

Para além da agricultura: o efeito “*treadmill*” no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil*

Elizabeth M.M.Q. Farina[§]
Rubens Nunes[⌘]

RESUMO

Os preços reais dos alimentos no Brasil declinaram 20%, em média, desde o plano de estabilização monetária, apesar dos dois eventos de desvalorização cambial em 1999 e 2001. A explicação clássica, baseada nos ganhos de produtividade da agricultura, não se aplica ao período 1994-2001 quando os preços de varejo dos alimentos crescem menos do que os preços agrícolas e menos do que os preços da indústria de alimentos no atacado. O artigo tem como objetivo explorar as causas dessas variações de preço relativo entre agricultura, indústria e distribuição, analisando o comportamento das séries de preços nos últimos seis anos e os ajustes microeconômicos que ocorreram no período, com base em um conjunto de entrevistas em profundidade feitas com empresas líderes de varejo, indústria, *traders* e cooperativas durante o ano de 2001/2002.

Palavras-chave: âncora verde, alimentos, ajustamentos microeconômicos, sistema agroindustrial.

ABSTRACT

The food real prices in Brazil have declined 20% on average since the monetary stabilization plan of 1994 despite two exchange devaluations in 1999 and 2001. The classical explanation based on productivity gains from agriculture does not apply to that period, when food retail prices grew less than agricultural prices. The objective of the paper is to explore the causes of these relative price variations among agriculture, industry, and distribution, analyzing the behavior of the price series in the last 6 years and the microeconomic adjustments based on a set of in-depth interviews conducted with leading retail firms, industry, traders, and cooperatives during 2001/2002.

Key words: food real prices, food and agribusiness systems, microeconomic adjustments.

JEL classification: Q13.

* O presente artigo é baseado no Relatório de Pesquisa “A Evolução do Sistema Agroalimentar no Brasil e a Redução de Preços para o Consumidor: os efeitos da atuação dos Grandes Compradores” pesquisa essa encomendada pela CEPAL no âmbito do seu convênio com o IPEA. O projeto contou com a dedicada colaboração da graduanda em Economia Silvia Fagá de Almeida. Os autores agradecem os comentários e sugestões de um parecerista anônimo.

§ Professora Titular do Departamento de Economia da FEA-USP e Vice-Coordenadora do PENSA Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. emmqfari@usp.br

⌘ Professor Doutor da FZEA-USP (Campus de Pirassununga) e do *staff* do PENSA. rnunes@usp.br

Recebido em junho de 2003. Aceito em novembro de 2003.

"Alan Greenspan is not responsible for holding down inflation," jokes Greg Page, the president of Cargill, the grain industry giant. "Walmart is. And its price cutting is relentless." Top Producer Magazine, Novembro, 2001. Por Reed Karaim (19/11/2001)

1 Introdução

Durante a segunda metade década de 90, por influência de diferentes mecanismos, os preços dos alimentos em nível de varejo tenderam a elevar-se em ritmo inferior ao dos demais preços da economia. Muito embora a importância exata desse fenômeno para a estabilidade de preços, conquistada pelo Plano Real, seja motivo de discussão na literatura, há suficiente evidência de que a influência foi favorável. A idéia, que já chegou a ser expressa com o título de “âncora verde”, é a de que, ao lado da “âncora cambial”, a oferta agroalimentar (produção mais importações) teve papel crucial na estabilização.

Entre agosto de 1994 e agosto de 1997, o preço real dos alimentos nas regiões metropolitanas brasileiras reduziu-se em cerca de 20%, mantendo-se nesse patamar até o segundo semestre de 2002. Contudo, alguns produtos específicos, como derivados de leite, tiveram seus preços reduzidos entre 30% e 40% até 1997, sem recuperação posterior. O iogurte ficou famoso no cenário pós-estabilização. Um aumento de volume de demanda, da ordem de 80%, ocorria paralelamente a uma redução de preço de 40% real! O frango transformou-se em outro ícone do plano de estabilização. Certamente esse comportamento de preços comprimiu margens ao longo da cadeia produtiva, incluindo o produtor primário. No entanto, as taxas de crescimento da produção de leite e de frango foram uma das maiores da década.

É possível mencionar todo um conjunto de fatores que teria contribuído para dar lugar à queda nos preços relativos da agricultura nos anos 90. (Dias e Amaral, 2000; Homem de Melo, 1999). Os mais tradicionais são; a) a elevação da produtividade da terra, numa tendência que teria se iniciado com muita anterioridade, mas que teria se acentuado durante a década de 90 (Mendonça de Barros, Rizzieri e Pichetti, 2001); b) a valorização cambial, que teria acentuado os efeitos da liberalização comercial durante a maior parte da década de 90 (Homem de Melo, 1998); c) a pressão exercida pela abertura comercial, que teria reduzido as margens de lucro ao longo da cadeia produtiva, ao mesmo tempo que promoveu a redução dos custos de produção; d) a queda acentuada nos preços internacionais dos produtos agrícolas após a crise asiática, que teria compensado - ou, mais que compensado - os efeitos altistas exercidos pela desvalorização cambial de janeiro de

1999; e) a “normalização” dos funcionamentos dos mercados depois de superada a confusão de preços relativos típica de períodos de hiperinflação, que teria por fim permitido a redução de preços para o consumidor final (Dias e Amaral, 2000).

O *treadmill*

O efeito de *treadmill* descreve a transferência de ganhos de produtividade agrícola para os segmentos a jusante na cadeia produtiva. Os produtores agropecuários são tomadores de preços, tanto nos mercados de produtos quanto de insumos. O sistema de pesquisa agropecuária e a indústria de insumos produzem inovações tecnológicas redutoras de custos de produção. A difusão das novas tecnologias não é instantânea. Enquanto a nova tecnologia não se generaliza, os produtores que a adotaram realizam lucro econômico, pois seus custos são inferiores aos dos demais produtores. Contudo, à medida que a nova tecnologia se difunde, impulsionada pelos serviços de extensão rural, pela promoção de vendas das indústrias de insumos ou simplesmente pela imitação das práticas dos produtores mais bem-sucedidos, os lucros econômicos são dissipados. A inexistência de barreiras à adoção da nova tecnologia faz com que a oferta se desloque e os preços dos produtos agrícolas caiam, até se igualarem aos custos marginais associados à nova tecnologia. Os lucros econômicos, mesmo transitórios, dão incentivo suficiente para a adoção da nova tecnologia, pois os produtores refratários à inovação seriam expulsos do mercado.

Como as inovações são produzidas continuamente, esse mecanismo recomeça ininterruptamente antes mesmo de cada inovação se difundir completamente. A imagem do *treadmill* representa a competição entre produtores de *commodities* agrícolas, em que os custos representam a principal variável de concorrência. O esforço despendido na corrida tecnológica não garante uma posição sustentável, uma vez que os líderes inovadores são prontamente seguidos e as vantagens de custos são compensadas pela queda dos preços dos produtos. Como quem corre sobre uma esteira, o produtor agrícola corre para não sair do lugar ou, quando muito, para realizar pequenos avanços, logo neutralizados pela aceleração da esteira.

O efeito *treadmill* na agricultura não é suficiente para explicar a transferência dos preços agrícolas para os preços dos alimentos no atacado e destes para os preços ao consumidor. Admite-se, em geral, que as firmas da indústria de alimentos têm algum poder de mercado, uma vez que se trata de um segmento muito menos fragmentado e com um núcleo de grandes empresas que absorvem parte substancial da produção agrícola, apresentando uma configuração de oligopólio com franja. (Sutton, 1992).

A diferenciação de produtos por marcas e/ou acesso diferenciado a canais de distribuição faz com que produtos fisicamente semelhantes não sejam substitutos perfeitos. Assim, os ganhos de produtividade na agricultura poderiam ser capturados, ao menos em parte, pela indústria ou por outros segmentos a jusante da indústria.

Ganhos de produtividade obtidos nas operações industriais e no sistema de distribuição têm sido observados com frequência, mas o argumento de *treadmill* não se transpõe diretamente para esses segmentos, mais concentrados que a agricultura. Do crescimento da produtividade não se segue necessariamente a redução dos preços industriais (atacado) e ao consumidor (varejo). Pelo contrário, é comum que preços ao consumidor tenham comportamentos diversos dos agrícolas. Além disso, a participação da matéria-prima agropecuária no valor do produto final adquirido pelo consumidor é cada vez menor. (Connor e Schiek, 1997 e Furtuoso e Guilhoto, 2001).

Segundo a interpretação proposta neste artigo, na segunda metade da década de 90 ocorreram mudanças tecnológicas (facilitadas pela abertura comercial), organizacionais intra-firma e nas relações entre firmas em todos os segmentos do sistema agroalimentar, e não só, nem principalmente, no segmento agropecuário, além dos ajustes referentes à substituição de insumos em resposta a mudanças nos preços relativos.

Ao avaliar as fontes de redução dos preços dos alimentos no último quartel do século XX, Mendonça de Barros, Rizzieri e Pichetti (2001) atribuíram à agricultura o maior peso. Para esses autores, a contribuição dos ganhos de produtividade na indústria de processamento e no sistema de distribuição não teria sido decisiva. No período iniciado com o Plano Real, entretanto, o presente trabalho encontrou evidências de que a contribuição desses setores superou a da agropecuária. O efeito *treadmill* não ocorreu como o esperado. Se os preços agrícolas se elevaram mais do que os industriais, isso significa que a indústria não conseguiu repassar aumentos do custo da matéria-prima para frente. Mais do que isso, se houve aumento de produtividade na indústria, ela não conseguiu se apropriar desses ganhos porque os preços ao consumidor caíram ainda mais. Vale lembrar que o trabalho de Mendonça de Barros, Rizzieri e Pichetti (2001) considera um período muito mais extenso que o analisado em nosso artigo. Está fora de questão a importante contribuição da agricultura e da pesquisa agropecuária para a redução dos preços dos alimentos ao consumidor. No horizonte do último quartel do século XX, o período Pós-Real constitui uma exceção, em que a contribuição da agricultura parece ter sido suplantada pelos efeitos de mudanças na indústria e nos serviços de distribuição.

Teoricamente, ter-se-ia que supor que a concorrência no segmento industrial e varejo foi suficientemente forte para gerar essa transferência de ganhos de produtividade para frente. No entanto, essa hipótese contraria a expectativa que se poderia ter decorrente do crescimento na concentração no varejo e também na indústria de alimentos, dois segmentos que lideram o número de fusões e aquisições no período pós-Real.

Com o propósito de encontrar testemunhos das mudanças estruturais em curso no período pós-Real, que lançassem alguma luz sobre sua natureza e extensão, foram realizadas entrevistas em profundidade com empresas dos segmentos a jusante da agricultura, em que se procurou identificar: (i) ajustes adaptativos interiores à firma, (ii) inovações nas formas de coordenação entre firmas e (iii) mudanças no ambiente que induziram ou favoreceram a redução dos preços dos alimentos em nível do consumidor final.

Além desta introdução, este texto parte de uma descrição do comportamento dos preços agrícolas, industriais e dos alimentos (seção 2); a seguir (seção 3) são apresentados indicadores de desempenho do setor de alimentos e relatados os principais pontos levantados nas entrevistas (seção 4). Procura-se então (seção 5) relacionar os efeitos das mudanças estruturais observadas com os padrões de concorrência nos mercados que constituem as interfaces entre os elementos do sistema agroalimentar. Seguem-se as conclusões.

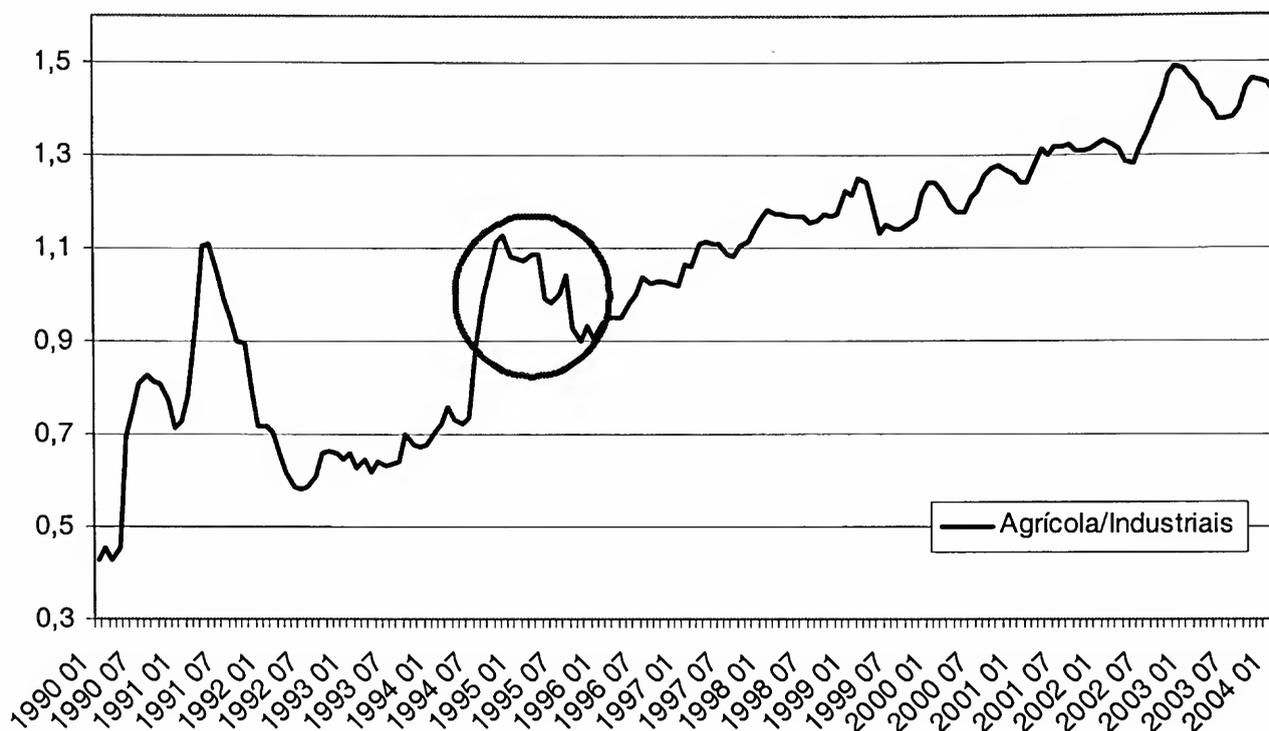
2 Comportamento dos preços agrícolas, industriais e dos alimentos

Desde agosto de 1994 (considerado como período base) até o primeiro trimestre de 2003, quando foi escrito este artigo, o IPA-OG (Índice de Preços no Atacado - Oferta Global) dos produtos agrícolas ficou abaixo do índice de preços industriais em apenas 12 meses, compreendidos no período entre maio de 1995 e junho de 1996 (Figura 1).

Ainda que os preços agrícolas sejam importantes na formação do preço dos alimentos, trata-se, obviamente, de produtos diferentes, não apenas em vista dos mercados em que são transacionados, mas também pelo fato de que os alimentos que chegam ao consumidor passam, em geral, por transformações industriais e por canais de distribuição no setor terciário. Assim, boa parte do valor dos alimentos que chegam ao consumidor é agregada nos segmentos industrial e de serviços dos sistemas agroindustriais. Considera, Sousa e Bracale (2002) chegaram a conclusão semelhante, depois de comparar o comportamento dos preços que compõem a Cesta Básica levantados diariamente em 70 supermercados do município de São Paulo pelo convênio PROCON/DIEESE com os preços das matéri-

as-primas agrícolas correspondentes à Cesta Básica levantados na CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, instituições de pesquisa e associações de produtores.

Figura 1
Relação entre Preços Agrícolas e Industriais no Atacado
(IPA-OG, Agosto de 1994 = 100)



Fonte: FGV/Conjuntura Econômica, in www.ipeadata.gov.br.

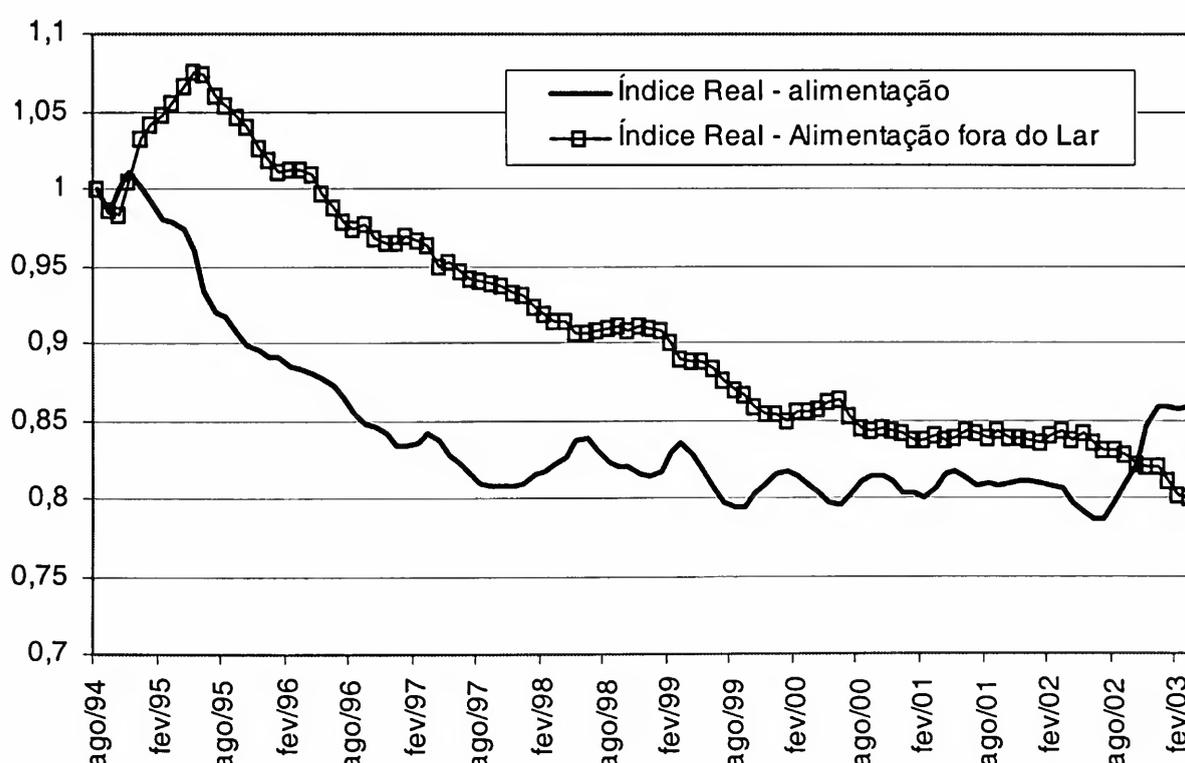
A valorização dos produtos agrícolas diante dos produtos industriais, exibida na Figura 1, representa o comportamento médio da cesta de produtos abrangidos pelo IPA-OG, respeitada a ponderação dos produtos por sua importância na composição do índice. De fato, os diversos subgrupos que compõem o grupo dos produtos agrícolas apresentaram comportamentos diferenciados. Os preços nominais dos legumes e frutas foram os que mais cresceram, embora sua participação no índice seja de apenas 6%. Por outro lado, os preços nominais de dois grupos de produtos - oleaginosas e fibras vegetais - cresceram, no período, menos que os preços dos produtos industriais, apresentando comportamento diverso do restante dos produtos. Os preços dos demais subgrupos - cereais e grãos, raízes e tubérculos, animais e derivados, e outros - apresentaram crescimento bastante superior aos dos preços dos produtos industrializados. Mesmo o grupo das lavouras para a exportação, afetado pela desvalorização cambial de 1999, chegou ao final de 2002 com preços relativos semelhantes aos vigentes em meados de 1994, com recuperação induzida pela alta dos preços internacionais.

A elevação dos preços agrícolas ante os preços industriais não é reflexo, apenas, da evolução dos preços de uns poucos produtos, como os legumes e vegetais, escondendo uma transferência de renda da massa dos produtores agrícolas para os setores a jusante. Como já salientado, os legumes e frutas têm peso de 6% no IPA de produtos agrícolas. Os grupos de produtos que estariam fazendo o papel de “âncora verde” representam 15,9% do IPA de produtos agrícolas (fibras vegetais, 0,6%; oleaginosas, 0,2%; lavouras para a exportação, 15,1%). Os grupos de produtos restantes (cereais e grãos, 16,3%; raízes e tubérculos, 2,6%; animais e derivados, 49,9%; e outros, 9,3%) são importantes na cesta de bens representativa do consumidor brasileiro e na formação dos custos dos segmentos a jusante. Assim, a estrondosa elevação dos preços dos legumes e frutas teve um impacto, sobre o IPA de produtos agrícolas, menor que, por exemplo, a contribuição do grupo animais e derivados, cujos preços cresceram a taxas modestas no período.

Após o Plano Real, os preços reais dos alimentos reduziram-se drasticamente, justamente no período de maior aquecimento da demanda (1994-97). Os dados do INPC/IBGE apontam para reduções de 20%, em média, para o Brasil (Figura 2). A alimentação fora do domicílio, por sua vez, apresenta uma redução mais lenta dos preços reais, embora por um período mais longo de tempo, chegando em 2001 com índices reais de preços 15% inferiores aos de 1994. Isto é, tanto no varejo quanto nos serviços de alimentação os alimentos apresentam quedas de preços relativos.

Figura 2

Índice de Preços Reais dos Alimentos - INPC Brasil (deflacionado pelo INPC geral)



Analisando os sete grandes grupos de produtos contemplados pelo IPC-FIPE, constata-se que de agosto de 1994 em diante três dos sete grandes grupos apresentam índices abaixo do índice geral: vestuário, alimentação e despesas pessoais. Outros três - educação, habitação e saúde - permanecem, nos últimos sete anos, acima do índice geral. O grupo dos transportes ficou abaixo do índice geral até fins de 1998, passando a crescer mais que o índice geral depois da mudança de regime cambial no início de 1999.

Os grupos que lideraram a alta dos preços - educação, saúde e habitação - apresentam, em sua composição, uma grande participação dos serviços e, no caso da habitação, de tarifas controladas pelo setor público (água, esgoto, gás, telefone e energia elétrica). Os grupos que mais contribuem para a manutenção de taxas de inflação baixas são constituídos dos produtos em que os insumos têm maior peso na composição do custo, com participação menor dos custos de mão-de-obra (em comparação com, por exemplo, os grupos de educação e saúde). Além disso, trata-se de produtos mais diretamente expostos à concorrência internacional, a partir da abertura comercial iniciada em fins da década de 80.

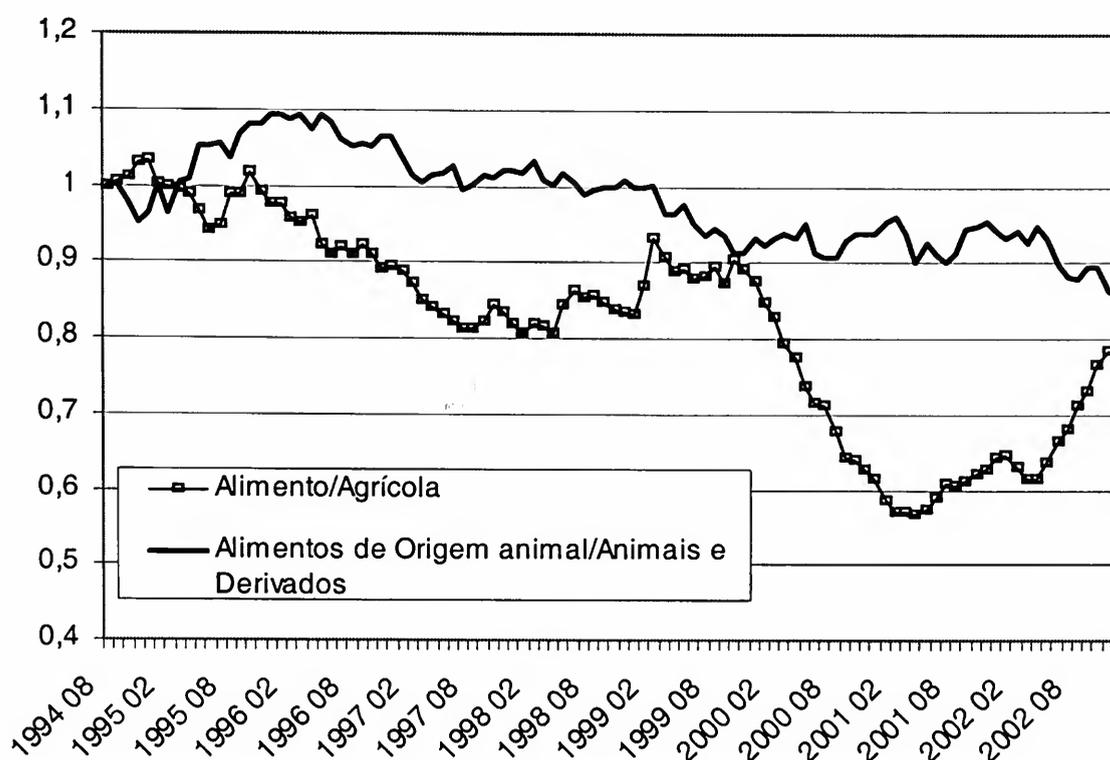
Mendonça de Barros, Rizzieri e Pichetti (2001) mostram que os preços reais de varejo dos alimentos *in natura*, ou apenas beneficiados, vêm caindo continuamente nos últimos 25 anos. Os autores investigaram o comportamento dos preços de 17 alimentos (leite, carne bovina, frango, arroz, feijão, laranja, tomate, cebola, batata, banana, açúcar, alface, café, cenoura, mamão, ovo, óleo de soja), que compõem uma cesta bastante representativa do item alimentação na região metropolitana de São Paulo. De 1975 a 2000, o preço no varejo dessa cesta representativa caiu 5,5% ao ano. Os autores atribuem a queda dos preços dos alimentos no varejo a três elementos principais: **1. crescimento da produtividade; 2. redução das margens entre segmentos do sistema agroindustrial; 3. redução da carga tributária.** O crescimento da produtividade no segmento agropecuário é apontado como a fonte principal da redução dos preços, ao mesmo tempo que a oferta para os mercados doméstico e externo cresceu vigorosamente.

A contribuição das reduções das margens de processamento e comercialização para a redução dos preços dos alimentos não foi decisiva, na opinião de Mendonça de Barros, Rizzieri e Pichetti (2001).

A comparação das séries do IPA-OG dos preços agrícolas e dos preços dos alimentos, ilustrada pela Figura 3, mostra que os preços dos alimentos cresceram menos que os preços agrícolas no atacado.

Figura 3

Relação entre Índices de Preço no Atacado: Alimentos x Agrícolas e Alimentos de Origem Animal x Animais e Derivados (IPA DI: Agosto de 1994 = 100)



Fonte: FGV/Agroanalysis, in www.ipeadata.gov.br.

Do Plano Real até junho de 2001, os preços dos alimentos cresceram, em média, 38% no varejo da Região Metropolitana de São Paulo e 49% na média das regiões metropolitanas cobertas pelo INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor). No atacado, a variação do índice de preços dos alimentos foi de 80%. Os preços agrícolas no atacado, em nível nacional, cresceram 142% no mesmo período (Tabela 1). Tais fatos reforçam a idéia de que a redução relativa dos preços dos alimentos tem origem não apenas no setor agropecuário, mas dependeu também de eventos nos segmentos da indústria e da distribuição de alimentos.

A Tabela 1 mostra resultado diferente daquele obtido por Mendonça Barros, Rizzieri e Pichetti (2001) para um período de 25 anos. De 1994 a junho de 2001 os preços de varejo sobem menos que os de atacado e do que os preços recebidos pelos produtores agropecuários. A tabela sugere ainda que quanto mais próximo o produto do consumidor final, maior foi a redução de preços. (Figura 4).

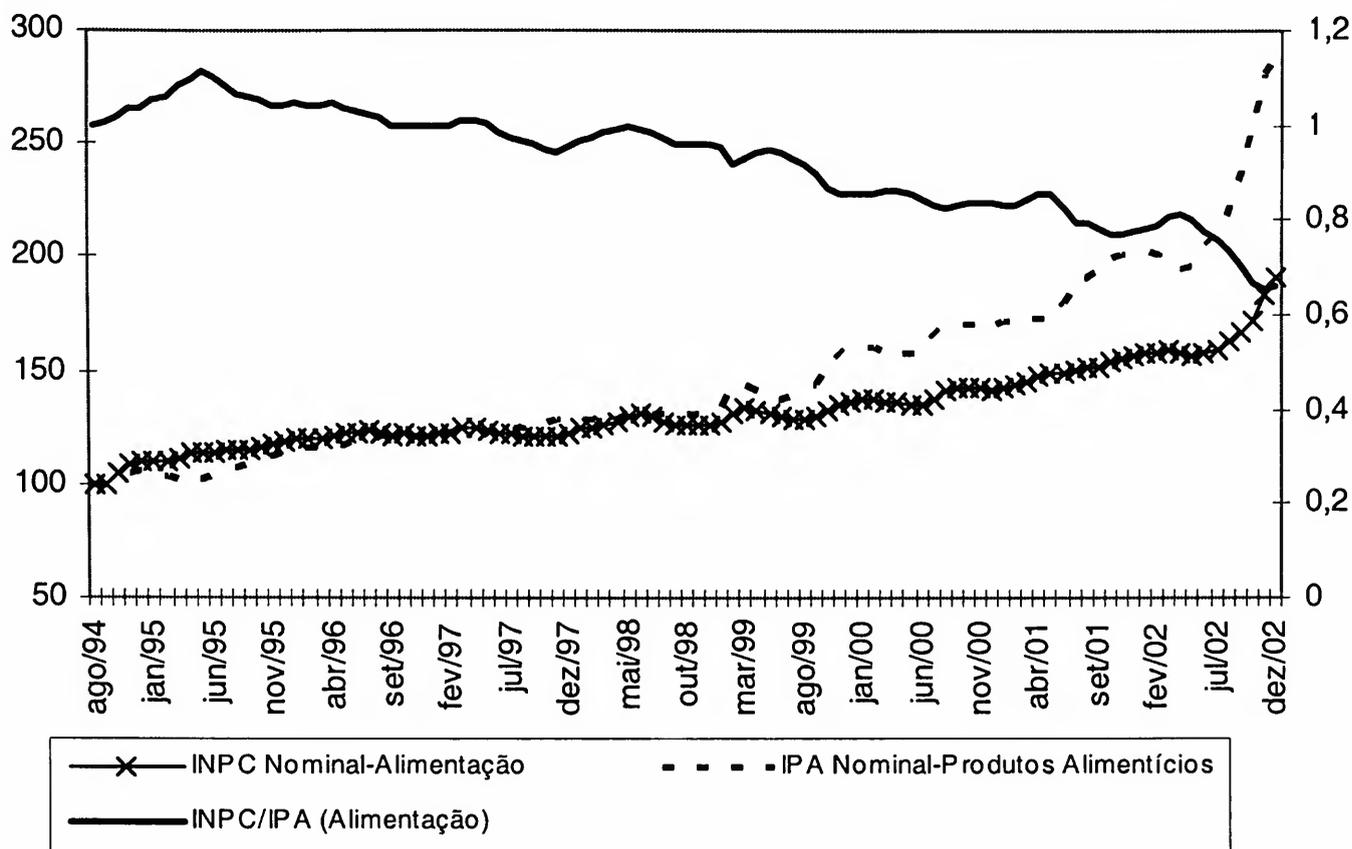
Tabela 1
Variação de Índices de Preços Agrícolas e de Alimentos
(Agosto de 1994 a Junho de 2001)

Segmento	Índice	Variação %
Varejo – alimentos	INPC (IBGE)	49,44
Varejo - alimentos (São Paulo)	IPC (Fipe)	38,10
Atacado – alimentos	IPA-OG (FGV)	80,30
Atacado - produtos agrícolas	IPA-OG (FGV)	142,19
Produção agrícola	IPR (FGV-Agroanalysis)	75,27
Insumos agrícolas	IPP (FGV-Agroanalysis)	112,30
Produção agrícola (São Paulo)*	IPR (IEA-SP)	146,47
Insumos agrícolas (São Paulo)*	IPP (IEA-SP)	87,08

* até maio de 2001.

Há fortes indícios de que a conclusão de Mendonça de Barros, Rizzieri e Picchetti (2001) a respeito da pequena contribuição dos segmentos pós-porteira merece qualificações para o período tratado neste artigo. O mesmo procedimento metodológico empregado por aqueles autores foi aplicado para o período de janeiro de 1994 a dezembro de 2000: o resultado foi que o preço da cesta de 17 produtos caiu, em média, 7,3% ao ano, em termos reais, superando a média histórica de 5,5% ao ano. Se no período de 1975 a 1994 a principal fonte de redução dos preços dos alimentos ao consumidor foram os ganhos de produtividade do segmento agropecuário, suportados pela pesquisa agropecuária e extensão rural públicas, a partir do Plano Real os ganhos do consumidor de alimentos são reforçados pelos ganhos de produtividade nos segmentos pós-porteira.

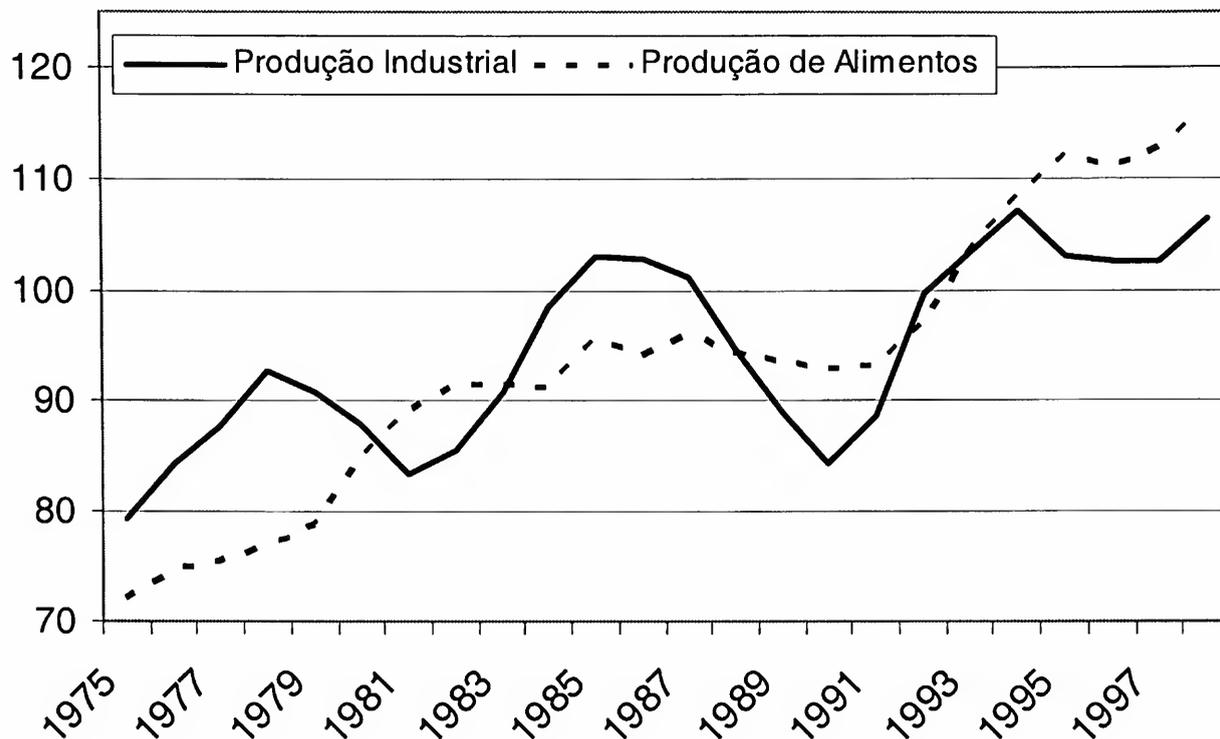
Figura 4
Índices de Preço de Alimentação: Varejo/Atacado



3 Desempenho do setor de alimentos - indústria e distribuição

A redução de preços reais dos alimentos ocorreu com crescimento da produção de alimentos e com desempenho externo favorável. A taxa média de crescimento da produção de 1975 a 2001 foi de 3,8% ao ano, enquanto no período 1994-2001 essa taxa é de 11,5% ao ano (Figura 5). Além disso, diferentemente de outros setores da economia brasileira, a balança comercial dos agronegócios foi positiva durante toda a década de 90.

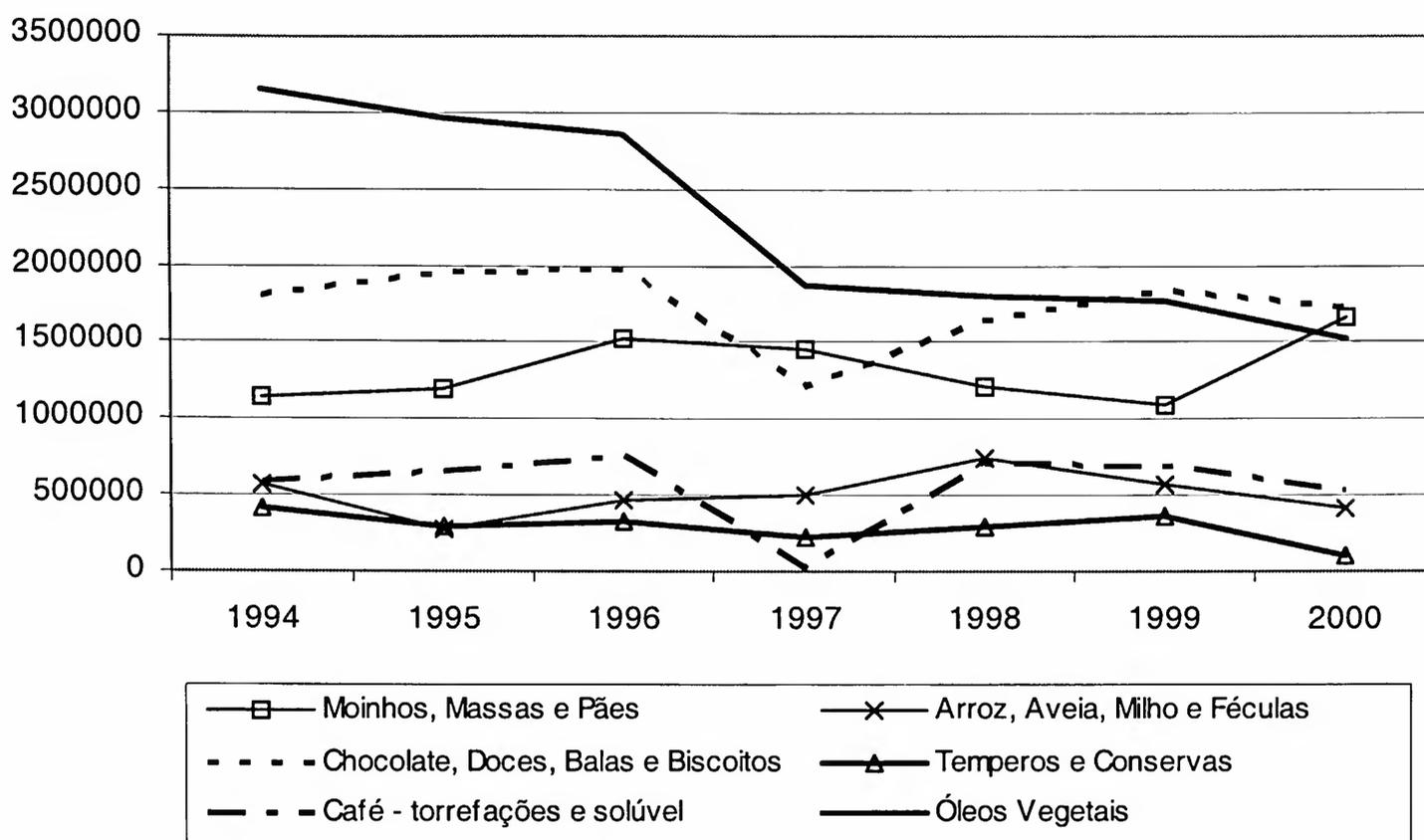
Figura 5
Produção da Indústria de Transformação Comparada com Produção de Indústria de Alimentos (média móvel trianuais) - 1975-1999



Fonte: IBGE.

Apesar do crescimento ininterrupto da produção de alimentos, a receita real dos subse-
tores dessa indústria não apresentou tendência definida (Figura 6): as reduções dos
preços compensaram o crescimento da quantidade. O subsector de moinhos, massas e pães
constitui exceção, pois os preços cresceram após a desvalorização do câmbio no início de
1999. O setor de óleos vegetais, também fortemente ligado ao comércio exterior, foi im-
pactado pelo câmbio valorizado, nos primeiros anos pós-Real, mas o impacto mais im-
portante veio com a desoneração do ICMS incidente sobre as exportações de produtos
básicos e semi-elaborados, em 1996.

Figura 6
Subsetores de Alimentos - Receita Líquida (em R\$ mil)
Deflacionada pelo IPA - DI

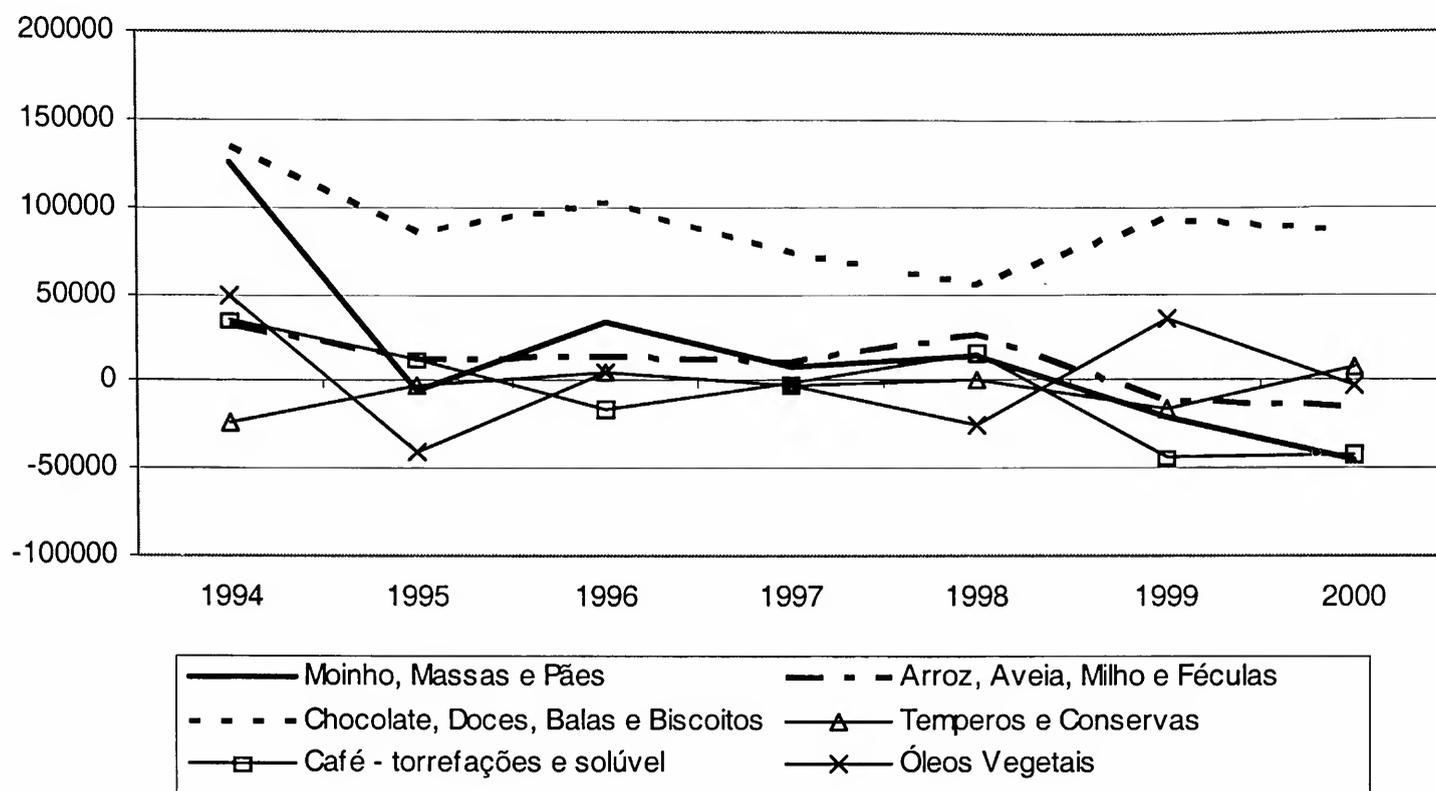


Fonte: *Gazeta Mercantil/FGV - Agroanalysis*.

As margens de lucro (Figura 7) mostram-se declinantes, o que é consistente com as reduções nos preços no atacado mais intensas que as reduções nos custos. Três subsectores chegam ao final do período registrando prejuízos.

A utilização de dados de balanços publicados pode levar à subestimação das margens de lucro reais, uma vez que as empresas teriam incentivos para não mostrar os resultados reais, reduzindo o valor do Imposto de Renda devido. Ainda assim, supondo que esse viés não se modificou no período analisado, é possível identificar a tendência de aperto nas margens de lucro.

Figura 7
Subsetores de Alimentos - Lucro Líquido (em R\$ mil) - Deflacionado pelo IPA - DI



Fonte: *Gazeta Mercantil/FGV – Agroanalysis.*

O lucro líquido dos supermercados mantém-se, ao longo do período, constantemente em nível baixo. Os supermercados não teriam alcançado uma posição melhor em detrimento da indústria, conseguindo apenas manter uma lucratividade baixa. De acordo com Pinto (2003), no período 1996-2003 o resultado líquido sobre as vendas representou, em média, 0,26% das vendas anuais dos supermercados. Para os atacadistas e para a indústria de alimentos, esses indicadores são 1,46% e 1,33%, respectivamente. O resultado líquido representou 0,7% do patrimônio líquido (PL) dos supermercados, 4,7% do PL da indústria de alimentos e 4,9% do PL dos atacadistas. Contudo, há indícios de acumulação de capital no setor: além do crescimento do emprego direto, cresce o Patrimônio Líquido, assim como a dívida financeira. O aumento do imobilizado no setor de supermercados foi muito superior ao do atacado e indústria e o giro (vendas/ativos) foi decrescente. (Pinto, 2003).

De fato, algumas peculiaridades do relacionamento da indústria com grandes redes de supermercados, como a participação da indústria em promoções de inauguração de lojas (“enxovais”), referem-se aos investimentos das grandes redes supermercados: a transferência de recursos não se dá, neste caso, por meio dos preços (que deixam de captar todos

os aspectos das transações) e é mais intensa nos momentos em que o setor passa por uma onda de investimentos. Assim, a percepção de alguns entrevistados da indústria de alimentos, segundo a qual os supermercados estariam elevando suas margens (ao comprimir as margens dos segmentos anteriores das cadeias produtivas), não é totalmente exata - de fato, as margens médias dos supermercados aparentemente permanecem baixas e sem tendência -, mas traduz o recrudescimento das tensões entre esses segmentos numa conjuntura em que a pressão competitiva no varejo cresce com a internacionalização do capital e com o crescimento do número de lojas de supermercados independentes. Além disso, as negociações ocorrem por grupos de produtos, e o desempenho do varejo reflete o *mix* de margens e produtos. Certamente para alguns grupos de produtos essas margens podem ter se ampliado.

As tensões crescentes entre indústria e varejo levaram a várias estratégias de ajustamento, discutidas posteriormente, o que incluiu apoio ao desenvolvimento do pequeno e médio varejo e a gestão da informação que permitisse a discriminação de preços entre clientes. Isto é, a capacidade de saber a margem de contribuição de diferentes clientes permitiu a várias empresas processadoras fixar preços que refletissem as diferentes demandas do cliente. Como as grandes redes passaram a exigir descontos financeiros, prazos de pagamento, contribuição para promoções, enxovais etc., as empresas procuraram transferir esses custos para os preços. Esse comportamento, relatado durante entrevistas realizadas, foi confirmado recentemente pela imprensa.¹

O crescimento do patrimônio líquido no setor de supermercados reflete também a entrada de novas firmas e pela expansão de algumas firmas estabelecidas, o que se traduz pelo crescimento do emprego no setor, num contexto em que o emprego sofria reduções nos demais setores. Enquanto o emprego diminuiu na indústria (10% entre 1994 e 2000), no segmento de supermercados aumenta (7,5% entre 1994 e 2000), segundo dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

O comportamento do emprego registrado pela ABRAS é consistente com o Censo Nielsen de Varejo, que mostra significativo crescimento no número de supermercados independentes entre 1994 e 2000. O Censo Nielsen traz resultados muito significativos sobre o setor de distribuição de alimentos. O número de lojas é crescente, tanto para as cadeias

1 “Os executivos do Pão de Açúcar estão intrigados com algumas informações encontradas na rede Sé, adquirida no início de julho. Eles notaram que grandes fornecedores de produtos como biscoitos e derivados de leite ofereciam ao Sé condições comerciais melhores que as apresentadas ao próprio Grupo Pão de Açúcar - que tem um volume de compras dez vezes maior que o da cadeia paulista. O mesmo fenômeno se repete na recém-incorporada rede pernambucana Compre Bem, com 12 lojas. Para eles, a explicação é que a indústria está tentando fortalecer o pequeno e médio varejo.” (Publicada pela Revista *Exame* de julho de 2002 e reproduzido pela *Selectus* 1.565, terra-viva.com.Br)

de supermercados (empresas com 5 ou mais lojas) quanto para os supermercados independentes (até 4 lojas). Também o varejo tradicional ampliou o número de lojas, embora em ritmo mais lento.

Apesar do forte movimento de fusões e aquisições ocorrida pós-Real, os supermercados independentes obtiveram aumento de participação do valor das vendas de alimentos. Isto indica intensificação da pressão competitiva nesse setor, ao contrário do que se poderia supor pela simples observação do número de atos de concentração. Certamente, como mostra a Tabela 2, o segmento de distribuição de alimentos é concentrado - 1% das lojas responde por 43% do volume de vendas de alimentos -, mas a concentração não parece ter sido suficiente para a elevação das margens do setor.

Tabela 2
Evolução da Estrutura de Mercado do Varejo de Alimentos

Índice de Concentração por Número de Lojas							
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionalis ²	85,0%	84,5%	84,5%	84,8%	84,4%	82,1%	82,3%
Independentes ³	13,5%	14,4%	14,1%	13,9%	14,3%	16,7%	16,6%
Cadeias ⁴	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,3%	1,2%	1,1%
10 Maiores ⁵ Cadeias	15,95%	15%	14,74%	16,60%	18,85%	24,92%	31,75%

Número de Lojas							
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionalis	211965	227603	238671	257607	257822	262348	269438
Independentes	33808	37933	39802	42121	43825	53196	54218
Cadeias	3735	3907	3961	3954	3888	3884	3536
10 Maiores Cadeias	596	586	584	656	733	968	1123
Total Brasil	249508	269443	282435	303673	305534	319428	327192

2 São lojas alimentares onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

3 São consideradas independentes as lojas de auto-serviço que não formam "Cadeias de Lojas" ou seja, com no máximo 4 lojas com a mesma razão social e CGC.

4 São consideradas "Cadeias de Lojas", 5 ou mais lojas de auto-serviço com a mesma razão social e CGC.

5 Porcentual do número de lojas das 10 maiores cadeias de supermercados em relação ao total de lojas das cadeias de supermercados.

Ano	Volume de Vendas						
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tradicionais	14,9%	15,3%	15,6%	15,4%	15,6%	13,7%	13,2%
Cadeias	45,1%	44,4%	44,6%	44,9%	46,6%	44,7%	42,8%

Fonte: Farina e Nunes (2003); dados primários de AC Nielsen, *Estrutura do Varejo Brasileiro*.

Considerando o número de lojas das dez maiores redes, constata-se também um movimento de concentração econômica entre 1994 e 2000. Em 1994 as dez maiores tinham 16% do número de lojas das cadeias de supermercados, chegando a 32% em 2000. No entanto, nesse mesmo período, os supermercados independentes ampliaram sua parcela de mercado de 40% para 44%! Ao contrário do que se esperava, o crescimento das grandes redes não eliminou os concorrentes menores. Foi um processo que ocorreu, principalmente, entre as maiores empresas. Somente as lojas tradicionais (lojas de balcão, onde o cliente é atendido por funcionários) é que sofreram ligeira perda de participação, passando de 15% para 13% do valor das vendas de alimentos. (Farina e Nunes, 2003).

De todas as mudanças no varejo de alimentos, os serviços de alimentação estão entre os mais dinâmicos. Embora informações sobre esse segmento sejam escassas, podemos nos basear nos dados da Associação Brasileira de Franquias para ter uma idéia do que acontece aí. O número de empregos diretos aumentou 22% entre 1994 e 1999, embora o faturamento tenha se reduzido. Como os preços dos alimentos declinaram desde 1994, as redes franqueadas tiveram que acompanhar, e o faturamento caiu enquanto aumentavam todos os outros indicadores. Também nesse segmento da distribuição a forte concorrência produziu expansão da oferta e queda de preços.

Concluindo, enquanto a indústria de alimentos mostra reduções importantes de postos de trabalho, o varejo e os serviços de alimentação aumentam o número de empregos diretos formais.

4 O ajustamento microeconômico dos sistemas agroalimentares

Os ajustamentos microeconômicos que sustentaram as mudanças analisadas anteriormente só poderiam ser conhecidos por meio de entrevistas em profundidade com as empresas de cada um dos segmentos do sistema. Entre novembro de 2001 e maio de 2002 foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos de empresas de processamento, distribuição atacadista e varejista, com o objetivo de identificar (i) ajustes adapta-

tivos interiores à firma, (ii) inovações nas formas de coordenação entre firmas e (iii) mudanças no ambiente que induziram ou favoreceram a redução dos preços dos alimentos em nível do consumidor final. A intenção era identificar a natureza dos processos em um conjunto amplo de sistemas agroindustriais (aves, suínos, leite, trigo, oleaginosas, arroz e feijão), sem a preocupação, no primeiro momento, com a validação estatística. As entrevistas seguiram um roteiro básico comum, adaptado aos diversos segmentos e sistemas agroindustriais.

Todas as empresas entrevistadas deram respostas positivas às mudanças da economia brasileira desencadeadas pela abertura comercial e pela estabilização. Os grandes compradores atuaram, voluntariamente ou não, como indutores dos processos de mudança em outros segmentos a jusante e a montante na cadeia produtiva.

De particular relevância, destaca-se a atuação das cooperativas de leite que, seguindo a estratégia das líderes multinacionais, incentivaram mudanças importantes de ordem tecnológica na produção da matéria-prima, antecipando uma adaptação do sistema às novas normas de sanidade do produto que deverão vigorar em período próximo, numa conjuntura de preços adversa. Há casos em que a indução não foi deliberada, mas se deu via preços: com o aperto das margens, cada segmento sinalizava para trás a necessidade de reduções de custos. Concretamente, a adaptação das firmas inseridas nas diversas cadeias agroalimentares ao novo ambiente competitivo significou a adoção de um conjunto amplo de medidas destinadas a melhorar a gestão, reduzir custos e elevar a produtividade dos fatores, bem como de tentativas e experimentos, que foram desde a eliminação de elementos de embalagens até a reestruturação organizacional da empresa. É difícil, mesmo para os executivos entrevistados, avaliar o impacto de cada uma das inovações citadas, mas há um consenso quanto ao fato de que, no conjunto, tais medidas foram essenciais para a permanência das firmas nos mercados em que atuam e para a entrada em novos mercados.

Os ajustamentos microeconômicos às mudanças incluíram:

1. **Redução de postos de trabalho** - a redução de postos de trabalho ocorreu tanto na área administrativa quanto produtiva. Várias empresas relataram quedas impressionantes no número de diretores e de níveis hierárquicos. No entanto, também no chão de fábrica ocorreram reduções importantes e que resultaram de automação e da eliminação de ineficiências que produziram aumentos significativos de produtividade.

2. **Realização de investimentos em capital fixo** - tais investimentos são consistentes com a desmobilização de ativos que, em parte, lhes serviram de financiamento. A redefinição do leque de produtos e atividades englobados pelas empresas tornou possível a alienação de ativos e investimento em outros. Ainda assim, houve um aumento do endividamento das empresas, o que levou, em alguns casos, à sua venda para empresas de maior porte, tanto nacionais como estrangeiras. Um dos elementos-chave da adaptação das empresas à compressão de margens provocada pela queda real dos preços dos alimentos é o acesso a fontes de financiamento com custos diferenciados, com destaque para recursos externos, captados por multinacionais ou grandes empresas nacionais da indústria de alimentos, e recursos provenientes de fundos públicos, como o crédito rural de investimento, o FINAME e programas setoriais, dos quais o Pró-Leite é um exemplo. De um modo geral, os recursos gerados internamente não foram suficientes para promover a modernização do parque produtivo, sobretudo no segmento rural dos sistemas agroindustriais.
3. **Redução dos estoques de insumos e produtos** - quase a metade das empresas entrevistadas informou ter havido reduções de estoques de matérias-primas e produtos acabados em consequência da otimização dos processos industriais e de melhoras na logística de distribuição e de suprimento. Este último aspecto permitiu que os mesmos níveis de segurança no abastecimento passassem a ser obtidos com estoques menores, com impacto direto sobre a necessidade de financiamento (capital de giro) das empresas.
4. **Melhora na qualidade da matéria-prima** - especialmente no setor de lácteos, mas presente em outras indústrias de alimentos, melhorias na qualidade da matéria-prima permitiram reduzir perdas no processamento industrial, com redução direta dos custos. A capacidade de identificação e segregação de atributos específicos das matérias-primas deu margem à implementação de estratégias de diferenciação de insumos adequados a determinados usos industriais, melhorando o rendimento na produção industrial e o resultado econômico.
5. **Recurso a consultorias especializadas** para diagnóstico de processos e posicionamento estratégico das empresas - mesmo empresas de médio porte recorreram a con-

sultorias como forma de enfrentar as ameaças colocadas pela abertura econômica e, posteriormente, pela estabilização. Os resultados, entretanto, foram mais lentos do que se esperava e com a necessidade de novas consultorias. Os ajustamentos sugeridos incluíam desde a racionalização dos processos de gestão e produção, até as estratégias de produto, tais como refocalização das atividades.

6. Treinamento de pessoal - a capacitação do pessoal foi entendida pelos empresários entrevistados como um complemento dos investimentos em capital fixo. Em um dos casos relatados, o investimento em capital fixo não gerou os resultados esperados (melhora da qualidade do produto, no caso específico), porque os trabalhadores diretos não tinham a percepção clara da importância da qualidade do produto, nem das consequências de procedimentos inadequados. Os relatos dos executivos sugerem ainda uma elevação da qualificação da mão-de-obra contratada. Algumas das empresas entrevistadas preocupam-se com a formação de gestores familiarizados com a cultura de seu setor ou de seu grupo estratégico. Tal característica do processo de ajuste foi confirmada pelo comportamento dos índices de produção, emprego e salários na indústria de alimentos levantadas pelo IBGE.
- 7 Melhorias na logística de abastecimento e distribuição - os investimentos em sistemas mais eficientes de logística foi um dos itens mais citados nas entrevistas. Tanto para as redes de supermercados como para grandes empresas processadoras, os investimentos e racionalização dos centros de distribuição proporcionaram vantagens competitivas a custos menores. Segundo uma empresa líder na indústria brasileira de alimentos, a distribuição ainda é uma das barreiras à entrada mais importantes no Brasil. Tal realidade difere de mercados como o europeu ou norte-americano, onde existem empresas que prestam esse serviço de forma eficiente e muito competitiva. O controle de uma rede de distribuição capilarizada e eficiente ainda constitui, no Brasil, uma grande vantagem competitiva que pode ser usada como plataforma de lançamento de produtos e parcerias com outras empresas.

O crescimento da importância da logística foi também confirmado pelo interesse de grandes operadores logísticos internacionais pelo mercado brasileiro. Em seminário da

empresa Martin Brower foi literalmente afirmado que essa expansão se deu depois da estabilização, graças à importância do controle de custos e resultados operacionais.

Para as redes de supermercados, os centros de distribuição também são considerados uma vantagem competitiva importante. Alguns deles tentaram soluções terceirizadas, especialmente no item de perecíveis, tais como verduras, frutas e legumes, e voltaram atrás. Tentativamente, foram feitos contratos com atacadistas que passavam a gerenciar o suprimento das gôndolas, assumindo as perdas da devolução/não venda dos produtos e responsabilizando-se pelo contínuo abastecimento com qualidade. (Farina, 2002). No entanto, essa experiência não trouxe os retornos esperados, especialmente no tocante ao controle da qualidade e preços convenientes. Além disso, esse arranjo tornou-se incompatível com a estratégia de diferenciação dos supermercados, com selos de garantia de origem do próprio varejista. Os centros de distribuição passaram a ser utilizados mesmo para frutas e verduras. A negociação de preços e quantidades é centralizada, assim como os pedidos das lojas, e a logística de distribuição é controlada pelo supermercado. Somente produtos especiais, vendidos em lojas voltadas para clientes de maior renda, são entregues pelo produtor diretamente nas lojas, embora a negociação seja centralizada. Esse é o caso dos produtos orgânicos e vegetais minimamente processados.

Os custos de logísticas foram também reduzidos pelo processo geral de privatização e modernização dos portos e melhoria de estradas. Segundo um dos entrevistados, a redução de custos chegou a mais de 50%, o que contribuiu significativamente para os alimentos com matérias-primas importadas. Embora esse não seja um ajuste microeconômico do sistema de alimentos, representou um elemento fundamental para investimentos complementares de mesma natureza, como os terminais privados.

8. **Investimentos para reforçar marcas** - foram relatados esforços no sentido de padronizar dimensões, cores e circunstâncias de uso da marca até despesas vultosas com publicidade em diversos meios. Em geral, o reforço da marca estava relacionado com a redefinição do grupo estratégico em que a empresa compete. Os relatos mostraram que as diferenças regionais e socioeconômicas dos consumidores suportam um conjunto diversificado de estratégias factíveis. Numa mesma indústria, há casos

de sucesso da estratégia de agregação de valor ao produto, com o objetivo de explorar a disposição do consumidor a pagar por produtos mais cômodos, e também casos de sucesso na “comoditização” do produto, em que a principal variável de concorrência é o preço. Nesses casos, custos competitivos foram obtidos por meio da exploração de economias de escala, de escopo e por uma administração acurada da logística de transportes, armazenagem e distribuição do produto. A segmentação do mercado permitiu a algumas empresas escolher como foco de suas estratégias os segmentos em que julgavam ter vantagem competitiva. As ações de criação e sustentação de marcas voltaram-se para segmentos específicos do mercado.

9. Melhora da gestão de informações - a redução dos custos de coletar, armazenar e processar informações é subjacente à maior parte das mudanças relatadas pelos executivos das empresas entrevistadas. Inclui-se nessa rubrica processos de gestão da qualidade que dependem de sistemas de controle e de registros de informação sobre processos, tais como HACCP e ISO. Tais sistemas resultam não apenas em gestão da qualidade e segurança do alimento, mas também em fonte de redução de custos decorrentes de menor número de horas de retrabalho ou de “*recalls*”, assim como redução dos custos de testes laboratoriais que demandam tempo e elevados custos de oportunidade. Para firmas que acumulam créditos tributários na exportação, os sistemas de informação permitiram uma gestão fiscal mais eficiente, a ponto de um executivo avaliar que a empresa suporta com menor dificuldade uma carga tributária maior quando comparada à situação anterior ao Plano Real. Tais sistemas de informação e controle não são de fácil adoção, especialmente porque demandam mudanças de comportamento de funcionários e gerentes. Algumas empresas relataram que foram necessários mais de cinco anos para a escolha, implantação e plena operação de sistemas de informação gerencial.

10. Busca de canais alternativos de comercialização - algumas indústrias e cooperativas relataram esforços bem-sucedidos para a criação ou revitalização de canais alternativos de comercialização, como o pequeno e médio varejo de alimentos, os pequenos estabelecimentos que preparam alimentos para o consumo final (“*rotisseries*”, lojas de comida congelada, restaurantes, bares e lanchonetes), cozinhas industriais, cestas básicas e redes de franquias de serviços de alimentação.

O principal estímulo para a utilização desses canais foi a percepção de que as transações com as grandes redes de supermercados não proporcionavam margens satisfatórias, tanto em virtude dos preços praticados quanto em vista das condições acessórias exigidas pelo varejista (custeio do repositor, participação em promoções, material de divulgação do varejista etc.). Em contrapartida, os custos de distribuição para a maior parte dos canais alternativos são mais elevados. Os atacadistas conseguem reduzir os custos de distribuição para o pequeno varejo, ao compor um “*mix*” com grande número de itens; entretanto, esses agentes limitam-se, em geral, a produtos que não dependem de cadeia de frio para sua distribuição. As entrevistas revelaram diferentes posicionamentos em relação ao *trade-off* margem x custo de distribuição, em razão do porte da empresa (escala e poder de barganha) e da natureza do produto, em termos de perecibilidade e da necessidade ou não da cadeia de frio.

Empresas de grande porte, que também atuam no mercado internacional de “*commodities*”, e cujos produtos não são altamente perecíveis, tenderam a ter como principal canal de comercialização as grandes redes de supermercado, secundadas pelos atacadistas. Já empresas de porte relativamente menor, que atuam em mercados regionais com produtos perecíveis (lácteos, carnes congeladas e resfriadas de aves e suínos) tenderam a desenvolver sistemas próprios de distribuição (frequentemente com terceirização da frota). Num primeiro momento, os custos de distribuição levaram algumas indústrias a se afastar do pequeno varejo, com redução acentuada do número de clientes; dois ou três anos depois, as mesmas empresas tomaram diversas iniciativas para reconquistar o pequeno varejista, entre elas investimentos em centros de distribuição e informatização da gestão da logística (otimização de rotas, disposição dos produtos no veículo de entrega) para reduzir os custos de distribuição.

11. Consolidação de rotinas para a adaptação ao ambiente competitivo - de um modo geral, as empresas relataram que os processos de modernização já vinham sendo implementados antes do Plano Real. O aumento do grau de abertura da economia brasileira, a partir de fins da década de 80, desencadeou uma primeira onda de investimentos voltados para a obtenção de ganhos de produtividade. Entretanto, a partir da estabilização das taxas de inflação emergiu a percepção de que os ganhos

advindos da modernização seriam essenciais para a permanência no mercado. A tensão desse momento se traduziu na consciência de que era preciso acelerar os investimentos, ao mesmo tempo que não se podia permitir um crescimento excessivo do endividamento, pois as taxas de juros foram elevadas quando do lançamento do plano de estabilização e por ocasião das crises que se abateram sobre os mercados financeiros internacionais. As empresas que já vinham investindo na modernização tinham acumulado “*expertise*” na gestão de projetos, o que tornou menos problemática a adequação do ritmo dos investimentos à capacidade de geração e captação de recursos.

12. Desenvolvimento de relações de cooperação - o ajuste dos sistemas agroindustriais teve a contribuição do estabelecimento de vínculos de cooperação vertical (ao longo da cadeia produtiva) e horizontal (entre empresas de um mesmo segmento ou indústria). Quanto à cooperação do primeiro tipo, há relatos de relações entre a indústria de máquinas e a indústria de alimentos, na transferência de tecnologia, e de relações entre atacadistas e o pequeno e médio varejo, para melhoria da gestão e do *marketing* desses estabelecimentos. A cooperação do segundo tipo aparece em compras conjuntas de insumos e no compartilhamento de canais de distribuição por parte de grandes empresas da indústria de alimentos (que competem em diferentes grupos estratégicos).

5 Mudanças estruturais e de padrões de concorrência

A estabilização monetária, que marca o início do período estudado, provocou mudanças importantes que afetaram o padrão de concorrência no sistema agroalimentar brasileiro: a) o preço retomou importância como variável de escolha tanto do consumidor final quanto intermediário; b) reduziu-se a importância dos estoques como estratégia de proteção contra a elevação de preços, aumentando a frequência e o volume médio de compras, o que, por sua vez, aumenta a importância relativa dos custos de transação na escolha do fornecedor; c) as diferenças nas preferências dos consumidores em relação à conveniência permitiram a convivência de estabelecimentos varejistas com diferentes estruturas de custos, e que, além disso, praticam preços diferentes; d) a franja competitiva, na dimensão encontrada no varejo de alimentos, sobrevive em virtude dos diferentes custos de utilização de cada tipo de equipamento.

Conforme discutido anteriormente, observaram-se duas transformações importantes na distribuição varejista: o aumento da concentração no segmento de cadeias de supermercados, resultante do processo de fusões e, sobretudo, aquisições, intensificado na segunda metade da década de 1990, e o crescimento expressivo do número de supermercados independentes e de estabelecimentos varejistas tradicionais. No entanto, ao contrário do que se poderia supor a partir de uma visão ingênua da relação entre estrutura e desempenho, intensificou-se a concorrência entre as grandes cadeias, tanto no tocante a preços quanto a produto. A franja competitiva acompanha essa rivalidade, apoiada, como se constatou nas pesquisas de campo, na estratégia dos segmentos atacadista e industrial, além da valorização de alguns atributos de conveniência.

A intensificação da rivalidade no varejo impediu que as firmas nesse segmento se apropriassem dos ganhos de produtividade conseguidos ao longo da cadeia produtiva nesse período. O *treadmill* vem ocorrendo em segmentos do sistema a jusante da agricultura, como resultado da mudança dos padrões de concorrência e não decorrentes da concentração verificada no período.

Entretanto, a concentração crescente das cadeias de supermercados facilitou o exercício do poder de mercado nas transações com as indústrias processadoras de alimentos. A grande cadeia de supermercados constitui um canal de comercialização capaz de girar rapidamente grandes volumes. No curto prazo, essa capacidade não pode ser reproduzida por outras firmas, o que confere à cadeia de supermercado uma renda. Essa renda é extraída da indústria de alimentos, seja pelo poder de barganha do supermercado na negociação dos preços, seja por meio de práticas comerciais, como a participação em promoções, o fornecimento gratuito por ocasião da inauguração de novas lojas ou mesmo a restituição de parte das comissões dos vendedores.

Na indústria de alimentos, o número de marcas e produtos cresceu de modo significativo. Em consequência, o consumidor tornou-se menos fiel às marcas líderes tradicionais, o que diminuiu a eficácia da estratégia de diferenciação do produto.

Além de enfrentar o poder de mercado das grandes cadeias varejistas, a indústria de alimentos também teve suas margens comprimidas pela concorrência real ou potencial com produtos importados. Em compensação, os preços dos insumos básicos nivelaram-se aos preços internacionais, de forma que os custos da indústria de transformação, excetuando-se a mão-de-obra e os preços administrados pelo setor público, caíram em termos reais. Os preços das matérias-primas agropecuárias caíram em termos reais, mas menos que os preços industriais. Ganhos de produtividade no processamento e na logística aju-

daram a compensar o aperto das margens da indústria de alimentos. Na agricultura, além dos ganhos de produtividade, a redução dos preços dos insumos contribuiu para uma aceleração do “*treadmill*” na segunda metade da década de 1990.

Nos principais segmentos da cadeia agroalimentar, a abertura comercial, a internacionalização dos setores e a estabilização do poder de compra da moeda redundaram em mais competição e em maior eficiência dos mercados. A interpretação sugerida aqui é que o jogo competitivo em cada segmento impediu a apropriação dos ganhos de produtividade realizados no próprio segmento e a montante. Com isso, o consumidor final foi o maior beneficiário do processo de adaptação do sistema agroalimentar.

Como são múltiplas as fontes da redução real dos preços dos alimentos, é muito pouco provável que esses preços retornem ao nível observado no primeiro semestre de 1994, mesmo diante de choques como a desvalorização do câmbio, ocorrida no segundo semestre de 2002. Os preços domésticos dos insumos básicos cresceram significativamente, mas os preços dos alimentos subiram cerca de 6% em termos reais. Ao final de 2002, representavam 85% do nível observado por ocasião do Plano Real.

6 Conclusões

O comportamento dos preços reais dos alimentos no Brasil, no período posterior ao Plano Real, indubitavelmente contribuiu para a consolidação do processo de estabilização. Houve uma redução de 20% em média, considerando todas as regiões metropolitanas do País.

Ao contrário do que ficou conhecido como a hipótese da âncora verde, a pesquisa mostrou que o setor industrial da economia contribuiu mais significativamente para a estabilidade de preços do que o setor agrícola entre 1994 e 2001, com base no comportamento dos preços de produtos agrícolas e industriais no atacado. Considerando o preço dos alimentos industrializados em comparação com os preços agrícolas, verifica-se uma tendência consistente de redução dos preços relativos dos alimentos. Além disso, o preço de varejo também cresce menos que os preços de atacado.

A literatura recente confirma o conhecido efeito de *treadmill* do setor agrícola no longo prazo, mostrando que houve uma transferência contínua dos ganhos de produtividade agrícola para os segmentos a jusante. O período pós-estabilização, contudo, apresenta peculiaridades não observadas anteriormente. Tais peculiaridades decorrem de importantes

mudanças de ordem institucional e econômica que provocaram alterações substantivas no padrão de concorrência do sistema agroindustrial.

O comportamento cadente das margens não provocou redução da oferta de alimentos. Pelo contrário, houve um aumento na taxa de crescimento da produção de alimentos, e a balança comercial do *agribusiness* continuou positiva. Um resultado como este teria que estar ancorado em mudanças e ajustamentos de ordem microeconômica. Para identificar esses ajustamentos foram feitas entrevistas em profundidade com os cinco grandes compradores do sistema: *traders*, cooperativas, processadores, atacadistas e varejistas.

Dentre os ajustamentos realizados, o mais importante está ligado aos sistemas de logística de suprimento e distribuição. No entanto, racionalização de custos e ganhos de eficiência, tanto na área administrativa como produtiva, também resultaram em ganhos de produtividade importantes. Esse resultado é confirmado pela evolução da produção, emprego formal e salários levantados pelo IBGE. A gestão da qualidade da matéria-prima também foi implementada visando a reduções de custo via aumento do rendimento industrial. Investimentos em capital fixo foram importantes para a implementação de estratégias de segmentação de mercado, diferenciação e diversificação do produto. O lançamento de produtos foi acelerado, no período, não somente para atender às necessidades identificadas no mercado consumidor, mas como forma de melhorar a posição da indústria na barganha com os grandes varejistas. Nesse sentido, essa é uma transformação que tende a acelerar a concentração na indústria alimentar, já que o lançamento de produtos depende de P&D, apoiado em estruturas eficientes de distribuição que podem ser utilizadas para alavancar o lançamento dos produtos. Pequenas e médias empresas não contam com esses ativos.

Os ganhos de produtividade obtidos na indústria não foram totalmente apropriados por ela. Houve transferência para o varejo e para o consumidor final. Este resultado poderia ser explicado pelo poder de barganha obtido pelo grande varejo com o fantástico processo de concentração ocorrido em 5 anos. Resta, entretanto, explicar como os preços foram reduzidos para o consumidor final, o que pressuporia forte concorrência no segmento de varejo.

Um resultado importante e até então pouco analisado foi o desenvolvimento do segmento de varejo de alimentos. Embora as dez maiores empresas tenham dobrado sua participação no faturamento geral do setor de supermercados (considerando alimentos e não alimentos) entre 1994 e 2000, houve um aumento da participação dos supermercados independentes nas vendas de alimentos, assim como de lojas tradicionais. A concentração é

de fato alta, mas não houve aumento significativo no período. Dois fenômenos devem ser considerados. A entrada de novas cadeias internacionais e o crescimento do mercado levaram a uma mudança no padrão de concorrência nesse segmento. Além da intensificação da rivalidade em preços, os supermercados investiram em diferenciação baseada em produtos perecíveis, e no desenho e linhas de produtos de lojas, para atender diferentes momentos de compra e segmentação da clientela. Como o mercado cresceu, pode ainda abrigar maior número de supermercados independentes e lojas tradicionais redefinidas. Uma das conseqüências da intensificação da concorrência foi a pressão por preços e padrões de qualidade de produtos e serviços sobre os fornecedores.

A reação dos segmentos a montante do varejo foi de desencadear ajustamentos de custo e de produto, mas também de desenvolvimento de relações de colaboração entre grande atacado e pequeno varejo, grandes processadores e pequeno varejo e processadores e fornecedores, do setor agrícola ou industrial, no sentido de viabilizar mutuamente seus negócios. A grande empresa entende que tem que estar nas gôndolas das grandes redes varejistas, mas que esse mercado é de baixa ou nenhuma margem. Os ganhos têm que ser feitos fora das grandes redes e compartilhados com empresas menores. Tal estratégia merece ser estudada com maior profundidade, mas, certamente, representa um fenômeno importante no desenvolvimento do sistema agroindustrial de alimentos.

O ajuste microeconômico sugere que a redução dos preços dos alimentos não foi transitória, mas baseada na transferência de ganhos de produtividade, não só do setor agrícola, mas, principalmente, dos segmentos industrial e de serviços. A grande pergunta que se levanta nesse momento é se tal processo é sustentável no longo prazo. Há redução de margens e aumento do endividamento. Novos investimentos dependem crucialmente da recuperação da rentabilidade e do crescimento do mercado. A evolução das variáveis macroeconômicas é fundamental para tal resposta. Aparentemente as estratégias microeconômicas privadas esgotaram sua capacidade de ajuste, mesmo para empresas de grande porte.

Referências bibliográficas

Censo do Franchising 2000. Associação Brasileira do Franchising (ABF).

Censo A. C. Nielsen. Estrutura do varejo brasileiro, 1994-2000. Balanço Anual da *Gazeta Mercantil*, 1994-2000.

- Connor, J. M.; Schiek, W. A. *The food processing industries: an industrial powerhouse in transition*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- Considera, C. M.; Sousa, E. L. L.; Bracale, G. *Âncora verde: o papel da agricultura no ajuste econômico*. Brasília: Secretaria de Acompanhamento Econômico, 2002.
- Dias, G. L. S.; Amaral, C. M. Mudanças estruturais na agricultura brasileira, 1980–1998. In: Baumann, Renato (coord.), *Brasil: uma década em transição*. São Paulo: Editora Campus, 2000, Capítulo 6, p. 223-254.
- Farina, E.M.M.Q. Downstream structural changes in the Brazilian food and agribusiness system: the case of fresh vegetables and dairy business. *Development Policy Review*, 2002.
- Farina, E.M.M.Q.; Nunes, R. A evolução do sistema agroalimentar no Brasil e a redução de preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. *Texto para Discussão* n. 970. Brasília: IPEA, 2003.
- Furtuoso, M. C. O.; Gilhoto, J. J. M. *O PIB do agronegócio, 1994-1999*. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, University of São Paulo (ESALQ/USP), 2001.
- Homem de Melo, F. Agricultura brasileira nos anos 90: O Real e o futuro. *Economia Aplicada*, v. 2, n. 1, p. 163-182, jan./mar. 1998.
- _____. Os efeitos negativos da política cambial sobre a agricultura brasileira. *Economia Aplicada*, v. 3, n. especial, p. 35-46, março 1999.
- IBGE. *Pesquisa de Orçamentos Familiares 1995-1996: consumo alimentar domiciliar per capita*. Rio de Janeiro, 1998.
- _____. *Pesquisa de Orçamentos Familiares 1995-1996: despesas, recebimentos e características das famílias, domicílios, pessoas e locais de compra*. Rio de Janeiro, 1999.
- Jank, M. S.; Nassar A. M. Competitividade e globalização. In: Zylbersztajn, Décio; Fava Neves, Marcos (coords.), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000, Capítulo 7, p. 137-163.
- Mendonça de Barros, J. R.; Rizzieri, J. A. B.; Picchetti, P. *Os efeitos da pesquisa agrícola para o consumidor*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2001.
- Pinto, Laércio de Oliveira. Panorama do crédito e da inadimplência. In: *Painel Setorial Serasa Cadeia de Alimentos*. São Paulo, 24 de setembro de 2003. Disponível em <http://www.serasa.com.br/palestras/painelssetorial5.htm>. Acesso em: 01.02.2004.

Sutton, J. *Sunk costs and market structure*. Cambridge, MA.: MIT Press, 1992.

Zylbersztajn, D.; Farina E.M.M.Q. Strictly coordinated food systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999. ISSN:1096-7508.