

SIG COMBIBLOC¹

INTRODUÇÃO

Em 9 de junho de 2024, foram realizadas eleições para o Parlamento Europeu, cujos resultados geraram certa incerteza em relação às políticas de sustentabilidade da Europa até 2030.

Nos últimos anos, a chamada “agenda verde” da União Europeia influenciou significativamente as estratégias das empresas e gerou bastante rejeição em determinados setores importantes da economia, que criticavam a regulamentação excessiva e restritiva e suas consequências, sobretudo a perda de competitividade em relação aos Estados Unidos e à China.

A SIG² tinha colocado especial ênfase na estratégia de sustentabilidade dos seus processos industriais, o que, em algumas ocasiões, lhe retirou competitividade comercial, mas a empresa precisava de crescer, para o que precisava de entrar em novos mercados ou novas categorias. A empresa queria aumentar a sua quota em categorias diferentes do leite e também, territorialmente, num mercado que considerava muito importante: Portugal.

A Península Ibérica, composta por Espanha e Portugal, era considerada uma unidade de negócio para a SIG, onde era denominada Iberia, para efeitos internos. O leite³ representava 75% do volume de negócios da SIG neste mercado, seguido por 20% dos chamados *alimentos* (cremes de vegetais, tomate frito, caldos ou sopas e outros líquidos) e 5% de sumos e vinhos.

No entanto, esta percentagem de leite apresentava uma tendência decrescente como consequência da diminuição do consumo⁴ motivada tanto pela queda da natalidade como pelo crescente mercado de bebidas vegetais. O mercado dos sumos embalados

¹ Caso da Divisão de Investigação da San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo professor José Luis García del Pueyo, para uso em sala de aula, e não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação. Copyright © agosto de 2024. Fundação San Telmo, Espanha. Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão de qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico, mecânico, por fotocópia, por registo ou por outros procedimentos, sem a autorização expressa e por escrito da Fundação San Telmo. Para solicitar cópias do mesmo ou pedir permissão para usar este caso, entre em contacto com o departamento de Edição de Casos, pelo telefone +34 954975004 ou pelo e-mail casos@santelmo.org.

² O Grupo SIG englobava SIG Combibloc, Scholle IPN e Bossar.

³ As embalagens de cartão são utilizadas para 90% do leite embalado, principalmente no formato de um litro. A garrafa de plástico detém o restante do mercado, mas neste formato a embalagem predominante é a garrafa de 1,5 litros.

⁴ O consumo de leite diminuiu na Espanha durante a última década, passando de cerca de 100 litros por pessoa por ano para pouco menos de 75 litros.

também apresentava uma tendência decrescente, devido à rejeição dos consumidores em relação ao açúcar ou aos alimentos processados, e o do vinho não conseguia descolar nas embalagens de cartão, exceto no *bag in box*⁵. O segmento *food* era o que apresentava perspectivas mais promissoras.

A SIG E A EMBALAGEM ASSÉPTICA

SIG era a sigla da empresa industrial Schweizerische Industrie Gesellschaft — Companhia Industrial Suíça— fundada em 1853 na localidade alemã de Schaffhausen e com sede atual na cidade suíça de Neuhaussen.

A empresa foi inicialmente fundada para fabricar vagões ferroviários, mas com o passar dos anos foi entrando ou saindo de outros setores, como o design de ferramentas para construção, manutenção industrial, embalagens ou indústria de armamento leve.

A divisão ferroviária da SIG foi vendida em 1995 à empresa italiana Fiat e, em 2000, foi integrada na francesa Alstom; também nesse ano foi vendida a divisão de armas ligeiras da SIG Arms.

A partir desse ano, a SIG concentrou-se na tecnologia de embalagem, especializando-se no fornecimento de soluções assépticas para líquidos e alimentos, com um processo de três fases, pelo que se definiam como *system suppliers* ou fornecedores integrais de sistemas (ver Anexo 1: Cronologia da SIG. "O mais destacado da nossa história").

A empresa ocupava a segunda posição mundial nos segmentos de mercado de embalagens assépticas de cartão e *pouches*⁶, e a primeira em *bag-in-box*.

O mercado europeu de embalagens assépticas de cartão para bebidas tinha um volume de 29,3 mil milhões de litros. O principal segmento era o leite, com 18,4 mil milhões de litros, seguido dos sumos — 9,2 mil milhões — e dos alimentos — 1,7 mil milhões de litros.

O mercado de embalagens de leite líquido em Espanha atingiu aproximadamente 3,15 mil milhões de litros, o de sumos 660 milhões e cerca de 610 milhões o segmento alimentar. No mercado espanhol, a SIG detinha uma quota de mercado de aproximadamente 26 %, contra os 24 % que detinha no mercado mundial desta categoria de embalagens.

⁵ O *bag-in-box* é um tipo de embalagem para líquidos composta por uma caixa de cartão que inclui um saco de plástico formado por várias camadas de material, para proteger o seu conteúdo da oxidação e da luz. A sua capacidade varia normalmente entre 2 e 10 litros e o líquido é dispensado através de uma pequena torneira. Este tipo de embalagem proporciona uma grande economia de material de embalagem em comparação com a alternativa de embalagens individuais. Frequentemente utilizado para vinho, água ou refrigerantes, é uma tendência crescente no canal da hotelaria e na realização de eventos.

⁶ O pouch ou bolsa é um recipiente flexível de material plástico muito utilizado na indústria alimentar, pois permite submeter os alimentos a esterilização em autoclave. Este recipiente protege da humidade, do oxigénio e da luz, e é fácil de transportar pelos consumidores.

A SIG estava cotada na bolsa suíça, estava presente em 61 países dos cinco continentes (15 na Europa, 15 na América, 12 no Médio Oriente e África e 19 na Ásia) e mantinha uma equipa de 9000 funcionários. O seu volume de negócios foi de 3,2 mil milhões de euros em 2023, com lucros de 336 milhões de euros (ver Anexo 2: Evolução das vendas, lucros, EBITDA e cotação da SIG).

Na SIG, definiam o seu objetivo com a seguinte formulação:

“Trabalhamos em colaboração com os nossos clientes para levar produtos alimentares aos consumidores em todo o mundo de forma segura, sustentável e acessível.”

O MERCADO DAS EMBALAGENS DE CARTÃO

O setor dos fornecedores de sistemas de embalagem

A embalagem tradicional dos produtos alimentícios era o vidro, mas no século XX surgiram as embalagens plásticas como alternativa mais económica e segura.

Na segunda metade do século, começaram a ser pesquisadas outras alternativas para o acondicionamento asséptico e a distribuição fora da cadeia de frio. Começaram a ser desenvolvidas embalagens fabricadas com cartão e laminadas com materiais plásticos e alumínio, com o objetivo de garantir a sua estanqueidade e propriedades assépticas.

O elevado desenvolvimento tecnológico necessário e os fortes investimentos industriais exigidos atuaram como barreira à entrada no mercado deste tipo de embalagens, no qual, apesar de existir há quase 60 anos, apenas operavam três grandes fabricantes mundiais em 2024: a Tetra Pak⁷, que era a empresa líder a nível mundial, a SIG, que era a segunda, e a Elopak⁸ em terceiro lugar.

A quota de mercado conjunta das duas primeiras excedia em muito a da terceira, mas elas competiam entre si, bem como com outros tipos de embalagem. No entanto, algumas instâncias políticas da União Europeia consideravam que a Tetra Pak poderia ter uma posição competitiva dominante ou mesmo monopolista em alguns mercados. De outros pontos de vista, porém, essa dualidade funcionava como um incentivo à concorrência entre as duas líderes, pois em muitas empresas de embalagem coexistiam produtos de ambas, o que estimulava uma vigilância estreita e uma luta pela melhoria constante em relação ao outro concorrente.

⁷ A Tetra Pak é uma empresa multinacional sueca, líder mundial em soluções de embalagem para alimentos e bebidas à base de cartão. Em 1963, lançou o Tetra Brik, que é uma das embalagens mais utilizadas no mundo. A Tetra Pak faz parte do Tetra Laval Group, que inclui as empresas Delaval e Sidel, fabricantes de embalagens de PET (polietileno tereftalato).

⁸ A Elopak é uma empresa norueguesa, proprietária da Pure-Pak, fundada em 1957 e especializada em embalagens de cartão assépticas para alimentos e bebidas.