

## ESTRATÉGIAS DAS TRANSNACIONAIS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: O PAPEL DAS MARCAS

Terezinha Saracini<sup>1</sup>

Márcia Regina Gabardo da Camara<sup>2</sup>

**RESUMO:** O artigo discute o papel das marcas nas estratégias concorrenciais das empresas transnacionais de alimentos. no período recente essas empresas têm conduzido seus processos de expansão por meio de fusões e aquisições orientadas pela busca de patrimônio estratégico na forma de capacidades tecnológica e organizacional e de marcas consolidadas em mercados regionais. a principal conclusão é de que, as marcas podem ser vistas como um elo de ligação entre a estratégia de conquista de novos mercados, e, da diferenciação de produtos como principal “arma” concorrencial das empresas produtoras de alimentos para consumo final.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresas transnacionais, industria de alimentos, marcas.

### THE TRANSNATIONAL STRATEGIES OF THE FOOD INDUSTRY: THE ROLE OF THE MARKS

**ABSTRACT:** This article discusses the role of the marks in the competitively strategies of the transnational food companies. In recent years, those companies have carried yours expansion process by means of mergers and acquisitions oriented by the search of strategic patrimony defined in form of technological and managerial capabilities and consolidated local marks. The main conclusion is that the marks can be seen as a link between the strategy of conquest of new markets and the differentiation of products as “competitively weapon” of producer company of food for final consumption.

**KEY-WORDS:** transnational companies, food industry, marks.

**JEL:** L1, L16

## 1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1980 a conduta estratégica das empresas transnacionais alimentares esteve pautada no fortalecimento das atividades principais (*core business*), através da realização de investimento direto em mercados externos, especialmente na forma de F&As, e do reforço da prática da diferenciação de produtos. O processo de expansão por essa via possibilita duas alternativas.

Novos mercados podem ser capturados através da extensão da marca corporativa ou marcas individuais das empresas que adquirem ativos de outras, ou através da exploração de marcas, até então concorrentes, incorporadas ao *portfólio* da firma.

A observação de várias operações de F&As realizadas no Brasil e registradas pela literatura especializada revelou que as empresas transnacionais alimentares recorreram principalmente a essa segunda alternativa. A análise das informações coletas mostrou que, em geral, a transferência de ativos entre as empresas não envolveu empresas anônimas. Ao contrário, as "empresas-alvo" eram empresas conhecida no plano regional ou mesmo internacional, sendo proprietárias de marcas bem posicionadas em seus mercados.

Assim, o artigo pretende discutir o papel das marcas nas estratégias concorrenciais das principais empresas da indústria de alimentos que atuam no país, com base nas operações de fusões e aquisições, cruzando as informações com a análise das estratégias dessas firmas, no que tange ao ativo marcas.

A primeira seção discute a política interna de marcas adotada pelas firmas, procurando verificar como as empresas "manejam" esse ativo. Posteriormente, a análise volta-se às aquisições de empresas, tendo como foco a posição das marcas nas estratégias concorrenciais e o objetivo consubstanciado na realização de F&As, seguida por algumas considerações finais.

---

<sup>1</sup> Professora do departamento de Economia da Universidade Estadual de Londrina, doutora pela Universidade Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professora do departamento de Economia da Universidade Estadual de Londrina, doutorada pela Universidade de São Paulo.

## 2 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS, F&AS, POLÍTICA DE MARCAS: A DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Como assinalado na parte introdutória, a análise da conduta das principais empresas transnacionais da indústria de alimentos que atuam no mercado brasileiro, permite a identificação de duas grandes linhas: no plano externo à firma, a realização de investimentos estrangeiros, notadamente, através de F&As, e, no plano interno, a prática da diferenciação de produtos<sup>3</sup>.

A diferenciação de produtos se tornou componente fundamental das estratégias concorrenciais das empresas produtoras de alimentos voltadas para o consumo final. Com isso, tornam-se essenciais não apenas as inovações contínuas de processos e de produtos (P&D), mas também as estratégias de comercialização, em particular de propaganda e publicidade.

Como resultado, a escala de gastos necessários à sustentação de um fluxo constante de novos produtos e sua divulgação junto aos consumidores reduz a importância da concorrência via preço. Ou seja, nessa indústria, reduções de preços são inviabilizadas pelo elevado nível de gastos com publicidade, necessários para a estratégia de diferenciação e para garantir o espaço comercial das marcas. Como decorrência, as firmas precisam manter elevados volumes de venda, trabalhando com *mark-ups* mais altos e pouco flexíveis, comparado ao caso de produtos homogêneos.

Em função disso, pode-se dizer que, na indústria de alimentos, a principal fonte de barreiras à entrada é a escala de diferenciação, em vez da tradicional escala técnica ou do volume mínimo de capital (BAIN, 1956). Entretanto, as economias de escala associadas à diferenciação dependem por um lado da persistência de hábitos e "fidelidade" às marcas, e por outro de um elevado e constante volume de investimentos para conquistar uma faixa mínima de consumidores (POSSAS, 1985).

Os ganhos relacionados às dimensões da escala técnica e dimensões da firma, são fundamentais considerando a forte segmentação em termos de produtos e linhas. Como as empresas alimentares geralmente trabalham com um *mix* de produtos/linhas, as economias de custos, de escala e de escopo são determinantes da capacidade competitiva. Assim, além de conseguir combinar esse tipo de ganho com as economias de escala de diferenciação, essas empresas têm enfatizado a busca de sinergias, principalmente na esfera da comercialização. Assim, os gastos em P&P se revelam como a mais expressiva e óbvia fonte de barreiras à entrada nessa atividade (CONNOR et al. 1985).

Ainda que, muitas vezes grande parte dos recursos dispendidos em P&P e outros itens dos gastos de comercialização (promoções de vendas, especialmente) se concentrem no momento de lançamento de um novo produto e/ou de modificações em termos de marcas, os mesmos devem ser mantidos ao longo do ciclo do produto. Como assinalado, esse tipo de recurso é necessário para persuadir os consumidores sobre os atributos do produto, isto é, sobre a qualidade do produto, expressa na marca. Mais ainda, o grau de diferenciação e a especificidade técnica observada na produção de alimentos finais acabam por causar uma elevação do patamar elevado de custo. Nesse contexto, os gastos com P&P se tornam essenciais como estratégia de concorrência mais eficiente que a política de preços, por exemplo.

A centralidade da diferenciação como recurso concorrencial levou as empresas a concentrar-se no *core business*, reforçando suas posições no mercado através de suas marcas. Essa política, em boa medida, foi implementada por meio de F&As, segundo a qual as empresas compradas eram, invariavelmente proprietárias de marcas conhecidas e de grande valor comercial.

A supervalorização dos ativos líquidos das firmas ficou evidente em muitas fusões e aquisições de empresas alimentares. Essas transações permitem a apropriação de um conjunto de ativos combinados e em operação, tendo um acesso mais rápido a ativos intangíveis que, normalmente, levam tempo para serem criados. Assim, a expansão em mercados externos através de F&As transfronteiras tem sido orientada pela busca de patrimônio estratégico na forma de capacidades tecnológica e organizacional e de marcas consolidadas em mercados regionais.

O fato das marcas expressarem atributos exclusivos dos produtos a ponto de justificar preços mais elevados torna-as um fator relevante nas atividades de produção de alimentos, uma vez que grande parte das

---

<sup>3</sup> Essas estratégias são complementares, pois a internacionalização permite a combinação de ganhos de dimensão e de diferenciação de produtos.

inovações introduzidas são inovações incrementais, ou seja, pequenas modificações que dificultam a valoração por parte do consumidor. A fidelidade às marcas reverte, parcialmente, esse efeito.

Sendo assim, as marcas tornaram-se ativos estratégicos nesse contexto de vinculação das empresas alimentares às estratégias de diferenciação, e para a expansão em direção aos mercados externos, dominados por empresas (e marcas) locais/regionais. Além disso, a aquisição de marcas consagradas no mercado permite o acesso imediato a redes e canais de distribuição que contribuíram para a consolidação das mesmas.

Nessa direção, uma das vantagens da empresa transnacional resulta do grande peso que a capacidade de distribuição e do *marketing (brand markets)* têm para a competitividade nos mercados de alimentos. Os investimentos diretos estrangeiros "visam explorar os ativos marca/capacidade de distribuição em mercados dinâmicos como o local" (CHUDNOVSKY et al., 1999).

Assim, as transnacionais alimentares líderes estão criando "nichos emergentes", comprando firmas em mercados locais e/ou regionais "sólo para adquirir las marcas de sus productos" (RASTOIN e ONCUOGLO, apud GORENSTEIN, 1998, p. 466) como se observa entre as empresas líderes norte-americanas e européias da indústria de alimentos. Nesse sentido, no que se refere às marcas, foi possível distinguir duas estratégias básicas norteando as decisões de investimento:

1. estratégias utilizadas em alguns ramos da indústria alimentar que envolvem produtos "genéricos", distribuídos sob a marca de um distribuidor ou de um atacadista, isto é, *private labels*<sup>4</sup>;
2. estratégias adotadas por firmas que operam com marcas consolidadas, de alcance nacional e/ou internacional, direcionadas a múltiplos segmentos de consumo.

A primeira estratégia consiste na produção e fornecimento de produtos a serem comercializados por outras empresas que atuam na esfera da distribuição, especialmente no varejo e atacado de auto-serviços (Carrefour, Makro, por exemplo). Essa estratégia tem se tornado comum no segmento de produtos que apresentam baixo grau de diferenciação e que são marcados por uma forte competição via preços. O estabelecimento de parcerias para a comercialização de produtos com o selo do estabelecimento responsável pela distribuição é uma estratégia utilizada para aumentar as margens que são naturalmente restringidas pela competição. Trata-se de um expediente usado para aumentar o poder de negociação com os demais fornecedores, pois os produtos vendidos sob a marca corporativa dessas empresas acabam tendo que disputar o espaço com as marcas próprias.

As marcas próprias surgiram nos anos de 1970, quando eram utilizadas como uma segunda marca voltada a produtos de qualidade inferior e, portanto, não chegavam a competir com as marcas "tradicionais". A partir do seu ressurgimento nos anos de 1980, as marcas próprias tiveram ampla difusão, tornando-se gradativamente comuns nos diversos mercados em que as empresas transnacionais (do processamento e da distribuição) atuam.

Nessa fase, as marcas próprias passaram a ter um caráter estratégico, resultando da iniciativa dos distribuidores interessados em reduzir sua dependência de grandes empresas do processamento cujo poder de "monopólio" é dado por elevadas fatias de mercado e pela força de marcas "*premium*", ou marcas de primeira linha. Embora os produtos de marca própria sejam orientados para estratos inferiores de renda, em função do baixo grau de diferenciação, envolvem investimentos em qualidade, embalagens, nos modos de exposição nos estabelecimento de distribuição, dentre outros fatores.

Nesse processo, as marcas próprias se tornaram efetivos concorrentes das marcas tradicionais, expressando uma modificação nas relações entre as empresas que atuam no processamento e as empresas do segmento varejista. Como ilustração do potencial de expansão das marcas próprias, cabe ressaltar a participação das vendas nesse formato obtida por grandes redes varejistas. Na Inglaterra, por exemplo, no ano de 1998, os produtos de marcas próprias representaram 40% das vendas totais realizadas pelas 10 maiores redes de varejo, enquanto na França essa participação alcançou um quarto das vendas (25%). No Brasil, apesar da participação modesta das marcas próprias, a estimativa era de que representassem mais de 20% a partir de 2003 (PÚBLIO, 2001, p.74).

A segunda linha estratégica adotada por empresas com atuação em vários segmentos de consumo tem como fundamento o desenvolvimento de produtos para serem comercializados sob a chancela de uma marca consagrada. Essa conduta envolve a realização de agressivas campanhas de *marketing* para a promoção de produtos e conquista de posições de mercado. Como resultado, as empresas transnacionais alimentares têm enfatizado a implementação de estratégias comerciais e logísticas com o foco nas redes de distribuição e *marketing* locais.

Nessa direção, observando-se o mercado de alimentos, é possível estabelecer uma tipologia que revela como as empresas "exploram" suas marcas, enquadrando-as em cinco categorias:

---

<sup>4</sup> Ver Públio (2001).

1. utilização do próprio nome da empresa ou de sua marca corporativa aplicada aos produtos;
2. utilização de marcas individuais ou marcas por produtos;
3. utilização de marcas "guarda-chuva" por linha de produto ou unidade de negócio;
4. utilização de duplo "guarda-chuva", com o uso da marca corporativa seguido de outro nome aplicado à linha de produtos;
5. utilização de marcas mistas, em que tal empresa impõe uma marca para o produto ao lado da marca corporativa ou marca "guarda-chuva".

Alguns exemplos dessas categorias são apresentados no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Estratégias De Marcas Detectadas Na Indústria De Alimentos.

<b>Estratégia</b>	<b>Exemplo (Empresa – Marca Produto/ Linha de Produto)</b>	
Marcas corporativas As empresas identificam produtos com alguma de suas marcas, associada à marca corporativa, com destaque para essas últimas;	Parmalat Danone Büнге	Unilever Kellog Kraft Foods
Marcas individuais ou marcas de produtos	Warner Lambert Kraft- Maguary Unilever Parmalat Nestlé	Coca Cola Pepsico Kellogs Sara Lee Büнге
Marcas "guarda-chuva" (por linha de produto ou unidade de negócio)	Nestlé (Maggi; Ninho; Molico; Moça) Fleissmann Royal Nabisco (Glória)	Quaker (Adria) Sadia (Iclubinho Sadia; Fatiados Sadia; Todo Sabor)
Duplo "guarda-chuva"	Nestlé (São Luiz Nestlé)	Kraft – Lacta (Diamante Negro Lacta; Sonho de Valsa Lacta; Bis Lacta)
Marcas mistas	Kellog's (Sucrilhos; Kellog's All Bran; Kellog's Froot Loops; Kellog's Bran; Flakes Kellog's)	Nestlé (Galak Nestlé)

Fonte: elaboração dos autores a partir de Amaral (1998) e consultas feitas junto às empresas

A estratégia de recorrer a marcas individuais para os vários produtos apresenta como principal vantagem o menor risco de danos à imagem da empresa em situações de rejeição ao produto. Outros benefícios que essa estratégia apresenta: maior possibilidade de escolha de um nome que melhor se adapte às características e atributos do produto; maior facilidade de posicionamento do produto; melhor utilização da segmentação de mercado; possibilidade de atuação com diferentes níveis de preço; e maior espaço no ponto de venda.

Como desvantagem, o uso de marcas individuais exige alto investimento para criar, lançar, promover, posicionar e torná-las conhecidas. Além disso, há pouco ou nenhum proveito da reputação da empresa ou de outros produtos de sucesso, e, em casos de erro de posicionamento, serão gerados níveis de "canibalização" superiores à parcela de mercado conquistada. Por outro lado, ao trabalhar com marcas "guarda-chuva", a empresa incorre em menores custos de introdução de novos produtos, pois a marca conhecida dispensa gastos com pesquisas de nomes, registros, e reduz os gastos de divulgação. Nessa situação, o estabelecimento de uma relação entre o novo produto e os já existentes pelo consumidor pode garantir boas vendas.

Porém, ao recorrer a essa estratégia, a empresa pode ter sua reputação comprometida caso ocorra algum fracasso de venda, ou se algum produto novo for considerado de qualidade inferior aos demais. A introdução de categorias de produtos distintos ou de qualidade inferior sob a mesma marca, pode, também, comprometer a aceitação dos produtos tradicionais (AMARAL, 1998).

Dentre as várias alternativas descritas acima, cabe ressaltar a utilização de marcas corporativas como "guarda-chuva", que vêm sendo utilizadas por importantes empresas da indústria de alimentos. A possibilidade de adoção do nome da empresa como marca pode permitir a conquista de uma posição na mente dos consumidores potenciais. A utilização do nome da empresa pode resultar de uma decisão a partir de alguns

critérios, sendo um dos principais a existência de algum atributo por parte da empresa que seja importante na avaliação do consumidor. Um exemplo desse tipo de atributo se refere à preocupação ambiental atualmente veiculada nas campanhas de *marketing* das empresas.

Como um segundo critério, a corporação precisa ter valores perceptíveis e que sejam refletidos através da marca – por exemplo, se o atributo da empresa é a qualidade, a marca deve exprimir um valor que possa traduzir o que é qualidade (eficiência tecnológica, matérias-primas, ingredientes, dentre outros). Em suma, uma marca deve ser mais que um rótulo, e deve comunicar valores que motivem o consumidor. A importância desse aspecto levou a Sadia – uma das mais tradicionais empresas alimentares brasileiras – em seu processo de expansão em direção ao Mercosul, a considerar um novo nome para seus produtos vendidos na Argentina, porque nesse mercado a marca não tem significado, dificultando a aceitação por parte dos consumidores (LOPES, 1999).

Outra consideração importante na decisão de usar o nome da empresa como marca corporativa em seus produtos diz respeito à facilidade com que a marca poderá ser identificada e quão evidente e relevante o consumidor irá considerá-la no momento da compra e do consumo. Esse tipo de efeito é obtido por meio de logotipos, das cores e outros elementos da embalagem, de modo que um produto específico se sobressaia em relação aos demais expostos num mesmo lugar, sendo um recurso importante utilizado especialmente pelas grandes empresas.

Essa é a atual política da Unilever. A empresa vende diariamente seus produtos para cerca de 150 milhões de pessoas e está empreendendo esforços para que as pessoas saibam que esses alimentos que consomem pertencem à companhia<sup>5</sup>. Com esse objetivo, a empresa lançou uma campanha em escala mundial para que todas as embalagens dos produtos da empresa exibam o seu logotipo, visando tornar mais forte a marca corporativa e reconhecida as preocupações da empresa com a sociedade e o meio ambiente. A utilização da "marca-mãe" é uma tendência que vai ao encontro dos anseios dos consumidores, que procuram saber a procedência do produto, se o fabricante respeita o consumidor e se está comprometido com questões importantes como as socioambientais. Além disso, a estratégia de investir no nome corporativo é uma forma de a empresa tornar conhecida toda a sua linha de produtos. Nessa linha de atuação, a Bunge, após quase dois séculos de existência, lançou sua primeira campanha de *marketing* institucional após a consolidação da reestruturação produtiva da empresa, no ano de 2003. Como resultado, o *recall* da marca saiu de 2% para 62%, o reconhecimento da área de atuação atingiu 79% e a intenção de compra foi declarada por 84% dos consumidores. Esses resultados indicam que a publicidade corporativa tem um grande efeito sobre os produtos, agregando valor aos negócios. No entanto, cabe ressaltar que, mais importante que o *marketing* e o logotipo impresso nas embalagens, esse movimento sempre vem acompanhado de uma mudança estratégica importante dentro das empresas. O fortalecimento da marca corporativa é uma necessidade no atual contexto, em que a disputa entre as empresas não está circunscrita aos produtos, mas é uma disputa entre as companhias (D'AMBRÓSIO, 2004).

A idéia de mostrar-se ao consumidor já foi adotada há mais tempo por outras grandes empresas alimentares, como a Parmalat e a Nestlé. A Parmalat, por exemplo, centrou seu processo de expansão na aquisição de empresas fabricantes de produtos diversos, comercializando-os sob sua marca corporativa, conforme uma política de diversificação e segmentação de mercados. Outra prática que vem se tornando recorrente é a apresentação da marca individual seguida da corporativa, como vem sendo feito pela Nestlé, em várias linhas de produto.

Esses aspectos expressam o fato de que as sinergias marca-empresa têm muito mais força mercadológica e peso na decisão do consumidor, tendo em vista as características das marcas apontadas apontadas acima (D'AMBRÓSIO, 2004). As principais vantagens e desvantagens dessas e das demais estratégias de marcas são apresentadas no quadro 2.

---

<sup>5</sup> "Na embalagem, na propaganda, na gôndola, quem está ali sempre em evidência – com cores e letras minuciosamente estudadas para chamar a atenção do consumidor – é a marca do produto. Escondido em algum canto da embalagem, em letras muito menores e sem qualquer destaque, aparece o nome do fabricante, muitas vezes não mais do que a razão social da companhia – o que pode dizer muito pouco ou absolutamente nada ao consumidor" (D'AMBRÓSIO, 2004).

Quadro 2 - Vantagens E Desvantagens Das Estratégias De Marcas Observadas Na Indústria De Alimentos.

<b>Estratégia</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
Marca Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor risco de causar dano a imagem da empresa, caso o produto venha a fracassar;</li> <li>- Possibilidade de escolher um nome que se adapte melhor às características e atributos do produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto investimento para criar, lançar, promover, posicionar e criar awareness das novas marcas;</li> <li>- Pouco ou nenhum proveito da reputação da empresa ou de outros produtos de sucesso;</li> <li>- Erros de posicionamento podem gerar níveis de canibalização superior à parcela de mercado ganha;</li> </ul>
Marcas Individuais ou Marcas de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior facilidade de posicionamento do produto;</li> <li>- Melhor utilização da segmentação de mercado;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de atuação com diferentes níveis de preço;</li> </ul> </li> <li>- Maior espaço no ponto de venda;</li> <li>- Criação de competição interna: maior eficácia;</li> <li>- Custo mais baixo para a introdução de novos produtos – a marca já conhecida dispensa gastos com pesquisas de nomes, registro e divulgação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um fracasso de venda ou um produto identificado como de qualidade inferior pode afetar a reputação da empresa;</li> <li>- A introdução de categorias de produtos distintos ou de qualidade inferior sob a mesma marca, além de não propiciar benefícios ao novos pode comprometer os produtos já estabelecidos;</li> </ul>
Marcas "Guarda-Chuva" por Linha de Produto ou Unidade de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A percepção da relação entre o novo produto e aqueles já existentes, pelo consumidor pode garantir boas vendas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A introdução de categorias de produtos distintos ou de qualidade inferior sob a mesma marca, além de não trazer benefícios aos novos, pode comprometer os produtos que já estão bem posicionados no mercado.</li> </ul>

Fonte: Amaral (1998, p.30-31)

Como ficou evidenciado nos quadros 1 e 2, há várias possibilidades de exploração dos nomes comerciais, cada uma representando vantagens específicas e também riscos que podem ameaçar o desempenho comercial de um produto ou linha e por conseqüência a performance da empresa. Por isso, dada a constante proliferação de marcas e de produtos, é possível observar que as companhias têm optado pelo gerenciamento estratégico, através de um sistema de marcas, cujo fundamento é que elas não sejam tratadas separadamente (AACKER, 1998). Assim, a decisão sobre o destino que será dado às marcas adquiridas através das operações de F&As deve levar em conta a política interna das firmas relativas ao peso de sua própria marca corporativa ou das marcas individuais sob as quais seus produtos são vendidos *vis-à-vis* a reputação da marca corporativa, ou das marcas individuais das firmas adquiridas.

### 3 A POLÍTICA DE MARCAS DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS ALIMENTARES: O CASO DO BRASIL

A expansão internacional das grandes empresas alimentares, em boa medida, tem se concretizado por meio de F&As. Como ilustração, é possível destacar transações como a compra da marca Nabisco pela RJ Reynolds, pelo valor histórico de US\$ 30,8 bilhões, bem como a operação pela qual a Phillip Morris adquiriu a Dart & Kraft, por US\$ 16,8 bilhões. Outras marcas mundialmente conhecidas, objetos de transação, foram a Pillsbury e a Carnation, vendidas por cerca de US\$ 7 bilhões e US\$ 4,5 bilhões, respectivamente. A supervalorização dos ativos líquidos ficou evidente não apenas nessas, mas em muitas transações de aquisição, indicando que o valor real das empresas nem sempre está em seu patrimônio, mas em seu capital de marca. Essas operações, mais que a apropriação de um conjunto de ativos combinados e em funcionamento, representam um

meio relativamente rápido de acesso a ativos intangíveis que dificilmente são criados em um curto período de tempo.

A estratégia implementada pelas empresas transnacionais ao longo dos anos de 1990 esteve centrada nas vendas de unidades produtivas ou divisões e na aquisição de ativos relacionados a outros negócios. O objetivo estabelecido para essas operações era de reforçar a atuação nas atividades em que as empresas têm maior competência (*core business*). Mais ainda, as estratégias de crescimento externo na forma de fusões e aquisições de empresas que atuam em atividades próximas às atividades principais e/ou pertencentes à mesma cadeia produtiva da "compradora" têm como finalidade a busca de algum tipo de sinergia. Essa linha de atuação, ao fortalecer as competências profundas em um número menor de atividades, evita a dispersão de esforços econômicos e administrativos inerentes a configurações mais dispersas (MARTINELLI JÚNIOR, 1999). Essa conduta tem sido interpretada como um movimento de recentragem na atividade principal.

Cabe ressaltar que esse conceito exprime coerência e não exclui a diversidade (BELIK, 1995). Caso contrário, não poderia ser empregado para caracterizar o procedimento estratégico, consubstanciado nas F&As realizadas na indústria de alimentos. Trata-se de um procedimento visando à concentração e reforço de atividades sinérgicas dentre os negócios em que a firma está envolvida. As sinergias podem ser produtivas, por exemplo na tecnologia, e comerciais, especialmente no caso da distribuição. A busca de sinergias na distribuição vem ganhando ênfase nas estratégias das empresas nacionais e internacionais em razão das transformações já apontadas.

No caso das atividades de produção alimentar, a eficiência na distribuição é um fator sinérgico importante, devido às próprias características do produto que é consumido por boa parte da população. Em países com dimensões continentais, como o Brasil, o acesso a canais de distribuição é uma questão primordial como será explicitado a seguir.

### 3.1 O Papel Das Marcas Na Aquisição De Empresas Alimentares

No processo recente de fortalecimento do *core business*, as empresas realizaram aquisições visando principalmente empresas detentoras de marcas com forte aceitação regional, muitas vezes mantidas após a transação, como segunda marca ou "marcas de combate"<sup>6</sup>.

Segundo Márcio Lutterbach, diretor da consultoria KPMG, a marca sempre foi um fator importante para as empresas, mas atualmente há uma ênfase maior, na medida em que se tornou o foco principal das aquisições (FACCHINI, 2004).

A manutenção das marcas adquiridas e a oferta de uma maior e mais segmentada linha de produtos facilitam o acesso às grandes redes de distribuição e propiciam a redução dos espaços para a concorrência, tanto para os produtos de "segunda linha" como para os principais.

Quer dizer, as marcas de combate interferem na concorrência em torno das marcas principais na disputa de espaços no varejo, o que justifica a participação das empresas tanto na categoria *commodities* como na *premium*.

Enfim, produtos sob marcas com a função estratégica de proteger o espaço das marcas principais têm preços mais baixos, são "populares" e, em geral, contam com consumo regionalizado. Por outro lado, esses produtos geralmente são considerados, na percepção do consumidor, de qualidade inferior àqueles sob a marca principal, em função de aspectos relativos ao produto (tamanho das porções, ingredientes, etc), ou à sua apresentação<sup>7</sup> (tampas, lacres, embalagens aproveitáveis, etc.).

A percepção do consumidor em relação à marca é crucial na definição da estratégia da empresa<sup>8</sup>. Como ilustração, a Danone, após a compra da Triunfo (biscoitos), entendeu que a percepção do consumidor dificultaria a transformação da mesma em marca nacional de primeira linha. Assim, a empresa optou por entrar nesse novo segmento adotando a marca corporativa e manter a Triunfo como segunda marca.

Embora essa estratégia tenha se concentrado nas faixas de consumo "popular", é possível também lançar "segunda marca" na linha *premium* (de maior valor adicionado), que exige maior investimento publicitário e tecnológico. Essa foi a estratégia da Coca-Cola ao lançar o guaraná Kwat para ocupar a faixa mais alta do mercado. Enfim, a segunda marca não precisa necessariamente ter preço mais baixo, mas deve ter uma função

<sup>6</sup> O conceito "marcas de combate" ou "segunda marca" surgiu nos Estados Unidos, nos anos de 1980, para designar a segmentação do mercado, através de marcas (VILARDAGA, 1998).

<sup>7</sup> Um exemplo dessa diferença: o leite longa vida Alimba, da Parmalat, é idêntico ao produto com a marca principal, mas não tem a tampa "abre fácil".

<sup>8</sup> A Bavária foi lançada pela Antarctica para ser "marca de combate". Entretanto, a percepção do consumidor acabou invertendo o lugar estratégico inicialmente planejado para a Bavária e Antarctica (VILARDAGA, 1998).

estratégica, de maior flexibilidade, inclusive nas "guerras de preços". Assim, a função básica é proteger a marca principal diante de um aumento da concorrência. Nesse caso, reduções de preços sempre atingem primeiro as marcas de combate.

A estratégia de segmentação de marcas através da aquisição de empresas ganhou relevo na medida em que as marcas principais perderam participação no mercado em função do ambiente mais concorrencial (CAPAZOLI, 2000). Além disso, a segmentação facilita a entrada nas grandes redes de varejo aumentando as vantagens competitivas.

Esses aspectos explicam o interesse na aquisição de marcas conhecidas regionalmente por meio de F&As e que foram mantidas após a transação. Esse procedimento foi adotado pela Parmalat em relação a algumas marcas adquiridas, a exemplo da Etti, Batavo, Alimba e Lacesa, dentre outras comercializadas junto com a marca corporativa (utilizando o sistema de distribuição da empresa). Do mesmo modo, a Nestlé manteve como segunda marca a Tostines (biscoitos) e a Kellogg's continuou comercializando os cereais matinais Superbom, assim como a tradicional marca Peixe continuou no mercado recebendo elevados investimentos realizados pela Círio, a proprietária da marca.

As marcas de "combate" também têm sido enfatizadas num contexto de propagação de produtos comercializados sob a chancela do distribuidor (marcas próprias). No Brasil, a participação desses produtos representou 5% das vendas conjuntas das 10 maiores redes varejistas em 1999. Embora essa participação ainda seja baixa em relação ao total da vendas realizadas, quando comparada aos países desenvolvidos (40% na Inglaterra e 25 % na França, por exemplo) a expansão das marcas próprias vem se tornando uma tendência extremamente relevante na indústria de alimentos (CAPAZOLI, 2000).

Para os grandes supermercados e atacadistas de auto-serviços (Carrefour, por exemplo), que são os maiores responsáveis por vendas nesse formato, essa estratégia representa a possibilidade de conquistar a fidelidade do consumidor. Ao comercializar esse tipo de produto, uma rede cria um diferencial em relação aos concorrentes porque o consumidor vai encontrá-lo somente nas lojas da rede. Além disso, melhora a capacidade de negociação junto aos fornecedores (processadores). Como os produtos "marca própria" não demandam investimentos em *marketing*, podem ser vendidos a preços menores. Esses produtos recebem destaque nas gôndolas e em outros locais de exposição.

Essa estratégia contribuiu para reforçar a posição negociadora dos distribuidores. Porém o fator decisivo para a mudança na correlação de forças entre esses agentes foi a concentração que ocorreu no segmento varejista. Nesse segmento, o aumento da concentração foi significativamente mais forte do que o ocorrido na esfera do processamento. A parcela de mercados das 10 maiores redes varejistas instaladas no Brasil passou de 24,3% em 1994 para 46,8% em 2000. (RAÍCES, 2000).

Contudo, a crescente ênfase das atividades da distribuição também tem outra razão, estando associada à estratégia de expansão definida pelas empresas transnacionais alimentares, fundamentada na aquisição de marcas de forte inserção em escala regional ou nacional. O acesso a marcas regionalizadas permite a expansão do território atendido com a transformação destas em marcas nacionais, muitas vezes utilizando a estrutura já estabelecida para a distribuição da marca corporativa ou outras pertencentes ao *portfólio* da firma. A análise das informações contida no quadro 2 mostra estratégias desse tipo, destacando a compra da Batavo e de vários laticínios pela Parmalat; a compra de várias marcas de biscoito pela Nestlé e também pela Danone; e várias compras de marcas de massas e biscoitos realizadas pelo grupo Macri, tais como Adria, Isabela, Zabet, dentre outras.

Outras aquisições tiveram como objetivo a diversificação das atividades. A lógica dessa estratégia consiste na entrada em novos segmentos próximos à atividade principal, ofertando para mercados específicos, ou seja, fornecendo produtos de maior valor adicionado. Destaca-se, nessa linha, a compra da marca Chapecó e da Seara, que marcou a entrada dos grupos Macri e Bünge, respectivamente, na área de carnes, e a compra da marca Forno de Minas pela americana Pillsbury.

*Estratégias das transnacionais da indústria de alimentos: o papel das marcas*

Quadro 3 - Fusões E Aquisições Transfronteiras De Empresas Alimentares - Brasil – 1990 -2007.

<b>Compradores</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Objeto da Transação</b>	<b>Destinação da Marca</b>
NESTLÉ	Reforçar atuação nas atividades principais	Laticínio Via Láctea (BRA) Santal Alimentos (BRA) Tostines (BRA)	- estrutura de produção, sistemas de distribuição e marcas.	Mantidas como segunda marca em determinadas linhas (Tostines, Santal);
KRAFT SUCHARD	Reforçar área de alimentos e tabaco;	Família Barros	Divisão de chocolate -estrutura produtiva e marcas	Integradas ao <i>portfólio</i> da Kraft;
BESTFOODS (EUA)	Fortalecimento nas atividade de consumo, através de sinergias na produção e distribuição; expansão no Mercosul;	Refinaria de milho Brasil (controlada pelo Banco Goldman Sachs)	Estrutura produtiva e marcas;	- mantidas as marcas Arisco e Beira Alta, além das submarcas, Tarantela, Mágico, Frisco;
UNILEVER	- Reforço na área de alimentos; liderança em sorvetes; - ampliação das atividades no Mercosul; - Entrada no mercado Norte Americano	- Kraft Suchard Lacta (PHILLIPS MORRIS)  - Cica (Cragnotti-Bombril-Cirio)  BESTFOODS	- Três unidades de produção de sorvetes e a marca Kibom;  - Fábricas dos produtos e as marcas  - Estrutura produtiva e marcas	- (Kibon) Lançada como marca mundial  - Mantidas sob o "guarda chuva" da Círio  - alienada até a reestruturação das marcas (concentração);
PARMALAT	Reforço na atividade na área de laticínios, através do aumento da capacidade de leite, ganhos de escala na distribuição;  Entrada em novos segmentos;	- General Biscuits (EUA) - Laticínios Ouro preto (BRA) - Laticínios Silvânia (BRA) - Companhia de leite Betânia -Cooperativa Central de Leite do Paraná (Bra); Companhia Estadual de Leite de Pernambuco; - ALIMBA LAT (BR) -LACESA latic.(BR) - Grupo Fenícia (BRA) - Grupo Fenícia-BR	Estrutura de produção de biscoitos e marca - 51% do capital - estrutura de produção de laticínios e marcas; - estrutura de produção e distribuição e a marca; - a atividade de produção de chocolate e a marca Neugebauer	Várias marcas substituídas pela marca Corporativa Batavo, que seria lançada como marca de inserção nacional;  Outras, com forte inserção regional como Alimba, Lacesa, mantidas; e, a Neugebauer (como segunda marca);
BÜNGE INTERNATIONAL	Sinergias na produção distribuição de óleos vegetais e margarinas; Entrada em um novo segmento (carnes);	Santista Alimentos (Ceval)	Linha de produção de óleos e margarinas e várias marcas; - divisão de carnes e a marca Seara	Mantidas aquelas com forte inserção nacional e/ou regional
KRAFT LACTA SUCHARD	Reforço nas atividades principais;	Fleischmann & Royal – Nabisco International	Compra de todas as operações, em nível mundial	Mantidas na maiorias das linhas, acrescidas da marca corporativa (Kraft);

Fonte: elaboração dos autores a partir de informações extraídas de um clipping fornecido pela Gazeta Mercantil elconsultas junto às empresas

Outras transações com objetivos mais ousados envolveram a compra de marcas líderes com forte inserção nacional, para se tornarem marcas mundiais, como o caso da Kibom, das massas Frescarini e Ades (bebida à base de soja). Outras marcas serão utilizadas como marca comercializada no Mercosul, a exemplo da Cica e da Kibom (Van Den Bergh) a partir de adaptações aos gostos locais. Assim, a empresa pode vender um mesmo produto simultaneamente em vários países do mercado regional (Mercosul) ou no mercado mundial, ou pode vendê-los com nomes diferentes ou promover pequenas mudanças. A estratégia lançada para transformar os sorvetes Kibom em um produto para o mercado mundial, por exemplo, foi possível a partir de pequenas modificações, mantendo-se a marca e o logotipo, que é o mesmo para todos os produtos Lever.

Esse último aspecto aponta para mais uma tendência na indústria de alimentos no que diz respeito às empresas mais diversificadas, especialmente as empresas líderes. Empresas como a Nestlé e Unilever fundamentaram seu crescimento na diversificação das atividades através da aquisição de marcas fortes em seus respectivos mercados regionais. Apesar da manutenção dessas marcas por um longo período, essas empresas anunciaram a intenção de ampliar os ganhos em escala e em *marketing* trabalhando com um número mais restrito de marcas. Assim, segundo a meta estabelecida pela Unilever, as 1,6 mil marcas seriam unificadas em aproximadamente 400 marcas. A idéia é adotar um formato de marcas globais adaptadas às características particulares de cada mercado, e com políticas mercadológicas também específicas para cada mercado.

Um outro elemento crucial nas estratégias de expansão em mercados e regiões já dominadas por empresas locais é a capacidade de logística. Como salientado, uma vez que os mercados alimentares são *brand markets* a capacidade de distribuição é um elemento importante da competitividade, realçando as estratégias comerciais e logísticas visando ao estabelecimento de redes de distribuição e *marketing* locais. A eficiência no escoamento da produção torna-se um fator-chave para as empresas transnacionais alimentares, pois o custo associado à logística está entre os mais altos em relação aos demais setores. O percentual dos custos de logística no total das receitas de empresas norte-americanas em 1996, foi de 13,4% para alimentos, 14,2% para produtos químicos e plásticos, 4,4% para farmacêuticos, 29,2% no setor metalúrgico, 24,2% para os bens de consumo e 24,6% para os bens industriais em geral (VILARDAGA e HESSEL, 2000).

Nessa direção nota-se que, em certos segmentos da indústria alimentar, como de comidas congeladas, a atividade logística chega a representar 40% dos custos de aquisição do produto, como ocorre na França. Os custos de logística, para a Europa, são estimados em 31% do valor adicionado, ou 15,5% do valor das vendas da indústria de alimentos (GREEN apud BELIK, 1995, p. 66).

Esses aspectos têm pressionado as empresas a buscar sistemas mais ágeis e mais baratos para a distribuição, induzindo investimentos das empresas processadoras de alimentos na construção de centros próprios e/ou modernização da estrutura já estabelecida. Como exemplo disso, a Nestlé, mecanizou, em 1993, quase todas as operações de carga e descarga em suas fábricas e centros de distribuição no Brasil e investiu cerca de US\$ 5 milhões no ano de 1998 para a ampliação de um desses centros. Com isso, toda a estocagem da produção da Nestlé, que era terceirizada em 1980, passou a ser feita em depósitos próprios a partir de 1998 (COSTA, 1993; RIVERA, 1998).

A forte concentração verificada no segmento da distribuição fez com que as empresas procurassem uma aproximação com o pequeno varejo. A idéia consiste na ampliação das vendas nesse segmento para compensar parte da forte concentração das grandes redes de supermercados e da conseqüente perda de poder de negociação. A meta é encontrar meios de levar os produtos a outras praças, dada a estratégia de expansão territorial através de marcas regionais/nacionais.

Nessa linha, a Van Den Bergh (Unilever) adotou algumas medidas, incluindo a segmentação da equipe de vendas por canais de distribuição; criou distribuidores exclusivos que passaram a ser treinados pela empresa; produziu material exclusivo de *merchandising* exclusivo para o pequeno varejo. A necessidade de garantir a distribuição sem elevar os custos tem levado as firmas a definir uma estrutura própria para o atendimento dos milhares de estabelecimentos varejistas de pequeno e médio portes localizados em todo o país.

A partir desses aspectos é possível inferir que o acesso aos canais de distribuição, das grandes redes de supermercados aos pequenos comerciantes, foi um fator fundamental nas negociações de aquisição de empresas/divisões ou negócios. Como resultado, as empresas conseguiram multiplicar os pontos de venda necessários ao escoamento dos produtos com marcas de forte penetração local/regional.

O perfil das empresas negociadas revela que as empresas transnacionais alimentares têm procurado se apropriar de marcas conhecidas localmente, garantindo o acesso a esquemas/redes de distribuição/vendas, muitas vezes em escala nacional, e a consolidação da presença da empresa estrangeira nesses mercados. Esse é um fator crucial dada a estratégia de crescimento adotada pelas empresas baseadas na expansão do território. Desse ponto de vista, as dimensões territoriais do Brasil representam grandes oportunidades e também grandes desafios para essas empresas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise desenvolvida no artigo ressaltou a importância das marcas como elemento essencial das estratégias visando novos mercados, adotadas pelas grandes empresas da indústria alimentar. Essas estratégias têm resultado, tanto na incorporação quanto na eliminação de marcas regionais, segundo a posição das firmas adquiridas em seus mercados. Quer dizer, no que tange ao destino das marcas foi possível observar que, as fusões e aquisições permitem a convivência de marcas distintas por um período de tempo de acordo com os ganhos por elas proporcionados. Nesses termos, empresas conhecidas no âmbito nacional, regional ou internacional, proprietárias de marcas bem posicionadas em seus mercados têm preferência nas estratégias de reestruturação patrimonial, são, portanto, “empresas-alvo”.

Outro aspecto que mereceu destaque na análise diz respeito à possibilidade de manutenção das marcas adquiridas, as quais permitem uma segmentação de produtos mais ampla e maior facilidade de acesso aos sistemas de distribuição. O interesse em mantê-las após o processo de aquisição depende da reputação que desfrutam no mercado local e aumenta se as marcas estiverem projetadas na direção do mercado nacional e/ou regional. Isso porque a logística de distribuição construída em torno da trajetória das marcas adquiridas acaba por reforçar o interesse das grandes empresas compradoras. Assim, o acesso aos canais de distribuição, das grandes redes de supermercados aos pequenos comerciantes, foi um dos determinantes do interesse nas negociações de aquisições de empresas.

#### **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AACKER, David A. *Buiding Strong Brands*. New York, The Free Press, 1998.

AMARAL, Mônica Teresa Dória do. *Política de marcas: uma análise sobre extensão de marcas e as possíveis estruturas de portfólio de marcas*. São Paulo, 1998. Dissertação (Master in Business Administration) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

BAIN, Joe S. *Barriers to news competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BELIK, Walter. *Reestruturação industrial e estratégia dos grupos agroalimentares no Brasil*. São Paulo: Sociedade Rural Brasileira, 1995.

CAPAZOLI, Rosangela. *Indústrias: nova estratégia e crescimento*. *Jornal D. C. I.*, São Paulo, 7 jul 2000. Caderno negócios, p.20.

CHUDNOVSKY, Daniel; LÓPEZ, Andréa. *as estratégias das empresas transnacionais na Argentina, no Brasil e no Uruguai: o que há de novo nos anos 90?* In: \_\_\_\_\_. *Investimentos externos no Mercosul*. Campinas: Papius, 1999.

CONNOR, John et al. *The food manufacturing industries*. Lexington: Lexington Books, 1985.

COSTA, Edson Álvares da. *Nestlé mecaniza operação de carga e descarga*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25 jul 1993. p.40.

D'AMBRÓSIO, Daniela. *Donas de marcas tradicionais querem ser reconhecidas pelo próprio nome*. *Valor econômico*, 30 set. 2004.

FACCHINI, Claudia. *Setores de alimentos e bebidas lideram negócios*. *Valor econômico*. São Paulo, 30 set. 2004.

GAZETA MERCANTIL. *Clipping sobre estratégias das empresas transnacionais da indústria de alimentos, no Brasil (1995-2005)*.

GORENSTEIN, Silvia. *Sector agroalimentario: las relaciones industria/gran distribución*. *Revista Desarrollo Económico*, Santiago-Chile, v. 38, n. 149, abr./jun. 1998.

KKR. *Nabisco'S Acquisition (1989)*. Disponível em: <<http://www.wisesnacks.com>>. Acesso em: 14 dez. 2000.

LOPES, Adriana. Liderança construída com diversificação. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 3 abril 1999.

MARTINELLI JÚNIOR, Orlando. A globalização e a indústria alimentar. Marília, Unesp-Marília Publicações; São Paulo: Fapesp, 1999.

POSSAS, Mário L. Estruturas de mercado em oligopólio. São Paulo: Hucitec, 1985.

PÚBLIO, Marcelo Abílio. Marcas próprias: implicações sobre o ambiente concorrencial. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná.

RAÍCES, Carlos. O novo mercado de alimentos. *Valor Econômico*, São Paulo, 19 out. 2000. Caderno especial, p. E-1.

RIVERA, Inaê. Nestlé amplia em SP centro de distribuição. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 abr. 1998.

VILARDAGA, Vicente. Segunda marca defende posição no mercado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 mar 1998, p.A-1.

VILARDAGA, Vicente e HESSEL, Rosana. Explodem investimentos na distribuição. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 jul. 2000, Capa.