[Vegro, Celso Luis; Filho, Alceu; Amaro, Antônio; FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS: os segmentos do café, sucroalcooleiro e sucos cítricos].
Recife. V Encontro de Economistas da Língua Portuguesa, 5 - 7 de novembro de 2003.

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS:

os segmentos do café, sucroalcooleiro e sucos cítricos[1]

Celso Luis Rodrigues Vegro[2]
Alceu de Arruda Veiga Filho[3]
Antônio Ambrósio Amaro[4]

Resumo: O fenômeno F&A tem sido especialmente intenso na indústria de alimentos: o número de operações contabilizadas pelas consultorias especializadas nessa indústria é uma das maiores entre todos os setores econômicos. Nesse contexto, é relevante avaliar esse processo, buscando razões para explicá-lo, frente às transformações nos mercados externo e interno, e tendo em vista criação ou manutenção da competitividade da cadeia produtiva. Os setores enfocados neste estudo são: sucroalcooleiro, citrícola e cafeeiro. Como resultado verificou-se a existência de notórias diferenças entre as trajetórias dos três segmentos analisados, embora a lógica das F&A de cada setor sejam semelhantes entre si. Para os segmentos sucroalcooleiro e café, esse processo representa uma das alternativas estratégicas que vem reforçar os impactos da reestruturação setorial e para o segmento dos sucos cítricos ressalte-se sua relevância histórica e sua continuidade como forte tendência.

Palavras chave: fusões e aquisições; investimento de capital estrangeiro; indústria de alimentos.

MERGER AND ACQUISITION IN FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY:

coffee, sugar-alcohol, and orange juice sectors

Abstract: The M&A phenomenon has been specially intense in the food industry: the number of operations accounted by specialized consultants in this industry is one of the highest among all the economic sectors. In this context, it is worthy to evaluate this process searching for

[1] Os autores agradecem os comentários e sugestões de Dr. Dimas Alberto Ferreira, Gerente Geral de Citrus Cone Sul, FMC Food Tech, Prof. Dr. J. William Grava do IBMEC/SP e ao Prof. Dr. Flavio Condé de Carvalho da FAAP/SP.
[2] Eng.Agr., MS em Desenvolvimento Agrícola; Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (IEA).
[3] Economista, MS em Política Científica e Tecnológica, Pesquisador Científico do IEA.
[4] Eng.Agr., Dr. em Economia Agrícola, Pesquisador Científico do IEA.

reasons that explain it, relating it to both internal and external markets changes, towards creating or maintaining agribusiness competitiveness. The sectors to be studied here are: sugar-alcohol, citrus and coffee. Although the M&A reasoning is the almost the same in these sectors, it is shown that different ways have been taken in each one. For sugar-alcohol and coffee the process represents one of the strategic alternatives that reinforce the structural changes impact in these sectors. On the other hand, for citrus juice the process has been continuous and historically relevant.

Key-words: merger and acquisition; foreign equity investment; food industry.

1 – Introdução

A partir da segunda metade dos anos noventa, as ocorrências de fusões e aquisições (F&A) no Brasil, contabilizadas por empresas de consultoria especializadas nesse tipo de transação, foram numerosas. No período 1994 a 2002, considerando todos os segmentos da indústria no País, o total de F&A foi de 2.667[5] ocorrências (PESQUISA, 2003), transformando-se numa "verdadeira mania no mercado brasileiro" (AZEVEDO, 2000)[6]. Especificamente na indústria e agroindústria[7] de alimentos e bebidas, foram 290 casos, representando 10,8% do total refletindo, em parte, o incremento da demanda diante do maior poder de compra da população, notadamente nos primeiros anos do Plano Real.

As transações pautadas por F&A desenham novas configurações setoriais, modernizando os padrões tecnológicos vigentes e alterando a competitividade nos mercados. Alguns dos negócios efetivados alcançaram enorme magnitude, despertando maior interesse pelo tema não apenas de técnicos, mas também da esfera governamental, essencialmente preocupada com a defesa e/ou preservação da concorrência.

O diagnóstico de casos concretos na agroindústria e na indústria de alimentos pode auxiliar no melhor entendimento do fenômeno em si e suas prováveis repercussões sobre os diversos elos das cadeias de produção. Por se tratar de um processo em andamento, não se espera indicar ou encontrar soluções-padrão. Os casos empíricos analisados são em grande medida sinalizadores de tendências que podem, inclusive, não convergir para consensos dependendo das particularidades de cada caso/segmento.

Este estudo será desenvolvido em três partes. Na primeira, elaboram-se as linhas gerais do fenômeno das F&A, enfatizando aspectos teóricos e empíricos da ocorrência em suas diversas modalidades de expressão, e definem-se os objetivos pretendidos. Orientando as análises para os segmentos selecionados pela importância que representam na geração do valor agregado pelo agronegócio paulista (café, sucroalcooleiro e sucos cítricos), alcança-se a segunda parte, que é uma prospecção exploratória. Por último esboçam-se considerações sobre a temática analisada.

1.1 – Antecedentes

Diversas correntes do pensamento econômico esboçam caminhos interpretativos para o fenômeno das fusões e aquisições (F&A). De um certo ponto de vista trata-se de problemática eminentemente microeconômica, embora sua expressão no agregado ganhe contornos muito mais amplos, notadamente sobre os padrões tecnológicos e de concorrência nos mercados.

Mundialmente, a trajetória econômica contemporânea destaca os novos imperativos tecnológicos enquanto suprema instância à geração de crescimento (FURTADO, 1998). Nesse contexto surgem novas capacidades de acumulação e de possibilidades técnicas às empresas nacionais e transnacionais (ETN's)[8]. Especialmente na indústria intensiva em tecnologia, as

---

[5] Grande dificuldade enfrentada na realização de análises sobre F&A é a inexistência de estatísticas oficiais. Exemplo disso é a consolidação apresentada pela Price que contabilizou 3.998 ocorrências entre 1994 e 2002 (PALHANO, 2003).

[6] Embora seja efetivamente exuberante o fenômeno no Brasil, ao considerar-se a macro região ibero-americana, a magnitude do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) nessa região tem sido menor que a observada noutras partes do globo (BONELLI, 2000).

[7] Considera-se unidades agroindustriais os estabelecimentos que efetuam algum tipo inicial de processamento das matérias-primas agrícolas que constituem seus suprimentos, enquanto na indústria de alimentos há transformação mais intensa para consumo final. Tal diferenciação cumpre mais objetivos didáticos do que teóricos ou conceituais.

[8] Comparativamente às empresas nacionais, as ETN's apresentam melhores condições de atuação nas F&A, pois contam com acesso a crédito em condições mais favoráveis e possuem capacitação tecnológica e de aplicação do

alterações do paradigma técnico imprimem nova orientação à produção, adotando-se o posicionamento estratégico pautado pela produção em massa porém amplamente flexível, destacando-se as características de uso intensivo de informação e conhecimento, busca de novos padrões energéticos (formas de utilização, novas fontes), segmentação de mercado, formação de redes e valorização do capital humano (PÉREZ, 2001). Essa mudança de paradigma também favorece a busca de novas oportunidades de investimentos nas mais diversas regiões do globo.

A saturação das oportunidades de crescimento econômico nos mercados das ETN's, especialmente nos países de alta renda per capita, associada ao significativo incremento do capital nelas centralizados, obriga-lhes o caminho da internacionalização enquanto meio eficaz de ampliação de sua taxa de acumulação[9]. A materialização desse fenômeno ocorre através dos fluxos de capital denominados de investimentos diretos estrangeiros (IDE), que para os países de destino podem traduzir-se em transações de F&A. Portanto, as F&A podem ser interpretadas como "resposta estratégica das corporações ao surgimento de um novo ambiente institucional e concorrencial trazido pelo processo de globalização" (ANDRADE, 2003).

Estima-se que 50% do IDE destinados aos países em desenvolvimento orientem-se para as operações de F&A (BRINDELLI & COUTO, 2002)[10]. Entre 1999 e 2001, observam-se maciças transferências de capitais sob essa rubrica, tendo os 20 principais destinos das aplicações capturado montantes próximos aos US$ 200 bilhões ao ano no período considerado (Tabela 1). Tais transferências foram particularmente impulsionadas pelo ambiente de exuberante liquidez internacional e de novas engenharias financeiras. Especificamente, no Brasil, o IDE além de sua importância nas expansões e reestruturações patrimoniais das empresas, corporações e grupos econômicos, constitui-se em recursos essenciais ao financiamento de curto prazo do déficit do balanço de pagamentos do país (o que por acaso também ocorre com a economia estadunidense entre outras). No médio e longo prazos as transferências de receitas para as matrizes situadas no exterior acabam por superar o montante pago na operação de F&A, tornando a operação deficitária para o país, sobretudo quando os adquirentes não prevêem novos investimentos decorrentes de estratégias de ampliação da capacidade instalada. Ao cabo de contas, "o IDE pode beneficiar os países receptores pelas externalidades positivas que é capaz de gerar" (BONELLI, 2000). Entre 1999 e 2001, em média, US$ 29 bilhões em IDE acessaram o Brasil[11]. Em 2002, estima-se, preliminarmente, que US$ 16 bilhões entraram no País como IDE.

---

conhecimento, em geral, mais adiantadas (BONELLI, 2000). Todavia, nos segmentos aqui selecionados para a análise (café, citrus e açúcar e álcool), o Brasil reúne ou é gerador das tecnologias consideradas de ponta.

[9] Menos freqüentemente a firma pode exportar capital em decorrência do: aumento da concorrência local; esgotamento das possibilidades de diversificação e antecipando-se à concorrência em mercados recém abertos, antes autárquicos.

[10] A década de 90 distingue-se das demais pois as F&A tornam-se o "objetivo principal do IDE" (BONELLI, 2000).

[11] Estimativas indicam que a China alcançará brevemente a cifra de US$ 100 bilhões em IDE.

TABELA 1 – Montante e Percentual de Investimentos Diretos Estrangeiros Destinados a Países em Desenvolvimento e Total Mundial, 1999-2001

(valor em US$ bilhão)

Receptor	1999		2000		2001	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Brasil	31,4	2,9	32,8	2,2	22,5	3,1
20 maiores	199,6	18,3	225,3	15,1	185,6	25,4
Total Mundial	1.088,3	100,0	1.491,9	100,0	735,1	100,0

Fonte: Elaborada a partir de CASTRO, 2002.

Em termos porcentuais verifica-se algum declínio, em 2000, da participação brasileira no IDE, embora permaneça como um dos 10 principais destinos de inversões dessa natureza (CEPAL, 2001). Tal resultado poderia ser esperado uma vez que a grande onda de privatizações de empresas estatais prestadoras de serviços públicos, de infra-estrutura e dos bancos estaduais iniciou-se e finalizou-se entre 1997 e 2001, restando poucas unidades desse perfil, disponíveis ou de interesse para aquisições[12]. Entre 1991 a 2002, contabilizando-se apenas as operações envolvendo a venda de empresas estatais alcança-se o montante de US$ 103,5 bilhões, consolidando a vice-liderança em termos mundiais (ANDRADE, 2003).

As F&A conduzidas por empresas nacionais são igualmente expressivas. A realização dessas transações ocorre em decorrência de particularidades próprias da economia brasileira cujo regime de crescimento econômico tem sido marcado por ciclos caracterizados pelo "*stop and go*", sendo por si só incapazes de satisfazer as necessidades de contínuo crescimento das empresas e/ou de absorver capacidade produtiva excedente. Estas, por sua vez, percebem nas F&A a forma menos árdua de empreender sua expansão (AZEVEDO, 2000). A trajetória de baixo crescimento econômico do último biênio tornou as empresas nacionais as maiores participantes, perfazendo 54% das fusões e 66% das aquisições (PALHANO, 2003).

A partir do segundo semestre de 2001 e durante 2002, o contexto econômico global começa a sinalizar período de baixo crescimento, com diminuição da demanda por bens e serviços nos EUA; ambiente de instabilidade institucional na Iberoamérica, e o afloramento mais explícito das fragilidades estruturais da economia brasileira, trazendo impacto negativo sobre o volume de IDE dirigido aos países sul-americanos. Estima-se que, em 2002, a região tenha recebido US$ 37,6 bilhões, 24,3% a menos que os US$ 49,7 bilhões aportados em 2001. Especificamente no Brasil, foram contabilizadas por consultorias especializadas na temática, 221 transações sendo 138 capitaneadas por empresas nacionais e 81 por ETN's (QUAGLIO, 2003).

As F&A[13] tem por objetivo fatores de diversas ordens econômicas e financeiras. Buscam um novo arranjo empresarial que torne mais eficiente a alocação do capital, esperando-se dessa nova alocação a maximização das receitas próprias ou de seus acionistas, as quais podem ser sinteticamente relacionadas, sem preocupações hierárquicas, em: a) ampliação do poder econômico[14] com a compra de *market share* pertencente a concorrentes diretos ou não e conseqüente diminuição da competição, b) aumento de escala e/ou ganhos de escopo; c) construção de sinergias através da expansão para negócios relacionados (as chamadas convergências tecnológicas); d) internacionalização em busca de macro-mercados

[12] A chamada reforma do Estado consistiu em três principais pilares: desregulamentação; abertura comercial e privatizações/desestatizações.

[13] Para uma revisão mais exaustiva ver GRAVA (2002).

[14] O exercício de poder econômico abusivo ocorre quando a empresa implementa práticas como formação de cartel, venda casada, preços predatórios (artificialmente baixos) e sistemas coletivos de distribuição (discriminação de distribuidores, vendedores e consumidores) (CADE, 1998). A legislação prevê que sejam apreciadas em âmbito do Sistema Brasileiras de Defesa da Concorrência as transações que ocorram entre firmas com faturamento superior a R$ 400 milhões ou que venham a concentrar parcela do mercado acima de 20%.

de atuação, sobretudo, em âmbito dos atuais blocos econômicos; e) acesso facilitado a matérias-primas estratégicas e/ou a mercados de trabalho menos regulamentados/mais baratos; f) do ponto de vista da empresa individual, minimizar os obstáculos provenientes da existência de barreiras à entrada[15]; g) redução de custos de P&D e do nível de incerteza, notadamente naqueles segmentos situados na fronteira tecnológica (fármacos, biotecnologias, tecnologia da informação) e h) condições de compra muito vantajosas de firmas, por vezes em situação de crise, porém em condições de recuperação, abstraindo-se de questões como a de mudanças na taxa de câmbio.

Aparentemente, as aquisições são eventos mais comuns e mais simples de implementar que as fusões. A aquisição de cunho vertical (integração) ocorre, em geral, devido à interdependência entre fornecedores e usuários de um recurso, tornando ambígua a possibilidade de cooperação pois há o risco de que um dos parceiros tente solapar o outro (BRINDELLI & COUTO, 2002). A estratégia de fusão, por sua vez, tem preferência quando: a) o mercado é menos conhecido pelo comprador; b) os clientes mostram-se hostis à penetração dessa ou daquela firma; c) há causas internas das empresas (ninguém quer aparecer como vendedor ou a aceitação da marca é suficientemente ampla que justifique sua preservação).

Mais comum do que possa parecer, os movimentos de capital dirigidos para as F&A, nem sempre correspondem às expectativas formuladas *ex-ante*. Estimativas elaboradas por consultorias especializadas indicam que entre 50% e 75% das F&A não atingem seus objetivos (BRINDELLI, & COUTO, 2002). O excesso de confiança, motivado pelo fascínio do jogo de poder e de busca de novas oportunidades que movem muitos executivos, associado à compulsão pelo fechamento dessas transações, pode-se constituir numa das razões para o fracasso (BARROS, 2002)[16]. A coordenação das atividades do novo grupo formado; pagamentos pela aquisição bastante acima das estimativas mais otimistas (gerando prejuízos futuros para os acionistas) e as falhas no planejamento da integração e da logística acompanhado pelo afloramento de conflitos culturais são as razões de fracasso mais comumente citadas (GRAVA, 2002). Também, a previsão de surgimento de substanciais sinergias pode não se concretizar ou simplesmente ser inviável (FUSÕES, 2002).

A intensificação das F&A nos anos 90, particularmente nos países iberoamericanos, aparentemente, acelerou o processo de concentração do capital[17]. Pesquisas indicam que efetivamente os compradores possuem maior porte que os vendedores, mostrando que a concentração do capital é um vetor relevante do processo (BARROS, 2002). Todavia, analisando-se o grupo de firmas compradoras, constata-se que sua diversidade é tão ampla quanto a dos vendedores, sinalizando que o fenômeno permanece embrionário quando se considera a amplitude da agroindústria e indústria de alimentos e bebidas brasileiras.

Uma decorrência direta das F&A constitui-se em sua possibilidade de alteração na estrutura de competição no mercado, principalmente, naqueles casos em que as transações mobilizam vultosos recursos financeiros envolvendo empresas ou marcas líderes em seu segmento específico. Teme-se que a centralização econômica conduza a adoção de práticas anti-concorrenciais (aumento dos preços através da formação de cartéis e de conluios). No Brasil, assim como em outras nações, criou-se aparato legal de defesa da concorrência (denominado de políticas antitruste), tendo por premissa a idéia de que manter a

[15] A aquisição de uma empresa não aumenta nem diminui as barreiras a entrada pré-existentes, pois nesse movimento não se acrescenta capacidade produtiva à estrutura vigente, "restringindo-se a uma troca de propriedade" (FARINA, 2000). Na pressuposição de que a capacidade de competição de comprador é maior do que a do vendedor, a transação pode resultar em perspectiva de subseqüente concentração no mercado.

[16] A teoria econômica inclusive designa esse fenômeno como "maldição do vencedor" (FUSÕES, 2002).

[17] Os conceitos de concentração e de centralização de capitais foram estabelecidos por Marx em seu livro 1 do Capital. Para o autor, tanto a concentração como a centralização conduziriam, através da concorrência, à oligopolização/monopolização da economia.

competitividade na economia constitui-se em condição para a geração de desenvolvimento por ser mais eficiente no aproveitamento dos recursos produtivos[18]. Entretanto, oligopólios podem trazer benefícios pois pode ocorrer redução dos custos de produção, advindos das economias de escala geradas; melhoria da qualidade dos produtos; menor oscilação de preços no curto prazo e de redução nas despesas em pesquisa e desenvolvimento, que eventualmente são transferidas aos consumidores e/ou fornecedores, desde que preservadas as possibilidades de importação e mantidas tênues as barreiras à entrada de novos competidores. "A sabedoria está em preservar a concorrência sem eliminar as vantagens associadas às grandes empresas"(FARINA, 1990).

Ainda que se consagre como trajetória dominante em âmbito do funcionamento da economia coetânea, o processo de concentração e centralização do capital mantém latentes contradições próprias, como afirma DUPAS (2001): "o processo radical em busca de eficiência e conquista de mercados força a criação de uma onda de fragmentação – terceirizações, franquias e informalização – abrindo espaço para uma grande quantidade de empresas menores que alimentam a cadeia produtiva central com custos mais baixos".

A indústria de alimentos e bebidas foi um dos objetivos preferenciais das F&A no Brasil. Esse fenômeno decorre das características particulares desse ramo industrial, em que os processos produtivos são conhecidos e as tecnologias simples e maduras (BONELLI, 2000). Ademais, por se tratar de segmento bastante fragmentado e heterogêneo (COMIN, 1997), são numerosas as oportunidades para a realização de transações. Pequenas e médias empresas, cooperativas, empresas familiares e produtores verticalizados, formam o rol de firmas economicamente viáveis porém, em alguns casos, de menor rentabilidade. A profusão desses tipos de competidores responde pelo vigor das F&A no ramo agroalimentar brasileiro. As transações no segmento de lácteos exemplificam tais hipóteses[19].

A partir da constatação de que no Brasil o ramo de alimentos e bebidas lidera o ranking das F&A no Brasil, quais seriam, se é que existem, as especificidades desse processo nos segmentos do café, sucroalcooleiro e sucos cítricos. A análise dos três casos pode auxiliar na compreensão desse fenômeno, de característica reestruturante. Para tanto pretende-se:

a) levantar, categorizar e comentar as principais ocorrências de F&A nos segmentos especificamente selecionados para análise; e
b) refletir sobre os impactos das F&A no contexto de reestruturação técnica, produtiva e comercial nos agronegócios.

2 – Trajetórias específicas

2.1 – O café: da tutela governamental à desregulamentação[20]

A intervenção das autoridades públicas nos diversos segmentos da agropecuária tem, invariavelmente, por premissa a defesa da renda dos produtores e/ou das receitas cambiais do País obtidas na exportação dos produtos. O comportamento segundo ciclos de escassez e abundância de ofertas dos mercados agrícolas, notadamente o das culturas perenes, gera instabilidades nas cotações dos produtos e legitima as ações visando sua regulamentação pelo governo. No caso do café, entre 1906 e 1990 (do Convênio de Taubaté até a extinção do

[18] O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), é o órgão pertencente ao Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), responsável pela análise e providências quanto aos eventuais prejuízos sociais e econômicos causados pelas transações caracterizadas pela centralização do capital empresarial.

[19] Empresas como a PARMALAT implementaram enorme campanha de aquisição de pequenos laticínios e cooperativas, tornando-se em curto espaço de tempo na segunda maior empresa do ramo de lácteos no Brasil, estando próxima de suplantar inclusive a matriz italiana.

[20] Embora irmã siamesa da regulação interna, a efetuada em âmbito internacional, patrocinada pela Organização Internacional do Café, não será objeto de análise nesse tópico.

Instituto Brasileiro do Café[21]), o agronegócio foi sistematicamente submetido à intensa regulação governamental que, embora tenha sido topicamente êxitosa (particularmente no aumento do consumo interno e na redução do parque cafeeiro), acumulou algumas distorções ao longo de toda a cadeia produtiva[22].

Nas indústrias de torrefação e moagem e de solubilização de café, duas medidas regulatórias influenciaram sua formação e atual estrutura: o controle de preços no varejo (tabelamento) e a distribuição de cotas de café verde segundo o porte da empresa. O tabelamento, especificamente, retardou o surgimento de iniciativas privadas (dos torrefadores), como a segmentação da linha de produtos que, posteriormente mostraram-se viáveis e necessárias. O conceito de que não existem diferenças entre os cafés Torrado e Moído (T&M) disponíveis teve ai sua origem, sendo essa um "obstáculo intangível" que progressivamente vem sendo superado pelas ações de valorização do produto, implementadas pelo próprio segmento e por suas entidades de representação.

A administração pública da oferta de café verde às torrefadoras ao invés de regular o segmento, cujo objetivo era o de apoiar a estratégia de aumento do consumo interno, ensejou ações oportunistas por parte dos empresários dessa indústria, como o surgimento de um "mercado negro" de cotas de café verde (negociado inclusive com os exportadores). Ademais, a regulação por meio de cotas criou ambiente favorável tanto à ampliação da capacidade instalada como ao surgimento de novas torrefadoras. Essa política de regulação com viés de indução, foi responsável pela ainda elevada capacidade ociosa estimada em cerca de 65% no segmento.

A regulamentação governamental sobre o café era de tal modo abrangente que a expressão "tutela" exprimia o real modo de funcionamento desse agronegócio. Os demais agentes como exportadores e cafeicultores conviviam com regulamentações de diversas naturezas (cotas de exportação e confisco cambial, por exemplo), que se por um lado restringiam a margem de manobra dos agentes, por outro, conferia ambiente de estabilidade institucional propícia para o alcance de rentabilidade satisfatória dos investimentos privados.

Pelo menos entre 1990 e 1996, vigorou um ambiente de total desregulamentação do segmento[23]. Em evento realizado por prestigiosa universidade paulista, importante liderança de entidade dos torrefadores construiu a seguinte imagem para caracterizar o ambiente vigente após a desregulamentação: "assemelhava-se a um pássaro criado em gaiola que de repente foi libertado em alto mar". Essa imagem dava a exata dimensão das dificuldades que seriam enfrentadas nessa fase de reestruturação. FARINA et al (1997), confirmam essa hipótese ao relacionar o processo de desregulamentação em efetiva desorganização do agronegócio, mencionando, como ilustração, o quadro de desabastecimento do mercado interno verificado em 1995 (decorrente da incidência de geadas e seca no ano anterior) e o acúmulo não mobilizável para atendimento da demanda interna de mais de cinco milhões de sacas de café remanescentes do FUNCAFÉ.

Todavia, a excessiva pulverização da torrefação associada ao elevado grau de ociosidade, são efetivamente fatores indutores de operações de reestruturação patrimonial que conduziram a uma maior concentração econômica do segmento. A partir da segunda metade da década de 90, as transações envolvendo empresas de torrefação e moagem tornaram-se mais comuns, ganhando destaque a operação envolvendo de um lado a transnacional Sara Lee

---

[21] O Convênio de Taubaté, de 1906, previa a adoção de política oficial de valorização do café através de mecanismos fiscais e de crédito. O IBC, criado em 1956 e extinto em 1990, foi a entidade responsável pela coordenação da política cafeeira desde a geração de tecnologias agronômicas, ao acompanhamento estatístico, classificação e qualidade, estoques e regulação do mercado interno.

[22] Para aprofundar os detalhes sobre as políticas públicas de regulação do mercado brasileiro de café consultar SAES, 1995.

[23] A partir de 1996, com a constituição do Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC), começam a ser recuperadas algumas ações públicas e privadas em apoio ao segmento.

e de outro a Cia União de Refinadores de Açúcar e Café, proprietária das marcas Caboclo, Pilão e União.

Em paralelo à implementação da desregulamentação do agronegócio café ocorreu forte declínio dos preços do produto, notadamente entre 1990 até meados do segundo semestre de 1993, e provocou forte impacto sobre a indústria de torrefação que presenciou forte declínio de suas margens de lucratividade, num contexto de hipercompetividade frente a suas congêneres. Associadas a queda das margens, com a mencionada ociosidade, consubstanciou-se ambiente propício para que as F&A se incorporassem às estratégias empresariais vigentes, especialmente àquelas firmas com competências para a alavancagem financeira junto a bancos internacionais. A estrutura da torrefação brasileira, antes formada por empresas nacionais, passou a ser composta (mais que isso, liderada) por empresas cujas matrizes estão sediadas no exterior, muito embora a percentagem do faturamento dessas empresas no segmento da torrefação atingisse apenas 15% em 2000, enquanto a média de 18 segmentos industriais, incluindo-se o do café, era de 52% de participação de empresas estrangeiras (COUTINHO, 2002).

2.1.1 – Histórico das transações e suas repercussões sobre a estrutura do segmento

As F&A no segmento de torrefação e moagem de café remontam aos primórdios da industrialização paulista que teve nesse ramo de negócios um de seus pilares. Em 1936, por exemplo, uma torrefadora situada em Campinas/SP, foi adquirida por grupo familiar a qual pertence até hoje (tendo celebrado seu centenário em 1998). Portanto, não deveriam causar surpresa notícias sobre a ocorrência de reestruturação patrimonial no segmento do café.

O segmento de torrefação e moagem de café reúne diversas características necessárias para que o processo de F&A se desenvolva pois é reconhecidamente alta sua fragmentação e há ainda relativa heterogeneidade, principalmente no quesito de tecnologia de torrefação, moagem e de empacotamento, embora se mantenha pouco expressivo em termos de transações verificadas em âmbito da indústria de alimentos. Em contrapartida, o segmento de solubilização de café sempre foi concentrado, com poucas firmas atuantes sob elevadas escalas de operação. Estima-se que a empresa líder desse segmento concentre cerca de 70% do mercado de solúvel doméstico.

Até onde este levantamento foi capaz de retroagir, talvez a aquisição da tradicional torrefadora paulistana Café do Centro, em 1994, por parte do grupo Branco Peres (também exportadores de suco cítrico entre outras atividades econômicas), tenha sido a primeira ocorrida sob o contexto da completa desregulamentação do mercado com a extinção do IBC. O grupo adquirente, possuidor de estrutura para comprar café verde e *know-how* em comércio exterior, passou também a atuar no mercado interno distribuindo café T&M junto a clientes institucionais (restaurantes e cafeterias) renovando e incrementando substancialmente sua linha de cafés.

Em março de 1997, a indústria de café solúvel Macsol (parceria entre a Coca Cola – 49% das ações e a Cia Iguaçu de Café Solúvel – 51%), sediada em Campinas é desativada, desmontada e transferida para Cornélio Procópio/PR, sede da Cia Iguaçu, sob a justificativa de reduzir os custos de produção. Com essa mudança a Macsol recebeu investimentos da ordem de US$ 10 milhões visando a produção de 150 toneladas de café solúvel por mês. A proximidade com a coligada (Iguaçu), gerou sinergias entre outras externalidades positivas que permitiram operar sob menores custos, em escala ampliada.

A transnacional estadunidense do ramo de alimentos e higiene pessoal *Sara Lee*, uma das maiores torrefadoras de café no mundo, processando cerca de 8 milhões de sacas ao ano, tem patrocinado os maiores movimentos em termos de aquisições de torrefadoras brasileiras. Em 1998, efetua duas importantes aquisições comprando o Café do Ponto e o Café Seleto, ambas marcas tradicionais do mercado de T&M. Dois anos mais tarde torna-se responsável

pela mais importante das aquisições observadas nesse segmento, que foi o acordo de investimento celebrado entre Café do Ponto - *Sara Lee*/DE N.V. e a Cia. União de Refinadores de Açúcar e Café – Coopersucar.

Completado esse conjunto de aquisições a *Sara Lee* passou a deter cerca de 25% do mercado de café T&M, pertencendo ao grupo econômico as marcas de café: Pilão, Caboclo, União, do Ponto e Seleto. Em decorrência dessa situação foi obrigada a submeter aos órgãos governamentais de defesa da concorrência, o acordo de produção celebrado com a Socan visando a produção e distribuição de T&M. Dessa forma o leque de marcas passou a contar também com os seguintes rótulos de café: Canaan; Ovar, Metrópole; Metrópole do Bule; Serra da Estrela; Marrocos; Botafogo e IB, com distribuição concentrada na cidade do Rio de Janeiro.

As transações envolvendo a Sara Lee forneceram o catalisador necessário para que os demais competidores desse mercado despertassem seu interesse pelas F&A. Em 2001, as aquisições do Café Nacional (da cidade de Belo Horizonte/MG) e de torrefadora situada em Piumhi/MG, ambas efetuadas pela transnacional italiana Segrafedo Zaneti (torrefadora e rede global de cafeterias), e a do Café Três Corações (vice-líder em Minas Gerais) pela torrefadora israelense Strauss-Elite, ampliaram o grau de internacionalização da indústria brasileira de café torrado e moído. Outras firmas sondaram a possibilidade de entrada no mercado brasileiro como a *illycaffè* e a Lavazza[24], ambas torrefadoras italianas. A primeira, quedou-se por ampliar suas instalações na matriz em Trieste (Itália), enquanto a segunda permanece interessada no mercado brasileiro, particularmente, na aquisição de torrefadora instalada no País.

Em 2000, outras aquisições igualmente importantes foram as compras do Café Pacheco (torrefadora gaúcha) pela Café Damasco (curitibana) e a do Café Tiradentes (firma santista) pela Nhá Benta Alimentos (empresa do ABC paulista) (MARINO e MENDES, 2001).

Estima-se que as quatro maiores empresas de torrefação e moagem concentrem entre 30% e 35% do mercado brasileiro de T&M[25]. A introdução de inovações tecnológicas, como foi o caso do empacotamento à vácuo, ensejou novas oportunidades para a ampliação dos nichos de mercado, chancelando a entrada nos mais longínquos pontos de distribuição. Essa mudança estrutural acrescentou competitividade às grandes empresas que passaram a disputar o mercado das pequenas e médias torrefadoras cuja produção dirigia-se ao mercado local/regional. No caso da indústria de solubilização as quatro maiores firmas representam mais de 80% do mercado interno do produto. O já estabelecido patamar de concentração prevalecente no segmento de solubilização restringe sobremaneira as possibilidades de que novas transações de F&A venham a ocorrer a curto prazo.

2.2 – O segmento sucroalcooleiro: (des)caminhos da contemporaneidade

A agroindústria canavieira é uma das principais atividades econômicas existentes desde o início da formação do Brasil. A cana-de-açúcar foi introduzida no sudeste do país, na capitania de São Vicente em 1533, oriunda da Ilha da Madeira, mais tarde fincando raízes no nordeste do país. Nessa fase inicial e durante muito tempo, produziu-se açúcar e aguardente nos chamados engenhos, através de métodos e tecnologias artesanais.

A fase de industrialização, que se inicia a partir da metade do século XVIII, estruturou-se baseada na superexploração do trabalho, nas explorações de grandes dimensões territoriais, advinda da herança escravocrata, e no patrimonialismo que fundamentava o poder

[24] A torrefadora italiana possui acordo com empresa brasileira para o envasamento de seu blend para expresso.
[25] Estimativa própria considerando os volumes processados pelas seguintes companhias: Sara Lee; Melitta; Mitsui e Damasco. SAES (2000), estimou em 32% a concentração de mercado pelas quatro maiores torrefadoras.

político e econômico. Esses fatores foram importantes para explicar a ausência de inovação tecnológica relevante e a existência de esquema intervencionista.

Como conseqüência, a base da moderna industria sucroalcooleira brasileira do século XX teve seu dinamismo condicionado por essas características fundantes, mais evidentes nas usinas do nordeste, mas não excludentes nas usinas do sudeste, especialmente de São Paulo.

Estudar o processo de F&A nesse segmento econômico passa por conhecer esses antecedentes que fornecem a base estrutural, institucional e econômica, na qual se forma sua contemporaneidade.

2.2.1. Antecedentes históricos

Não é por acaso, portanto, que ao longo do período pós-1930 consolidou-se um amplo sistema protecionista que começou a transformar-se a partir da década de 1990. RAMOS (1999) argumenta que esse processo de intervenção estatal tinha como objetivo resolver conflitos acirrados pela crise de 1929, como a concorrência pelo mercado interno de açúcar, disputado por Pernambuco e São Paulo e a tentativa de evitar as perdas de renda dos proprietários dos antigos engenhos, transformados em fornecedores de cana, em favor das usinas de açúcar.

Os instrumentos foram ao longo do tempo sendo construídos e utilizados, total ou parcialmente, como o controle da produção, através das quotas estabelecidas nos planos anuais de safra, preços administrados, barreiras à entrada, controle das exportações, mercado garantido e financiamentos subsidiados a investimentos. A partir da década de 1970 houve uma reestruturação industrial de fôlego no setor, juntamente com a criação do apoio institucional à geração e difusão de tecnologias agrícolas e um grande fortalecimento setorial pela consolidação e expansão do mercado de álcool combustível, resultantes da implantação do Programa de Racionalização da Agroindústria Açucareira, do Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar e do Programa Nacional do Álcool (SZMRECSÁNYI, 1979).

Esse processo nunca conseguiu limitar a conquista do mercado interno pelas usinas paulistas as quais, desde sua consolidação no pós II Guerra Mundial, expandiram-se em bases tecnológicas, gerenciais e de recursos que propiciaram maiores condições de competitividade frente aos demais concorrentes nacionais. A existência de preços diferenciados para a produção do nordeste, justificada como medida compensatória de custos, ajuda a demonstrar a maior competitividade da agroindústria canavieira paulista.

O intervencionismo estatal, ao ser diretamente responsável pelas transformações do setor e pelo seu dinamismo de curto prazo, tornou o acesso junto ao poder público uma condição necessária para alcançar e superar o padrão de competitividade setorial. Para exercer a atividade lobista de forma eficiente o setor foi organizando-se em entidades classistas patronais, compreendendo associações de fornecedores de cana e de produtores de açúcar e de álcool, para atuar na defesa dos interesses corporativos. Assim, apesar de ser um setor composto por um grande número de usinas e fornecedores (somente em São Paulo ainda existem pelo menos 130 unidades industriais e 11 mil fornecedores) é comum, mesmo atualmente, verificar-se ações que poderiam ser classificadas como típicas de setores oligopolizados ou muito protegidos[26].

[26] A última crise de superprodução de álcool, ocorrida em 1998-99 mostrou a atuação eficiente das entidades classistas, a ponto de o Governo Federal permitir que se formasse, temporariamente, uma empresa com o objetivo de "enxugar" o mercado do álcool excedente, a qual agiu de maneira tipicamente cartelizada, embora vigorasse o aparato da SBDC.

2.2.2- O processo de abertura no setor sucroalcooleiro

A enorme reestruturação da economia brasileira dos anos 1990, que internamente representou a mudança do estado produtor e intervencionista para o estado regulador, significou a criação de um novo ambiente concorrencial e institucional, resultante da reforma e estabilização monetária, da abertura de mercado, e do programa de privatizações das empresas públicas, e que entre outras mudanças impôs um processo de renovação tecnológica na economia brasileira.

A desregulamentação que se seguiu, para o setor sucroalcooleiro representou, sinteticamente, os seguintes acontecimentos: a extinção do Instituto do Açúcar e do Álcool (IAA), em 1990, precedido da privatização das exportações em 1988 (fim das quotas e, principalmente, do impedimento das exportações de São Paulo). Em 1995 liberou-se o preço do açúcar e em 1996 iniciou-se a liberação dos preços do álcool, começando pelo álcool anidro, seguido pelo hidratado, em 1999 e, nesse mesmo ano, findando com a liberação dos preços da cana-de-açúcar (RODRIGUES, 2000).

O novo ambiente de competição obrigou a busca de estratégias empresariais diferentes para garantir a sobrevivência. Destacam-se, conforme BELIK et al (1998), a de diferenciação de produtos, criando-se atributos de marcas, embalagens, preços etc, e também buscando-se nichos de mercado, como os de "açúcar light" ou segmentos novos, como a produção de açúcar líquido para consumo da industria de alimentos e bebida. Outra estratégia utilizada é a de diversificação produtiva, com vistas a atingir novos mercados, por exemplo através da produção de açúcar por antigas destilarias, ou ainda, pela co-geração de energia elétrica e venda do excedente às concessionárias energéticas. Por fim, esses autores destacam a estratégia de especialização da produção de açúcar e de álcool, através da automação industrial, ampliação da mecanização do processo produtivo agrícola e investimentos em melhoria na logística de transporte da cana do campo para a usina.

Nesse quadro de transformações as F&A fazem parte do conjunto de estratégias adotadas pelas empresas, sendo resultantes do processo de abertura da economia brasileira, aprofundadas pela crise de rentabilidade porque passou esse segmento no período mais recente, caracterizada pelo excesso de produção de álcool ocorrido nos anos finais da década de 1990.

2.2.3 - O processo de F&A no segmento sucroalcooleiro

De 1997 até início de 2003 foram realizadas 32 transações relativas a aquisições e fusões de usinas e destilarias no centro-sul do Brasil, sendo 24 delas concentradas no estado de São Paulo, o que representou 78% dos negócios efetuados (Tabela 2). Além disso, verificou-se que dois grupos predominantemente nacionais (Cosan e J. Pessoa) e os grupos estrangeiros dominaram 59% das transações, ou seja 19 delas.

TABELA 2 - Principais Transações de F&A no Setor Sucroalcooleiro, Brasil, 1997-2003

Empresa alvo	Cidade/estado	Ano	Comprador
1- São Geraldo	Sertãozinho/SP	1997	Usina Sta. Elisa
2- Santo Alexandre	Descalvado/SP	1997	Ipiranga
3- Santa Olinda	Sindrolândia/MS	1997	Grupo J. Pessoa
4- Amália/Sta Rosa	S RViterbo/SP	1998	Usina da Pedra
5- Adelaide	Dois Córregos/SP	1998	Usina da Barra
6- Açucareira da Serra	Ibaté/SP	1998	Cosan
7- Diamante	Jaú/SP	1998	Cosan
8- Iracema	Pradópolis/SP	1998	Usina São Martinho
9- Sanagro	S.J. Rio Preto/SP	1999	Grupo J. Pessoa
10- São José	Rio das Pedras/SP	1999	Grupo A. Farias
11- Rafard	Rafard/SP	2000	Cosan
12- Benalco	Bento de Abreu/SP	2000	Grupo J. Pessoa
13- Delta	Delta/MG	2000	Grupo Carlos Lyra
14- Cresciumal	Leme/SP	2000	Coimbra/Dreyfus
15- Ipaussu SA	Ipaussu/SP	2000	FBA Franco Brasil
16- Vale do Rio Turvo	Onda Verde/SP	2000	José D.S. Barros
17- Alcov. D.V.Quitério	Ap. Taboada/MG	2001	Unialco
18- Portobello	Florianópolis/SC	2001	Glencore
19- Alcomira	Araçatuba/SP	2001	Márcio José Pavan
20- Univalem	Valparaíso/SP	2001	FBA Franco Brasil
21- Água Limpa	Monte Aprasível/SP	2001	Grupo Petribu
22- Guarani	Olímpia/SP	2001	Béghin Say
23- Luciânia	Lagoa da Prata/MG	2001	Coimbra/Dreyfus
24- Santo Antonio	Piracicaba/SP	2001	FBA Franco Brasil
25- Bela Vista	Pontal/SP	2002	Bazan
26- Gasa - 50%	Andradina/SP	2002	Cosan
27- Junqueira	Igarapava/SP	2002	Cosan
28- Maluf	S.A.da Posse/SP	2002	Dulcini
29- Santa Cruz (RJ)	Campos/RJ	2002	Grupo J. Pessoa
30- Alcoazul (1)	Araçatuba/SP	2002	Grupo J. Pessoa
31- Da Barra (2)	Barra Bonita/SP	2002	Cosan
32- Quissamã (1)	Quissamã/RJ	2003	Grupo J. Pessoa

Fonte: JornalCana, agosto/2002, elaborado pelo consultor Rodrigo Pasin

(1) Atualizado através do Valor Econômico, 14/ 01/2003

(2) Atualizado através do JornalCana, outubro/2002

O total dos negócios foi estimado em R$ 1 bilhão até o final de 2001, conforme Pasin (SCARAMUZZO & EMÍLIO, 2001) e a entrada firme das empresas estrangeiras por meio de aquisições se explica por vários fatores, entre eles a própria desregulamentação do mercado interno, que concede margens a uma atuação soberana, e a possibilidade de ampliar seus mercados, inclusive porque o consumo de açúcar nos países desenvolvidos está estagnado e com grandes possibilidades de substituição pelos adoçantes naturais e sintéticos. Ademais os custos de produção no Brasil, especialmente em São Paulo, são os mais competitivos do mundo, chegando a U$ 160/t de açúcar contra o valor acima de U$ 500/t nos países da U.E.

Também se pode deduzir que o envolvimento direto das *tradings*, como a Glencore, especializada em commodities, da Coimbra/Dreyfus, importante exportadora de suco cítrico no Brasil e de commodities no mundo todo; da parceria Franco Brasileira de Açúcar e Álcool, como a da empresa Union SDA com a Cosan e a Sucden; e a entrada da multinacional Euridania Bégin-Say, com foco na produção e refino de açúcar na Europa, demonstra o

interesse na adoção de estratégia de ampliação de mercado e na diversificação da produção, seja entrando na produção de açúcar, seja abrindo a possibilidade de ampliar e solidificar a comercialização nas bolsas de futuro, além da possibilidade que o álcool coloca, principalmente no domínio da tecnologia e do processo de produção.

As atividades do Grupo J. Pessoa, composto por nove usinas de açúcar e álcool, a última comprada em janeiro de 2003, no Estado do Rio de Janeiro, tem como objetivo declarado uma estratégia tipicamente expansionista, de ampliação de mercado, com metas estabelecidas de moagem, em 2003, de 8,5 milhões de toneladas, quase 22% acima da obtida no ano anterior (SCARAMUZZO, 2003).

Por sua vez, o grupo Cosan também busca aumentar sua participação no mercado através de aquisições e de parcerias como a participação de 47,5% na FBA – Franco Brasil Açúcar e Álcool, criada em 2000, na qual a empresa francesa Union SDA tem 47,5% e a trading Sucden participa com os 5% restantes. Além disso, a empresa Cosan Operadora Portuária abriu participação de 10% à Tate & Lyle, uma das maiores produtoras de açúcar do mundo. Isso dá margem também a outras possibilidades como acesso a tecnologias e a financiamento externo (GIGANTE, 2002), ações que abrem oportunidade para o acesso a mercados globais.

Por fim saliente-se a incorporação da usina da Barra, que além do tremendo aumento de *market share* para grupo Cosan, lhe permite diversificar a produção, entrando no varejo com as marcas existentes no mercado, entre elas a já tradicional açúcar da Barra, o Choco Barra, o açúcar Demerara da Barra e o álcool gel da Barra (GIGANTE, 2002).

O movimento setorial em busca de estratégias de competitividade, entre elas a de F&A, é ainda incipiente, embora já emita sinais claros de transformação estrutural na direção de uma indústria capitalista contemporânea, ou seja, sem as amarras da antiga herança histórica. Entretanto, como concluído por RAMOS (2002), que aplicou vários testes estatísticos de desigualdade, heterogeneidade e de concentração, ainda não se observam mudanças de dimensão suficiente para serem consideradas como regra.

2.3 – O segmento dos sucos cítricos: trajetória da oligopolização

"Os primeiros investimentos na industrialização da laranja no Brasil foram incentivados pela queda da produção norte americana devido à geada que, em dezembro de 1962, destruiu 16 milhões de laranjeiras na Flórida. A produção das indústrias que se instalaram em São Paulo viria a preencher o vazio deixado pelas fábricas americanas, impossibilitadas de suprirem a procura de
seus tradicionais clientes" (AMARO, 1973). As instalações ocorreram nas regiões tradicionalmente citrícolas que detinham também condições de infra-estrutura econômica-social, elementos relevantes nas decisões empresariais de investimentos.

Até 1970/71, a indústria brasileira de suco de laranja cresceu ocupando espaços no mercado internacional, aproveitando-se da legislação criada para estímulo às exportações e de incentivos financeiros e fiscais, porém não específicos para a citricultura, e que foram usufruídos pelas empresas de maior porte do setor. Dentre esses estímulos pode-se citar: 1) financiamento para produção e facilitação para desconto de contratos de câmbio (ACC), 2) financiamento de até cinco anos para expansão industrial, capital de giro e sustentação de estoques de produtos exportáveis; 3) isenção de impostos sobre produtos industrializados (IPI) e de circulação (ICM) sobre o valor das mercadorias exportadas, 4) subsídios fiscais à exportação equivalentes ao IPI e ICM (num limite total de até 28%) e a exclusão da base de cálculo do imposto de renda do lucro auferido em exportações e 5) incentivos fiscais ao reflorestamento com inclusão de citros nas espécies a serem plantadas.

No quadro sintético são sumarizadas as transações efetuadas na agroindústria de sucos cítricos, desde seus primórdios até a atualidade (Tabela 3).

Entre 1973 e 1976 não ocorreram investimentos nas atividades de processamento do complexo citrícola, devido a um período de crise no setor: falência da Sanderson e proibição do governo brasileiro à exportação pela Citrosuco em 1974 sob alegação de que vendera suco abaixo do preço estipulado pela CACEX.

Observe-se que na década de 70, as grandes empresas já despontavam no setor, calculando-se que as duas maiores (Citrosuco Paulista e Sucocitrico Cutrale) controlavam de 50 a 60% da capacidade de processamento instalada no Brasil, enquanto algumas fábricas encerravam suas atividades ou passaram a pertencer a outros grupos que não os iniciais.

Uma evidência desse processo de oligopolização está no fato de que em 1977, os grupos Citrosuco e Cutrale se uniram para adquirir três fábricas menores – Citral, Tropisuco e Sucorrico – que se encontravam com problemas relacionados a capital de giro para compra de laranja e de financiamento dos estoques de suco, além de dificuldades para comercialização no exterior.

O período 1979 a 1985 foi bastante movimentado com implantação de novas fábricas pertencentes a empresas que já atuavam no setor ou de outros grupos que, atraídos pelo sucesso do suco brasileiro no comércio mundial, se dispuseram a investir nessa atividade. Tal cenário foi acompanhado e/ou motivado pelo intenso plantio de laranja em São Paulo, com expansão dos pomares para municípios mais distantes do "tradicional cinturão de citricultura"(principalmente
para o norte e noroeste do Estado). Também em 1979 começou a operar uma moderna unidade industrial da Sucocitrico Cutrale, em Colina/SP ao norte do Estado.

Entre 1985 e 1990, ocorreram mais ampliações da capacidade instalada das unidades já existentes, sendo construída em 1990 apenas uma fábrica, a Royal Citrus em Taquaritinga/SP, mas cujas atividades se mostraram intermitentes ao longo da década de noventa, por causa de desentendimentos entre seus três grupos de proprietários.

Em 1996, foi instalada em Araras a fábrica da Sucorrico SA com capacidade inicial para processar seis milhões de caixas de laranja, a maior parte pertencente a seus 123 proprietários e que capitalizaram a empresa, proporcionalmente, com entrega de matéria-prima por meio de compromisso assumido com a empresa âncora do empreendimento, a Solorrico, ligada à produção de fertilizantes, a qual já havia tido (de 1973 a 1977) experiência no comércio internacional de suco concentrado. Em 1997, dobrou a capacidade instalada e firmou contrato de venda do suco por cinco anos com uma das empresas líderes do segmento por preço mínimo garantido e maior preço da laranja quando o preço do suco ultrapassasse determinada cotação. Nessa mesma linha de evidenciar esse processo como de oligopólio competitivo, observa-se a instalação da última fábrica no final do século XX, a Citrus Kiki Ltda, em Engenheiro Coelho/SP a qual, com pouco capital de giro para aquisição de matéria prima para processar e diante dos mais baixos preços de laranja recebidos pelos produtores, operou em parte no sistema de "toll processing", cobrando pelos serviços de fabricação de suco prestados a terceiros.

TABELA 3 - Síntese das operações de F&A ocorridas no segmento de sucos cítricos, São Paulo, 2002

Empresa	Locais em SP	Fundação	Motivo da venda	Empresa "compradora"	Ano da operação	Razão para transação	Observações
1-Cia Mineira de Conservas	Bebedouro	1962	-	Sanderson/Itália	1967	Possuía 50% de participação	Faliu em 1974, absorvida pela Frutesp
2-Suconasa S.A	Araraquara	1963	Pedido de concordata	Cutrale	1967	Passível a receber	Início da Sucocitrico Cutrale
3-Citrosuco	Matão	1964	-	Fischer	1991	Saída dos sócios estranjeitos	
4-Citrobrasil	Bebedouro	1964	Escassez capital de giro	Cargill	1976	Entrada no segmento	-
5-Sucolanja	Limeira	1968	-	Frigoríf. Avante	1970	Entrada no segmento	-
6-Avante Prod. Alim.	Limeira	1968	Desvio de foco de negócios	Citrosuco	1977	Aumento de escala	-
7-Citral S.A	Limeira	1971	Escassez capital de giro	Citrosuco + Cutrale	1977	Aumento de escala	Aliança Citrosuco e Cutrale
8-Tropisuco	S.Ant.Posse	1972	Escassez capital de giro	Citrosuco + Cutrale	1977	Aumento de escala	Aliança Citrosuco e Cutrale
9-Sucorico	Araras	1973	Escassez capital de giro	Citrosuco + Cutrale	1977	Aumento de escala	Aliança Citrosuco e Cutrale
10-Frutesp[1]	Bebedouro	1975	Problemas de gestão	Coinbra/Dreyfus	-	Entrada no segmento	Ex-massa falida da Sanderson
11-Central Citrus	Matão	1978/79	-	-	-	-	Pedido de concordata desde 1995 e desativada
12-Frutropic	Matão	1978/79	Ser de pequeno porte	Coinbra/Dreyfus	1981	Aumento da escala	-
13-Citromojiana	Conchal	1979	-	Sucocitrico Cutrale	1983	Aumento da escala	Associação de capitais nacionais e externos
14-Citrovale	Olímpia	1979	Ser de pequeno porte	Sucocitrico Cutrale	1983	Aumento da escala	-
15-Branco Perez	Itápolis	1980	-	Sucocitrico Cutrale	1998	Aumento da escala	-
16-Bascitrus	Mirassol	1984	Atração de capital internacional	Food and Beverage Trade Co	1995	Acesso ao segmento	Ex-associada c/a Citrosuco
17-CTM Citrus	Limeira	1984	Pedido de concordata	-	1998	-	Desmantelada em leilão
18-Cargill Citrus	Uchoa	1984	-	-	-	-	Arrendada de 1990 a 1993 pela Montecitrus
19-Cambuhy	Matão	1992	-	Citrovita	1998	Aumento de escala	Joint-venture com a Montecitrus desde 1993/94
20 – Frutax	Monte Azul	1994	-	-	1999	-	Desmantelada em leilão

[1]Na compra da Frutesp pela Coinbra, foi garantido a aquisição de laranja dos cooperados da Coopercitrus por três safras consecutivas.
Fonte: Elaboração própria.

Um ponto, por demais importante a destacar no fortalecimento da competitividade setorial para a indústria cítrica no Brasil ocorreu em 1981, quando a Cargill inovou o sistema de transporte de suco substituindo os tradicionais tambores de aço (colocados em "pallets"de madeira para embarque) por caminhões tanque e navios de carga a granel, apoiados em terminais específicos para operações em portos de determinados países. Esse sistema, que propicia significativa redução de custos de fretes, tem como exigência básica a necessidade de grandes volumes de embarque por vez (ao redor de 10 mil toneladas de suco). A Cargill foi logo seguida pela Citrosuco e Cutrale (1985) que também adquiriram frotas de caminhões tanques e construíram terminais próprios[27], enquanto as demais precisavam pagar para operar dessa forma ou continuando a embarcar suco em tambores, o que diminuía seu poder de competitividade nos grandes centros de compra de suco, e/ou restringia as vendas para outros mercados periféricos.

2.3.1 – O modus operandi da agroindústria

O parque industrial produtor de suco de laranja concentrado no Brasil[28] constitui-se de fábricas modernas utilizando a mais avançada tecnologia e equipamentos (extratoras, evaporadoras, etc.) de fabricação nacional. Todas aproveitam os subprodutos das frutas cítricas como óleos essenciais da casca, d'limonene[29] e pellets de polpa cítrica.

No cenário descrito evidencia-se tratar de setor agroindustrial com constante e elevado grau de concentração no qual as parcelas detidas pelas duas maiores e/ou pelas quatro maiores empresas tem se situado, respectivamente, ao redor de 60% e 85%, caracterizando-se o que se poderia chamar de condições de oligopólio competitivo[30]. Apesar da menor produtividade dos pomares em São Paulo em relação aos da Flórida (USA), os custos de produção, de colheita e transporte são mais baixos, prevalecendo as vantagens comparativas de produção de suco.

Dentre as causas dessa situação podem ser lembradas as dificuldades de entrada de novas firmas e/ou de concorrentes potenciais diante das evidentes desvantagens frente às empresas já estabelecidas, as quais contam com disponibilidade de boa parcela de laranja para processamento, originárias de fruta dita "prisioneira", ou seja, a de produção da própria empresa industrial, mais a de seus diretores e de fornecedores tradicionais que dificilmente tem propensão de mudar de comprador. Outros fatores referem-se à economia de escala; recursos humanos; possibilidade de créditos financeiros em condições vantajosas; conhecimento e tradição no mercado internacional com segurança de fornecimento e garantia de entregas de suco, e por vezes a necessidade de capital de giro suficiente para um ano de operação. A competência de logística internacional de transporte a granel e o uso de navios e terminais próprios, também, representam uma barreira considerável.

Com as sucessivas ampliações das capacidades operacionais das fábricas e/ou a associação entre empresas, as produções próprias de laranja (ou seja verticalizada) perderam expressão relativa no suprimento de matéria-prima. Todavia, a produção de fruta dos principais

---

[27] Destaque-se o importante o papel do BNDES no aporte de recursos financeiros para a indústria, na década de 90.

[28] Outras pequenas unidades fabris foram instaladas fora do Estado de São Paulo para processamento de produções regionais, a exemplo da Frutene em Sergipe, em 1978, transferida depois para o grupo Maratá; a Frutos Tropicais também em Sergipe, penalizada por concordata; a Suvalan (1974) em Bento Gonçalves e a Cocamar no Paraná pertencente a uma cooperativa. Outrossim, as quatro maiores empresas nacionais adquiriram instalações industriais na Flórida/EUA, já absorvendo ao redor de 40% do processamento de laranja.

[29] É um solvente de alto valor comercial.

[30] Trata-se de um segmento com grande diversidade de controle acionário, em que co-existem empresas familiares, ao lado de fortes grupos empresariais, alguns de caráter multinacional.

acionistas de cada indústria[31] representa ainda parte das necessidades de suprimento. A estratégia das empresas, apoia-se na necessidade de terem disponibilidade de laranja que lhes permita melhores condições para negociarem com os citricultores suas compras ao início de cada safra. Revela, também, a preocupação de não investirem em demasia em pomares próprios e de imobilizar recursos financeiros em terras, em particular diante das ameaças fitossanitárias.

Conquanto não se disponha de dados atualizados sobre o ponto de equilíbrio das fábricas (estimados ao redor de 30% das capacidades instaladas), visualiza-se que a "fruta prisioneira" se constitui em relativa garantia de suprimento de matéria-prima, inibindo a concorrência para a compra de fruta.

A exemplo do que ocorre na Flórida, algumas das empresas menores têm preferido vender e entregar sua produção de suco para as maiores, mediante contratos especiais que vinculam os preços a serem praticados em função das cotações no mercado internacional. A partir de 1997, as processadoras de menor capacidade financeira saíram do mercado ou foram incorporadas e não ocorreram entradas de novos processadores.

Trata-se, portanto, de um segmento da agroindústria brasileira bastante diferente[32] daquele que prevaleceu para os setores de café e de cana-de-açúcar, em que a atuação governamental através de preços administrados, cotas de produção e regulamentos de embarque foi preponderante para a ordenação e desenvolvimento de suas atividades.

3 – Considerações Finais

Este estudo não pretendeu esgotar a temática das F&A, e tampouco serão construídos cenários desiderativos, pois as transações entre firmas são reconhecidamente processos pautados por dinâmicas por vezes contraditórias em que é elevado o risco de tentativas prospectivas. Assim, neste item, procura-se apenas retomar alguns conceitos anteriormente relacionados e comparar as experiências entre os segmentos analisados.

Existem notórias diferenças entre as trajetórias dos três segmentos analisados, especialmente aquelas referentes ao dos sucos cítricos (inicialmente estruturado para atender demanda externa e evoluindo exponencialmente daí em diante), enquanto os de café e sucroalcooleiro sofreram fortes influências de condicionantes históricos, latentes ou explícitos, ambos vindo a se reestruturar após a abertura da economia brasileira dos anos 1990.

As lógicas das F&A de cada setor são semelhantes entre si, preponderando as razões de economias de escala, acesso a mercados pré-existentes, busca de atualizações tecnológicas; ganhos de logística de distribuição e/ou de suprimento de matéria-prima, entrada em mercado emergentes/potenciais e ainda acesso à liquidez internacional.

Para os investidores internacionais, sob a forma de IDE, especialmente no caso do café e açúcar, existem outras razões igualmente explicativas são: necessidade de ampliar mercado (face ao esgotamento do congênere nos países de origem), seja através do acesso direto ao segmento no

[31] O número de pomares e suas produções não estão disponíveis, impedindo análises mais aprofundadas quanto a sua representatividade nos totais processados ao ano.

[32] Em termos de atuação política, a ABECITRUS, entidade representativa do segmento empenha-se nos campos da: representação perante o governo brasileiro; política e mercado internacional; negociações de contrato coletivo com trabalhadores na indústria cítrica (inclusive colheita de laranja); mercado interno de suco de laranja; exportação de fruta fresca e política de marketing. Ao contrário de outros países (como Israel através do *Israel Citrus Marketing Board* e África do Sul com o *South African Marketing Board*), no Brasil não há organizações que detenham funções de compra e venda de laranjas ou que estabeleçam regras comerciais de produção de matéria-prima ou de suco concentrado.

Brasil, seja pela possibilidade de produzir produtos diferenciados (novos nichos de mercado), aproveitando-se das vantagens competitivas e comparativas brasileiras.

Para o segmento sucroalcooleiro as F&A representam uma das alternativas estratégicas que vem reforçar os impactos da reestruturação setorial, e que passam por aprofundar o progresso técnico nos processos produtivos agrícola e industrial, ditado pela necessidade de ampliar a competitividade. Concomitantemente ajudarão a promover rupturas nas características adquiridas no processo histórico, criando a possibilidade de introduzir mudança radical na divisão social de trabalho entre a agricultura e a indústria, na direção de construir um segmento verdadeiramente capitalista.

No segmento de T&M, o também prolongado período de tutela governamental consolidou modalidade de atuação operacional de seus entes competitivos eivada por vícios e distorções. A difusão de informações, assim como novas oportunidades comerciais decorrentes da mudança estrutural pela qual vem passando esse segmento, deixam de ser aproveitadas, mantendo-o em patamar bastante inferior face suas potencialidades econômicas e sociais. Tais características permitem, hipoteticamente, inferir que empresários estrangeiros atuantes na T&M percebam amplas oportunidades para aquisições de firmas no Brasil, podendo impulsionar as transações de F&A nesse segmento.

Por sua vez, F&A de fábricas de sucos cítricos revela-se uma tendência. No inicio do século XXI, prevê-se que haverá pouco mais de dez grandes empresas para processamento e distribuição de suco concentrado no globo, das quais possivelmente cinco delas brasileiras, embora o movimento mais intenso de concentração em São Paulo tenha sido observado até 1997.

LITERATURA CITADA

AMARO, A A. Industrialização da Laranja. São Paulo, IEA, 1973.

ANDRADE. C.F. "Os dez anos que mudarão o Brasil". **Valor Grandes Grupos**, SP, n.1, dez.2003. 10-18p.

AZEVEDO, P.F. de "Concorrência no agribusiness", In: Zylbersztajn, D. & NEVES, M. F. (orgs) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** Ed. Pioneira, São Paulo, 2000. 61-79p.

BELIK, W.; RAMOS, P.; VIAN, C. E. F. Mudanças institucionais e seus impactos nas estratégias dos capitais do complexo agroindustrial canavieiro no centro-sul do Brasil. **Anais do 36º. Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Poços de Caldas/MG, 10 a 14 de agosto de 1998, p.519-532.

BARROS, B.T. Panorama das fusões e aquisições. Valor, 18/04/2002. B2p.

BONELLI, R. **Fusões e aquisições no MERCOSUL**. Rio de Janeiro, IPEA, Texto para a discussão, n.718. 2000. 52p.

BRINDELLI, S. & COUTO, P. **Fusões estão de volta**. Valor Econômico, 04/02/2002. p.B2

CADE: cartilha difunde a cultura da concorrência. **Jornal do Café**, out.1998. 15-17p.

CASTRO, Gleise de. Analistas acreditam que crédito externo ganhará fôlego em 2003. Jornal Valor Econômico, 18/11/2002. p.F-6.

CEPAL 2001. **La inversión estranjera em América Latina y el Caribe**. Santiago de Chile, Chile, mayo 2002. 187p.

COMIN, A. **Concentração e centralização de capitais na indústria de alimentos**. São Paulo, CEBRAP, 1997. 106p.

COUTINHO, L. et al. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Brasília, 2002. 188p.

DUPAS, G. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global". In: BARROS, B.T de (org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**, Edições Fundação Dom Cabral, MG, 2001. 21-52p.

FARINA, E.M.M.Q. "Política Antitruste: a experiência brasileira", in: 18º Encontro Nacional de Economia. v.1, 1990. 455-474p.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P. & SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo, Ed. Singular, 1997. 286p.

FARINA, E.M.M.Q. "Organização Industrial no Agribusiness". In: Zylbersztajn, D. & NEVES, M. F. (orgs) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** Ed. Pioneira, São Paulo, 2000. 39-57p.

FURTADO, C. O Desafio Futuro. **Folha de São Paulo**, Caderno Mais, 16/08/1998.

"FUSÕES são um bom negócio para quem?" **Valor Econômico**, 21/10/2002. B6 p.

"GIGANTE pela própria natureza de seu líder". JornalCana, nº.106, outubro de 2002.

GRAVA, J.W. "Fusões e Aquisições: motivadores econômicos e estratégicos". In: SADDI, J. (org.) **Fusões e Aquisições: aspectos jurídicos e econômicos**. São Paulo, IOB/IBMEC, 2002. 3-42p.

MAIA, M.L. Citricultura Paulista: evolução, estrutura e preços. **Coleção Estudos Agrícolas 4**, IEA, SP, 1996. 157p.

MARINO, L.K. & MENDES, M. Fusões & aquisições no agronegócio brasileiro. Varginha, MG, **Folha AGROSUL**, ed.70, março 2001. C-6p.

PALHANO, C. E. Ritmo lento: o número das fusões e aquisições continua lento. **Exame**, 29/01/2003. 17p.

PESQUISA de Fusões & Aquisições: transações realizadas no Brasil – 4º trimestre e acumulado. São Paulo, KPMG – Corporate Finance, janeiro de 2003. 23p.

RAMOS, P. Situação atual, problemas e perspectivas da agroindústria canavieira de São Paulo. **Informações Econômicas**. São Paulo, v.29, n.10, p.10-24, out.1999.

RAMOS, P. Heterogeneidade e integração produtiva na evolução recente da agroindústria canavieira do centro-sul (1985-2000), in Shikida, P.; Moraes, M (orgs) **Agroindústria Canavieira no Brasil**: evolução, desenvolvimento e desafios. São Paulo:Ed. Atlas, 2002, 367p.

RODRIGUES, A. de P. O cenário atual e o de um futuro próximo. **Manifesto de Sertãozinho 2000**. III Fórum do Álcool, Sertãozinho/SP, 2000.

PÉREZ, C. Cambio Tecnológico Y Oportunidades de Desarrollo como Blanco Móvil. **Revista de la Cepal**, n.75, Santiago/Chile, diciembre, 2001. 115-136p.

QUAGLIO, S. Fusões e aquisições devem voltar em 2003. **Valor Econômico**, 13/01/2003. p.B2

SAES, M.S.M**. A racionalidade econômica da regulamentação do mercado brasileiro do café**. FEA/USP, 1995. 167p. (Tese de Doutoramento)

SAES, M.S.M. "Tendências de mercado: alimentos saudáveis, politicamente corretos e sofisticados". **Jornal do Café**, ABIC, n.111, nov.2000. 18-21p.

SCARAMUZZO, M; EMÍLIO, P. Fusão e aquisição de usinas em ritmo acelerado. **Gazeta Mercantil**, página B-16, sexta-feira, 24 e fim de semana, 25 e 26 de agosto de 2001.

SCARAMUZZO, M. Grupo J. Pessoa compra sua nono usina. **Valor Econômico**, Agronegócios, terça-feira, 14 de janeiro de 2003.

SZMRECSÁNYI, T. O planejamento da agroindústria canavieira do Brasil (1930-1975). São Paulo: HUCITEC/UNICAMP, 1979, 540p.