidade de escala maior e da existência de *sunk cost*, violando a condição de contestabilidade para o potencial entrante na indústria.

Lyons (1991) afirma que as economias de escala geradas pela publicidade são técnicas e psicológicas. O aspecto psicológico está relacionado com consumidores que necessitam receber várias vezes a propaganda do produto antes de registrarem seu nome e marca, e se sentirem seduzidos por ele. A escala gerada pela técnica está associada à produção de publicidade. As firmas podem conseguir vantagens pecuniárias nos meios de divulgação e vantagens não-pecuniárias, que incluem os custos fixos na produção de publicidade. Uma alta escala de publicidade permite bastante audiência e envolve baixos custos por consumidor alcançado.

Como efeito sobre a demanda, a publicidade pode ser usada de forma informativa ou persuasiva, para reforçar as barreiras à entrada criadas pela capacidade da firma em diferenciar produtos, ou, por exemplo, para reforçar uma marca comercial. Há casos nos quais a publicidade é usada para quebrar barreiras à entrada como, por exemplo, para separar um nicho de mercado distinto para a firma entrante. Neste último caso, a EM pode lançar mão de um esforço de venda para criar demanda para um produto já produzido em outro mercado nacional.

4.2 Aspectos da Estratégia no Mercado

Além da estrutura, as EM afetam também a conduta das firmas no mercado.

Conduta de mercado é a maneira como as firmas individuais formam suas estratégias, em relação ao preço e aos atributos de seu produto, no espaço do mercado onde suas próprias estratégias individuais colidem. A conduta de mercado compreende também a forma como as firmas agem para modificar as restrições impostas pelos elementos da estrutura de mercado, como, por exemplo, o grau de concentração, a rivalidade entre competidores, as barreiras à entrada, etc.

Tanto a firma multinacional como a uninacional buscam maximizar seus lucros. A diferença estratégica de uma EM está relacionada com a forma como essas empresas alcançam essa maximização, uma vez que possuem vantagens L sobre seus competidores nacionais. A EM maximiza o lucro de todas as suas atividades, nos diversos mercados nacionais onde atua, ao invés de cada subsidiária maximizar independentemente o seu lucro. A filial da EM é uma quase-firma e pode comportar-se, para maximizar o lucro da firma multinacional, de forma diferente de uma firma independente. O comportamento distinto da quase-firma multinacional surge na taxa de ganhos retidos ou remetidos. A filial pode repassar seus ganhos para outros locais onde atua a EM, para buscar uma maior renda esperada para o investimento.

Caves (1971) considera que essa diferença na forma de maximização de lucro local é ampliada por uma diferença no estoque de informação possuído pela EM, o que constitui-se em uma vantagem O da EM sobre as firmas domésticas. A EM pode, em um dado momento, ter um estoque de informações superior às demais firmas.

A rivalidade no mercado tem uma importância especial onde a diferenciação de produto é a característica estrutural do mercado. A tua ao requerer

das firmas formas de melhorarem ou diversificarem as características de seu produto, e aumentarem os gastos com promoção de vendas. Essa conduta oferece alternativa à competição via preços. Os preços nesses mercados são reconhecidos como preços de dependência mútua, ou seja, a tendência à colusão informal de preços no mercado de produtos diferenciados é maior. Como as EM possuem grande habilidade na diferenciação de produto, resultado das características já mencionadas dessas firmas, a rivalidade nos mercados onde estão presentes tenderia a aumentar. A própria EM seria responsável por influenciar o deslocamento da rivalidade via preço para a diferenciação de produto.

Como as multinacionais possuem vantagens 0 para a diferenciação de produto, essas empresas poderiam lançar mão de uma conduta predatória destinada a enfraquecer ou derrotar seus rivais e aumentar sua porção de mercado, criando um nível de concentração maior na estrutura de mercado. Essa conduta predatória pode ou não ser verificada. Mais importante, no entanto, é observar-se como a fusão de empresas nacionais é vista enquanto uma estratégia necessária para permitir competição com as EM. A EM entrante não necessita de grande esforço para entrar em um determinado mercado, mas precisa ter uma conduta agressiva para alcançar o objetivo de capturar uma porção maior desse mercado. Como a capacidade de resposta de uma firma está ligada ao estoque total de capital que a corporação governa, mesmo sem uma conduta predatória da EM, a reação natural das firmas estabelecidas à ameaça de entrada da EM é buscar a fusão com outras firmas.

A *performance* de mercado altera-se também com a presença de EM. O problema criado na eficiência alocativa, ao invés de conceitual, é contábil. A presença das multinacionais cria novas fontes de *slippage* entre a contabilidade e a taxa de retorno da firma (mecanismo artificial para aumentar a lu-

cratividade da firma). O principal deles é a transferência de preço arbitrária intrafirma, que ocorre nas transações internacionais, com o objetivo de minimizar as taxas pagas pela EM e facilitar a remessa de lucros para a empresa matriz. O conflito surge também entre a recompensa social do investimento direto da EM e o objetivo da EM em buscar maximizar a quase renda originada de seu patrimônio intangível.

Outra dimensão da *performance* de mercado modificado na presença da EM é o atributo da progressividade. Este atributo está ligado a questões com o *timing* ótimo para introdução de uma inovação. O problema surge quando o balanço feito pela EM (entre a taxa de retorno marginal e os custos de oportunidade) não é suficiente para fazer a difusão intrafirma de inovações que esta já tenha testado no seu país de origem ou em outros mercados.

5 FATORES QUE INFLUENCIARAM AS MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DAS EM DO PÓS-GUERRA AOS ANOS 90

O objetivo deste capítulo é identificar quais os fatores que influenciaram as mudanças nas estratégias das EM no pós-guerra. Para esse fim, dividiremos o período em dois subperíodos analíticos: o primeiro caracterizado de forma geral pela intensificação do processo de internacionalização do capital que ocorre imediatamente ao pós-guerra até o fim dos anos 60; o segundo, do final dos anos 60 até os anos 90, caracterizado pela crise na economia internacional e pelo processo de reestruturação industrial.

Os investimentos das EM na busca de mercados e de recursos básicos para a produção intensificaram-se no período de 1945 a 1960. Inicialmente, esses investimentos foram destinados aos países desenvolvidos e, depois, aos países em desenvolvimento. Os investimentos na criação de

novas plantas foram superiores aos destinados à aquisição de firmas no exterior, sendo que os primeiros atingiram 58% no período 1919/1939, caindo para 55% entre 1946 e 1952, e para 48% entre 1959 e 1961 [Dunning (1991, p. 126)].

Nessa fase inicial do pós-guerra, os fatores que induziram mudanças organizacionais nas atividades econômicas internacionais foram: i) o domínio das empresas americanas na oferta de capital e inovações; ii) o mercado internacional foi imperfeito para transacionar o patrimônio gerado pelas firmas no seu processo de crescimento e, por outro lado, os custos de transação na hierarquia foram reduzidos pelas inovações gerenciais nas firmas e também nos meios de comunicação; iii) a legislação antitruste nos EUA dificultou as fusões e aquisições; e iv) os acordos do pós-guerra tornaram o meio econômico internacional mais estável que nos períodos anteriores.

Podem ser identificados, entretanto, fatores de mudanças autônomas, ou seja, relacionadas aos investimentos direto externos das EM. De acordo com Williamson (1985, p. 280-281), a mais significativa inovação organizacional que ocorreu no século 20 foi o desenvolvimento da estrutura multidivisional (forma M), contra-restando a estrutura unitária (forma U) até então dominante. A forma U possui, segundo o autor, uma fraqueza inerente à centralização. O fato de um pequeno número de gerentes ter de tratar tanto dos problemas de curto prazo quanto dos de longo prazo dificulta o planejamento estratégico da firma. A forma M remove as responsabilidades relacionadas à rotina do escritório central da firma. Dessa maneira, a nova estrutura permite que uma equipe de generalistas, no escritório central da firma, volte suas atenções exclusivamente para as decisões de investimento estratégico e para um acompanhamento do desempenho das várias unidades onde a firma atua.

A proliferação de EM, imediatamente após a II Guerra, foi resultado das mudanças nas formas organizacionais das firmas. O desenvolvimento da forma M permitiu que as firmas estendessem seu patrimônio de uma base exclusivamente doméstica para incluir operações externas. Dessa maneira, a forma M decompôs complexas estruturas econômicas em unidades semi-autônomas de operação (divisões operacionais), e foi aplicada para o gerenciamento de filiais das firmas em vários países. A adoção de uma estratégia mundial pelo escritório central da firma pode ser realizada dentro de uma estrutura multidivisional. A forma M serviu para aumentar o grau de racionalidade da firma e para atenuar os riscos do oportunismo [Williamson (1989, p. 171)]. Dessa maneira, as inovações organizacionais induzidas por essa forma viabilizaram o uso da hierarquia para transacionar mais eficientemente o patrimônio intangível das EM, o que possibilitou desenvolvimento de vantagens I dessas firmas em nível internacional.

Uma das características mais importantes nesse primeiro período do pós-guerra é que as exportações e importações de manufaturados intrafirma das EM representaram uma pequena parte do nível total das atividades dessas firmas. As barreiras comerciais aumentavam os custos de transação e as filiais das EM eram praticamente réplicas das suas matrizes. Nesse período, uma produção integrada como a conhecida nos anos 90 foi uma exceção, e não uma regra.

Alguns fatores induziram também os determinantes locacionais das atividades das EM. Além das oportunidades para a abertura de novos mercados, foram fatores de influência a escassez do dólar americano, o diferencial dos custos de trabalho e a lei antitruste americana. O rápido crescimento da produção internacional imediatamente ao pós-guerra conduziu a um aumento da demanda de matéria-prima e incentivou os investi-

mentos voltados à integração vertical. Ao mesmo tempo, houve um aumento do interesse das nações produtoras de matérias-primas nos investimentos diretos das firmas estrangeiras nos setores de recursos naturais desses países.

A partir do início dos anos 60, inicia-se um processo gradual de mudanças nas estratégias de internacionalização das EM, que culmina no processo de globalização da produção internacional nos anos 90. Três características são as principais nesse período [Dunning (1991)]:

1. A forma predominante de envolvimento das EM tem mudado de *market-seeking investment* e *resource-seeking investment* para *asset-acquiring investment*, ou seja, os recursos destinados à busca de novos mercados e fontes de matérias-primas, que se realizam através da instalação de novas plantas, são substituídos por investimentos voltados à compra de plantas já instaladas, com o objetivo de melhorar a posição da EM naqueles setores considerados estratégicos. Ao mesmo tempo, as duas primeiras espécies de investimentos têm sido crescentemente vistas a partir de uma perspectiva global e com o parte de uma estratégia geocêntrica, isto é, de aumentar a divisão de trabalho entre as divisões geográficas de produção, visando explorar economias de escala e escopo. Essa característica pode ser comprovada pelo aumento do comércio intrafirma das EM.

2. As formas de envolvimento internacional das EM têm se tornado cada vez mais pluralistas. Diversas formas de cooperação têm sido desenvolvidas pelas EM nesse período. Nos anos 90, há um interesse muito maior na expansão de alianças estratégicas entre fronteiras nacionais e redes de fornecedores e consumidores com o parte da composição global das atividades das EM. Nesse sentido, a transferência e cooperação tecnológica tendem a ultrapassar as fronteiras do comércio intrafirma, intensificando as transações interfirmas.

3. Nas duas últimas décadas, os investimentos das EM em determinados setores têm sido acompanhados de desinvestimentos em outros. A expansão nos setores estratégicos para as EM é frequentemente acompanhada de contração em outros setores menos estratégicos. O redirecionamento para as atividades de *core competences* das EM visa ampliar as economias de escopo em tecnologia e criar sinergias de desenvolvimento tecnológico com novos parceiros.

Nos últimos trinta anos, houve mudanças locais nos investimentos diretos externos das EM (com o que pode ser observado na tabela 1). Os fatores que influenciam a distribuição geográfica dos investimentos das EM mudaram, em consequência do alargamento de mercado associado às mudanças nos padrões de vida e integração econômica regional.

TABELA 1
Fluxo de Investimento Direto Externo por Grupo de Países

Grupo de países	Fluxo de Capital	Média (US \$ bilhões)		Média (%)		Taxa de variação (%)	
		1981—1986		1981—1986		1981—1986	
		1985	— 1990	1985	— 1990	1985	— 1990
Países desenvolvidos	Entrada	37	13 0	74	84	1	24
	Saída	47	16 3	98	96	3	24
Países em desenvolvimento	Entrada	13	25	26	16	-4	17
	Saída	1	6	2	4	33	49
Leste e Centro Europeu	Entrada	0,02	0,1	0,04	0,01	1	90
	Saída	0,004	0,02	0,01	0,01	-11	20
Todos os países	Entrada	50	15 5	10 0	10 0	-	23
	Saída	48	16	10	10	3	24

Fonte: UNCTAD—DTCI, World Investment Report, 1994.

No início dos anos 80, 74% do volume total do fluxo de entrada de IDE das EM estava direcionado para os países desenvolvidos. Na segunda metade da década, esse percentual aumentou para 84% em média. Dentro do volume total de entrada de IDE dos países em desenvolvimento, cabe destaque o bloco formado pelo Sul, Leste e Sudeste Asiático, que aumentou sua participação no total de IDE de 37,6% na metade inicial dos anos 80, para 54,1% no final dessa mesma década, e 57,1% em 1992. Em contrapartida, durante o mesmo período, a América Latina teve sua participação relativa reduzida de 44,7% para 30,9% na década de 80, e apresentou uma pequena recuperação (34,4%) em 1992 [UNCTAD — DT CI (1994)].

Além das mudanças locacionais, houve mudanças nas formas organizacionais das atividades das EM, que seguiram duas tendências principais. A primeira é caracterizada pelo decréscimo de seu papel nos setores onde o mercado tem sido mais eficiente para transacionar os insumos e produtos, e o acréscimo naqueles onde as vantagens das EM têm se tornado mais idiossincráticas ou relacionadas à coordenação de atividades inter-relacionadas, e onde as tecnologias não são facilmente codificadas. A segunda tendência na forma organizacional das EM está relacionada a alterações em sua hierarquia direcionadas à ampliação das vantagens I.

O maior desenvolvimento organizacional dos últimos anos é a emergência de uma empresa verdadeiramente global e o afloramento de todas as formas de alianças cooperativas. Esses acordos cooperativos como *joint ventures* e *licensing* são suportados pela diminuição nos custos de transação dentro da hierarquia, através do contínuo melhoramento em competência organizacional das EM, e também na diminuição dos custos de transação no mercado (resultante da queda das barreiras comerci-

ais). Dessa maneira, ampliaram-se as opções para as EM de como servir um mercado doméstico. As alianças cooperativas, no período com temporâneo, estão suportadas por uma lógica diferente das alianças nos períodos precedentes. Essas alianças são realizadas a partir de uma estratégia global das firmas e convergem para seu centro de competência.

Segundo Oman (1988), as formas tradicionais de IDE das EM cedem espaços para as novas formas de investimentos (NFI), nas quais 50% do patrimônio no mínimo é possuído por firmas domésticas, cabendo às empresas estrangeiras a oferta de capital na forma de patrimônio tangível e intangível. Essa tendência foi reforçada nos países em desenvolvimento após a crise no modelo de crescimento por substituição de importações. No final dos anos 60 e início dos anos 70, além dos fatores internos relacionados ao modelo de desenvolvimento, outros fatores exógenos como as baixas taxas de juros no mercado internacional, a queda da produtividade das economias dos países da Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), as mudanças tecnológicas e a dinâmica da competição interfirmas (que baixaram as barreiras à entrada em algumas indústrias) aceleraram o interesse dos países em desenvolvimento pelas NFI.

As mudanças dos tradicionais IDE para as NFI apontam para uma mudança na divisão dos riscos e responsabilidades entre as EM, investidores, governos dos países hospedeiros e o mercado financeiro internacional. Essas mudanças são suportadas tanto pelos interesses dos próprios países em desenvolvimento quanto pelos interesses das multinacionais.

Como alguns países em desenvolvimento já possuem considerável estrutura industrial, estão dispostos a adquirir somente aqueles patrimônios absolutamente indispensáveis e não disponíveis internamente para os novos projetos de in-

vestimento. Com isso, reduzem-se os custos financeiros para os países em desenvolvimento, uma vez que a realização dos tradicionais IDE exige um pacote de ativos reais e financeiros maior que as NFI sobre os quais o investidor externo espera ganhar seus lucros.

As EM com sede nos países da OCDE também encontram vantagens nas NFI, *vis-à-vis* as tradicionais formas de IDE. O controle majoritário dos países hospedeiros sobre um investimento não assegura seu controle efetivo. O controle minoritário da EM não implica necessariamente controle e/ou rendimento inadequado do seu patrimônio, porque a firma pode aproveitar-se das vantagens potenciais resultantes da redução de riscos e de sua especialização, principalmente vinculadas ao seu patrimônio intangível.

As NFI são instrumentos fundamentais de entrada de *latecomer* e *market-share followers*⁷ em mercados domésticos liderados por EM já estabelecidas. Essas empresas podem usar esse mecanismo *ofensivamente* (para remover barreiras à entrada ou para aumentar sua porção de mercado nos países hospedeiros) ou *defensivamente*, quando a competição entre firmas exige que seus recursos sejam estendidos para a participação da empresa em outros mercados [Oman (1988, p. 18)].

Para concluir, pode-se afirmar que os investimentos das EM nos anos 90 orientam-se menos a recursos básicos e mais àqueles relevantes para a otimização espacial de um conjunto de atividades interligadas e vinculadas à área de especialização dessas empresas. A essência da racionalidade da produção internacional da EM repousa sobre a estratégia de especialização com diversificação. Essa estratégia resulta do esforço de diferencia-

⁷ *Latecomers* são firmas que instalaram-se em determinado mercado após as chamadas firmas pioneiras ou *earlycomers*. *Market-share followers* são firmas que seguem os passos de outras firmas.

ção de produtos, que explora os benefícios oriundos do aproveitamento de economias de escala e de escopo, as quais podem ser obtidas com a combinação de diversificação geográfica com especialização produtiva, fato que intensifica o comércio intra-indústria.

PARTE II

O CASO DO COMPLEXO LÁCTEO BRASILEIRO

A pesar da produção no setor alimentar ser relativamente *low-tech*, nos mercados diferenciados as estratégias competitivas são altamente intensivas em *marketing* e propaganda, e os riscos nas transações via mercado são crescentes. Nesse sentido, para a indústria alimentar em geral e para o segmento lácteo em particular, a entrada das EM via NFI muitas vezes não superou as formas tradicionais de IDE (investimentos diretos externos), uma vez que as vantagens das EM são ainda substanciais nesses segmentos. Mesmo assim, é possível identificar, para o caso das indústrias de laticínios, estratégias de entrada das EM com matrizes nos países da OCDE vinculadas às NFI. Segundo Oman (1988, p. 249), o mercado brasileiro de iogurtes transformou-se nos anos 70 com a *joint venture* entre a empresa francesa BSN e a firma brasileira Laticínios Póços de Caldas. Ainda no mercado de iogurtes, a Sodima (FRA) que comercializa a marca *Yoplait* em toda a América Latina associou-se com a firma brasileira Lacesa. Da mesma forma, outras firmas brasileiras como a Mococa e Polengui estabeleceram *joint ventures* com a Parmalat (ITA) e a Bongrain (FRA), respectivamente, para atuação em outros segmentos na indústria de laticínios. Nesse caso, as vantagens da estratégia de NFI decorrem da redução das barreiras à entrada em mercados maduros dos países hospedeiros com liderança consolidada e estabilidade competitiva.

A partir do modelo apresentado na primeira parte deste trabalho, a segunda parte tenta identificar quais são as principais vantagens OLI potenciais exploradas pelas EM no processo de reestruturação do complexo lácteo brasileiro. Esta segunda parte está dividida em dois capítulos. O primeiro analisa a estrutura do complexo nos

anos 80 e o segundo explora as mudanças nos cinco primeiros anos da década de 90, a partir dos dados de oferta das firmas.

6 A ESTRUTURA DO COMPLEXO LÁCTEO

NOS ANOS 80

O complexo de laticínios tem o formato de cadeia ou *filière*, caracterizado pela presença de um produto agrícola, o leite, e as indústrias de leite resfriado, leite fluido e de derivados de leite.

Como o leite é a matéria-prima básica de todas as atividades do complexo, tem, portanto, uma estrutura vertical. A indústria processadora de leite fluido, que é o ponto intermediário dessa cadeia, opera sob grande escala. A indústria de leite resfriado, por sua vez, é uma indústria de pequena escala, e a indústria de derivados de lácteos mostra heterogeneidade, em bora predom inem plantas de tamanho médio. Lemos (1992) encontrou os seguintes índices para o complexo lácteo no Brasil (com base em tabulações especiais para os censos industriais de 1980 e 1985):

TABELA 2
Índices do Complexo Lácteo do Brasil —
1980/1985

Indústria	Leite Resfriado		Leite Fluído		Derivados Lácteos	
	1980	1985	1980	1985	1980	1985
TM (US \$)	972	463	4 346	1 971	749	652
TM Líderes (US \$)	5	5	31	25	22	22
CCT	559	862	294	067	516	825
MLL	22	14	30	31	26	25
MLL Líderes	56	59	76	71	77	77
CMP	67	54	84	79	88	94
CMP Líderes	93	93	86	84	82	69
Mark-up	88	90	85	80	80	57
Mark-up Líderes	13	10	20	24	26	53
PT	19	20	20	29	27	61
PT Líderes	8	4	15	8	10	12
RCP	11	12	25	16	30	65
RCP Líderes	110	nc	55	nc	94	nc
RTC	97	nc	46	nc	73	nc
RTC Líderes	8	nc	8	nc	8	nc
	11	nc	12	nc	22	nc

Fonte: Lemos (1992, p. 304).

Obs.: TM = Tamanho médio; CCT = Coeficiente de concentração técnica; MLL = Margem de lucro líquida; CMP = Custo marginal de produção; PT = Produtividade do trabalho; RCP = Razão capital — produto; RTC = Razão capital — trabalho.

Os coeficientes apresentados na tabela 2 mostram as seguintes características do complexo de laticínios: i) o coeficiente de tamanho e concentração técnica é maior para a indústria de leite fluído; ii) as três indústrias são *trabalho intensivas*; iii) as economias técnicas de escala não são significantes, uma vez que há uma pequena diferença de margens de custo de produção entre as empresas líderes e toda a indústria.

As formas de competição dentro do complexo lácteo variam de acordo com as características técnicas e o perfil da demanda de cada indústria que compõe o complexo (ver quadro 2). De acordo com Lemos (1992), a indústria de leite resfriado é uma indústria desconcentrada de fácil entrada, pois os produtores líderes não são suficientem en-

te grandes para exercerem algum tipo de controle no mercado. Devido à perecibilidade do produto, as firmas necessitam estar próximas às áreas produtoras de leite. As cooperativas são predominantes nessa indústria. As duas firmas nacionais de grande porte que estão presentes entre as oito maiores nesse mercado são empresas verticalizadas no complexo de lácteos e desenvolvem a estratégia de controlar bacias leiteiras. As cooperativas locais estão integradas para frente a cooperativas matrizes centrais que, em geral, operam próximas ao consumo final.

A competição na indústria de leite fluido ocorre, no período de 1980 e 1985, basicamente em mercados regionais. Mesmo assim, essa indústria apresentou-se moderadamente concentrada. A concentração justifica-se porque as grandes empresas nacionais têm mantido sua presença nessa indústria. Embora essas firmas ofertem leite fluido para o mercado, a principal razão para a permanência nesse segmento é garantir fornecimento de matéria-prima para suas operações à frente.

Não obstante a concentração na indústria de derivados de leite apresentar-se com a mesma intensidade que a de leite fluido, é necessário ressaltar que a indústria de derivados de leite é mais heterogênea e a forma de competição varia de acordo com o produto. De forma geral, é possível afirmar que a diversificação e diferenciação de produtos são os dois fatores principais para se estabelecerem barreiras competitivas dentro desse mercado.

Para Lemos (1992, p. 306), embora as grandes cooperativas e empresas nacionais estejam presentes na indústria de derivados lácteos, estas não são capazes de cobrar *preço prêmio* devido à ausência de marcas nacionais. O preço oligopolístico é estabelecido pelas EM — as primeiras na classificação de liderança —, as quais exercem efetiva lide-

rança de preços. Esses preços diferenciais indicam a existência de barreiras à mobilidade das marcas privadas regionais dentro do nicho de mercados de marcas nacionais. A competição baseada em marcas reforça as economias multiplantas das firmas. Embora os competidores regionais sejam competidores de melhor prática, são inibidos de progredir no mercado nacional por deseconomias de propaganda de grande escala e vendas. Essas desvantagens competitivas são um forte motivo para as firmas nacionais ficarem no primeiro estágio da cadeia do leite, já que a integração facilita as economias de distribuição.

QUADRO 2
Classificação das Estruturas de Mercado do
Complexo Lácteo — 1985

Indústria	Estrutura de Mercado	CR	GD	Empresas Líderes — 1985
Leites friados	Indústria competitiva	T	B	SPAN - ENG Coop. Central de Goiás - SCP Coop. Agropecuária de Uberlândia - SCP Produtos Alimentares Vigor - ENG Coop. Agropecuária de MG - SCP Coop. Reg. de Sete Lagoas - SCP Coop. Leite Paulista - SCP Coop. Reg. Santa Rita Sap. - SCP
Leite fluido	Oligopólio homogêneo	M	B	Coop. Central de Leite de São Paulo - SCG Cia. Nestlé - EM Cia. Leco de Prod. Alim. - ENG Coop. Central de Prod. de Leite - SCG SPAN - ENG Alimba - ENP Coop. Central de Leite de MG - SCG Coop. Central Gáucha - SCG
Derivados lácteos	Indústria diferenciada competitiva	M	M	Cia. Nestlé - EM LPC - EM SPAN - ENG Coop. Central de Leite de MG - SCG Coop. Central de Leite do Paraná - SCG Coop. Central de Leite de São Paulo - SCG Laticínios Mococa - ENP Produtos Alimentares Vigor - ENG

Fonte: Lemos (1992, p. 305).

Obs.: CR = Classe de concentração de vendas das oito maiores empresas;
M = Moderadamente concentrada;

T = A tomístico; G D = G r a u de diferenciação de produto; M = médio; B = B a i x o; S C P = S o c i e d a d e cooperativa pequena; S C G = S o c i e d a d e cooperativa grande; E N P = E m p r e s a nacional pequena; E N G = E m p r e s a nacional grande; E M = E m p r e s a multinacional.

7 A REESTRUTURAÇÃO NOS ANOS 90 E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS

Devido a não-disponibilidade de um censo industrial atualizado, para efeito de comparação com os dados apresentados por Lemos (1992), a análise sobre a reestruturação do complexo de laticínios brasileiro nos anos 90 será feita a partir dos dados de oferta das indústrias que compõem aquele complexo e das firmas no Brasil.⁸ Os resultados apresentados a seguir permitem levantar indicativos importantes sobre a reestruturação no complexo. A medida real sobre a intensidade e a direção da reestruturação dependeria da caracterização de ligações intersetoriais e mudanças na estrutura da indústria as quais só podem ser feitas por meio do censo industrial. Os dados mensais de recepção e destinação do leite no período de 1990 a 1994, são apresentados pela taxa de crescimento da produção física estimada para as firmas e para as indústrias.

7.1 A Produção Recente do Complexo Lácteo Brasileiro

No período de 1990 a 1994, a indústria formal de leite resfriado recebeu do pecuarista brasileiro, em média, 6,5 bilhões de litros de leite anuais. Além do leite recebido dos produtores brasileiros, o complexo lácteo no Brasil conta com importações de matéria-prima, principalmente o leite em pó.

A tabela 3 mostra que a tendência negativa observada na demanda total de leite das indústrias

* Os dados foram conseguidos a partir da Portaria nº 008, de 26 de janeiro de 1988, da SUNAB, publicada no DOU de 27/1/89. Esta portaria faz com que as firmas enviem à SUNAB mensalmente os dados referentes à recepção e destinação do leite de cada uma de suas plantas. Para os objetivos do estudo, a tabulação dos dados foi feita de forma especial.

de leite fluido e derivados de leite reflete-se com a mesma intensidade na oferta de leite da indústria de leite resfriado. A tendência negativa não é, entretanto, observada em todos os produtos da indústria de derivados lácteos, mas somente na produção de leite em pó, uma vez que esse produto é mais vulnerável às importações^o que são realizadas no contexto de abertura externa a partir dos anos 90.

Um importante indicador do processo de reestruturação do complexo lácteo brasileiro nos anos 90 é a tendência de segmentação dos mercados sob condições de demanda/oferta estagnadas, como observadas no período. Com o estreitamento do mercado e uma conseqüente pressão competitiva maior, a segmentação da oferta das firmas em direção aos produtos de maior valor agregado emerge como uma estratégia de sobrevivência e expansão. As taxas de crescimento das indústrias do complexo lácteo e seus subprodutos indicam, de um lado, uma tendência crescente naqueles produtos nos quais o valor agregado é maior, como queijos de massa mole (principalmente o tipo *petit suisse*) e iogurtes, e, de outro lado, uma tendência decrescente naqueles produtos que, ou são afetados pelas importações de lácteos (leite em pó e leite resfriado), ou são de menor valor agregado, como o caso do leite fluido.

Além disso, a introdução de novos produtos surge com o estratégia importante para a revitalização da demanda e, conseqüentemente, para o crescimento das firmas. Esta estratégia é direcionada para atender as exigências do mercado consumidor de alta renda. Nesse sentido, as taxas de crescimento são positivas nos produtos que valorizam a saúde como os desnatados, semidesnatados, magros e com menor teor de gordura, ou de melhor qualidade nutricional com o o leite tipo A.

^o As características da importação e exportação de lácteos do Brasil são analisadas em De Negri (1996).

No caso do leite fluido, a tendência negativa na produção de leite C e pasteurizado é contrastada pela tendência positiva na produção de leite esterilizado e com menor teor de gordura, como pode ser observado no gráfico 1. Essa tendência na oferta da indústria de leite fluido sinaliza que as transformações no mercado consumidor desse produto são também guiadas por preferências de qualidade, relacionadas às condições de higiene e perecibilidade do produto consumido. As embalagens do tipo *longa vida*, utilizadas para a comercialização do leite esterilizado, ampliam o prazo de validade do produto e permitem uma maior comodidade relacionada à facilidade na estocagem desse produto, além de garantir melhores condições de higiene.

Articulado à reestruturação da oferta, vem se desenvolvendo um processo de reestruturação da propriedade do capital através da onda de fusões e aquisições. As fusões e aquisições devem ser vistas como uma resposta estratégica das firmas às alterações no ambiente econômico. A principal estratégia das EM é concentrar e ampliar sua participação nos mercados de produtos diferenciados, onde estão suas áreas de competência (*core competences*). Nesse sentido, as EM compraram, no período de 1985 a 1995, diversas firmas nacionais de pequeno e médio porte, muitas delas identificadas por Lemos (1992) como empresas líderes nos diversos nichos do complexo lácteo na década de 80 (ver tabela 4).

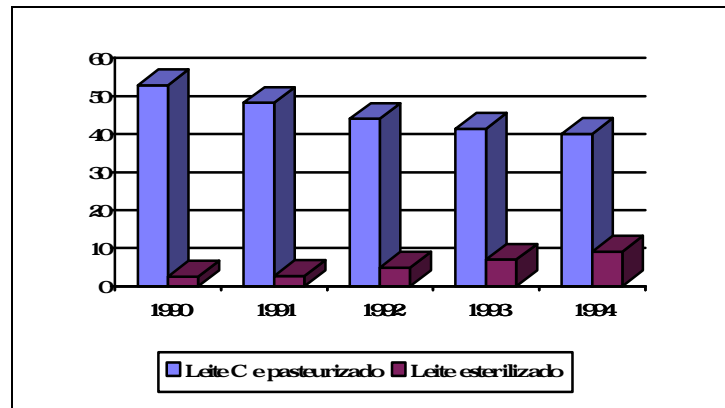
As aquisições e acordos de cooperação realizadas pelas EM influenciaram suas taxas de crescimento em determinados segmentos, além de ampliarem seus *market shares* nos mercados onde estão localizadas suas principais vantagens OLI, *vis-à-vis* as firmas nacionais (ver tabelas 5 e 6). A preocupação no final desta seção é identificar quais as vantagens exploradas pelas EM. Nesse sentido, faremos uma análise detalhada por indústria dentro do complexo.

TABELA 3
Taxa Percentual de Crescimento Média Anual da
Produção Física no
Complexo Lácteo Brasileiro — 1990/1994

Indústria	Produto	Taxa média anual (%)	Subprodutos	Taxa média anual (%)
Indústria de leite resfriado	Leite resfriado	-4,65		
Indústria de leite fluido	Leite fluido	-6,67	Leite A: Leite B: Leite C: Pasteurizado magro: Pasteurizado reconstituído magro: Pasteurizado reconstituído com 3% de gordura: Esterilizado integral: Esterilizado semidesnatado: Esterilizado desnatado:	23,67 -1,20 -5,49 81,52 129,21 -38,80 43,61 17,27 57,05
Indústria de derivados lácteos	Leite em pó	-3,04	Integral: Semidesnatado: Desnatado: Modificado para alimentação infantil:	0,14 233,25 -12,94 48,81
	Queijo semiduro	3,78	Mussarela: Minas padrão Prato/lanche: Outros:	8,85 151,44 3,25 -31,73
	Queijo mole	2,54	Minas frescal: <i>Petit suisse</i> : Outros:	-4,17 78,23 -1,43
	Queijo duro	-0,60		
	Manteiga	5,10		
	Iogurte	11,48		

Fonte: SUNAB - tabulação especial.

GRÁFICO 1
Participação Percentual do Leite Destinado à
Fabricação de Leite Tipo
C mais Pasteurizado e Leite Esterilizado no Total
do Leite Processado
pela Indústria de Leite Fluido no Brasil —
1990/1994



Fonte: SUNAB — tabulação especial.

TABELA 4
Aquisições das EM no Complexo Lácteo do Brasil
— 1985/1995

EM	Empresa Adquirida ou Associada
B ongrain (FRA)	S candia e C. L impo
M D.F foods ¹ (DIN)	V igo ³
G essy L ever (GB/HOL)	R ex e L una L acesa ⁴ (Yoplait)
S odima (FRA)	T eixeira, S upremo, S pan ³ , V ia L ác- tea, A lim ba ³ , L avisa,
P armalat (ITA)	
B S N (FRA)	A lpha, S ta. H elena, G o-G o, M ococa ³ ,
N estlé ² (SUA)	P lanalto e L acesa C handler e L P C S pan ³ ; C C P L (R J)

Fonte: Belik (1995) e levantamentos em jornais e revistas especializadas.

Notas: ¹ A MD.F foods estabeleceu com a firma a Vigor (pertencente ao grupo Mansur) uma *joint venture* em 1991.

² A Nestlé com prou da Span quatro plantas responsáveis pela fabricação de leite em pó, manteiga e queijo, e 31 postos de resfriamento de leite nos estados de GO, ES, BA e MG (Folha de São Paulo, 3/4/93).

³ Firmas classificadas com o líderes por Lemos (1992) para o período 1980 — 1985.

⁴ A L acesa inicialmente estabeleceu um acordo de cooperação com a empresa francesa S o d i m a (F R A) para lançar o iogurte Y o p l a i t . E s t a empresa, que domina 30% do mercado de iogurtes no sul do B r a s i l , foi adquirida pela P a r m a l a t em 1992.

TABELA 5
Evolução do Market Share das EM no Complexo Lácteo — 1990/1994

Indústria	Produto	1990	1991	1992	1993	1994
Leite resfriado	Leite resfriado	26,53	27,76	28,29	29,40	30,27
Leite fluido	Leite fluido	22,31	27,07	29,14	31,83	33,44
Derivados Lácteos	Leite em pó	53,26	54,72	54,85	44,52	34,59
	Q. massa mole	37,52	72,62	57,41	62,62	68,74
	Q. s. dura	17,10	15,83	36,07	9,62	9,09
	Manteiga	32,88	34,53	23,67	27,13	23,39
	Iogurte	33,30	19,08	0	4	14,86
		57,20	19,09	57,83	62,05	58,06
		0	64,53			3

Fonte: SUNAB — tabulação especial.

TABELA 6
Taxa Percentual de Crescimento da Produção Física das EM no Complexo Lácteo Brasileiro — 1990/1994¹⁰

Firmas	Período	Indústria							
		Leite		Derivados Lácteos					
		L. resfriado	L. fluido	L. Pó	Q. s. duro	Q. mole	Q. duro	Mant.	Iogurte
Total	Men-sal	-	-0,54*	-	0,31*	0,21	-	0,41	0,9
	Annual	0,38	-	0,25	3,78	2,54	0,05	*	1*
	1990/1994	-	6,67	-	20,40	13,41	-	5,10	11,48
		4,65	-	3,04	0	-	0,60	28,80	72,20
Firmas BR	Men-sal	-0,44*	-0,85*	0,56*	0,57*	-0,48	0,39	2,80	-
	Annual	-5,40	-	6,93	7,05	-5,91	4,78	*	0,2
	1990/1994	-30,13	10,69	39,80	40,63	33,28	26,30	39,28	0
		-	-66,17	0	3	8	0	424,30	2,42
EM	Men-sal	-0,22**	0,26*	-	-1,39*	1,03*	-1,33*	2,26*	1,17*

¹⁰ Nos dados analisados não foi computada a produção da EM japonesa Yakult. Esta empresa participa de um nicho específico de mercado, o leite modificado à base de lactobacilos. Esta bebida responde praticamente por 85% do faturamento da empresa, que atingiu US\$ 230 milhões de dólares em 1995. De 1994 a 1995, o faturamento da empresa teve um crescimento de 58% em relação ao ano anterior (Gazeta Mercantil, 29/2/96).

	sal	-2,67	3,16	1,42*	-	13,0	-	30,7	14,
	Annual	-14,09	16,85	-	18,0	8	17,1	5	97
	1990/			18,4	1	117,0	8	282,	100
	1994			3	-	5	-	24	,95
				-	128,		120,		
				133,	93		94		
				03					
Nestlé	Men-	-0,48*	7,30*	-	-1,27*	1,74	-5,71*	1,59**	1,18*
	sal	-5,91	132,9	1,38*	-	22,9	-	20,8	15,1
	Annual	-33,28	1	-	16,3	9	194,	4	1
	1990/		6	17,8	5	181,5	71	157,	102
	1994		754,6	7	-	1	-2	66	,15
			1	-	113,2		698,		
				127,	3		7		
				58					
Parma-	Men-	0,43*	-0,05	-	-3,12*	-0,12	-1,55*	2,43*	-
lat	sal	5,28	-0,60	4,90	-	-1,44	-	33,3	1,81*
	Annual	29,36	-3,04	*	44,5	-7,46	20,2	9	-
	1990/			-	8		7	412,	24,
	1994			77,5	-		-	30	01
				4	621,7		151,		-
				-1	9		64		193,
				664,					37
				1					
MD.	Men-	-0,10	-0,15**	-	4,75*	-3,44*	-	5,30*	1,14*
Foods	sal	-1,20	-1,81	4,27*	74,5	-	0,18	85,8	14,
	Annual	-6,18	-9,41	-	2	50,0	-	4	57
	1990/			65,1	151,8	5	2,18	124	97,
	1994			6	9	-	-	6,6	41
				-		750,	11,3		
				112,		87	9		
				9					

continua

continuação

Firmas	Período	Indústria							
		Leite Resfriado/Lite fluido		Derivados Lácteos					
		L. resfriado	L. fluido	L. Pó	Q.s.duro	Q.mole	Q.duro	Mant.	Iogurte
Bon-grain	Mensal	-0,44*	np	np	0,21	1,06*	-	np	np
	Anual	-5,40			2,54	13,4	0,45		
	1990/1994	-30,13			13,41	8	-		
						88,2	5,53		
						5	-		
							30,9		
							1		
BSN	Mensal	0,61*	np	np	np	1,22*	np	np	1,31*
	Anual	7,57				15,6			16,
	1990/1994	44,03				6			90
						107,			118,
						00			34
F & R	Mensal	0,10*	pq	0,19*	pq	np	np	np	np
	Anual	1,20		2,30					
	1990/1994	6,18		12,0					
				6					
Gessy Lever	Mensal	-2,76*	np	np	-2,00*	-4,12*	-	np	np
	Anual	-38,64			-	-	0,50		
	1990/1994	412,2			26,8	62,3	-6,16		
		0			2	3	-		
					-	-1	34,8		
					228,	027,	8		
					10	3			

Fonte: SUNAB - tabulação especial.

Notas: * Significativo a 5%;

** Significativo a 10%;

Obs.: pq = Firma fabrica pequena quantidade do produto.

np = Firma não produz o produto.

7.2 As Mudanças nas Indústrias do Complexo Lácteo

A) A Indústria de Leite Resfriado

As indústrias de leite fluido e de derivados de leite são responsáveis por praticamente toda a demanda dos produtos da indústria de leite resfriado. Assim, os movimentos da oferta são passivos, ou seja, determinados pelos movimentos da demanda. Dessa forma, a queda da oferta de leite resfriado foi motivada pela queda na demanda das indústrias localizadas à montante na cadeia do complexo lácteo. O principal fator responsável por essa queda foi a abertura comercial. A abertura da indústria para o mercado externo permitiu a entrada de novos produtores, ofertantes de produtos para o consumo final, e também de matéria-prima para as indústrias de leite fluido e derivados lácteos, a preços mais baixos que as firmas marginais da indústria brasileira. A competição por preços via importações, por um lado, expulsou as firmas

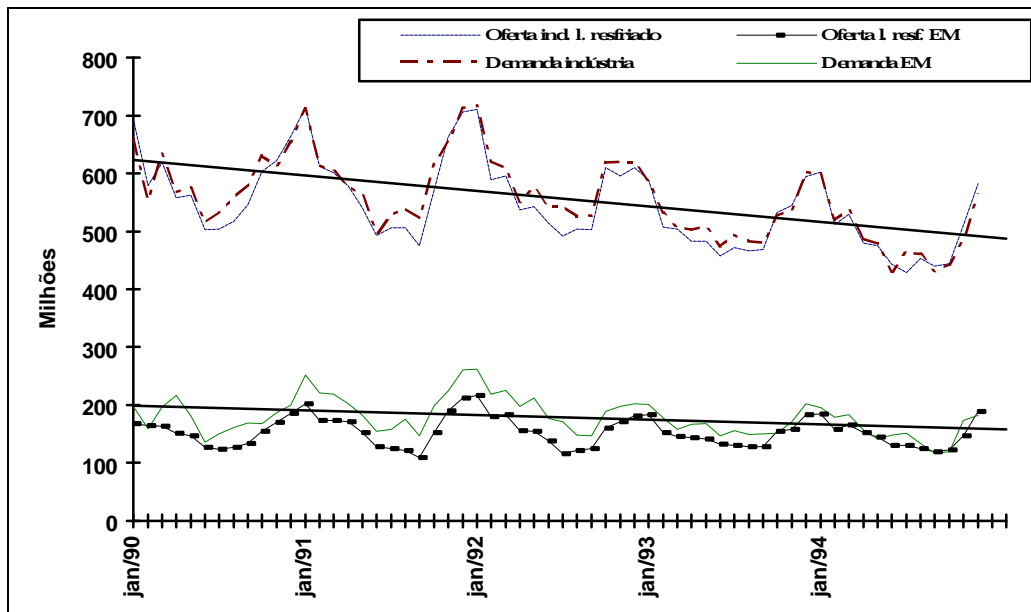
menos eficientes e, por outro, alterou o ritmo de crescimento das EM nessa indústria.

O complexo lácteo foi identificado por Lemos (1992) como fortemente dependente de matéria-prima agrícola, e apresenta um índice de autonomia de insumos agrícolas menor que 50%. Como o complexo lácteo constitui-se a partir de uma cadeia fortemente verticalizada e dependente do leite como matéria-prima, o controle sobre a indústria de leite resfriado, que faz o primeiro processamento da matéria-prima do complexo, torna-se estratégico para que as EM ampliem sua participação nas outras indústrias. Nesse sentido, a estratégia de verticalização das EM dentro da cadeia do complexo lácteo está vinculada à estratégia horizontal de ampliar sua participação nos mercados de produtos diferenciados.

A tendência da oferta da indústria de leite resfriado no Brasil é negativa, e acompanha com a mesma intensidade a queda na quantidade demandada de leite das indústrias de leite fluido e de derivados lácteos (ver gráfico 2). A ampliação do *market share* das EM nesse segmento (ver tabela 5) é explicada pelo diferencial de crescimento da produção de leite resfriado entre toda a indústria e as EM. Mesmo apresentando redução absoluta da quantidade ofertada, a participação relativa das EM ampliou-se no início dos anos 90.

GRÁFICO 2

Litros de Leite Ofertados Mensalmente pela Indústria de Leite Resfriado e Demandados pelas Indústrias de Leite Fluido e Derivados Lácteos — 1990/1994



Fonte: SUNAB - tabulação especial.

Diferente da dinâmica geral do complexo lácteo, a queda no processamento das multinacionais na indústria de leite resfriado (ver gráfico 2) foi menor do que a queda da quantidade que demandaram as indústrias de leite fluido e derivados lácteos. Dessa maneira, as EM tornaram-se mais verticalizadas no início dos anos 90. Tal aumento da verticalização vincula-se, por um lado, às estratégias dessas firmas no sentido de aproveitar a crise do sistema cooperativista brasileiro — principal setor responsável pelo processamento de leite resfriado no Brasil — e, por outro, às estratégias de produção final dessas firmas.

A estratégia horizontal das EM está baseada em produtos de maior valor agregado, onde a quantidade demandada de matéria-prima é menor e as exigências de qualidade são maiores. Nesse sentido, a verticalização das EM é estabelecida com base na localização em bacias leiteiras estratégicas. Como a sazonalidade da oferta da indústria de leite resfriado é maior do que a das EM, a verticalização destas baseia-se na necessidade de estabilidade e qualidade do fornecimento de matéria-prima.

B) A Indústria de Leite Fluido

A reestruturação na indústria de leite fluido foi motivada por inovações nas técnicas de preservação e embalagem deste. Tais inovações, baseadas na utilização das embalagens do tipo *longa vida*, sinalizaram uma nova onda de reestruturação do produto no mercado, e removeram duas características salientadas por Lemos (1992) para o período 1980/1985: a inexistência de diferenciação de produto e o caráter regional da competição nessa indústria.

Analisando sob o aspecto das características das firmas, a principal empresa responsável pela introdução da inovação de produto na indústria foi a Parmalat. No entanto, como não existem barreiras tecnológicas para a produção de leite fluido, e o peso da marca é relativamente menor do que nos outros mercados de derivados lácteos, as firmas nacionais conseguiram acompanhar rapidamente o processo de diferenciação, imitando sem grandes dificuldades a líder de mercado. A estratégia de reação da Parmalat para manter a liderança nessa indústria é lançar no mercado nova onda de produtos diferenciados — como leites aditivados e vitamínados, específicos para consumidores de determinada faixa etária, etc. — e realizar esforço de venda, visando valorizar a marca com o símbolo de qualidade.

A reestruturação da vocação da indústria para diferenciação de produto motivou também a entrada da Nestlé nessa indústria a partir de 1992. A Nestlé realizou, nesse caso, uma diversificação, uma vez que incluiu uma mercadoria na sua linha de produtos que será vendida a um mercado no qual a firma não participava ou participava com menos intensidade, motivada pelas novas possibilidades de diferenciação abertas. A empresa é uma *early comer* (instalada no Brasil desde 1921) e, portanto, possui vantagens de fontes de forneci-

mento e distribuição para superar mais facilmente as barreiras à entrada no mercado de leite fluido. Além disso, dispõe da transferência de fundos adicionais para sua quase-firma na indústria na qual está ingressando e, por fim, conta ainda a experiência que a firma já adquiriu no mercado brasileiro em geral e no mercado de lácteos em particular.

O tipo de produto produzido pelas EM dentro da indústria de leite fluido depende da estratégia de cada uma delas (ver tabela 7). A Parmalat produz um espectro de produtos maior do que as demais EM, apresenta taxas de produção física negativas para o leite tipo C e leite pasteurizado, e taxas positivas para o leite esterilizado e leite B. A Nestlé atua exclusivamente na produção de leite esterilizado desnatado e semidesnatado, produtos de maior valor agregado na indústria de leite fluido. A produção da MD Foods concentra-se no leite tipo C e leite pasteurizado, segmentos de menor valor agregado, e apresenta taxas de produção física positivas nesses produtos. Para o caso da MD Foods, é importante lembrar que a *joint venture* realizada por essa firma com a Vigor é relativamente recente, e por isso, sua produção na indústria de leite fluido guarda ainda muitas características das firmas nacionais, como, por exemplo, a atuação nos segmentos de menor valor agregado com o leite tipo C e pasteurizado.

TABELA 7
Taxa Percentual de Crescimento Média Anual da
Produção Física das EM na Indústria de Leite
Fluido — 1990/1994

Firmas	Produto	Taxa média anual (%)
Parmalat	Leite B	12,29
	Leite C	-2,49
	L. pasteurizado reconstituído	-32,32
	com 3% de gordura	16,64

	L . esterilizado integral	2,96
	L . esterilizado sem idesnatado	31,31
	L . esterilizado desnatado	
Nestlé	L . esterilizado sem idesnatado	10,12
	L . esterilizado desnatado	58,18
MD .	L eite B	-3,50
Foods	L eite C	6,91
	L . pasteurizado reconstituído magro	21,46

Fonte: SUNAB — tabulação especial.

Mesmo quando o mercado de leite fluido era regionalizado, Lemos (1992) identificou um elevado grau de concentração nessa indústria, *vis-à-vis* as demais indústrias pertencentes ao complexo lácteo. Essa concentração tende a aumentar devido a dois fatores. Primeiro, a própria transformação do mercado regionalizado para um mercado nacional favorece as firmas que atuam em todas as regiões no Brasil como as EM. Segundo, porque a possibilidade de diferenciação de produto permite, nas grandes firmas, uma acumulação interna maior que o crescimento da demanda da indústria. Sendo assim, a tendência é de aceleração da concentração de mercado, com ampliação do *market share* das EM. As aquisições de firmas marginais, e mesmo algumas firmas que eram líderes em meados dos anos 80, representaram um escoamento da acumulação interna das grandes firmas, que possuem maior capacidade de diferenciação, em particular em empresas como a Parmalat e a Nestlé. Tal escoamento foi ainda facilitado pela amplitude da rede de distribuição dessas firmas.

Cabe ainda examinar a competição por preços. Quanto maior o grau de concentração da indústria, menos eficaz é a competição por preços. A redução dos preços nas indústrias oligopólicas é facilmente perceptível por parte de todos os competidores, e resulta em respostas imediatas das firmas. Essa possibilidade limita qualquer tentativa de aumentar a

participação de uma firma via redução de preços. No entanto, na indústria de leite fluido, mesmo apresentando características de oligopólio, é possível identificar ainda uma margem de competição por preços, uma vez que estão presentes na indústria produtores que não são capazes de acompanhar os cortes de preços devido aos níveis elevados de custos. Essa forma de competição pode, entretanto, desaparecer face à crescente concentração. No entanto, as possibilidades abertas pela diferenciação de produto são limitadas.

Podemos concluir que as *EM* tiveram um papel importante na reestruturação da indústria de leite fluido, pois impulsionaram os padrões de concorrência em direção a um processo maior de diferenciação de produto e eliminação da concorrência via preço, pelo menos nos nichos do mercado segmentado, onde o grau de concentração tende a ser maior que o observado em 1985 por Lemos (1992) para toda a indústria.

C) A Indústria de Derivados Lácteos

Com os dados agregados da indústria de derivados de leite, Lemos (1992) identificou a coexistência de padrões de competição via preços e também via diferenciação de produto. Os padrões de concorrência nessa indústria variam de acordo com as características do produto que é fabricado. Alguns, como o iogurte e queijos de massa mole, ampliam a vocação da indústria para a diferenciação de produto; outros, como queijos de massa dura e semidura, manteiga e leite em pó, restringem essa vocação.

Dessa forma, a análise da indústria de derivados lácteos será dividida em dois grupos de firmas. Essa análise baseia-se no trabalho de Caves e Porter (1977) sobre barreiras à mobilidade. Segundo esses autores, as firmas de uma indústria podem ser agrupadas de acordo com determinadas características comuns. As barreiras à entra-

da tornam-se específicas a cada grupo de firmas, ao invés de proteger indistintamente a todas.

No primeiro grupo de firmas da indústria de derivados lácteos estão presentes as que produzem o leite em pó, queijos de massa dura e semidura e manteiga. Nesses segmentos, as características de uma indústria competitiva diferenciada são mais evidentes, porque é mais clara a coexistência do processo de competição via preço e pequena diferenciação de produto. A dinâmica de crescimento das firmas neste primeiro grupo de produtos difere da dinâmica das firmas em um oligopólio diferenciado ou uma indústria competitiva, porque as firmas-líderes e intramarginais podem avançar sobre o mercado das marginais por meio de: i) corte de preços; ii) aumento do esforço de venda; e iii) da intensificação da competição por diferenciação de produto. Essas combinações de estratégias competitivas formam a característica principal desse segmento e variam de acordo com cada produto em questão.

A principal característica no processo de reestruturação verificada nos anos 90 é o fato de que as EM estão se retirando desses mercados. Isto vem ao encontro de estratégias dessas empresas no sentido de voltarem seus investimentos para aquelas atividades onde o escopo para diferenciação é maior e, portanto, onde possuem maiores vantagens sobre seus competidores nacionais.

Com relação ao leite em pó, o principal fator reestruturador desse mercado é a abertura comercial. O leite em pó é o único produto do complexo de laticínios com características de *commodities* que é comercializado no mercado internacional. Com a diminuição dos custos de importações, resultante das quedas das barreiras alfandegárias, houve uma intensificação da competição, a qual é quase exclusivamente via preços no mercado internacional. Devido a esse fator, a produção de leite em pó da indústria de derivados apresentou uma tendência de queda no período analisado.

Um destaque importante deve ser dado para a diminuição do *market share* da Nestlé nesse mercado. A Nestlé, que criou o mercado desse produto no Brasil e consolidou-se como a empresa-líder no setor, apresentou uma tendência acentuada de queda de sua participação na produção total, acelerada a partir de 1992. Tal tendência está vinculada à estratégia de diminuir a importância do leite em pó, no seu faturamento total. As firmas de capital nacional apresentaram tendência positiva na produção de leite em pó, e aumentaram sua parcela na produção total. Essas tendências na produção de leite em pó tornam-se uma peculiaridade importante, porque uma das principais vantagens 0 da Nestlé consiste na experiência na desidratação de alimentos. Essa competência permite que a Nestlé atue em diversos segmentos onde a desidratação do produto faz-se necessária. No caso do leite em pó, a vantagem diminuiu, porque os competidores brasileiros também adquiriram capacitações nesse segmento, e a abertura externa permitiu a entrada de competidores tão eficientes quanto a Nestlé. Além da queda da vantagem 0, o leite em pó também oferece poucas possibilidades de diferenciação de produto e, portanto, ampliam-se os custos de oportunidade da Nestlé no mercado. Cabe ressaltar, entretanto, que essa empresa ainda continua sendo a líder absoluta na produção de leite em pó modificado para alimentação infantil, segmento onde as barreiras tecnológicas ainda persistem.

As possibilidades de diferenciação de produto são também limitadas nos segmentos de queijos de massa semidura, queijos de massa dura e manteiga. Para a indústria de queijo de massa semidura, o padrão de competição via preço é a forma principal de competição entre as firmas. O mercado está muito mais próximo de uma indústria competitiva homogênea do que diferenciada. Assim, esses segmentos são amplamente dominados pelas firmas brasileiras, e as EM estão se retirando nos anos 90.

O segundo grupo de firmas é formado pelos produtores de iogurtes e queijos de massa mole. Nesse segmento, as características multidimensionais do produto, com as quais o consumidor avalia a mercadoria ofertada pelas firmas, ampliam as possibilidades de diferenciação de produto. Com o grau de concentração de firmas elevado, a competição via preços torna-se pouco eficaz e o principal padrão de competição se traduz na introdução de produto e o esforço de vendas. A vocação maior para a diferenciação de produto nos segmentos de iogurtes e queijos de massa mole amplia as vantagens das EM sobre seus competidores nacionais. Isso explica porque o *market share* das EM é substancialmente maior nesses setores.

A Nestlé e a BSN apresentaram maior tendência de crescimento nesses setores. No segmento de queijos de massa mole, essas empresas atuam quase exclusivamente nos queijos tipo *petit suisse*. As firmas brasileiras que têm participação significativa no mercado de iogurtes e queijos de massa mole e que, no caso do iogurte, acompanham a tendência de crescimento da produção total, não são capazes de cobrar o preço prêmio resultante de seu empenho na diferenciação de produto [Lemos (1992)]. O preço prêmio é absorvido pelas EM que estabelecem o preço de competição na indústria, sendo o peso da marca um fator determinante para criar barreiras à mobilidade interna dos competidores e garantir a estabilidade da estrutura diferencial de preços.

Embora existam algumas dificuldades tecnológicas para a fabricação de queijos de massa mole, estas podem ser facilmente transpostas pelas firmas, uma vez que é possível seu acesso via aquisição no mercado. As principais barreiras à entrada erguidas nesse mercado e no mercado de iogurtes resultam do processo de diferenciação de produto e, conseqüentemente, do esforço de venda e da necessidade da firma consolidar uma marca reconhecida no mercado.

O esforço de venda induz a necessidade de escala na firma e constitui uma fonte adicional de barreiras à entrada. Nesses produtos, o ataque de um competidor a uma fatia de mercado da firma só pode ser neutralizado pela introdução de um novo produto e por um maior esforço de venda. As EM possuem significativas vantagens θ sobre as nacionais nesse campo. A ausência da firma brasileira CGL — uma das líderes na captação de leite — no mercado de iogurtes é um bom exemplo do significado dessas barreiras à entrada.

A obtenção do preço prêmio dá condições para as EM realizarem um processo de acumulação superior ao das firmas nacionais. No entanto, a evolução do *market share* dessas empresas no setor de iogurtes continuou, durante o período analisado, relativamente constante, o que indica uma relativa estabilidade desse mercado, ainda que bastante segmentado.

Pode-se concluir que a evolução do processo de competição no segmento de queijos de massa mole e iogurtes tem intensificado a diferenciação — com a introdução de novos produtos — e o reforço da estrutura oligopolística desse mercado.

8 OBSERVAÇÕES FINAIS

As mudanças na produção do complexo de laticínios brasileiro nos anos 90 indicam que há um movimento direcionado à reestruturação industrial do segmento. Os principais fatores que impulsionaram a reestruturação foram a contração da demanda e a abertura comercial, a qual possibilitou o aumento das importações, principalmente a de leite em pó. Os principais indicativos dessa reestruturação são as mudanças na oferta das firmas e a onda de fusões e aquisições que, particularmente, foram realizadas pelas empresas multinacionais.

O aumento do IDE e das NFI (via fusões, aquisições e acordos de cooperação) indica que as EM estão explorando vantagens I na indústria de laticí-

nios. Nesse sentido, é mais vantajoso para as EM internalizarem o mercado do que ofertar seus produtos por meio do mercado internacional. As EM ampliaram sua participação relativa nos segmentos do complexo lácteo de maior valor agregado. Nelas, a diferenciação de produto, o esforço de venda e a necessidade de uma marca comercial reconhecida pelo mercado ampliam as vantagens O dessas empresas. As estratégias de expansão das EM seguiu a tendência internacional de diversificação com especialização. A presença das EM no complexo lácteo brasileiro influencia a intensidade e a forma de competição entre as firmas nos segmentos onde a diferenciação de produto é maior, o que aumenta as barreiras à entrada em tais setores.

Além das vantagens I e O, as EM exploram também vantagens L. A diversidade regional do mercado consumidor brasileiro faz com que as EM fabriquem produtos de maior valor agregado e mais diferenciados — próximos aos mercados de maior poder aquisitivo como o na região Sudeste, e menos voltados a mercados de mais baixa renda como o Nordeste. A apropriação de vantagens L pelas EM torna-se importante para essas firmas replicarem suas vantagens O no processo de competição com outras firmas. Nesse sentido, além de estarem próximas ao mercado consumidor, as estratégias locacionais das EM foram direcionadas também para a verticalização em direção a fontes de matéria-prima de maior qualidade e estabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAIN, J. S. *Barriers to new competitions*. — Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956.
- BAUMOL, W. J. Contestable markets: an uprising in the theory of industrial structure. *American Economic Review*, n. 72, p. 1-15, 1982.

BAUMOL, W. J.; PANZAR, J. C. e WILLING, R. D. *Contestable markets and the theory of industry structure.* — New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BELIK, W. *A agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação.* In: RAMOS, P. e REYDON, B.P. *Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas.* — Campinas: ABRA, 1995.

BELL, R.M. *Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries.* In: FRANSMAN, M. e KING, K. *Technological capability in the third world.* — London: Macmillan Press Ltd., 1984.

BEST, M.H. *The new competition: institutions of industrial restructuring.* — Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CÂMBIO facilita exportação de lácteos para o Brasil. *Folha de São Paulo*, 24/01/94.

CAMARÃO estica lucro da Yakult. *Gazeta Mercantil*, 29/02/1996.

CAVES, R. *International corporations: the industrial economics of foreign investment.* *Economica*, v. 38, p. 1-27, fev. 1971.

_____. *Industrial organisation* In: DUNNING, J. H. *Economic analysis and the multinational enterprise.* — London: George Allen & Unwin Ltd, 1974.

_____. *Multinational enterprise and economic analysis.* — Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

CAVES, R.E. e PORTER, M.E. *From entry barriers: conjectural decision and contrived deterrence to new competition.* *Quarterly Journal of Economics*, v. 91, n.2, p.241-261, 1997.

CHANDLER, A.D. *Scale and scope the dynamics of industrial capitalism.* — London: Harvard University Press, 1990.

COASE, H.R. *The nature of the firm.* In: WILLIAMS, O.E. e WINTER, S.G. *The nature of the firm origins, evolution, and development.* — New York: Oxford University Press, 1991.

- COOPERATIVA gaúcha assume controle acionário de indústria argentina.** *Gazeta Mercantil*, 31/08/91.
- DE NEGRI, João Alberto.** *As empresas multinacionais e a reestruturação industrial nos anos 90: o caso da indústria de laticínios brasileira.* CEDEPLAR /UFMG, 1996.
- DIXIT, A. K. A model of duopoly suggesting a theory of entry barriers.** *Bell Journal of Economics*, n. 10, p. 20-32, 1979.
- _____. **Recent developments in oligopoly theory.** *American Economic Review Papers and Proceedings*, n. 72, p. 12-17, 1982.
- DUNNING, J. H. The distinctive nature of the multinational enterprise** In: **DUNNING, J. H.** *Economic analysis and the multinational enterprise.* — London: George Allen & Unwin Ltd, 1974.
- _____. *Explaining international production.* — London: Unwin Hyman, 1988.
- _____. *Multinational enterprises and the global economy.* Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
- _____. *The globalization of business the challenge of the 1990s.* — New York: Routledge, 1993.
- DUNNING, J.H. e RUGMAN, A. M. The influence of Hymer's dissertation on theory of foreign direct investment.** *American Economic Review*, n. 75, p. 228-32, May 1985.
- ETHIER, W. National and international returns to scale in the modern theory of international trade.** *American Economic Review*, n. 72, p. 389-405, 1982.
- FARINA, M. M. Q. E.** *Características e evolução recente da cadeia agroindustrial do leite no Brasil.* — São Paulo: Pensa-USP, 1993. mimeo
- FARINA, M. M. Q. E. e ZYLBERSZTAJN, D.** *A questão da agroindústria.* — São Paulo: USP, 1991. mimeo
- LEMOS, M. B.** *The agro-food system in semi industrialized countries: the brazilian case.* — London: University of London, 1992. Tese pós doutorado
- _____. **Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e liderança de mercados: o caso brasileiro.** In:
-

- RAMOS, P. e REYDON, B. P.** *Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas.* — **Campinas: ABRA, 1995.**
- LYONS, B. B.** *Barriers to entry.* In: **DAVIES, S. e LYONS, B.** *Economics of industrial organisations.* — **London: Longman, 1991, p. 26 - 72.**
- NESTLÉ e Parmalat dominam laticínios.** *Folha de São Paulo, 03/04/96.*
- NESTÉ investirá US\$ 105 milhões para ampliar sua capacidade em 5%.** *Gazeta Mercantil, 21/11/91.*
- OMAN, C.** *New forms of international investment.* **Development Centre Studies - OECD, 1988.**
- PAVITT, Keith.** *Setorial patterns of technical change: towards a taxonomy and theory.* *Research Policy, n. 13, 1984.*
- PENROSE, E. T.** *Theoria del crecimiento de la empresa.* — **Madri: Aguilar, 1956.**
- POLENGHI conquista consumidor da Argentina com queijo brasileiro.** *Gazeta Mercantil, 21/11/1991.*
- RIZZI, A.** *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil.* — **Campinas: Unicamp, 1993. Tese de doutorado**
- STEINDL, J.** *Maturidade e estagnação no capitalismo americano.* — **São Paulo: Nova Cultural (Os Economistas), 1976.**
- UNCTAD — DTIC.** *World investment report 1994.* **1994.**
- WILLIAMSON, O. E.** *Markets and hierarquias: analysis and anti-trust implications.* — **New York: Free Press, 1975.**
- _____. *The economic institutions of capitalism.* — **New York: Free Press, 1985.**
- _____. *Transaction cost economics.* In: **SCHMALENSEER. e WILLING R. D. (orgs.) Handbook of industrial organization, Elsevier Science Publishers B. V, v. 1, p. 136-178, 1989.**
- _____. *The logic of economic organization.* In: **WILLIAMSON, O. E. e WINTER, S. G.** *The nature of the firm origins, evolution, and development.* — **New York: Oxford University Press, 1991.**

