

- NÉLSON J. (1995) "Feminism and economics" in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9.
- PALMER, I. (1992) "Gender equity and economic efficiency in adjustment models" in Afshar and Dennis (eds) *Women and Adjustment Policies in the third world*, Mac Millan, London.
- SEN, A. (1990) *Gender and co-operative conflict*, I. Tinker ed. Oxford University Press, Oxford.
- SHUMPETER, J. A. (1961) *The theory of economic development*, New York, Oxford. Tradução inglesa do original alemão (1912)
- SHUMPETER, J. A. (1984) *Capitalism, Socialism and democracy*, Payot, Paris.
- TALI, J. M. MAKEBO (1995) "La chasse aux zairais à Luanda" in *Politique africaine*, 57.
- TINKER, I. JAQUETTE, J. (1987) "UN decade for Women: its impact and legacy" *World Development* 15.
- VARLEY, A. (1996) "Women heading household: some more equal than others?" in *World Development*, Great Britain.
- VV. AA. (1995) "Rethinking Social development: Dawn's Vision" in *World Development*, 3.
- WALLERSTEIN, I. (1974) *The modern world system*, Academic Press, New York.
- WALLERSTEIN, I. (1991) *Histoire et dilemmes des mouvements antisystémiques*, La Decouverte, Paris.
- YOUNG, K. (1993) *Planning development with women: making a Worlds of difference*, Macmillan, London.

João Ferreira Dias
João Menezes
José Gonçalves Dias

Indústria das conservas de peixe: Que futuro?

A indústria portuguesa de conservas de peixe tem estado umbilicalmente associada à sardinha. Em meados do século passado, as baixas capturas deste pelágico no Atlântico Norte motivaram um bretão a instalar em Setúbal a primeira fábrica¹. Hoje, a degradação do manancial de sardinha na área de pesca da frota nacional de cerco constitui uma ameaça à sobrevivência da indústria.

As conservas têm por base o princípio de conservação dos alimentos pelo calor, cujas propriedades científicas foram posteriormente demonstradas por Pasteur. A descoberta, efectuada em 1804 e publicada em 1810², deve-se ao francês Nicolas Appert a quem foi concedido o título póstumo de "Benfeitor da Humanidade".

O processo pouco se alterou desde então³. Após a preparação e o cozimento do peixe este é enlatado (nos sistemas automáticos o enlatamento faz-se em cru sendo depois cozido) junto com o molho, sendo depois a lata hermeticamente fechada e esterilizada pelo calor (a semiconserva não é esterilizada pelo que o período de validade é muito mais reduzido). Appert utilizou invólucro de vidro rapidamente substituído pela lata de folha-de-flandres, inventada por Durand em 1810.

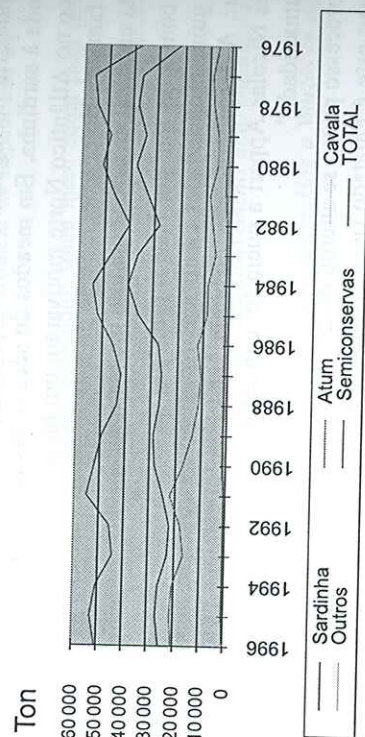
Com tal processo, é óbvio que a qualidade da conserva depende dos materiais (peixe e ingredientes) e da sensibilidade da mão-de-obra que os prepara. Daí que os Americanos tenham autonomizado a preparação e congelação dos lombos de peixe, actividade que requer muita mão-de-obra e deve ser localizada nas zonas piscatórias, possibilitando a partir daí um processo mecânico limpo sediado próximo dos centros consumidores. Por razões óbvias este processo aplica-se ao atum e não aos pequenos pelágicos como a sardinha, dada a fragilidade do peixe e a perda de qualidade com a congelação.

Portugal tem tido peixe fresco de boa qualidade (sardinha no Continente e atum nos Açores e Madeira), azeite de baixo teor de acidez e uma mão-de-obra há muito habituada a lidar com o peixe. A superioridade relativa nos factores críticos traduz-se na qualidade intrínseca das conservas de peixe portuguesas.

PANORÂMICA DA INDÚSTRIA NACIONAL

A produção nacional de conservas está estabilizada em torno das 50 mil toneladas, com uma variação de amplitude decrescente (Figura 1). Esta surpreendente estabilidade deve-se, essencialmente, a uma hiperspecialização nos segmentos sardinha e atum (mais de 90% em 1996), com a conserva de atum a compensar o lento declínio dos outros segmentos, mormente da sardinha.

Figura 1. Produção nacional de conservas e semiconservas



Fonte: DGPA.

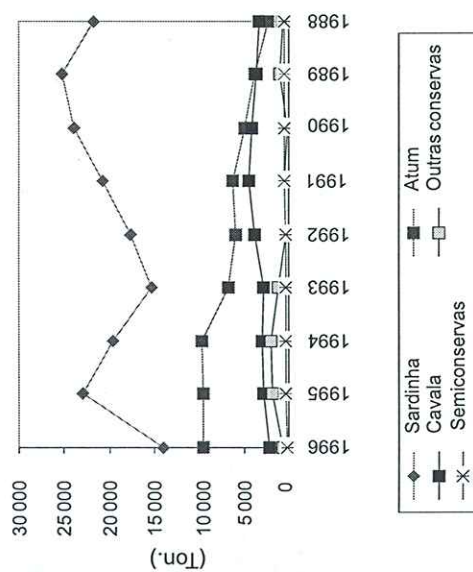
Outros factores contributivos são a redução do número de empresas (177 em 1968; 40 em 1996) e a concentração da produção nas unidades mais modernas, sendo hoje raras as empresas com mais de uma fábrica. Como consequência, aumentou muito a concentração da produção. Entre 1986 e 1996, a quota de produção em quantidade das 4 maiores empresas passou de 19 para 42%. Se atendermos aos grupos empresariais⁴, os graus de concentração sofrem um brusco agravamento, em todos os segmentos. Em 1996, os 4 maiores grupos/empresas detinham 61, 87, 65 e 93 por cento das produções de conservas de sardinha, atum, cavala e semiconservas, respectivamente.

O aumento da escala mínima eficiente foi fatal para muitas empresas, beneficiando as mais eficientes que se destacam no estabilizado *ranking*. O grupo COFACO lidera nos segmentos de sardinha e atum, seguido da IDAL, e disputada a liderança na cavala ao grupo VASCO da GAMA. Nas semiconservas, a liderança é disputada entre a Idamar e La Gondola.

Trata-se de uma situação usual em indústrias em fase avançada do seu ciclo de vida e com escassa inovação a nível de produto e de processo. A maior elasticidade quantidade-preço no mercado em volume atíca a competição pelo preço, que requer elevados níveis de produtividade. Escapam, em parte, a estes rigores as estratégias diferenciadas em nichos de mercado (Pinhais) ou na produção de especialidades (La Gondola).

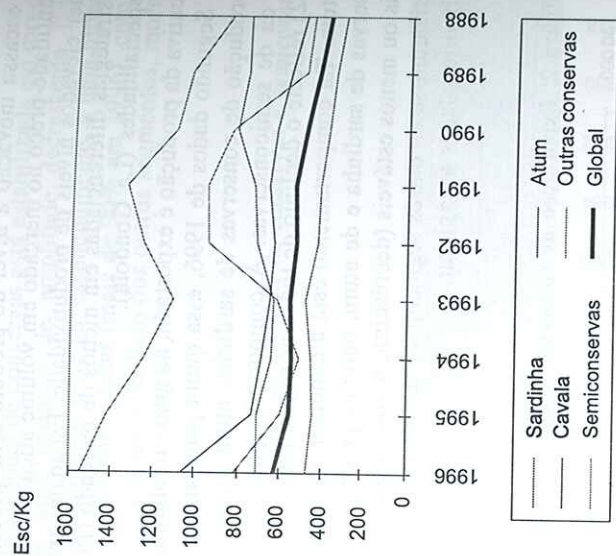
Parte significativa da produção é exportada, na quase totalidade, com marca do importador. Segundo dados de 1996, essa quota-parte atingiu 56, 40 e 60 por cento da produção de conservas de sardinha, atum e cavala, respectivamente, e 72% da de semiconservas. A composição quantitativa das exportações (Figura 2) reflete o declínio de todos os segmentos, com exceção das conservas de atum. Tal comportamento está a conduzir a uma hiperspecialização nas conservas de sardinha e de atum, onde os preços médios correntes se mantêm mais ou menos estáveis (decréscimo a preços constantes); em contrapartida valorizaram-se os outros segmentos e as semiconservas (Figura 3), o que indicia oportunidades a explorar.

Figura 2. Exportação de conservas e semiconservas



Fonte: INE.

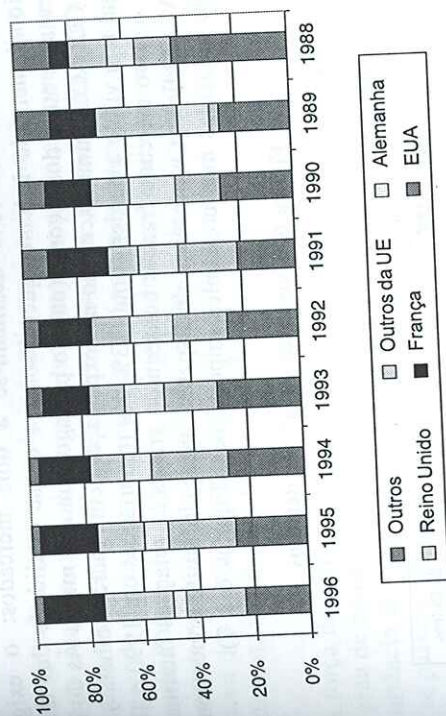
Figura 3. Preços médios das exportações



Fonte: INE.

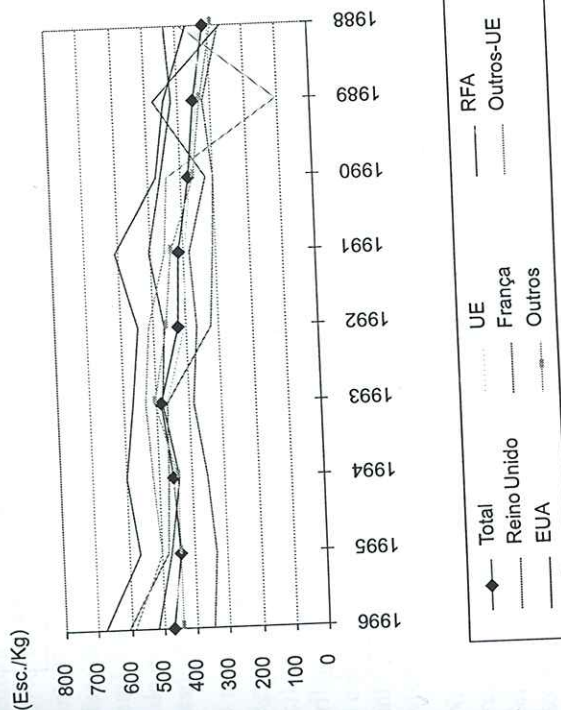
A degradação da posição externa da conserva de sardinha portuguesa deve-se à conjugação de diversos factores, para além de formas primárias de presença externa: baixa de preços correntes nos mercados internacionais devido à pressão das conservas de sardinha não europeia; hiperespecialização nos mercados europeus (70% do total exportado contra 44% em 1988); acentuada baixa de preços no Reino Unido, ainda o nosso principal mercado, fruto da guerra concorrencial com as conservas marroquinas num mercado muito concentrado. Registe-se as reduzidas exportações portuguesas para o mercado espanhol e a perda do mercado americano (recentemente retomado pela Entente). Um caso particular é o mercado francês, servido na quase totalidade pela IDAL que integra o grupo Heinz (Figuras 4 e 5).

Figura 4. Conserva de sardinha: destinos



Fonte: INE.

Figura 5. Conserva de sardinha: preços de exportação

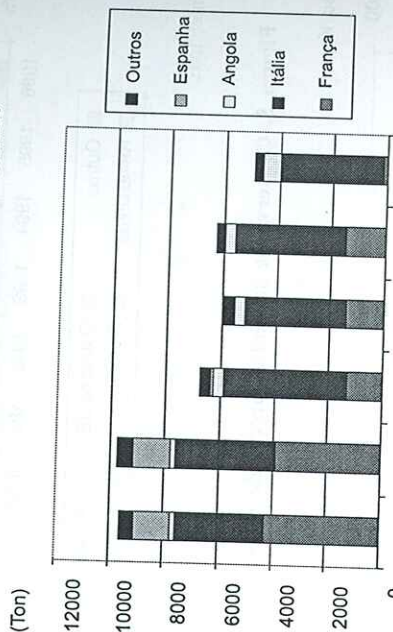


Fonte: INE.

No que respeita à conserva de atum, Portugal detém a modesta quota de 1.4% das exportações mundiais, contra 36% da Tailândia, o líder e principal

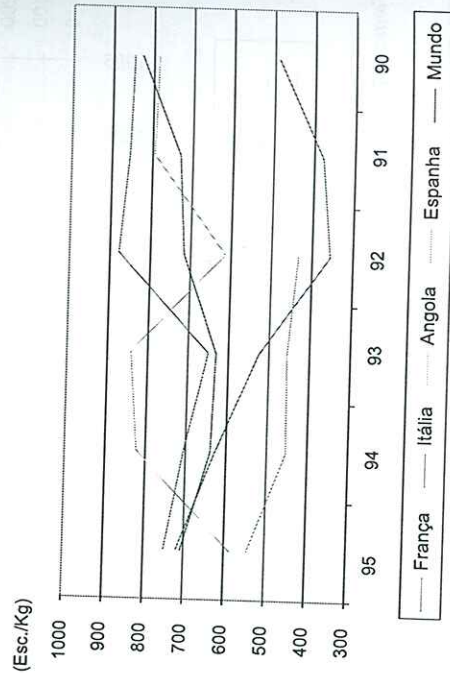
concorrente. É, contudo, uma das conservas mais cotadas em termos de qualidade/preço. Mais de 75% destinam-se a dois mercados: o exigente e tradicional mercado italiano, que absorve a quase totalidade das afamadas conservas de atum dos Açores (onde o protagonismo da marca As do Mar do grupo COFACO é uma excepção nas exportações com marcas alheias) e onde Portugal tem vindo a perder quota (33% das importações em 1990 e 10% em 1995); o novo mercado francês conseguido graças às relações internacionais da IDAL. Refirá-se a presença de Espanha, mercado muito concorrencial, e fonte de reduzidas mas crescentes importações (Figuras 6 e 7).

Figura 6. Conservas de atum: destinos



Fonte: INE.

Figura 7. Conservas de atum: preços de exportação



Fonte: INE.

ANÁLISE ESTRUTURAL

Apresentado o panorama da indústria nacional, com alguns elementos do contexto internacional, é altura de tentarmos perceber por que é que a exceção das conservas de peixe portuguesas não se traduz em persistentes e substanciais lucros para a indústria. Utilizaremos, para tal, o modelo das 5 forças de Porter, que explica a atratividade da indústria (a rentabilidade média) como resultante do equilíbrio dinâmico de 5 forças adversas – poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, pressão dos produtos substitutos, ameaça de novas entradas e rivalidade entre empresas da indústria⁵.

A força de maior intensidade é, foi e será, o poder dos clientes devido ao seu grau de concentração, às características da moderna distribuição e à baixa importância das conservas no leque da oferta. Como exemplo, examine-se o que se passa no Reino Unido, onde Portugal reconquistou a liderança nas conservas de sardinha que tinha sido perdida para Marrocos. Trata-se de um mercado muito concentrado, quer ao nível grossista (mais de 50% das importações de conserva são efectuadas pela John West, recentemente adquirida pela Heinz à Unilever, e pela Princes, do grupo Mitsubishi), quer ao nível de retalho (94% das vendas por cadeias de supermercados, onde a lógica é de rentabilizar o espaço de venda através de baixas margens e altas rotações). A conserva é comercializada com marcas do importador, bem implantadas, que sustentam a diferenciação face ao consumidor, mas permitem a indiferenciação face ao produtor (só um *expert* se preocupa em ler a marcação do país de origem). Esta situação desfavorável é menor no caso de empresas com estratégias de nicho (ex. Pinhais) ou com marcas afirmadas (ex. COFACO em Itália) ou associadas a grupos presentes na distribuição internacional (ex. IDAL).

O mercado do Reino Unido é paradigmático da actual inviabilidade das estratégias de afirmação de novas marcas do produtor, a não ser para nichos de difícil acesso, na generalidade dos países europeus onde a concentração da distribuição é um facto. A massa crítica necessária para acções *above the line* está certamente para lá dos recursos dos industriais. Foi desperdiçado o alerta, no início da década de 70⁶, para a urgência de criação de marcas fortes face ao previsível rumo da distribuição.

Neste contexto, há que apoiar as estratégias de nicho, quer promovendo as marcas já instaladas, quer explorando os canais de acesso a médias e pequenas cadeias de supermercados, charcutarias e mercearias, nomeadamente no “mercado da saúde”. É também necessário apoiar o agente exportador para que inclua as conservas na sua carteira e que, com poucos recursos, desenvolva uma teia de contactos internacionais que escoe os produtos portugueses.

A nível nacional, a concentração apresenta tendências similares. Segundo dados Nielsen, os supermercados que são 0,1% do número de lojas têm uma quota que ultrapassa os 40% da receita; o mesmo se passa com o comércio grossista. Se atendermos à propriedade, a concentração eleva-se já que os

principais grupos estão presentes nos vários tipos de comércio. No entanto, a situação é (ainda?) diferente, para melhor, por dois motivos: mantêm-se enraizado no consumidor a associação da conserva à lata ¼ club; as marcas mais implantadas são propriedade dos fabricantes. Ainda assim as grandes superfícies estão a apostar nas suas marcas próprias que estão a ser veículo de penetração de produtos importados.

A indústria tem, pelas razões apontadas, fraco poder negocial a jusante. Será que o tem a montante? Para o efeito analisaremos os principais itens nos custos industriais de uma eficiente fábrica de conservas de sardinha: lata, 32%; peixe, 27% (superior no atum); molhos, 11%, mão-de-obra, 12%; restantes, 18%.

A lata é adquirida a grandes empresas especializadas, em Portugal e Espanha, não se antevendo forma de baixar o preço de custo. A mesma rigidez se verifica nos molhos – óleos alimentares e azeite. Tanto mais que os industriais são compensados, via FEOGA, pela diferença de preços do azeite nacional face ao mundial. O mercado mundial de atum congelado (e em menor grau da cavala) funciona com grande transparência, género bolsa de mercadoria. Situação diferente se passa com o atum na Madeira e Açores em que os industriais (com destaque para o grupo COFACO) têm frota própria.

Quanto à sardinha é determinante a regulamentação da Organização Comum de Mercado da União Europeia (OCM), que garante preços mínimos através da subsídioção à retirada pelo FEOGA. Ora, tratando-se de um peixe com grande procura para consumo em fresco e sujeito a quebra de qualidade com a congelação, as Organizações de Produtores/pescadores (OPs), que concentram 90% da oferta, só estão limitados na negociação pela importância da indústria conserveira enquanto cliente (cerca de 48% do consumo aparente). É este factor que tem permitido o estabelecimento de contratos anuais OPs-Indústria, que representam cerca de 40% dos consumos industriais. É muito duvidoso que os mecanismos comunitários estejam a motivar as OPs na melhoria de eficiência e qualidade, já que se mantêm baixos índices de produtividade. Para obviar os inconvenientes de tal situação e garantir o abastecimento e a qualidade, algumas empresas conserveiras (man) têm frotas próprias (exs. ENTENTE, COFACO), pese embora as especificidades distintas dos dois negócios.

Resta a mão-de-obra (12% ou menos nas conservas de atum), que tem sido o cavalo-de-batalha desde que a portaria (publicada no Boletim n. 36 de 6/2/94) extinguiu “a facilidade de recorrer a uma laboração intermitente, chamando-se a *toque da sirene* os operários quando havia peixe para se mandarem para casa, sem nenhuma obrigação contratual, quando não havia matéria-prima para laborar”, que se mantêm em Marrocos. Saliente-se que o regime de trabalho da mão-de-obra só é importante porque os preços dos outros itens são, por uma razão ou outra, rígidos e porque alguns países europeus a indústria é considerada sazonal, cabendo ao Estado a subsídioção dos trabalhadores em inactividade.

A pressão dos produtos substitutos é de intensidade média. Há uma ameaça crescente nos pratos pré-cozinhados e na diversidade dos enlatados. Em favor das conservas regista-se a facilidade de transporte, armazenagem, sem exigências especiais, e consumo imediato de um produto que contém elementos saudáveis, mormente na prevenção de doenças cardíacas. Para a sardinha há um elemento importantíssimo a considerar: a nossa conserva de sardinha beneficia da reserva administrativa de designação na União Europeia (reg. CEE 2136/89) pelo facto de utilizar a *sardina pilchardus*, espécie existente no Mediterrâneo, no mar Negro e na costa europeia Atlântica, até ao Norte da Mauritânia; as restantes espécies de *pilchardus*, abundantes noutros mares, estão excluídas.

A ameaça de novas entradas é reduzida dada a fraca atractividade da indústria e ao excesso de capacidade instalada. Não é, contudo, nula devido aos benefícios comunitários, à existência de recursos piscícolas, à fraca produtividade de algumas conserveiras e à fama das conservas portuguesas. As barreiras à entrada são baixas dada a simplicidade do processo fabril, o fácil armazenamento do produto (que até há anos permitia o crédito financeiro pelo regime de Warrant, criado pelo Dec. 766/1914) e a falta de protagonismo das marcas da indústria no mercado externo. Estas baixas barreiras explicam a variação em fole do número de empresas como forma de modular a resposta ao interesse dos mercado e às crises de abastecimento.

Resta-nos analisar a concorrência nesta indústria que está em fase de maturidade, senão de declínio. Existem dois grupos estratégicos: um, que engloba as maiores empresas; outro, de empresas de produção artesanal, com estratégias de diferenciação focalizadas em segmentos de mercado ou em produções especializadas. A rivalidade decorre essencialmente no interior do primeiro grupo e é de média intensidade porque o conhecimento mútuo favorece acções não ofensivas; além disso, as barreiras de saída são baixas, nalguns casos propiciando mais-valias imobiliárias. Existe, contudo, o perigo de agravamento da intensidade concorrencial dada a grande capacidade excedentária e o desequilíbrio financeiro causado por tais investimentos.

O diagnóstico que se pode extrair desta análise é sensivelmente o mesmo de estudos anteriores⁸. A indústria sobrevive entre a espada dos clientes, cada vez mais exigentes e poderosos, e a parede dos fornecedores, alguns dos quais sustentados na regulamentação comunitária. Vivem melhor as pequenas empresas com estratégias de diferenciação em nichos e as grandes empresas com relações preferenciais com a distribuição.

A miopia estratégica, criticada duramente por Salazar⁹, justifica que a indústria tivesse desperdiçado a oportunidade de criar uma presença forte nos mercados externos, com marcas e filiais, quando tal era possível (isto é, até meados da década de 70). Mesmo na área fabril e no controlo de qualidade, a modernização é recente e motivada por apoios comunitários.

QUE FUTURO?

Como que por ironia, quando Portugal organiza a EXPO 98 a principal ameaça vem dos mares e tem a ver com o estado do manancial de sardinha nas áreas ibero-atlânticas VIIIc e IXa. A Comissão Internacional para a Exploração dos Mares (ICES) e outros organismos (ACFM e IPIMAR) consideram-no fora dos limites de segurança, por razões desconhecidas embora se aponte para alterações da temperatura das águas.

Trata-se, tal como os relatórios referem, de conclusões com elevados graus de incerteza e que não são pacíficas para os pescadores e os industriais. Até na área IXa (onde pesca a nossa frota de cerco) com períodos de 7 a 10 anos, e de momento nem se detectam ainda baixas significativas ou alterações no padrão sazonal das capturas.

Medidas radicais poderão destruir esta indústria centenária ou reduzi-la à sua expressão menor. A fama merecida das conservas portuguesas depende criticamente da qualidade e abundância do peixe e da possibilidade de o utilizar em fresco. Se tal falhar, por uma ou outra razão, é duvidoso que as empresas, nomeadamente as transnacionais, estejam interessadas em manter a cadeia completa das actividades fabris no país quando o custo unitário é superior ao de outras paragens; quanto muito, manterão as actividades automatizadas de enlatamento, a partir de lombos importados, e subsequentes. É que para os actores globais, um país só é plataforma de uma actividade se tiver algo único, não imitável vantajosamente. Neste contexto há que refrear a tentação de ocupar, a qualquer preço, as posições abandonadas por Marrocos, que se defronta com problemas idênticos, ou até mais graves. Uma sobreexploração de um manancial exaurido (em melhor estado no Sul do país) é contrário aos interesses de médio prazo. Além disso, é conveniente aliar Marrocos às acções de interesse comum tal como a defesa da denominação da sardinha, que pode ser ameaçada pela pressão conjunta dos consumidores e distribuidores em caso de quebras significativas de abastecimento.

NOTAS

- (1) CORDEIRO, J., "A indústria conserveira em Matosinhos", Câmara Municipal de Matosinhos, 1989.
- (2) APPERT, N., "Le livre de tous les ménages ou l'art de conserver pendant plusieurs années les substances animales et végétales", Patris & Cie, 1810.
- (3) Leia-se de VASCO PULIDO VALENTE, "Os conserveiros de Setúbal, 1887-1901" in *Análise Social* n.ºs 67, 68 e 69.
- (4) Grupo COFACO constituído pela Cofaco, Comalpe, Cofisa, Copefa, Comada e J.A. Pacheco; Grupo CONSERVEIRA constituído pela Conserveira Portuguesa, Prado, Portugal Norte e Brio-sa; Grupo VASCO da GAMA constituído pela Vasco da Gama, Imperconser, Pátria e Socoa.

(5) PORTER, M., "Competitive Strategy", Free Press, 1980.

(6) Vide o tão importante quão ignorado estudo da McKinsey para o Fundo de Fomento da Exportação, 1974.

(7) FIGUEIRA, C., "Indústria de Conservas no Algarve" in 3. Congresso sobre o Algarve, Racial Clube, 1984.

(8) DIAS, J., "Análise estrutural da indústria: ensaio na indústria de conservas de peixe", tese de mestrado, ISCTE, 1991

DIAS, J. & all. "Diagnóstico de competitividade da indústria de conservas de peixe", relatório da DGP, 1993.

(9) Do Ministro das Finanças A. O. SALAZAR, "Notas sobre a indústria e o comércio de conservas de peixe", 7/12/1931.