

# BARREIRAS À ENTRADA EM MERCADOS ALIMENTARES: UMA DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS RECENTES<sup>1</sup>

Orlando Martinelli Júnior<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo discute os aspectos mais salientes e constitutivos da estrutura de mercado de alimentos nos países desenvolvidos, especialmente enfatizando aqueles relacionados às magnitudes e à intensidade das barreiras à entrada, tais como os custos de publicidade e propaganda (P&P), as estratégias de diferenciação de produtos e os gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D). Derivadamente, destacam-se ainda alguns pontos sobre as estratégias competitivas das grandes empresas alimentícias, permitindo a melhor compreensão do padrão concorrencial vigente nos mercados alimentícios e das exigências que esse padrão coloca para as estratégias das empresas de menor porte, notadamente os reflexos que a crescente internacionalização produtiva e comercial desses mercados podem acarretar para as empresas de menor porte econômico que atuam restritas aos mercados domésticos.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria alimentar tem passado por um intenso processo de reestruturação produtiva. De modo semelhante ao ocorrido em outras indústrias, a emergência do oligopólio mundial e a concomitante ampliação e modificação dos quesitos presentes nos padrões da concorrência e de consumo fazem com que as grandes empresas alimentícias modifiquem qualitativamente suas armas e regras anteriormente utilizadas no embate concorrencial. As evidências recentes mostram que progressivamente as grandes empresas de alimentos deixam de ter estratégias competitivas do oligopólio multidoméstico e passam a adotar aquelas mais próprias do oligopólio mundializado, vale dizer, adequando-se às necessidades estratégicas de mercados globais. Isso tem levado a um novo reposicionamento estratégico das empresas de alimentos, especialmente nos âmbitos técnico-produtivo e comercial,

---

1 Este artigo tem como base a tese de doutoramento do autor, desenvolvida no IE-Unicamp. Agradeço os comentários dos membros da banca, professores John Wilkinson, Mauro Borges Lemos, Rinaldo B. Fonseca, Flávio M. Rabelo e Angela Kageyama (orientadora).

2 Professor do Departamento de Ciências Políticas e Econômicas da UNESP – Campus de Marília.

cujas manifestações mais relevantes são a maior internacionalização de suas atividades produtivas e o intenso processo de centralização industrial via fusões e aquisições, magnificando – em uma perspectiva dos mercados mundiais – os componentes mais importantes das barreiras à entrada da indústria alimentar. Nesse sentido, constata-se que as empresas visam especialmente o fortalecimento das suas “competências profundas” e a maior coerência e sinergias produtivas e comerciais entre as suas atividades, seja nos mercados domésticos ou nos internacionais.

Este artigo tem como objetivo principal discutir algumas informações (quantitativas e qualitativas) relevantes analiticamente para a compreensão da estrutura de mercado de alimentos nos países desenvolvidos, enfatizando os aspectos relacionados às magnitudes e à intensidade das barreiras à entrada, tais como os custos de publicidade e propaganda (P&P), as estratégias de diferenciação de produtos e os gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D). Com isso pode-se compreender e destacar alguns aspectos das estratégias competitivas das grandes empresas alimentícias em relação à ação das barreiras à entrada e da dinâmica do padrão concorrencial vigente nos mercados alimentícios pautado, cada vez mais, por estratégias oligopólicas de rivais globais. De modo derivado, pode-se realçar as exigências e as dificuldades econômicas, tecnológicas e financeiras que esse padrão coloca para as estratégias das empresas de menores porte econômico e capacidade concorrencial, restritas operacionalmente aos mercados domésticos.

## 2 BARREIRAS À ENTRADA E OS MERCADOS ALIMENTARES

O referencial teórico mais adequado para a análise das questões do crescimento, da expansão e da acumulação de capital das empresas num mercado oligopólico são as vertentes da microeconomia e da organização industrial não-neoclássicas. Em suas vertentes mais ricas, as decisões da empresa visam a busca e apropriação de um lucro extraordinário – num sentido schumpeteriano do termo –, derivado de uma forma particular de monopólio (produtivo, tecnológico, comercial) que a empresa pode criar e utilizar temporariamente no mercado, tornando-se a fonte de sua reprodução no tempo. A geração e a apropriação desse lucro são, contudo, condicionadas pela concorrência entre as empresas entabulada no mercado, que assume o papel de delimitador das áreas, dos espaços<sup>3</sup> e dos meios de valorização possíveis a elas.

3 O termo “espaço” quando relacionado à idéia de concorrência (espaço de rivalidade, concorrencial, competitivo *etc.*) não se associa apenas ao sentido físico ou geopolítico, mas na acepção conceitual de “meio ideal ou abstrato”, delimitado pela ação dos elementos econômicos, tecnológicos, comerciais, financeiros que compõem o padrão de concorrência.

A maior ou menor facilidade de conquistar e manter durante certo período esse lucro extraordinário dependerá, por sua vez, do que se denomina de *estrutura de mercado* – locus mediador do processo concorrencial onde as decisões estratégicas das empresas captam suas especificidades, potencialidades e limitações, definidas, em geral, a partir das particularidades dos **ramos** de atividade capitalista que por diversos motivos seriam portadores de uma **dimensão concorrencial** particular – um certo “padrão de concorrência”. Este pode ser definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes no espaço de competição (práticas de preços, qualidade, esforço de vendas, diferenciação de produtos etc.). Como diz Kupfer:

*“o padrão de concorrência seria um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam). Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimento, inovação, vendas, compras, financiamento etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos etc., compatíveis com o padrão de concorrência setorial.”* (Kupfer, 1991, p. 19).

Nessa linha, entende-se que a estrutura de mercado sintetiza o conjunto dos elementos que compõe um certo padrão concorrencial, expressando o nível das barreiras à entrada nele existentes e, desde que seja possível uma caracterização básica do comportamento das dimensões da concorrência, pode-se, segundo alguns procedimentos empíricos e metodológicos, tipificar os elementos mais relevantes constituintes das barreiras à entrada.

Nas estruturas de mercados de alimentos, não obstante a complexidade das relações técnico-produtivas e comerciais presentes, pode-se considerar – sem muito preciosismo conceitual e com finalidade puramente expositiva – que existem três planos nos quais se pode abordar a rivalidade entre as grandes empresas alimentícias. Esses planos, por conseqüência, também definem os elementos mais relevantes do padrão de concorrência e definem os *loci* e as magnitudes da ação das barreiras oligopólicas à entrada reconhecidas mutuamente pelas empresas rivais.

O primeiro plano, mais geral e relacionado às atividades produtivas, é determinado, **grosso modo**, pelos tipos de matérias-primas e/ou insumos básicos utilizados no processo produtivo. Este recorte define o que se pode denominar **atividades alimentares**, tais como as atividades de

lácteos, de carnes, de processamento de farinhas, de cervejas, de chocolataria, de refrigerantes *etc.* Um segundo recorte analítico pode ser feito a partir dos tipos de produtos derivados das elaborações industriais das diversas atividades produtivas. Neste plano, determinam-se os **segmentos de produtos** (por exemplo, da atividade de lácteos, derivar-se-iam os segmentos de iogurtes, de queijos, de leite em pó, de leite fluido, de manteiga *etc.*; da atividade de carnes derivam-se os segmentos de carnes bovinas, avícolas *etc.*). O terceiro recorte – que se associa ao potencial de diferenciação de produtos finais nos mercados – pode ser considerado a partir das desagregações produtivas e comerciais dos segmentos produtivos, determinando o plano das **linhas de produtos** (por exemplo, o segmento de iogurtes pode ser diferenciado em diversas linhas de produtos como as linhas *diet*, desnatado, com frutas, o bifidus *etc.*; nos segmentos de carnes bovinas, ter-se-iam as diferentes linhas de carnes frescas, resfriadas, congeladas, de embutidos *etc.*)<sup>4</sup>.

Entende-se que o padrão de concorrência nas atividades alimentares é conformado, preponderantemente, em função dos limites comerciais e tecnológicos dos **segmentos** e das **linhas de produtos** em que as empresas atuam, uma vez que são nesses planos que as características dos produtos (especialmente os que se associam ao potencial de diferenciação), das **marcas** (entendida aqui no sentido mais amplo, isto é, como um ativo capaz de portar e preservar, ao longo do tempo, um *quantum* de riqueza econômica e comercial) e a ação de outros ativos intangíveis da empresa constituem-se efetivas barreiras à entrada. Desse modo, dado o grande e complexo leque de segmentos e linhas de produtos que caracteriza os mercados de alimentos, além das evidentes vantagens competitivas derivadas das economias de custos, de escala, de escopo e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização, tornam-se fundamentais para as estratégias competitivas as vantagens de diferenciação/inação de produtos – e os custos de P&P associados. Tais vantagens definem e regem os estilos de concorrência e as condutas competitivas das empresas, a partir das particularidades dos produtos quanto aos seus atributos, finalidade e mesmo quanto à sua representatividade simbólica para os consumidores.

Nesses planos são identificados também o tamanho e as potencialidades dos mercados relevantes, em função do potencial tecnológico de diferenciação dos produtos e das características econômicas e sócio-culturais dos consumidores; aspectos estes que servem de balizadores para as políticas de expansão das empresas nos diversos mercados considerados. Contudo, as

---

4 É evidente que essa é **uma** das abordagens possíveis; outras poderiam ser metodologicamente consideradas, seja por diferentes critérios técnico-produtivos, seja por critérios subjetivos, dependendo da concepção e/ou finalidade pessoal que determinado produto possa representar.

demarcações entre e intramercados são, em geral, fluidas, dinâmicas e, na maioria dos casos, não-excludentes, fato que ajuda a explicar as estratégias competitivas de algumas grandes empresas via diversificação produtiva. Isso significa que não existem delimitações rígidas entre segmentos e linhas de produtos nesses mercados; pelo contrário. Assim, a partir da composição de um *mix* de segmentos e linhas de produtos que possam gerar algum tipo de sinergia, as empresas podem, produtiva, comercial e tecnologicamente, magnificar a ação das barreiras à entrada, associadas à diferenciação/inação de produtos e aos custos de P&P.

## 2.1 Os custos de publicidade e propaganda

As barreiras à entrada derivadas da P&P estão associadas ao padrão de concorrência vigente nos mercados alimentícios, que impõe às empresas um custo mercadológico mínimo se estas desejam manter-se competitivas frente às rivais. Esses custos referem-se fundamentalmente à implementação de políticas de diferenciação/inação de produtos pelas empresas e podem, didaticamente, ser concebidos em dois instantes no processo competitivo. Num deles, relacionado ao lançamento de um determinado produto, as empresas têm que assumir os custos que visam a persuadir novos consumidores ao novo produto e/ou persuadir à própria mudança de **marca** no caso de enfrentamento com produtos semelhantes de outras empresas. Normalmente esse tipo de gasto é vultoso e superior ao que simplesmente se propõe a manter o grau de lealdade dos consumidores às **marcas** e aos produtos da empresa, pois envolve um esforço mercadológico duplo: de convencimento a se comprar um novo produto e de valorização relativa do produto e da **marca** em relação aos concorrentes. Em outro instante, tem-se os custos de P&P em que a empresa deve incorrer ao longo do tempo como forma de implementar estratégias competitivas dinâmicas de manutenção e/ou ampliação de seu(s) *market share(s)*.

Desse modo, mesmo constatando-se a existência de retornos crescentes dos custos de P&P nas atividades de alimentos, esses custos impõem, dinamicamente, limites mínimos suficientemente elevados, que se consubstanciam em efetivas barreiras à entrada e à permanência na maioria das estruturas de mercados de alimentos, notadamente as dos produtos passíveis de maior diferenciação, sendo a estratégia mais eficiente, inclusive, que as estratégias baseadas nas políticas de preços (*mark-up*) ou de sub-utilização de capacidade produtiva (Connor *et al.*, 1985). Em relação às magnitudes dos valores monetários, as estimativas de Rastoin, Oncuoglu (1992) para os gastos anuais com P&P num lançamento de um novo produto é de US\$ 3 milhões no mercado francês; no mercado americano essa soma chega a US\$ 50 milhões.

Deve-se considerar, contudo, que para os custos de P&P, embora tenham a mesma natureza e os mesmos propósitos, suas magnitudes e ritmos dependem das características técnico-produtivas e comerciais dos mercados em que as empresas atuam. Normalmente os gastos se associam crescentemente com a quantidade, com a diversidade das linhas e segmentos – e seus respectivos potenciais de diferenciação –, bem como com a duração dos ciclos de vida dos produtos. Por outro lado, esses gastos podem ainda ser influenciados pelo grau de concentração do mercado e pelas estratégias da empresa líder que imprime a política mercadológica a ser seguida pelas demais ao longo do tempo, não apenas quanto ao espectro das linhas de produtos e seus respectivos ciclos de vida, como também à frequência da política de lançamento de novos produtos. Neste caso, deve-se considerar também os gastos de P&P estéreis feitos pelas empresas, isto é, aqueles associados aos produtos concebidos até a sua fase comercial mas que falharam no mercado. Em artigo interessante, a *Food Engineering International* (abril de 1993) mostra que o índice médio de rejeição de novos produtos no mercado é de 1 em cada 10 novos lançamentos; ou seja, um em cada dez novos lançamentos falha comercialmente. Isso, aliado aos altos custos de concepção e difusão dos produtos (pesquisa e P&P) e à relativa estagnação em diversos segmentos produtivos, ajuda a explicar a maior frequência na formação de alianças entre empresas processadoras nos últimos anos, pois, entre outras vantagens, elas minimizam os riscos e repartem os custos totais no lançamento de novos produtos, notadamente os derivados da publicidade e da rede de distribuição do produto<sup>5</sup>.

Posto isso, pode-se melhor avaliar e realçar a importância dos gastos em P&P pelo caso, paradigmático, das empresas de alimentos dos EUA. Para esse fim, apresentam-se, a seguir, os gastos com P&P televisiva (em US\$ de 1994) de algumas atividades nos EUA entre 1980 e 1994 (Tabela 1). Se considerarmos que o ritmo dos gastos das atividades está associado à sua importância na dinâmica concorrencial, fica patente a relevância desses gastos para os mercados alimentares: os produtos alimentícios registraram os maiores gastos médios no período, com US\$ 1681.6 milhões (15,4% do total), contra US\$ 1428.7 milhões dos automóveis e US\$ 1188.1 milhões de higiene pessoal. Somando-se o item alimentos com o de doces e aperitivos, a importância da P&P se destaca ainda mais, com os gastos médios dessas atividades representando cerca de 21% do total.

---

5 Segundo Gallo (1992), o custo total em que as empresas processadoras, os atacadistas e os varejistas incorrem num novo lançamento de um produto alimentar pode ser estimado em US\$ 100 milhões por item.

**Tabela 1**

EUA:  
PRINCIPAIS GASTOS EM PUBLICIDADE TELEVISIVA  
POR TIPO DE PRODUTO: 1980-1994  
(US\$ milhões constantes de 1994)<sup>1</sup>

Tipo de produto	1980	1982	1985	1987	1990	1992	1993	1994
Automóveis	957	920	1174	1349	2033	1637	1664	1696
Alimentos	1526	1535	2080	2117	1945	1461	1360	1429
Higiene pessoal	1383	1384	1323	1138	1078	996	1108	1095
Serviços de consumo	322	423	420	514	598	532	815	916
Confeitos e aperitivos	508	463	537	503	465	564	980	679
Total	9307	9617	11514	11552	11566	10598	11347	11893

(1) Deflacionado pelo Índice de Preços ao Consumidor dos EUA.

Fonte: US Department of Commerce – Statistical Abstract of the US – vários números.

Numa abordagem mais qualitativa, o trabalho de Sun, Blaylock, Allshouse (1993) revela algumas características interessantes. A primeira é o significativo crescimento (em valores constantes) dos gastos com P&P das empresas de alimentos nos EUA, elevando-se em mais de 86% entre 1980 e 1990, sendo que as denominadas “refeições no lar” (*food at home*) são as principais responsáveis por esses gastos (66% do total), crescendo no período cerca de 28%. As “refeições fora do lar” (*food away from home*), embora com menor peso relativo (34%) nos gastos totais, foram as mais dinâmicas, com crescimento da ordem de 11 vezes nesse período. Uma outra característica é que, em relação aos principais veículos de comunicação de mídia, a televisão foi disparadamente a favorita, com mais de 80% do total dos gastos, especialmente nos produtos de alto valor agregado como os cereais matinais, biscoitos, lácteos, chocolates e confeitos.

Um outro aspecto interessante estudado pelos autores é a diferença existente entre os gastos com P&P e os diversos graus de valor agregado dos produtos e seus pesos no orçamento doméstico alimentar. Ao se analisar a “razão de intensidade de propaganda” entre os tipos de produtos, que quantifica para cada produto a relação entre o gasto publicitário associado a

ele e seu peso relativo no orçamento familiar de alimentos<sup>6</sup>, constatou-se, por exemplo, em 1990, que cereais e produtos de panificação representavam 8,7% nas despesas de alimentos mas eram responsáveis por 17,5% do total dos gastos com P&P, portanto apresentando uma “razão de intensidade de propaganda” igual a 2 (17,5/8,7); vale dizer, os gastos com P&P desses produtos eram duas vezes o que eles representavam em termos de importância relativa nos gastos com alimentos das famílias. O trabalho citado demonstra que as “razões de intensidade de propaganda” de diversos grupos de produtos são substancialmente diferentes, sendo que os produtos altamente processados apresentam sempre os maiores valores quando comparados com os menos processados. Assim, as razões de produtos como os doces e chocolates (3,2), ou bebidas (2,4) eram significativamente maiores que a razão de alguns segmentos de produtos mais homogêneos e/ou de baixa concorrência em **marcas**, como carnes (0,2), ou frutas e vegetais (0,7)<sup>7</sup>. Esse fato realça, portanto, a importância dos gastos de P&P como fator determinante na concorrência dos segmentos e linhas de produtos de maior valor agregado e de maior diferenciabilidade.

Num plano analítico mais desagregado, podem-se verificar os gastos com P&P de algumas das principais empresas de alimentos (Tabela 2). Como se percebe, os gastos com P&P são, em geral, bastante superiores aos gastos despendidos com P&D (esses dados são apresentados adiante neste trabalho). Como exemplo, podem-se citar os casos da Nestlé, que gasta em média 1,2% de suas vendas em P&D e 30% nas despesas de publicidade e promoção de produtos, isto é, 25 vezes mais; ou o da Unilever, que gasta 1,9% das vendas em P&D contra 11 % em P&P. Pode-se ainda verificar que essa mesma lógica permanece para as demais empresas.

---

6 Assim, a razão 1 para um determinado produto indica que a proporção do total de gastos com P&P desse produto representa o mesmo peso relativo nos gastos com alimentos das famílias; ou seja, o produto é veiculado na mídia exatamente de acordo com seu peso nos gastos com alimentos das famílias.

7 Detalhes desses aspectos, referências bibliográficas e os valores correspondentes às “razões de intensidade de propaganda” de diversos produtos podem ser encontrados em Sun, Blaylock, Allshouse (1993).



**Tabela 2**  
**GASTOS COM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DE ALGUMAS EMPRESAS DE ALIMENTOS**  
**1990-1994**

<b>Empresa</b>	<b>País</b>		<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Anheuser-Busch	EUA	[1]	614	682	747	738 <sup>(E)</sup>	758 <sup>(E)</sup>
		[2]	5,7	6,2	6,5	6,5	6,3
Borden	EUA	[1]	520	603	687	-	-
		[2]	9,2	11,3	13,1		
Campbell Soup	EUA	[1]	-	195	216	208	208
		[2]		3,1	4,6	4,4	4,5
CPC International	EUA	[1]	418	453	483	463	500
		[2]	7,2	7,3	7,3	6,9	6,7
Danone <sup>(a), (FF)</sup>	FRA	[1]	-	-	-	19.018	21.472
		[2]				27,1	27,9
Grand Metropolitan <sup>(L)</sup>	RU	[1]	-	-	-	879	901
		[2]				10,8	11,6
General Mills	EUA	[1]	296	314	309	283	292
		[2]	7,0	6,7	6,2	5,5	5,5
Hershey Foods	EUA	[1]	146	117	138	-	-
		[2]	5,4	4,0	4,3		
H. J. Heinz <sup>(b)</sup>	EUA	[1]	-	-	1.450	1.500	1.518
		[2]			22,1	21,1	21,5
Kirin Brewery <sup>(Y)</sup>	JAP	[1]	-	-	34	32	32
		[2]			2,1	2,0	1,9
Nestlé <sup>(b), (FS)</sup>	SUI	[1]	-	14.482	16.310	17.477	17.177
		[2]		28,7	30,0	30,4	30,0
Philip Morris <sup>(c), (d)</sup>	EUA	[1]	-	13.023	15.273	14.937	-
		[2]		22,0	25,0	23,0	
					(1919)	(2086)	
					(2,6%)	(3,2%)	
Quaker Oats	EUA	[1]	1197	1405	1450	1473	-
		[2]	23,8	5,6	26,0	25,7	
Unilever <sup>(b), (L)</sup>	HOL/ RU	[1]	-	2.368	2.734	3.284	3.344
		[2]		10,2	11,1	11,8	11,3
United Biscuits <sup>(e), (L)</sup>	RU	[1]	-	757	799	956	926
		[2]		27,3	27,1	28,7	27,9

[1] em milhões de dólares quando não especificado; (L): milhões de libras esterlinas; (FF) milhões de francos franceses; (FS) milhões de francos suíços; (Y) bilhões de yens. [2] % sobre as vendas; (E) estimativas sobre os gastos totais de *marketing* e distribuição, baseadas nos gastos publicados de publicidade anteriores; (a) total de gastos com vendas; (b) total de *marketing suport* (incluem promoções e mídia); (c) gastos com *marketing* e administração; (d) valor entre ( ) representa o passivo acumulado em *marketing*; e o valor % entre ( ) representa a participação desse valor nas vendas; (e) gastos com distribuição, vendas e *marketing*.

Fonte: Relatórios de Empresas – elaboração própria.

## 2.2 A diferenciação de produtos

Estando associado aos aspectos econômicos e sócio-culturais que conformam e regem o padrão de consumo vigente, o produto alimentar porta certos atributos e/ou quesitos que são valorizados comercialmente pelos mercados consumidores<sup>8</sup>. Os atributos podem ser contínuos (exemplo: teor de açúcar do produto), ou discretos (exemplo: embalagem). Alguns dos elementos para identificar um produto poderiam ser os seguintes:

- a) ingredientes básicos;
- b) método de preparação;
- c) aspecto e cor;
- d) propriedades organolépticas;
- e) sabor;
- f) embalagem;
- g) tempo de manufatura;
- h) características dietéticas;
- i) tipo de consumidor (idade, estrato de renda, perfil de vida *etc.*);
- j) ocasião (refeição, hora, atividade *etc.*).

O conjunto desses atributos e/ou quesitos delimita o que se poderia denominar de “espaço comercial” desse produto que, tendo uma dimensão temporal (pois o padrão de consumo é mutável ao longo do tempo), pode, teoricamente, ser preenchido com produtos portadores de diversos atributos – normalmente multidimensionais – que procuram identificar e suprir as necessidades de determinados segmentos de demanda surgida na sociedade e/ou criada pelo desenvolvimento capitalista. Num exemplo mais concreto, considerem-se as dimensões do espaço comercial do leite de vaca consumido nos centros urbanos. As dimensões atuais diferem radicalmente daquelas do século passado, embora o produto base seja o mesmo. No passado, o “espaço” do mercado do leite desnatado estava vazio; hoje em dia, ele é preenchido com produtos de várias dimensões, com diversos tipos de leite desnatados, com vários níveis de gordura, de embalagens, de locais de venda e de distribuição *etc.*

Num sentido amplo, pode-se entender que a potencialidade de proliferação e diferenciação de produtos em diferentes e múltiplos “espaços comerciais” está intimamente associada ao desenvolvimento econômico

8 Maiores detalhes sobre esse tema podem ser vistos em Connor (1981).

co e social, ao “estado das artes”, à evolução da tecnologia e aos valores sócio-culturais existentes nos mercados. Esses aspectos podem, desse modo, ampliar ou inibir determinadas trajetórias de proliferação/diferenciação de produtos alimentícios, dependendo do tipo de influência e/ou de restrições que podem acarretar no padrão de consumo e, conseqüentemente, nos respectivos mercados. Um exemplo de influência expansiva é o desenvolvimento das tecnologias das linhas brancas de cozinha, especialmente o acoplamento sistêmico “freezer-microondas”, que ampliou as linhas de pratos congelados, pré-cozidos *etc.*, além de redimensionar a vida útil (tempo de validade) de uma miríade de produtos e mesmo dos estilos de vida dos lares de significativos estratos sociais urbanos. De modo oposto, pode-se citar a influência negativa exercida pelos valores sócio-culturais na expansão de produtos biotecnológicos como exemplo de restrição à proliferação de produtos. Constata-se, portanto, que as mudanças tecnológicas, embora sejam uma condição suficiente, não são sempre necessárias. A diferenciação pode, simplesmente, ocorrer sobre uma mesma base tecnológica, seja por uma mudança física (de embalagem, por exemplo), seja pela simples persuasão psicológica dos consumidores via *marketing*, dependendo do ambiente e do padrão concorrencial em vigor nos segmentos e/ou linhas de produtos em questão.

Para as empresas com liderança de mercado, a estratégia de diferenciação de produtos e o posicionamento (real ou potencial) em “espaços comerciais” de diversos segmentos e linhas de produtos frente às empresas rivais geram vantagens econômicas e comerciais importantes no processo competitivo. Essas vantagens são derivadas de quatro razões (Connor, 1985):

- i) a primeira advém do fato de que com uma linha de produtos mais extensa a empresa pode ampliar a gama de consumidores, suprindo suas necessidades de modo mais pleno e fortalecendo a imagem da empresa nesse aspecto;
- ii) a segunda deve-se aos benefícios derivados da proliferação de produtos e da precedência em nichos de mercados potenciais, que podem servir de barreiras à entrada em segmentos de produtos economicamente atrativos, às vezes tão importantes estrategicamente como aqueles em que a empresa atua;
- iii) a terceira advém da valorização dos ativos intangíveis via expansão de linhas de produtos com a mesma **marca** da empresa, que podem gerar, ao mesmo tempo, economias de escala nos gastos de P&P, dado que a imagem e o nome da empresa podem ser maximizados em maior número de mercados; além disso, um importante aspecto a ser ressaltado é que a maior difusão de produtos e **marcas** pode servir de

estratégia mercadológica contra a concorrência das “marcas próprias” e de sua fixação nas mentes dos consumidores;

- iv) finalmente, a quarta deriva da possibilidade de maior e melhor posicionamento nas prateleiras (e nas gôndolas) dos locais de venda (supermercados, hipermercados *etc.*), impedindo ou dificultando a entrada de produtos de outras empresas, devido ao relacionamento comercial mais antigo e ao melhor conhecimento (entenda-se menor risco) das potencialidades de vendas dos produtos (qualidade, potencial de venda *etc.*) da empresa<sup>9</sup>.

A partir dessas considerações, apresentamos, a seguir, algumas evidências da dinâmica inovacional da indústria de alimentos, tomando como exemplo a indústria de alimentos americana<sup>10</sup>. A Tabela 3 reúne, portanto, informações sobre a diferenciação e/ou de inovações de produtos promovidas pelas empresas processadoras nos EUA entre 1980 e 1994. Os dados mostram que, entre as principais atividades de consumo corrente (alimentos, bebidas, saúde e beleza e limpeza do lar), a de alimentos foi a mais dinâmica em inovações de produtos, mas essas atividades apresentaram taxas de crescimento bastante próximas: a taxa de crescimento anual de lançamento de produtos foi de 8,8% na atividade de alimentos, contra 8,6% de saúde e beleza e 8,5% de bebidas; a atividade de limpeza do lar não foi tão dinâmica nesse aspecto. A média de lançamento de produtos no período foi destacadamente superior nos alimentos com 2.687 produtos, seguida de longe por saúde e beleza (1.465), bebida (554) e limpeza do lar (365). Em termos de volume, no entanto, a atividade de alimentos foi bastante superior; o total de novos produtos acumulado do período foi de 40.190, mais que a soma das demais atividades de bebidas, saúde e beleza e limpeza do lar.

---

9 Neste aspecto é interessante notar o poder que detêm os supermercados na localização das mercadorias. Estudos citados por Connor *et al.* (1985) mostram que a simples mudança do produto do nível dos olhos para prateleiras mais baixas pode acarretar redução de vendas em cerca de 45%; e a colocação de produtos em *displays* de fim-de-corredor pode aumentar as vendas em 420% se comparadas com a posição em corredores normais.

10 Existem diversas formas metodológicas de quantificar as inovações de produtos na indústria de alimentos, coletadas por diversos órgãos de pesquisa. Algumas fontes coletam os novos produtos considerando a sua disponibilidade na rede de varejo, que pode embutir “inovações/diferenciações” promovidas pelos próprios supermercados e/ou por atacadistas e/ou outros intermediários (por exemplo, embalagens por quantidade de produtos, fabricação própria de pães, pizzas, carnes *etc.*). Para nosso propósito, utilizamos os dados publicados pelo Censo Americano e adotado pelo Ministério do Comércio dos EUA, que coleta as informações dos produtos novos empacotados pelas **próprias** empresas para a venda a varejo.

**Tabela 3**  
**EUA:**  
**INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS**  
**NAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DE BENS DE CONSUMO<sup>(\*)</sup>**  
**1980-1994**

Domésticos e importados	Categorias			
	Alimentos	Bebidas	Saúde e beleza	Limpeza do lar
Média (1980-1994)	2.687,5	554,38	1.465,63	365,75
Acumulado (1980-1994)	40.190	8.383	21.870	5.650
Domésticos (exceto importados)	36.289	7.127	20.636	5.409
Importados <sup>(1)</sup>	3.901	1.256	1.234	241
Internacional <sup>(2)</sup>	13.938	4.000	12.194	2.523

  

Formas de diferenciação	1988		1990		1991		1994	
	Alimen- tos	Bebi- das	Alimen- tos	Bebi- das	Alimen- tos	Bebi- das	Alimen- tos	Bebi- das
1) Nos produtos (%)								
Novas marcas <sup>(a)</sup>	25,1	28,0	36,5	42,8	33,8	37,9	21,1	32,6
Extensões de marcas <sup>(b)</sup>	2,7	2,0	1,4	0,9	0,9	0,5	1,4	1,1
Extensão de linhas <sup>(c)</sup>	72,2	70,0	62,1	56,3	65,3	61,6	77,5	66,3
2) Tipos de inovação <sup>(d)</sup> (%)								
Formulação <sup>(e)</sup>	38,7	45,6	54,6	52,1	56,5	63,6	56,5	50,8
Novo mercado <sup>(f)</sup>	0,8	1,1	0,6	-	0,5	-	0,9	-
Embalagem <sup>(g)</sup>	24,9	21,1	14,5	18,3	12,1	9,0	13,3	17,5
Posicionamento <sup>(h)</sup>	31,1	30,0	29,3	29,6	29,0	27,4	29,3	31,7
Tecnologia <sup>(i)</sup>	4,3	2,2	1,0	-	1,9	-	-	-

(\*) *Consumer packaged goods*: bens de consumo embalados pelo produtor para venda a varejo.

- (1) novos produtos introduzidos nos EUA por empresas estrangeiras; (2) novos produtos introduzidos por empresas americanas fora dos EUA. (a) produto introduzido sob um nome novo ou parcialmente novo; (b) introdução de um produto e uma marca anteriormente existentes numa outra categoria de produtos; (c) introdução de uma nova variedade, formato, tamanho, ou embalagem de um produto ou marcas já existentes; (d) produto diferenciado que oferece algo de significativamente diferente aos consumidores; (e) adição e/ou utilização de novo ingrediente que oferece um benefício novo aos consumidores; (f) criação de uma nova categoria de produtos que não compete com as categorias existentes; (g) nova forma de embalagem que facilita o consumo, transporte, embalagem ou estocagem; (h) novos produtos criados para novos usuários e/ou usos numa determinada categoria de produtos já existentes; (i) novo produto resultado de novas tecnologias.

Fonte: *Statistical Abstract of the US* – vários números – elaboração própria.

Em relação à origem desses novos produtos, pode-se afirmar que a maior parte foi concebida domesticamente; ou seja, no âmbito do mercado alimentar americano, apenas uma pequena parcela dos novos produtos (3.901 dos 40.190 em alimentos e 1.256 dos 8.383 em bebidas) foram importados de outros países. Por outro lado, 38,5% (13.901/36.289) dos novos produtos em alimentos e 56,1% (4.000/7.127) em bebidas foram produtos que se internacionalizaram via EUA, ou seja, foram introduzidos em mercados de outros países por empresas americanas. Esse fato é revelador de dois aspectos:

- i) primeiro, destaca o grande poder de difusão de produtos alimentícios nos mercados internacionais promovida pelas grandes empresas americanas;
- ii) segundo, atrelado ao anterior, ajuda a explicar a tendência de maior homogeneização internacional dos padrões alimentares, em especial dos produtos industrializados de maior *quantum* de valor agregado e atrelados ao estilo de vida americano.

Quanto às formas de diferenciação de produtos, observa-se pelo item 1 (“diferenciação nos produtos”) que a maior parte se associa aos seus aspectos comerciais: 77,5% em 1994 refere-se à *extensão de linhas produtivas* (introdução de uma nova variedade, formato, tamanho ou embalagem de um produto ou marcas já existentes); em seguida vêm a **criação de novas marcas** (produto introduzido sob um novo nome ou parcialmente novo) com 21,1% e a **extensão de marcas** (introdução de um produto e de uma marca anteriormente existentes numa outra categoria de produtos) com apenas 1,4%. Em relação ao item 2 (“tipos de inovação”), isto é, aos elementos que promoveram mudanças importantes e/ou determinaram algo significativamente novo aos consumidores, observa-se que a categoria **formulação** (identificada com a utilização e/ou adição de novos ingredientes) é a mais importante e crescente ao longo do tempo: de 38,7% do item em 1988 elevou-se para mais de 56% nos anos 90, indicando a maior importância desse tipo de inovação tecnológica para as estratégias competitivas das empresas. Isso demonstra que a busca de maior eficiência produtiva e melhoria de qualidade ocorre mais fortemente nos processos e na utilização de novos ingredientes, em função de as empresas atuarem preferencialmente em trajetórias tecnológicas em que é difícil ocorrerem mudanças radicais, delimitadas por áreas potenciais de inovação (e. g., a biotecnologia) fortemente pautadas/condicionadas pelo comportamento e valores sócio-culturais dos consumidores. Em seguida vêm as categorias **posicionamento** (novos produtos criados para novos usuários e/ou usos numa determinada categoria de produtos já existentes) com cerca de 30%, demonstrando a atenção das empresas à dinâmica transformativa dos mercados consumidores, e **emba-**

**lagem**, que está perdendo relativamente sua importância nos tipos de inovação preferidos das empresas. É interessante destacar ainda as fracas participações referentes à inovação de produtos que não competem com os já existentes (categoria **novo mercado**) e as de **tecnologia**, fato que mostra a estabilidade da trajetória tecnológica da atividade de alimentos nos últimos anos e a incapacidade de novas trajetórias se imporem como hegemônicas.

No plano do mercado mundial, a importância das estratégias de diferenciação/inovação de produtos pode ser avaliada pela participação das grandes empresas de alimentos na “indústria mundial de bens de consumo”. Segundo uma pesquisa realizada para o ano de 1994 pela firma internacional de consultoria *Marketing Intelligence Service*, as 50 maiores empresas foram responsáveis por 23,4% dos 21.986 novos produtos lançados pela indústria mundial de bens de consumo<sup>11</sup>. Dentre as 10 primeiras, as empresas que atuavam em alimentos somaram 7. A Nestlé foi a primeira com 334 produtos novos, seguida da Unilever (274), Avon (265), Shiara (240), Procter & Gamble (235), Philip Morris (227), ConAgra (216), Grand Metropolitan (193), Estée Lauder (161) e H. J. Heinz (145)<sup>12</sup>.

Esses aspectos são importantes porque demonstram a intensidade com que as empresas alimentícias estão atreladas à política inovacional e, mais que isso, esta política parece estar crescentemente associada ao padrão de consumo alimentar americano, fato que coloca com mais inflexibilidade a conduta competitiva a ser implementada nas empresas seguidoras de outras nacionalidades.

### 2.3 Os gastos com pesquisa e desenvolvimento

Nas atividades alimentares, o alto grau de heterogeneidade técnica, econômica, comercial e sócio-cultural existente ao longo dos diversos estágios produtivos impõe certas especificidades e restrições para o desenvolvimento tecnológico. Estas podem se originar nas influências das variáveis e/ou vicissitudes da natureza na produção do “bem agrícola”, indiferentemente se para o consumo *in natura* ou para processamento industrial (por

11 Ver matéria “Indústria de bens de consumo bate recorde” na Folha de S. Paulo de 10/5/95. Nessa matéria é ressaltado, no entanto, que três em cada quatro novos produtos são, na verdade, novas variedades de produtos existentes, informação que reforça a tese de que os produtos realmente novos em alimentos são de baixa taxa de difusão.

12 Para o caso brasileiro observa-se a mesma característica. Em 1994, a indústria de alimentos foi responsável por 53% do total dos novos produtos lançados nesse ano, sendo que das 10 maiores empresas inovadoras 6 atuavam em alimentos e 5 eram multinacionais. Ver matéria “Levantamento aponta 1.663 lançamentos de produtos” de 3/4/95 na Folha de S. Paulo.

exemplo, ciclo de crescimento e/ou manipulação de animais e vegetais, ou das condições edafo-climáticas), ou até nos aspectos sócio-culturais da demanda (por exemplo, os diversos tipos de padrão alimentar existentes entre os povos, ou as restrições de consumo oriundas de práticas culturais e/ou ético-religiosas), passando pela regulamentação institucional no plano político (por exemplo, no plano da saúde pública, a regulamentação de governo quanto aos ingredientes, adubos, insumos utilizados no processo produtivo de determinados alimentos *in natura* ou industrializados).

Segundo Goodman *et al.* (1990), após os anos 70 se acelera a integração mais efetiva de outros ramos científicos à atividade industrial de alimentos, destacando-se a indústria química, a petroquímica e a farmacêutica, acelerando as transferências tecnológicas e consolidando as etapas produtivas complementares via maior aplicabilidade de ingredientes genéricos (enzimas, edulcorantes, aromatizantes *etc.*) e, portanto, maior flexibilidade técnico-produtiva no processo industrial de produtos finais<sup>13</sup>. Nessa perspectiva, é interessante observar que embora a biotecnologia apresente um alto nível de adequação ao consumo fragmentado atual dos países desenvolvidos (menos matérias-primas e insumos e maior grau de flexibilidade em sua utilização tanto em processos como em produtos alimentares), sua disseminação tem sido dificultada pelas incertezas dos mercados consumidores, impedindo assim que se firme como trajetória tecnológica hegemônica na indústria de alimentos (Wilkinson, 1993).

No plano econômico, o maior *quantum* científico no processo industrial potencializa os mercados alimentares associados à inovação de produtos e a um estilo de refeição progressivamente pautados pela praticidade e conveniência, próprios da fase de urbanização acelerada. Além disso, embora de maneira ainda relativamente débil, essas tendências tecnológicas podem ampliar o grau de apropriabilidade do lucro do inovador, dada a maior dificuldade das estratégias imitativas por parte das empresas rivais, fortalecendo, de outro lado, as barreiras tecnológicas à entrada derivadas.

Em termos quantitativos, analisando os gastos com P&D de vários setores da indústria americana entre 1960 e 1992, constata-se que o gasto absoluto da indústria de alimentos é um dos mais baixos<sup>14</sup>. A soma dos

---

13 Na terminologia de Pavitt, a indústria de alimentos, além de ser intensiva em escala, torna-se um exemplo típico de um setor “tomador de inovações” de outros setores da economia. Esse ponto foi estudado por Connor *et al.* (1985) na indústria de alimentos dos EUA, chegando à constatação “paradoxal” de que a produtividade dessa indústria tinha crescido à semelhança de outras, mas com gastos relativos em P&D substancialmente menores.

14 Os dados podem ser encontrados no artigo *A Satellite Account for Research and Development*, no número de novembro de 1994 da *Survey of Current Business*.



montantes dos gastos em P&D (em dólares constantes de 1987) dessa indústria nos anos 80 foi de apenas US\$ 9.58 bilhões, correspondendo a 1,5% do total da indústria manufatureira (US\$ 629.7 bilhões), contra, por exemplo, 24,1 % da indústria eletro-eletrônica, 15,5% da de máquinas e equipamentos e 13,7% para a química. Contudo, ao analisar a variação dos gastos entre 1960 e 1992, a indústria de alimentos foi uma das maiores (176,7%), perdendo apenas para a química (265%), máquinas e equipamentos (264,9%) e instrumentos (568,2%). A variação foi superior inclusive à da indústria manufatureira como um todo (94,9%), demonstrando, portanto, que a indústria de alimentos apresentou um dinamismo maior que a média das atividades industriais americanas no período.

Um dos resultados desses baixos gastos em P&D é o menor grau de patenteamento por parte da indústria de alimentos em relação aos demais ramos da indústria manufatureira americana. Para efeito de comparações, considera-se o número de patentes registradas nos EUA entre 1970 e 1993, para alguns ramos da indústria manufatureira<sup>15</sup>. A média de patentes da indústria de alimentos e assemelhados (código SIC 20) nesse período foi de 606, contra, por exemplo, 675 da têxtil, 11.961 da química, 17.974 da eletro-eletrônica. Não obstante essa disparidade, o número médio de patentes tem crescido na indústria de alimentos. Entre os períodos de 1970-1985 e 1986-1993, o número médio elevou-se de 536 para 633 (+ 19%), porém inferior à variação da indústria agregada com 34,5%. No mesmo período, a química teve seu número médio elevado em 18,4 %, a eletro-eletrônica em 41,8 %, enquanto a têxtil decresceu de 723 para 657 (-9,2%).

Numa compilação de dados mais ampla, Rama (1994, p. 631) apresenta o seguinte número de patentes estrangeiras na indústria de alimentos e bebidas:

1969-72	1973-76	1977-80	1981-84	1985-88
154	141	120	160	379

É visível o maior dinamismo do patenteamento a partir da década de 80, especialmente após 1985, em que o número médio foi ampliado em cerca de 3 vezes em relação ao final dos anos 70, fato que confirma a tendência observada na indústria de alimentos dos EUA. As maiores responsáveis por esse número de patentes foram as grandes empresas de países desenvolvidos, envolvidas em diversas atividades alimentícias. A Tabela 4 reúne as patentes registradas na Espanha entre 1968 a 1989 pelas empresas de alimentos. Observa-se que em todos os segmentos considerados, dentre os quatro principais solicitantes, encontram-se presentes as principais empresas multinacionais de países da OCDE, destacando-se as gigantes Nestlé e Unilever.

15 Dados coletados de *Statistical Abstract of US* – vários números

**Tabela 4**

**INDÚSTRIA DE ALIMENTOS:  
PRINCIPAIS EMPRESAS SOLICITANTES DE PATENTES<sup>1</sup>  
1968-89**

<b>Atividades</b>	<b>Principais empresas solicitantes</b>
Lácteos	Nestlé, Unilever, Kraft, Friesland
Panificação e biscoitos	Unilever, Nabisco, Procter & Gamble, Nestlé
Frigorífico e carnes	Union Carbide, Teepack, Oscar Mayer, Townsed Engineering
Óleos e gorduras	Unilever, Procter & Gamble, Asahi Kaisha, Ramon Aguilar
Alimentos diversos	General Foods, Nestlé, Unilever, Procter & Gamble
Moagem de grãos	Nestlé, Gerbruder, Nabisco, Borden, Satake Engineering
Conservas vegetais	SA Racionaliacion, Gonzales, Unilever, Atlas Pacific
Chocolataria e confeitos	Unilever, Nestlé, Carle & Montanari, Nabisco
Bebidas sem álcool	Procter & Gamble, General Foods, Nestlé, Coca-Cola
Bebidas alcólicas	Pernod Ricard, Bellot, Sepracor, Novo Ind.
Cerveja	Bush Boake, Carlton, Heineken, Jos Schlitz
Açúcar	Fives Lile, Aktiesel de Danske, Braunschweigsche, Tirlmontoise

1) Patentes registradas na Espanha.

Fonte: Dados básicos: Rama (1991).

É prudente alertar que essas informações refletem o comportamento do agregado da indústria de alimentos e não significam, necessariamente, que as grandes empresas se enquadrem na média, mesmo porque nessa indústria existe um maior grau de heterogeneidade técnico-produtiva e de dispersão de tamanhos das unidades produtivas. Nesse sentido, é que para Rama (1994) os estudos sobre P&D na indústria de alimentos em geral subestimam os valores que realmente são relevantes para a atividade porque não consideram as contribuições de outros setores fortemente atrelados à produção de alimentos. Além disso, essa autora defende – e demonstra empiricamente – que os gastos com P&D das grandes empresas são cada vez mais significativos para seus desempenhos econômicos e para o êxito da política de internacionalização de suas atividades. Dentre algumas de suas conclusões, podem-se destacar as que demonstram que as firmas com maior dotação tecnológica têm conseguido maior penetração e conquista de *market-share* e obtido maior lucratividade.

Não obstante, a enquete da revista *Food Processing* mostra que o fraco comportamento dos gastos com P&D das maiores empresas americanas entre 1982 e 1994 (Tabela 5). A maior parte das empresas não gastou mais de 1,0% de suas vendas em P&D, sendo que a média dos gastos até 0,5% das vendas ficou em 48,2%, corroborando portanto as indicações de baixos investimentos nesse item na indústria de alimentos.

**Tabela 5**

EUA:  
GASTOS EM P&D DE EMPRESAS DE ALIMENTOS<sup>1</sup>  
(% DAS EMPRESAS) – 1982–1994

% dos Gastos <sup>2</sup>	1982	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
(-) de 0,5	58%	39%	33%	46%	51%	56%	58%	51%	43%	48%	47%
0,5 – 1,0	32	47	38	33	38	24	36	33	38	30	36
1,0 – 1,5	10	6	14	19	11	18	2	9	13	11	8
1,5 – 2,0	(*)	2	7	0	0	2	4	7	3	4	6
2,0 – 2,5	(*)	0	5	0	0	0	0	0	3	7	3
(+) de 2,5	(*)	6	3	2	0	0	0	0	(*)	(*)	(*)

1) O Universo da pesquisa são as 100 maiores empresas alimentares nos EUA. Nem todas as empresas responderam aos questionários.

2) % das vendas e incluem os gastos com controle de qualidade. (\*) intervalos não existentes nos respectivos anos

Fonte: Dados básicos: *Food Processing* – vários números.

Em relação aos dados das grandes empresas, pode-se também ilustrar esse baixo nível dos investimentos em P&D na indústria de alimentos (Tabela 6). Fica claro que, de uma amostra de 18 grandes empresas (incluindo diversos segmentos produtivos e nacionalidades), tem-se que o maior gasto em P&D é o da Procter & Gamble, com mais de US\$ 1 bilhão em 1994, correspondendo a 3,5 % do total das vendas. É necessário ressaltar, no entanto, que a Procter & Gamble não é estritamente uma empresa de alimentos, pois atua mais fortemente nas atividades de higiene pessoal e limpeza; os alimentos e bebidas corresponderam apenas a cerca de 12% do faturamento da empresa em 1995. Em seguida tem-se as parcelas da Nestlé (1,2%; US\$ 530 milhões); Unilever (1,9%; correspondendo a aproximadamente a US\$ 450 milhões); General Foods da Philip Morris (0,6%; US\$ 183 milhões); Kirin (1,7%; US\$ 165 milhões); PepsiCo (0,6%; US\$ 152 milhões); Danone (0,7%; US\$ 100 milhões); Nabisco (1,6%; US\$ 91 milhões). Para efeito de comparação desses montantes, pode-se lembrar, por exemplo, que o gasto anual em P&D da Nestlé corresponde a cerca de uma vez e meia o gasto total da indústria de alimentos na França.

**Tabela 6**

**GASTO COM P&D DE ALGUMAS EMPRESAS DE ALIMENTOS**

<b>Empresa</b>	<b>Item</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Allied Domecq	[1]			8,0 <sup>(L)</sup>	10,0 <sup>(L)</sup>
	[2]	-	-	0,15%	0,18%
Nestlé	[1]	627 <sup>(FS)</sup>	669 <sup>(FS)</sup>	672 <sup>(FS)</sup>	691 <sup>(FS)</sup>
	[2]	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Cadbury Schweppes	[1]				13 <sup>(L)</sup>
	[2]	-	-	-	0,2%
PepsiCo	[1]		102	113	152
	[2]	-	0,5%	0,4%	0,5%
CPC International	[1]	40	46	49	58
	[2]	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%
Philip Morris <sup>(a)</sup>	[1]		410	421	435
	[2]	-	0,7%	0,7%	0,6%
Danone	[1]			[183]	
	[2]			[0,6%]	
Procter & Gamble	[1]	786	861	956	1.059
	[2]	2,9%	2,9%	3,1%	3,5%
Grand Metropolitan	[1]			41 <sup>(L)</sup>	43 <sup>(L)</sup>
	[2]	-	-	0,5%	0,5%
Quaker Oats	[1]	44	52	52	
	[2]	0,8%	0,9%	0,9%	-
General Mills	[1]	57	62	60	59
	[2]	0,8%	0,8%	0,7%	1,1%
RJR Nabisco <sup>(b)</sup>	[1]			[87]	[91]
	[2]	-	-	[1,6%]	[1,6%]
Hershey Foods	[1]	19	23	24	
	[2]	0,7%	0,8%	0,7%	-
Unilever	[1]	426 <sup>(L)</sup>	461 <sup>(L)</sup>	518 <sup>(L)</sup>	543 <sup>(L)</sup>
	[2]	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%
Kellogg Co.	[1]	35	42	44	37
	[2]	0,6%	0,7%	0,7%	0,6%
United Biscuits	[1]	15 <sup>(L)</sup>	18 <sup>(L)</sup>	19 <sup>(L)</sup>	22 <sup>(L)</sup>
	[2]	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%
Kirin Brewery	[1]		17 <sup>(Y)</sup>	17 <sup>(Y)</sup>	16 <sup>(Y)</sup>
	[2]	-	1,9%	2,0%	1,7%
L.V.M.H	[1]			273 <sup>(FF)</sup>	257 <sup>(FF)</sup>
	[2]	-	-	1,0%	1,1%

[1] gasto absoluto em P&D (milhões de US\$) ou em outra moeda especificada.

[2] % sobre as Vendas.

(L) em milhões de libras esterlinas; (FF) em milhões de francos franceses; (FS) em milhões de francos suíços; (Y) em bilhões de Yens.

(a) dados do [ ] para a Kraft General Foods (KFG) e [%] sobre o total das vendas de alimentos; (b) dados do [ ] para Nabisco Biscuit Co. e [%] sobre o total das vendas de alimentos; (c) dados para Nabisco Brands Inc.

(-) não-acessível.

Fonte: Relatórios de Empresas - elaboração própria.

Esses elementos nos permitem inferir que na indústria alimentar as barreiras à entrada e as vantagens competitivas derivadas das inovações tecnológicas *à la* Schumpeter – vale dizer da obtenção de lucros extraordinários via criação de novos mercados e/ou com a apropriação e uso exclusivo de novos recursos tecnológicos por parte das empresas – não se colocam com vigor. Na maioria dos segmentos as características dos produtos e da demanda não se identificam e/ou não se compatibilizam com a adoção de estratégias nessa perspectiva, isto é, a criação de mercados radicalmente novos. As estratégias de inovação buscam sobretudo a sintonia fina e gradual com a criação de produtos diferenciados no interior das mudanças mais lentas do padrão médio de consumo. Diferentemente de outros setores produtivos, essas mudanças são por vezes extremamente lentas, por se atrelarem às fortes características consuetudinárias existentes no padrão de consumo e da própria referência do produto “natural” (ou pré-industrial) em relação às normas de qualidade, saúde *etc.*, presentes nos diversos mercados de alimentos, restringindo o fortalecimento de práticas inovativas mais radicais, sob a pena de se incorrer em altos riscos mercadológicos (inclusive o comprometimento negativo da **marca** da empresa) e altos custos de P&P derivados da inovação.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou evidenciar alguns aspectos das estruturas de mercado alimentar, destacando as magnitudes e a importância das barreiras à entrada para o embate e a conformação do padrão competitivo entre as empresas alimentares.

Considerou-se que o padrão de concorrência nas atividades alimentares é conformado preponderantemente em função dos limites comerciais e tecnológicos dos **segmentos** e das **linhas de produtos** em que as empresas atuam, pois são nesses planos que os atributos dos produtos (especialmente os que se associam ao potencial de diferenciação), das **marcas** e a ação de outros ativos intangíveis da empresa constituem-se em efetivas barreiras à entrada nos mercados finais de alimentos. Constatou-se que em empresas de porte econômico semelhante, a média dos gastos com P&P ficou em cerca de 15% das vendas, contra apenas 1% dos gastos com P&D. Mesmo considerando algumas imprecisões estatísticas, a diferença é, sem dúvida, marcante.

Isso é devido tanto aos aspectos dinâmicos do padrão de consumo, que incorpora rapidamente as inovações de produto (não radicais), como do atual estágio das trajetórias tecnológicas na indústria de alimentos, que se caracterizam ainda pela ausência de dois quesitos fundamentais para a

real efetividade das barreiras à entrada nesse aspecto, quais sejam a apropriabilidade e oportunidade tecnológica. Em geral, como a base tecnológica produtiva da indústria de alimentos é, em grande medida, comum e disponível no mercado para a maioria das empresas rivais, a ausência desses quesitos impede que se gerem nos mercados as condições que permitam à empresa líder (em termos tecnológicos) se apropriar – num período de tempo adequado – dos benefícios de seu maior investimento em P&D. O processo de *rattrapage* tecnológica das empresas seguidoras torna-se muito rápido, dificultando a plena apropriação do lucro extraordinário pelas empresas inovadoras.

Assim, nos mercados alimentares, além das vantagens competitivas derivadas das economias de custos, de escala, de escopo e das sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização, tornam-se fundamentais as condutas competitivas das empresas a partir das particularidades dos produtos quanto aos seus atributos, finalidade e mesmo à sua representatividade simbólica para os consumidores. As estratégias competitivas vigentes tendem a priorizar os elementos que dinamizam os processos de aprendizado – de fazer e de usar – na produção de produtos (finais ou insumos), procurando com isso melhorar e desenvolver de maneira mais rápida e eficiente a diversificação de produtos a partir de uma base tecnológica conhecida. Vale dizer, imperam nos mercados alimentícios as formas “tradicionais” de concorrência oligopólica, notadamente as que promovem barreiras à entrada derivadas da inovação de “produtos tradicionais”, gastos com P&P, política de *mark-up* e centralização industrial (concentração de *market share* via fusões e aquisições).

Neste último aspecto é importante destacar que face à maior internacionalização dos mercados alimentares, notadamente pela formação do oligopólio alimentar mundial, os principais elementos constitutivos e balizadores dessas barreiras à entrada passam a ser perceptíveis e considerados estrategicamente nos mercados internacionais. Mesmo considerando as especificidades e as diversidades econômicas, tecnológicas e comerciais existentes nas diferentes atividades alimentares, bem como a maior heterogeneidade dos elementos constitutivos da demanda de produtos alimentícios, pode-se perceber, na maioria das atividades, uma certa convergência das decisões estratégicas das empresas, tendo como referência a rivalidade competitiva no plano dos mercados internacionais. Uma grande evidência disso é o amplo e significativo processo de centralização de capitais manifestado pelo elevado número de F&A – especialmente as que promovem o movimento de recentragem produtiva –, tanto nos mercados domésticos como – destaca-se – nos internacionais<sup>16</sup>.

---

16 Este ponto é melhor discutido em Martinelli Jr. (1997).

Essa tendência, se por um lado exige a maior adequação técnico-produtiva e comercial da estrutura de oferta de produtos por parte das empresas aos novos quesitos e necessidades dos consumidores (dado o padrão de consumo cada vez mais globalizado), também possibilitam às grandes empresas concatenar estratégias de ampliação da gama de segmentos e linhas de produtos internacionais e, desse modo, obter importantes vantagens econômicas resultantes do maior *mix* produtivo e dos lucros diferenciais dele derivados, tais como economias de P&D, políticas de *mark-ups* cruzadas e *spillovers* tecnológicos.

Porém, adicionalmente, a maior internacionalização dos mercados de alimentos decorrente do processo da mundialização econômica, à medida que modifica e magnifica os parâmetros das barreiras à entrada, coloca em xeque a própria capacidade competitiva e a sobrevivência das pequenas e médias empresas atuantes nos mercados locais, pois torna-se imperativo um constante reposicionamento estratégico nos âmbitos técnico-produtivo e comercial numa estrutura de mercado pautada pelo maior dinamismo sócio-cultural do consumo e pela intensificação da concorrência das grandes empresas num plano mundial.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRODATA. *Le cent premiers groupes agro-industriels mondiaux*. IAMM, Montpellier, 1983, 1985, 1990.
- CENTRE FRANÇAISE DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE). *Le firmes alimentaire etrangeres*. MOCI, diversos números, Paris.
- CHESNAIS, F. *La Mondialisation du capital*. Paris: Syros, 1994.
- CONNOR, J. Food product proliferation: a market structure analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, nov. 1981.
- *et al.* *The food manufacturing industries*. EUA: Lexington Books, 1985.
- DAVID, A. L'internationalisation de la distribution alimentaire. *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 19, 1991.
- DECLERK, F., SHERRICK, B. Profit-structure relationships in US food industries. *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 26, 1993.
- FANFANI, R., GREEN, R., RODRIGUEZ-ZUÑIGA, M., WILKINSON, J. Mudança técnica e reestruturação da indústria agroalimentar na Europa – uma reflexão teórica metodológica. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, n. 12, v. 2, 1991.
- GALLO, A. Record number of new products in 1991. *Food Review*, v. 7, n. 9, 1992.
- GOFTON, R. L. Machines for the supression of time: meaning and explanations to food change. *British Food Journal*, University Press MCB, v. 94, n. 7. 1992.
- GOODMAN, D., SORJ, B., WILKINSON, J. *Das lavouras à biotecnologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- GREEN, R. *Cambio tecnico y dinamica del sector agroalimentario*. Paris: CREDAL, 1990.
- *Principales tendencias de la restructuration del sistema alimentario mundial*. Paris: INRA, 1993. mimeo.
- KUPFER, D. *Padrões de concorrência e competitividade*. IEI/UFRJ, 1991. (Texto para Discussão, 265).



- LEMOS, M. B. *Some theoretical aspects of the relationship between the agrofood system and markets structures*. London: University College, 1990. mimeo.
- *Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e liderança de mercados: o caso brasileiro*. In: *Agropecuária e agroindústria no Brasil*. Campinas: Abra, 1995.
- LINDA, R. The food and drink industry: large firms strategies. In: JONG, H. W. (Org.). *The structure of european industry*. London: Kluwer Academic, 1988.
- *Stratégies de croissance diversifiée de quelques géants européens de l'industrie alimentaire*. *Boletim SEDEIS*, nov. n. 15, 1988a.
- MACDONALD, J. The microdynamics of structural change: patterns of merger and diversification activity among food manufacturers. *Agribusiness*, v. 4, n. 2, 1988.
- MARTINELLI Jr., O. *As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir de grandes empresas*. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1997. (Tese de Doutorado).
- NEVES, M. F., SPERS, M. F. *Agrobusiness: a origem, os conceitos e tendência na Europa*. *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira-Pensa, 1996.
- OCDE *Application of new technologies in the food processing industry. Industrial Revival Through Technology*, Paris, 1988.
- PEREZ, R. *Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires*. *Economies et Sociétés*, n. 20, juillet, 1989.
- POSSAS, M. *Estrutura de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.
- *Concorrência e competitividade, notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1993. (Tese de Doutorado).
- RAMA, R. *El entorno tecnológico de la empresa alimentaria*. In: *Changement technique et restructuration de l'industrie agro-alimentaire en Europe*. Madrid, 1991.
- *Investir dans l'Industrie alimentaire*. Paris: OECD, 1992.
- *The outcome of innovation in the international food industry*. EUNETIC Conference. Strasbourg, 1994.

RASTOIN, J. L., ONCUOGLU, S. Les multinationales et les système alimentaire mondial: tendance stratégiques. *Economies et Sociétés*, juin, n. 21, 1992.

REVISTA FOOD ENGINEERING INTERNATIONAL. Londres: Puttman. Vários exemplares.

REVISTA FOOD PROCESSING. Chicago: IFT. Vários exemplares.

SUN, T., BLAYLOCK, J., ALLSHOUSE, J. Dramatic growth in mass media food advertising. *Food Review*, v. 9, n. 12, 1993.

THE ECONOMIST. *The food industry*, 4 de jun.1993.

WILKINSON, J. *O futuro do sistema alimentar*. São Paulo: Hucitec, 1989.

----- Ajustamento a um sistema de alimentos orientado para a demanda: novos rumos para a inovação biotecnológica. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, n. 14, v. 1, 1993.