

# OS ALIMENTOS FUNCIONAIS: A NOVA FRONTEIRA DA INDÚSTRIA ALIMENTAR ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA DANONE E DA NESTLÉ NO MERCADO BRASILEIRO DE IOGURTES<sup>1</sup>

Cécile Raud

## RESUMO

*Os alimentos funcionais, que prometem ajudar na cura ou na prevenção de doenças, são a nova tendência do poderoso mercado alimentício neste início do século XXI. Iogurtes, margarinas, leites fermentados, cereais, águas minerais etc. prometem ajudar na cura ou na prevenção de doenças como as cardiovasculares, certos tipos de câncer, alergias, problemas intestinais etc. Entre os fatores-chave que explicam o êxito dos alimentos funcionais, há a preocupação crescente pela saúde e pelo bem-estar, mudanças na regulamentação dos alimentos e a crescente comprovação científica das relações existentes entre dieta e saúde. Escolhemos analisar e comparar as estratégias de duas multinacionais (Danone e Nestlé) que se enfrentam nas gôndolas dos supermercados brasileiros para dominar o mercado dos iogurtes funcionais. O Activia, da Danone, foi lançado com êxito em diversos países europeus, em meados da década de 1990, e no mercado brasileiro, em 2004, levando a uma considerável revitalização do mercado dos produtos lácteos. Em reação, a Nestlé lançou o Nesvita, em junho de 2006. Com base na Nova Sociologia Econômica, verificamos a existência de lutas no mercado, em que a inovação e o lançamento de novos produtos são necessidades para as empresas que pretendem manter ou estabelecer sua liderança. Nesse campo de lutas, o Estado desempenha um papel fundamental, ao definir as regras do jogo entre os parceiros da troca e entre os concorrentes.*

**PALAVRAS-CHAVE:** alimentos funcionais; inovação; mercado; Estado; Danone; Nestlé.

## I. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os consumidores viram aparecer nas gôndolas dos supermercados novos produtos alimentares, que prometem contribuir na busca por uma vida mais saudável. Os alimentos funcionais<sup>2</sup> são a nova tendência do poderoso mercado alimentício neste início do século XXI (HEASMAN & MELLENTIN, 2001). Iogurtes, margarinas, leites fermentados, cereais, águas minerais etc. prometem ajudar na cura ou na prevenção de doenças como as cardiovasculares, certos tipos de câncer, alergias, problemas intestinais etc. Entre os fatores-chave que explicam o

êxito dos alimentos funcionais, Hasler (2000) cita a preocupação crescente pela saúde e pelo bem-estar, mudanças na regulamentação dos alimentos e a crescente comprovação científica das relações existentes entre dieta e saúde.

Escolhemos concentrar nossa pesquisa na área dos produtos lácteos, em particular iogurtes, e em duas empresas, Nestlé e Danone. De fato, esse setor parece-nos revelador das tendências que estão levando à globalização da alimentação e da saúde. Os produtos escolhidos foram lançados com êxito em diversos países europeus, em meados da década de 1990, e estão agora no mercado brasileiro, levando a uma considerável revitalização do mercado dos produtos lácteos. Esta revolução nutricional está baseada nos “probióticos”<sup>3</sup>, termo utilizado pela primeira vez em 1965 para de-

<sup>1</sup> Este texto é resultado parcial de uma pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Auxílio a projetos e Bolsa PQ) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Convênio CAPES-Wageningen). Agradecemos ao CNPq e à CAPES pelo auxílio prestado.

<sup>2</sup> Não entraremos aqui na polêmica a respeito da definição dos alimentos funcionais. Para tanto, ver Grisotti (2008).

<sup>3</sup> Um outro termo importante na área dos alimentos funcionais é o de “prebiótico”. Os prebióticos, conceitualizados em 1995, são componentes alimentares não digeríveis pelo nosso corpo, que afetam benéficamente a saúde, por estimularem seletivamente a proliferação ou atividade de po-

signar microorganismos que exercem efeitos benéficos para a saúde ao melhorar o equilíbrio microbiano intestinal (SAAD, 2006). Em particular, os principais probióticos são bactérias lácticas consideradas como tendo um efeito benéfico sobre a flora intestinal, como as diversas espécies de *Lactobacillus* e de *Bifidobacterium*. Na Europa, a saúde do intestino já tornou-se um dos principais mercados dos alimentos funcionais (HEASMAN & MELLENTIN, 2001).

Buscam-se evidências do impacto dessa inovação sobre a configuração do mercado alimentar no Brasil. Mais especificamente, este trabalho tem como objetivo responder às seguintes perguntas: quais são as principais características das estratégias da Danone e da Nestlé no lançamento de seus iogurtes funcionais no mercado brasileiro? Como configuram-se as atividades de pesquisa e desenvolvimento da Danone e da Nestlé? Como explicar o êxito da Danone contra a Nestlé? Como o Estado brasileiro regulamenta o mercado dos alimentos funcionais?

Para tanto, encontramos respaldo na abordagem política dos mercados, no quadro da Nova Sociologia Econômica (NSE). Em reação à concepção atomizada dos modelos neoclássicos, a NSE empenha-se em elaborar novas proposições teóricas a respeito das formas de coordenação econômica, ao levar em conta as relações sociais existentes entre os atores econômicos (STEINER, 2005). Essa concepção permite renovar profundamente a análise dos mercados, no quadro de uma reflexão organizada ao redor da noção de construção social do mercado (BAGNASCO, 1988). Contra a concepção econômica do mercado, simples esfera abstrata de encontro entre oferta e demanda, a NSE considera o mercado como uma estrutura ou uma instituição social, construída e regulada socialmente (SWEDBERG, 1994). Longe de ser um fenômeno natural e espontâneo, trata-se de um processo complexo que mobiliza fatores relacionais, políticos, culturais etc. (GARCIA-PARPET, 1986). A teoria de Pierre Bourdieu, escolhida aqui como principal referencial analítico, permitir-nos-á enfatizar os aspectos políticos.

---

pulações de bactérias desejáveis no cólon. Os principais prebióticos identificados atualmente são carboidratos, incluindo a lactulose, a inulina e diversos oligossacarídeos (SAAD, 2006).

Começaremos contextualizando o mercado dos alimentos funcionais no mundo e no Brasil para, em seguida, apresentar o referencial teórico e a análise dos dados.

## II. OS ALIMENTOS FUNCIONAIS: A NOVA FRONTEIRA DO MERCADO ALIMENTAR

Nos anos 1960, surgiram os primeiros estudos científicos que comprovaram a ligação entre alimentação e saúde, apontando para os impactos negativos do excesso de gordura e açúcar. Na década de 1980, produtos *diet* e *light* começaram a ser comercializados com sucesso. Recentemente, vem-se exigindo ainda mais dos alimentos. Além de não fazer mal à saúde, eles devem ainda desempenhar funções terapêuticas: “Depois de anos de discurso negativo sobre a alimentação em relação à dieta e à saúde, os ingredientes funcionais estão agora sendo usados como atributos positivos para criar novos mercados” (HEASMAN & MELLENTIN, 2001, p. XVI). De fato, esse novo nicho de mercado revela-se extremamente dinâmico. O setor registrou um crescimento de mais de 50%, entre 2002 e 2005, no mundo, de acordo com o instituto de pesquisa AC Nielsen. Nos Estados Unidos, esse mercado movimenta cerca de 15 bilhões de dólares por ano (SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS, 2007). A novidade é que os funcionais estão deixando de ser um nicho de mercado para transformarem-se em uma nova fronteira do mercado de alimentos, roubando espaço dos produtos tradicionais e com amplas possibilidades de crescimento. O instituto de pesquisa Euromonitor estima que o mercado de alimentos funcionais movimenta cerca de 50 bilhões de dólares no mundo e apresenta um ritmo de crescimento de cerca de 10% ao ano, índice três vezes maior que o de produtos alimentícios convencionais: “A previsão é que, em dez anos, os funcionais detenham 40% do mercado de alimentos”, diz Carlos Faccina, diretor de assuntos corporativos da Nestlé no Brasil (COSTA, 2007).

Pode-se observar certa disparidade entre regiões para a comercialização dos alimentos funcionais. Assim, o Nafta (Área de Livre-Comércio da América do Norte, composta por Estados Unidos, Canadá e México) representa 72% do mercado mundial, contra 12% da União Européia e 14% do Japão – este país demonstrando um dinamismo histórico. Na União Européia, os países nórdicos estão mais avançados em termos de pes-

quisa e consumo de alimentos funcionais, enquanto os países do sul demonstram certa reticência frente a esses novos alimentos (KITOUS, 2003).

De acordo com Heasman e Mellentin (2001), foram os japoneses que “inventaram” os alimentos funcionais. O médico Minora Shirota descobriu os benefícios da bactéria *Lactobacillus casei* para a regulação do trânsito intestinal na década de 1930, quando trabalhava junto aos pobres e malnutridos. Ele fundou a Companhia Yakult Honsha em 1955 e começou a produzir as garrafinhas de 65 mililitros de leite fermentado que conheceram progressivamente um sucesso mundial. Hoje, 26 milhões de garrafinhas de Yakult seriam bebidas diariamente no mundo todo. Mas a “revolução nutricional” começou mesmo na década de 1980. Em outubro de 1984, a Cia. Kellogg lançou sua campanha publicitária do cereal matinal All-Bran, baseada em alegações de saúde (*health claims*)<sup>4</sup>: uma dieta rica em fibra e pobre em gordura reduziria o risco de desenvolver certas formas de câncer. Desde então, a maioria das multinacionais do ramo alimentar, como a Danone, a Nestlé, a Unilever etc., passaram a lançar seus produtos funcionais.

A situação não é muito diferente no Brasil. Entre as 24 categorias de alimentos mais vendidos em 2005, 75% estão ligados à saúde (AC NIELSEN, 2007). Uma pesquisa feita pela Health Focus em 30 países mostra que 44% dos consumidores brasileiros da classe A e B escolhem seus alimentos com base na relação que eles têm com a saúde, sendo um dos maiores índices da América Latina (OLIVEIRA & FERNANDES, 2004). De maneira geral, a indústria alimentícia brasileira viu seu faturamento aumentar nos últimos anos, passando de 112 bilhões de reais, em 2001, para 184,6 bilhões, em 2005, mas sua participação manteve-se ao redor de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, entre 2001 e 2005. Os principais setores em 2005 (em valor faturado) eram, por ordem decrescente: 1) derivados de carne; 2) beneficiamento de café, chá e cereais; 3) óleos e gorduras; 4) laticínios e 5) açúcares. Com relação ao número de empresas, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Associação

Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) mostram a existência de 42 200 estabelecimentos formais, sendo 85,3% deles considerados como microempresas e 0,9% como grandes empresas. Trata-se de um setor relativamente concentrado, na medida em que 200 grupos respondem por 70% da produção. Apesar disso, é um setor ainda intensivo em mão-de-obra. De fato, em 2005, o setor representava 16,4% do faturamento da indústria de transformação, mas 20,1% do emprego (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO, 2007).

Os alimentos funcionais vêm adquirindo uma presença crescente nessa indústria, tendo faturado 2,5 bilhões de dólares, em 2003 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS, 2007). No Brasil, já são vários os alimentos funcionais presentes no mercado: além dos iogurtes com probióticos que melhoram a saúde intestinal, podemos citar leites enriquecidos com ferro (que ajuda na prevenção e no tratamento da anemia), com vitaminas e com o ácido ômega-3 (que ajuda no controle do colesterol), bem como ovos e margarinas enriquecidos também com ômega-3. O setor da água mineral não ficou fora do movimento e ingressou recentemente no mercado das bebidas funcionais, oferecendo águas que contêm alta concentração de vitaminas C e do complexo B, a fim de fortalecer o sistema imunológico, ou que contêm a fibra FOS (frutooligossacarídeo) e prometem contribuir para a prevenção dos cânceres de mama e de cólon e para a redução dos riscos de doenças cardiovasculares, além de regular o intestino.

Os alimentos associados a uma forte imagem de “saúde” representam uma fonte de diferenciação e de rentabilidade em certos ramos do setor alimentar que conhecem uma forte estagnação, como os laticínios. Na França, por exemplo, a taxa de valor agregado dos laticínios “saúde” é de 20%, contra 13% para a simples transformação do leite (PADILLA *et alii*, 2006). Para as indústrias alimentares, a chave do sucesso no mercado dos alimentos funcionais reside na inovação, o que constitui uma poderosa barreira à entrada de novas empresas. Para atender às demandas específicas em termo de saúde, as indústrias devem cada vez mais especializar-se e segmentar seus produtos, o que lhes obriga a realizar investimentos pesados na área da pesquisa e desenvolvimento e na área da comunicação. Somente as multinacionais

<sup>4</sup> Uma alegação de saúde (*health claim*) é uma indicação, contida na embalagem do produto e veiculada pela propaganda, que reivindica um efeito benéfico sobre a saúde humana (KITOUS, 2003).

e algumas grandes empresas nacionais podem mobilizar os recursos financeiros necessários. Nesse contexto, as indústrias alimentares são levadas a adotar determinadas estratégias, como a aproximação com firmas farmacêuticas por meio de operações de parceria (fusões e aquisições). A vantagem da farmácia reside no seu forte potencial de pesquisa e nas suas relações estreitas com o meio médico. Por sua vez, a indústria alimentar conhece bem o consumidor, o marketing de massa e sabe como manter uma dimensão de “prazer” nos alimentos funcionais (EL-DAHR, 2003).

Mesmo sem querer entrar na polêmica do impacto efetivo dos alimentos funcionais na saúde (não é nosso objetivo aqui), não podemos deixar de registrar a existência de uma extensa literatura que expressa dúvidas a esse respeito (NESTLE, 1999; 2003; GUILLON & WILLEQUET, 2003). Para os críticos, trata-se mais de uma nova estratégia de *marketing* do que de uma verdadeira revolução nutricional. Pesquisas já apontam para o investimento pesado realizado pelas indústrias alimentícias no *marketing* e na propaganda, cujas estratégias são vistas como problemáticas, pois contêm mensagens ambíguas, bem como falsas alegações (WAI-LING, 2004). Por exemplo, pesquisas mostram que uma alta porcentagem de lactobacilos vivos não resistem ao transporte e à estocagem, nem ao ácido gástrico no estômago. No entanto, para Hesman & Mellentin (2001), estas pesquisas não seriam uma razão suficiente para rejeitar em bloco os probióticos, pois alguns deles têm a capacidade de atingir e colonizar o intestino. Além disso, a concentração dos probióticos no produto é um elemento fundamental para garantir sua funcionalidade. Por isso, os autores defendem a necessidade de maiores pesquisas científicas, que, aliás, já certificaram determinados probióticos.

Dando continuidade às críticas, Nestle (2003) acusa a indústria alimentícia de influenciar o governo, o meio acadêmico e os meios de comunicação para promover seus produtos, passando por cima da saúde pública. Essa nutricionista norte-americana denuncia assim a política de *lobbying* junto ao governo, além do financiamento de departamentos acadêmicos, institutos de pesquisa e sociedades médicas. Para ela, os alimentos funcionais não passam de uma estratégia elaborada para revigorar um mercado alimentício que, há muitos anos, conhece um ritmo de crescimento da ordem de 1% a 2% anuais.

Não entraremos na questão do mérito dos alimentos funcionais, registrando apenas a emergência desse novo ramo, tentando indagar as razões do seu dinamismo. Para entender o funcionamento do mercado alimentício e o lançamento dos alimentos funcionais, precisamos mobilizar os conceitos elaborados pela abordagem política de análise dos mercados.

### III. A VISÃO POLÍTICA DO MERCADO: O MERCADO COMO “CAMPO DE LUTAS”

Apesar de reconhecer o interesse teórico da concepção econômica do mercado, abstração que autonomiza artificialmente uma esfera do resto do contexto social, político e cultural, a Nova Sociologia Econômica empenha-se em dar conta dos mecanismos reais de funcionamento dos mercados, ao levar em conta o comportamento concreto dos atores econômicos e o conteúdo social das relações mercantis. No quadro da Sociologia dos Mercados, podem ser identificadas três principais abordagens (WANDERLEY, 2002). Para a abordagem estrutural, o mercado não se constitui de indivíduos isolados e anônimos, mas de redes interpessoais, que desempenham várias funções, dentre elas facilitar a circulação de informações e assegurar a confiança ao limitar os comportamentos oportunistas (GRANOVETTER, 1985). Por sua vez, DiMaggio (1990) sugere que o comportamento econômico encontra-se inserido não apenas na estrutura social, mas também na cultura, apontando para os aspectos contingentes da racionalidade econômica e para a origem social das preferências dos consumidores. Finalmente, a abordagem política, representada essencialmente por Neil Fligstein e Pierre Bourdieu, enfatiza os conflitos e as relações de poder inerentes aos fenômenos econômicos, além de apontar para a importância do papel do Estado na regulação do mercado.

Em particular, Bourdieu (1997; 2005) define o campo econômico como um “campo de lutas”, isto é, um “campo de ação socialmente construído em que se enfrentam agentes dotados de recursos diferentes”, em função do volume e da estrutura do capital que possuem, sob suas diferentes formas: financeiro, cultural, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial e simbólico. Em função desses recursos, os atores definem estratégias de ação no âmbito dos limites impostos pela estrutura do campo, em particular pelo seu grau de concentração. Levar

em conta a dotação diferencial de capital implica considerar a existência de relações de dominação no seio do campo econômico, ou seja, a existência de empresas dominantes e dominadas. Nesse sentido, Bourdieu rompe com a teoria econômica na qual só interagem atores iguais, ao menos nos modelos de concorrência pura e perfeita (cf. BROCHIER, 1987; BOYER, 2003), e tem o mérito de destacar a dimensão política do mercado.

Essa visão de uma oferta que “se apresenta como um *espaço diferenciado e estruturado de empresas concorrentes, cujas estratégias dependem dos outros concorrentes*” (BOURDIEU, 2000, p. 37; grifos no original) é muito parecida com as análises tanto de Max Weber (1991) quanto de Harrison White (1981), na qual a oferta não se constitui de um agregado de vendedores independentes, como na teoria econômica, mas de um conjunto de produtores que se observam uns aos outros. Assim, o fato de que as empresas concorrentes não param de se espiar explica a elaboração quase simultânea de produtos semelhantes. Mas Bourdieu (1997) afirma distanciar-se de ambos, que teriam tido o mérito de sublinhar a influência dos concorrentes na estratégia de uma empresa, mas que acabaram caindo em uma visão interacionista, esquecendo as pressões inerentes à posição ocupada na estrutura do campo. Ele reivindica então a herança de Georg Simmel, ao considerar a competição no mercado como um “conflito indireto”, isto é, não dirigido diretamente contra o concorrente, mas mediado pelo campo. Assim, é menos por meio de ações diretas do que por meio do peso que elas detêm na estrutura do campo (peso que, como vimos, depende do volume e da estrutura do capital detido) que as empresas dominantes pressionam as empresas dominadas e influenciam suas estratégias. Obviamente, as empresas dominantes também não escolhem livremente suas ações, na medida em que elas sofrem igualmente o peso de toda a estrutura do campo<sup>5</sup>.

Como em Fligstein (1996), o mercado de Bourdieu consiste em um equilíbrio temporário, com as regras do jogo provisoriamente respeitadas. Nesse quadro, a dominação de uma empresa

reside essencialmente na sua capacidade de impor às outras sua própria definição do jogo. Por um lado, Bourdieu (1997) insiste na dimensão estática do fenômeno da reprodução do campo, por meio das “barreiras à entrada” de novas empresas, estabelecidas pela distribuição desigual dos recursos, em particular em termos de economias de escala e de vantagens tecnológicas detidas pelas empresas dominantes. Por outro lado, Boyer (2003) defende uma outra interpretação da teoria de Bourdieu, em que o esforço analítico orientar-se-ia para a revelação dos fatores de mudança. As relações de transação entre produtores e clientes e as relações de concorrência internas ao campo econômico (em particular, a existência de empresas dominantes e dominadas) constituem o princípio da dinâmica desse campo. De maneira específica, podem ser identificados cinco fatores de mudança do campo:

Em primeiro lugar, o campo é modificado pelas próprias empresas dominantes na medida em que sua posição só pode ser mantida por um esforço permanente de inovação. Geralmente, é a empresa dominante que toma a iniciativa no que diz respeito ao preço, aos novos produtos e às estratégias de distribuição e de promoção. Mas, em segundo lugar, as empresas dominantes podem ser suplantadas em decorrência de uma inovação tecnológica que permite uma redução dos custos favorável às empresas dominadas, tipo de modificação em geral introduzida por novos atores, vindos “de outros subcampos”. Em terceiro lugar, se algumas empresas costumam atravessar fronteiras, as próprias fronteiras podem sofrer modificações. Pode acontecer, por exemplo, de um campo dividir-se em subcampos especializados (como no caso da indústria aeronáutica) ou de um novo campo emergir da fusão entre várias indústrias, como no caso da informática e das telecomunicações. Em quarto lugar, Bourdieu cita vários fatores externos de mudança: nas fontes de abastecimento, na demografia ou nos estilos de vida. Um último e fundamental fator de mudança reside nas interações do campo com o Estado. Entre os fatores de mudança identificados, o que mais interessa aqui é aquele que diz respeito à inovação, como veremos em seguida.

Finalmente, Bourdieu insiste na importância da atuação do Estado no processo de construção social do mercado: “Dentre todas as característi-

<sup>5</sup> Para uma análise mais aprofundada da Sociologia Econômica de Pierre Bourdieu, ver Raud (2007).

cas das sociedades nas quais a ordem econômica está ‘imersa’, a mais importante, para as sociedades contemporâneas, é a forma e a força de sua tradição estadista” (BOURDIEU, 2000, p. 24). Essa importância deve-se a uma autonomização simultânea dos campos econômico e político. Em particular, ao mostrar a importância do Estado na estruturação do campo, Bourdieu enfatiza o papel das regras formais: manutenção da ordem e da confiança, contribuição para a construção da oferta e da demanda e regulação dos mercados e controle das empresas são algumas de suas atribuições. Ademais, reafirmando a dimensão política e conflituosa do mercado, Bourdieu (1997, p. 59) mostra o papel estratégico do Estado nas lutas de poder: “entre todas as trocas com o exterior do campo, as mais importantes são aquelas que se estabelecem com o Estado. A competição entre as empresas assume muitas vezes a forma de uma competição para o poder sobre o poder do Estado [...] e para as vantagens asseguradas pelas diferentes intervenções do Estado”. Assim, o Estado influencia fortemente as relações de poder existentes entre os atores no campo econômico. As empresas dominadas tentam mobilizar seu capital social (suas redes de relações) para pressionar o Estado a modificar as regras do jogo num sentido que lhes seja mais favorável. O Estado pode participar também da construção da demanda por meio da produção dos sistemas de preferências individuais e da atribuição dos recursos necessários (por exemplo, orientação do crédito, ajudas fiscais etc.)<sup>6</sup>.

#### IV. UMALUTA ENTRE GIGANTES NUM POTE DE IOGURTE

Antes de apresentar as empresas e os produtos escolhidos para a análise do mercado brasileiro, faz-se necessário resgatar o histórico do lançamento dos funcionais lácteos no mercado europeu. Tradicionalmente, e diferentemente do Brasil, os produtos lácteos compõem uma parte importante da dieta dos europeus, em particular no norte do continente, sendo considerados como produtos naturalmente saudáveis. No entanto, uma mudança drástica ocorreu na década de 1980, quando estes mesmos produtos passaram a ser alvo de críticas por parte de nutricionistas e pro-

fissionais da saúde devido a seu alto teor em gordura, em particular saturada. Diante dessa situação, as empresas empreenderam paralelamente dois tipos de estratégias. Por um lado, foram lançadas coletivamente campanhas publicitárias e informativas, visando lembrar aos consumidores os aspectos positivos dos produtos lácteos, em particular seu alto teor em cálcio e vitaminas e, portanto, seu papel no crescimento das crianças. Por outro lado, mostrando que ouviram o recado, as empresas passaram a oferecer leites e iogurtes parcial ou completamente desnatados a consumidores crescentemente preocupados com a sua saúde (HEASMAN & MELLENTIN, 2001).

Desde a década de 1990, as empresas vêm apostando nos produtos funcionais para reforçar seu posicionamento no nicho “saudável”. As pesquisas científicas e as aplicações tecnológicas permitiram o lançamento de produtos que reconquistaram seu lugar central na dieta cotidiana dos consumidores, dessa vez graças ao acréscimo de ingredientes que alegam benefícios específicos para a saúde. Após o êxito inesperado do lançamento do Yakult no mercado europeu em 1994, várias empresas européias, como a Danone e a Nestlé, passaram a oferecer iogurtes e leites fermentados voltados para a saúde intestinal. Em poucos anos, uma verdadeira revolução ocorreu no mercado europeu de produtos lácteos, baseada numa inovação tecnológica e num novo conceito: a dose cotidiana que assegura o conforto digestivo e o bem-estar. Dessa forma, o êxito do Yakult mostra que dimensões vistas como fortemente enraizadas na cultura japonesa (por exemplo a ligação entre alimentação e saúde e a disciplina da dose diária) podiam facilmente ser assimiladas por populações européias. Após o teste, convincente, do mercado europeu, as empresas alimentícias vêm crescentemente investindo e apostando no mercado americano. Em particular, consideram o mercado brasileiro como um forte potencial. De fato, o consumo *per capita* de iogurtes no Brasil é de apenas 5 quilos por ano, enquanto na Argentina é o dobro, na Espanha é de 25 quilos e, na França, de 35. Entre janeiro e maio de 2007, a categoria de produtos lácteos frescos (PLF) movimentou 1,45 bilhão de reais – 10% a mais do que em igual período de 2006. Os iogurtes funcionais, por sua vez, movimentaram 159 milhões de reais no mesmo período, o que significa um crescimento de 6% em relação ao mesmo período de 2006.

<sup>6</sup> É particularmente óbvio no caso do mercado da casa própria, detalhadamente analisado por Bourdieu (2000).

Apresentamos a seguir as duas empresas que nos parecem representativas do mercado dos iogurtes funcionais e que foram escolhidas para compor a amostra da pesquisa<sup>7</sup>. O grupo francês Danone é o líder mundial de produtos lácteos frescos e água mineral. Presente em mais de 120 países, o grupo é o terceiro maior grupo alimentício da Europa e o sétimo do mundo. De acordo com Mellentin (NEW NUTRITION BUSINESS, 2007), a Danone é hoje, junto com a PepsiCo, uma das principais empresas de alimentos funcionais no mundo.

O grupo francês faturou 14 bilhões de euros (18 bilhões de dólares), em 2006, um aumento de 9,7% com relação a 2005, e lucrou 1,9 bilhões de euros (2,5 bilhões de dólares), um aumento anual de 10,1%, o que representa uma boa margem de lucro de 13,6%. Apenas quatro laticínios funcionais (incluindo o iogurte Activia) representam a metade do total das vendas de laticínios da empresa e 29% das vendas totais (*idem*). Uma reportagem publicada no dia 30 de abril de 2008, no jornal Valor Econômico, pela jornalista Alda do Amaral Rocha, informa que, no ano de 2007, as vendas do setor de lácteos refrigerados da multinacional subiram de 12,2%, ou seja, 8,971 bilhões de euros, graças, principalmente, aos produtos que a empresa vem chamando de *blockbuster*, como Actimel, Activia, Vitalinea e Danoninho.

O líder das vendas, o iogurte Activia (faturamento de 1,3 bilhões de euros, em 2006, ou seja, 9% do total das vendas da Danone), tornou-se rapidamente o segundo produto mundial da saúde intestinal (depois do Yakult, de que a Danone detém 40%) e o primeiro nos mercados europeu e norte-americano. O Activia chegou a criar um “segmento totalmente novo no mercado de iogurte – saúde intestinal – que tinha sido negligenciado pela indústria norte-americana de laticínios” (MELLENTIN, 2007, p. 12). O Activia está no mercado europeu desde 1987 (na época, com o nome de Bio) e foi um dos primeiros produtos funcionais no mercado, tendo a Danone patenteado a bactéria probiótica *Bifidobacterium animalis (lactis)*. O Bio não conheceu um grande

sucesso inicialmente e foi relançado em 1997 e renomeado como Activia<sup>8</sup>. A partir daí, conheceu um êxito mundial. O produto agora é vendido em 34 países, sendo 23 países europeus e mais Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argentina, África do Sul, Argélia, Turquia, Japão, China e Arábia Saudita.

O Grupo Danone começou a conquistar o mercado brasileiro em 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas. Desde então, vem-se afirmando como um dos principais grupos do ramo alimentar no país. Nesse mercado, a Danone aparece como a empresa que modifica as relações de força no campo por meio do lançamento de um produto inovador. O Activia foi lançado no Brasil em 2004, tendo inaugurado a categoria de iogurtes funcionais no país. Desde então, as vendas vêm crescendo rapidamente, com uma taxa média anual de 50%. O Activia tornou-se o principal produto da companhia no país e já responde sozinho por mais de 30% do resultado da fabricante francesa. Segundo dados da AC Nielsen (2007), em agosto de 2005, o Activia tinha participação de 6,9% no mercado de iogurtes e, em agosto de 2007, atingiu 9,6%.

Em 2004, quando a Danone lançou o Activia, a companhia disputava a liderança no mercado de iogurtes com a Nestlé. Hoje, dados da AC Nielsen indicam que a francesa Danone está com 33% de participação de mercado, contra 23% da Nestlé. Com relação ao mercado dos iogurtes funcionais, a liderança da Danone é incontestável e assustadora. De fato, ainda segundo dados da Nielsen, o Activia tem 95% do mercado brasileiro de iogurtes funcionais (ACTIVIA INDIVIDUAL, 2007; PROBIÓTICO DE OURO, 2007). Em razão da liderança que a Danone já ocupa ou pretende ocupar em novos mercados, o posicionamento no mercado do Activia é de um produto *premium*, ou seja, de primeira qualidade, sendo geralmente mais caro do que os concorrentes.

De acordo com o portal eletrônico corporativo (NESTLÉ BRASIL, 2007), a história da Nestlé começa na Suíça em 1866, quando Henri Nestlé lançou a Nestlé Farinha Láctea, um alimento nutritivo, especial para crianças, à base de cereais e leite. Hoje, com quase 500 fábricas espalhadas nos

<sup>7</sup> Além da Danone e da Nestlé, empresas brasileiras como a Batavo e a Paulista entraram também no mercado dos iogurtes funcionais, mas, por razões de espaço, suas estratégias não serão analisadas aqui.

<sup>8</sup> Uma das razões dessa mudança reside no fato de que o nome “bio” designa os produtos orgânicos na França.

cinco continentes, presente em mais de 80 países, possui um amplo leque de marcas internacionalmente consagradas em diversos ramos: águas e bebidas, produtos alimentícios, farmacêuticos, cosméticos e para animais de estimação. No Brasil, a rede de distribuição dos produtos cobre mais de 1 600 municípios dos mais diversos tamanhos. A Nestlé Brasil e suas empresas coligadas estão presentes em 97% dos lares brasileiros, segundo pesquisa do LatinPanel. Em 2007, o grupo registrou um faturamento de 95,2 bilhões de dólares, e lucro de 9,4 bilhões, ou seja, 9,9%. O item “produtos lácteos, nutrição e sorvete” representa um pouco menos de um terço (27%) do resultado total do grupo.

O principal produto lácteo funcional da Nestlé, lançado em reação ao êxito do Activia, é a linha de iogurtes Nesvita, “único iogurte que combina Actifibras<sup>9</sup> com bacilos probióticos<sup>10</sup>, proporcionando uma ação mais eficaz em intestinos preguiçosos” (*idem*). O Iogurte Nesvita começou a ser comercializado no Brasil em junho de 2006, mas está longe de atingir os níveis de venda do Activia, como pode-se observar nas gôndolas dos supermercados. No entanto, as duas empresas estão adotando estratégias aparentemente parecidas.

#### IV.1. Uma mesma estratégia: ligar alimentação e saúde

A Danone e a Nestlé empreenderam paralelamente uma mudança estratégica no posicionamento dentro do concorrido mercado alimentício mundial. Ambas reivindicam o estatuto não somente de reconhecida empresa alimentar, mas também e sobretudo de “líder mundial da nutrição, saúde e bem-estar” (no caso da Nestlé), alegando que estão atendendo às necessidades e aos anseios de consumidores atentos à sua saúde em todas as etapas de sua vida. Simbolizando o compromisso da empresa e a ligação entre alimentação, saúde e bem-estar, o lema da Nestlé é “*Good Food, Good Life*” (NESTLÉ, 2004). Igualmente, a Danone afirma que sua missão é trazer a saúde, por meio da alimentação, ao maior número possível de pessoas e reivindica ser o único grupo alimentício a focalizar totalmente a saúde (GROUPE DANONE, 2007a).

<sup>9</sup> Exclusivo composto de fibras solúveis prebióticas, de acordo com o sítio da Nestlé.

<sup>10</sup> Da família de probióticos *Lactobacillus Acidophilus*.

Como exemplos dessa mudança estratégica, podemos mencionar que a Nestlé Brasil iniciou, em 2007, o acréscimo de grãos integrais nos cereais matinais do grupo. De acordo com o presidente da Nestlé Brasil, Ivan Zurita, a inclusão de grãos integrais na composição dos produtos reforça o posicionamento adotado pela marca de ser uma companhia de “nutrição, saúde e bem-estar”.

Paralelamente, o CADE<sup>11</sup> aprovou, em novembro de 2007, a aquisição, em setembro do mesmo ano, do setor de nutrição da Novartis, a Gerber, que inclui comida infantil e comida de perda de peso, pela multinacional suíça. De acordo com a nota divulgada, a integração da Gerber “constitui um passo decisivo na transformação da Nestlé na primeira empresa mundial de nutrição”, afirma o grupo<sup>12</sup>. A operação, anunciada em 12 de abril, por um valor de 5,5 bilhões de dólares, “coloca o grupo na primeira posição de maior mercado mundial de alimentos para bebês”, acrescenta (NESTLÉ FINALIZA A COMPRA DA GERBER, 2007). A companhia suíça recentemente comprou também os negócios de nutrição médica da Novartis por 2,5 bilhões de dólares (NESTLÉ COMPRA GIGANTE, 2007).

Igualmente, numa clara orientação em direção aos alimentos-saúde, Danone vendeu, em julho de 2007, sua divisão de biscoitos para a Kraft Foods Inc., por 7,4 bilhões de dólares, e comprou a Royal Numico, uma empresa holandesa especializada em alimentos hospitalares e para bebês, por 17,2 bilhões de dólares. De acordo com o CEO da Danone, Franck Riboud, essa operação representa uma das etapas finais do processo de reconcentração das atividades da Danone nos alimentos-saúde, iniciado em 1997, e que passou, entre outros, pela venda da marca de cerveja Kronenbourg. Riboud gosta de lembrar que a mis-

<sup>11</sup> O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), criado em 1962 e transformado, em 1994, em autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, “tem a finalidade de orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico” (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA, 2007). Ou seja, ele zela pela regulação do mercado, em particular ao ditar as regras da concorrência. Qualquer fusão ou aquisição deve ser aprovada pelo Conselho, no quadro de uma preocupação em assegurar a livre concorrência.

<sup>12</sup> A Nestlé tentou comprar a Gerber pela primeira vez em 1990, mas perdeu a disputa para a Sandoz, que acabou integrando-se à Novartis mais tarde.

são da empresa é “trazer saúde através da alimentação para o maior número possível de pessoas” e aposta na procura crescente de alimentos saudáveis por parte de uma população cada vez mais idosa, mais preocupada com sua saúde e mais consciente das relações existentes entre alimentação e bem-estar. De fato, as vendas mundiais de biscoitos aumentaram somente 3,1%, em 2006, enquanto a linha de produtos lácteos frescos da Danone cresceu 9,2%, com picos de 20% na Argentina, no Brasil e no México e de 35% na Rússia (MACGRANE, 2007).

Com a compra da Royal Numico, reencontra aqui uma estratégia já presente na Nestlé, ou seja, uma aposta nos alimentos vistos como saudáveis pelos consumidores e a preocupação em oferecer alimentos saudáveis para todos os momentos e as etapas da vida. Houve de fato uma real transformação da Danone nos últimos anos. Em 1996, 39% de sua receita era proveniente dos chamados alimentos saudáveis; em 2006, o percentual era de 84%, incluindo a comercialização de água mineral (marca Evian). Em 2007, com a venda da divisão de biscoitos e a compra da Numico, o resultado pró-forma indica que 100% do faturamento deveu-se aos “alimentos saudáveis” (GROUPE DANONE, 2007b).

#### *IV.2. Uma mesma preocupação com a pesquisa científica e tecnológica*

A Nestlé investe anualmente cerca de 1,5 bilhão de dólares (1,6% do faturamento) em pesquisa e desenvolvimento de produtos, cujos sabores podem variar conforme a região onde são vendidos. A Nestlé dispõe de uma das maiores equipes de desenvolvimento e pesquisa da indústria da nutrição, composta por 3 500 colaboradores de mais de 70 nacionalidades, trabalhando em 17 centros de pesquisa próprios (*Product Technology Centers*), localizados na América do Norte, Europa, África e Ásia. O Centro de Pesquisa da Nestlé (*Nestlé Research Center*, NRC) em Vers-chez-les Blanc, perto de Lausanne, junta 680 colaboradores, sendo 300 pesquisadores que unem seus esforços no quadro de uma abordagem multidisciplinar juntando ciências físicas, biológicas, médicas e sociais. Em colaboração com as instituições científicas de diversos países, o NRC fomenta e divulga descobertas científicas em nutrição e saúde para “promover a melhoria da qualidade de vida de pessoas em todo o mundo”. Em particular, as pesquisas objetivam trazer

inovações em seis áreas prioritárias: crescimento, imunidade, saúde intestinal, performance e beleza, controle de peso e envelhecimento saudável (NESTLÉ, 2004). Desde sua inauguração, em 1987, o NRC é o ponto focal das investigações científicas empreendidas pela Nestlé. Em 2006, gerou aproximadamente 350 estudos, que são aplicados em todos os centros do Grupo, 240 publicações e 32 patentes. Somente na área de nutrição infantil, a Nestlé investe, em média, 1 bilhão de dólares por ano em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Dentre os principais estudos que foram realizados pelo NRC no campo de nutrição infantil está a influência de nutrientes como probióticos no sistema imune e na defesa natural do organismo, incluindo a prevenção de alergias (NESTLÉ INAUGURA FÁBRICA, 2007).

Tentando manter-se na ponta da pesquisa científica, a Nestlé iniciou, em 2007, no Brasil, uma pesquisa de milhões de dólares para “desvendar os mistérios do gosto”. O país foi escolhido por sua “riqueza genética”, sendo que a meta é tentar “personalizar o gosto”. A empresa quer antecipar tendências das próximas décadas ao desenvolver alimentos específicos voltadas para grupos diferenciados de consumidores ao redor do mundo. Para tanto, e seguindo a tendência recente de apostar nos genes como fator explicativo, quer avaliar a influência do perfil genético de uma pessoa na sua sensibilidade aos gostos. A Nestlé montou um consórcio com institutos de pesquisa do cérebro nos Estados Unidos, Brasil e Suíça, para o estudo que terá duração de três anos e vai colher dados moleculares, biológicos e psicofísicos de mais de 600 pessoas refletindo “a sociedade multi-étnica”. Os dados vão ser usados para comparar grupos da população entre genótipos e sensibilidade ao gosto. Depois, será possível desenvolver produtos que correspondam também a todas as idades e estágios da vida, segundo a empresa (NESTLÉ BUSCA PERSONALIZAR O GOSTO, 2007). Essa pesquisa simboliza as ligações crescentes entre as grandes indústrias alimentares e o meio científico, bem como as novas tendências nas ciências da nutrição.

Igualmente, a Danone aposta na aproximação com o meio científico e insiste no fato de que suas alegações de saúde estão cientificamente fundamentadas. O grupo implementou, ao redor do mundo, 16 institutos Danone para pesquisas na área da nutrição em proximidade com as necessi-

dades locais, registrou 30 patentes relacionadas à saúde, em 2006, e mantém um “banco biológico” com 3 500 culturas de bactérias congeladas. A coleção iniciou-se na década de 1950, quando funcionários da empresa começaram a trazer laticínios de suas viagens pelo mundo e trocar amostras com laboratórios universitários. Se o objetivo inicial era identificar novas cepas de bactérias que produzissem iogurtes mais saborosos, hoje o esforço de pesquisa tornou-se mais sistemático, tendo em vista a descoberta de potenciais sucessos de venda. O orçamento de 2006 dedicado à pesquisa e desenvolvimento foi de 140 milhões de euros, ou seja, 1,4% do faturamento da empresa. O centro de pesquisa Danone Vitapol, localizado na França, congrega 362 cientistas de várias especialidades e 100 funcionários da área de venda e *marketing* para “ajudar a acelerar o processo de inovação” (GROUPE DANONE, 2007c). De fato, estudos mostram que a inovação e o desenvolvimento de novos produtos surgem muito mais do contato com os consumidores do que de pesquisas levadas adiante por cientistas isolados em seu laboratório. Em reportagem publicada na revista Brasil Alimentos, em 9 de maio de 2008, informa-se que a Danone investirá 220 milhões de euros em pesquisas sobre probióticos, em 2008. A empresa informou ainda que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento cresceram em função da compra da Numico (DANONE INVESTE 220 MILHÕES DE EUROS, 2008).

A estratégia de inovação científica e tecnológica da Danone assemelha-se à das firmas farmacêuticas. Assim que os cientistas do Vitapol acreditam ter uma cepa potencialmente lucrativa, a Danone realiza esforços exaustivos para testar a nova bactéria em seres humanos. A empresa já empreendeu mais de 20 testes clínicos, seguindo protocolos parecidos com os usados nos testes de remédios. Recentemente, por exemplo, pesquisadores acompanharam quatro mil pessoas que ingeriram diariamente, durante seis meses, em 150 lugares espalhados pelo mundo, o iogurte líquido Actimel, que promete reforçar o sistema imunológico.

Esse esforço científico converte-se em instrumento promocional. Em alguns países, o selo “cientificamente comprovado” aparece nitidamente nas propagandas do Activia, seja nos meios de comunicação, seja na própria embalagem do pro-

duto. As atividades de pesquisa são detalhadas no portal eletrônico da Danone e divulgadas por meio de uma revista científica, a *Nutritopics*. Em setembro de 2005, por exemplo, foi publicado um número especial sobre os diversos tipos de leites fermentados ao redor do mundo, trazendo dados históricos, antropológicos e biológicos, com base em uma extensa bibliografia. A Danone envia pacotes de dados para médicos e cita artigos científicos que comprovam os efeitos benéficos do *Bifidobacterium Animalis* como parte de sua estratégia de venda.

Então, por quê, apesar de ter estratégias muito parecidas, as duas empresas tiveram resultados bem diferentes na comercialização do seu iogurte funcional?

#### IV.3. Os ingredientes do sucesso do Activia

Entre as razões do êxito mundial do Activia, Mellentin (2007) cita três aspectos mercadológicos. Em primeiro lugar, uma estratégia global unificada, o que significa que em todos os países o nome do produto (Activia) e a mensagem (maneira natural e saborosa de regular o sistema digestivo) são os mesmos. A mensagem é veiculada, em particular, pelo nome, não somente do produto, mas também do probiótico utilizado, que varia de acordo com os países: *DanRegularis* no Brasil, *Bifidus Activo* na França, Espanha e Portugal, *Bifidus Regularis* nos EUA, *Bifidus ActiRegularis* na Inglaterra – mantendo sempre seu aspecto sugestivo. Os nomes do probiótico são claramente utilizados na embalagem e na propaganda (MELLENTIN, 2007). Diferentemente do Activia, a marca Nesvita diz respeito, além dos iogurtes, a uma variedade de outros produtos, incluindo cereais e leite (em pó ou líquido), que visam diversos objetivos, dentre eles diminuir o colesterol e trazer fibras e cálcio.

Em seguida, uma campanha de *marketing* agressiva, com o desafio ao consumidor, publicidade na TV e na mídia impressa e amostras. Destaca-se a inovação na estratégia de venda do Activia, com o “desafio de duas semanas”: os consumidores são convidados a consumir o produto durante duas semanas e podem pedir reembolso, se não ficarem satisfeitos (*idem*). Desde o lançamento no Brasil, em maio de 2004, o produto já recebeu investimentos de 100 milhões de reais só em publicidade e *marketing*. Num primeiro momento, a propaganda foi essencialmente

explicativa, mostrando a funcionalidade do produto através da apresentação do problema e da solução<sup>13</sup>. A fase seguinte consistiu numa série de testemunhos dando seu depoimento sobre a eficácia do produto. A Danone realizou uma pesquisa com 160 consumidoras brasileiras e, para 81% delas, o uso contínuo do Activia trouxe resultados. Além disso, os funcionários da Danone visitam médicos, nutricionistas e/ou promovem seminários que abordam problemas intestinais, uma estratégia de marketing mais parecida com a das firmas farmacêuticas. Se a primeira campanha publicitária visava essencialmente as mulheres, consideradas como principal mercado consumidor, na mais recente campanha, lançada em março de 2008, os filmes têm como objetivo aumentar a abrangência do produto para novos consumidores potenciais. Os filmes são protagonizados por mães, crianças e idosos, que levam suas experiências reais para diante das câmeras<sup>14</sup>.

Finalmente, a diversificação contínua do produto, em termos de sabores e de formato (bandeja de quatro unidades de 100 gramas, iogurte líquido de 180, embalagem econômica de 600, iogurte bicamada e a versão *light*), sem mudar o posicionamento do produto. Os novos formatos permitem aumentar o número e o tipo de ocasiões de consumo e conquistar assim novos consumidores. No Brasil, o Activia é oferecido nos seguintes sabores: natural, frutas vermelhas, coco, manga, nozes, morango, baunilha, maracujá, pêsego, mel e cereais, ameixa e aveia, uma diversidade muito maior do que a do concorrente: o io-

<sup>13</sup> Percebe-se aqui a identificação de um real problema de saúde, geralmente sem gravidade, mas que incomoda milhões de pessoas ao redor do mundo. Pelas pesquisas da Danone, 32% das mulheres brasileiras teriam problemas de funcionamento do intestino. A empresa identificou aí um verdadeiro nicho de mercado e soube elaborar um produto e uma mensagem que focaliza um problema de saúde, sem no entanto tirar o aspecto de prazer da alimentação. Ou seja, ao mesmo tempo em que o iogurte é, supostamente, eficiente, ele não deixa de ser também saboroso, ao contrário de um remédio, por exemplo.

<sup>14</sup> A Nestlé inspirou-se amplamente na estratégia da Danone, colocando no ar comerciais com depoimentos de personalidades famosas, como a atriz Grazi Massafera, a respeito da eficácia do produto. Aparentemente, essa estratégia estaria dando certo, pois o Nesvita está alcançando os níveis de venda do Activia no Nordeste, no primeiro semestre de 2008 (VALOR ECONÔMICO, 2008).

gurte Nesvita, da Nestlé, aparece somente com os sabores ameixa, morango, e laranja com maçã.

Percebemos a elaboração de uma estratégia ao mesmo tempo global (mesmos nome, embalagem, mensagem, comunicação) e local. De fato, para levar em conta as preferências e tradições alimentares dos consumidores, Activia é localmente adaptado. Presente em 36 países, ele assume a forma de iogurte (Américas do Norte e do Sul, Europa Ocidental e Ásia), de leite fermentado tipo *kéfir* ou *laban* (Rússia e Arábia Saudita) e de queijo fresco (Europas Central e Oriental) (GROUPE DANONE, 2007a). Igualmente, como os franceses acreditam que as ameixas ajudam no trânsito intestinal, o iogurte Activia existe nesse sabor na França; na China, o mesmo acontece com o pepino (MAGRANE, 2007).

Além disso, podemos encontrar, na estratégia da Danone, essa interseção entre alimentação e saúde práticas já identificada por Fligstein (2001) no caso da indústria de informática norte-americana. Por um lado, estabelecer parcerias que permitam o acesso ao conhecimento científico com custo reduzido. Por exemplo, a Danone começou, em 2000, com uma participação de 5% (40% hoje) na empresa japonesa Yakult-Honsha. As duas companhias colaboram ativamente, tendo criado uma *joint-venture*, em abril de 2005, para desenvolver o mercado indiano dos laticínios funcionais.

Por outro lado, a Danone procura estabelecer parcerias com pequenas companhias dotadas de conhecimento em nichos específicos do mercado nutricional: ela comprou uma participação de 20% na norte-americana Lifeway Foods, líder nacional de vendas de *kefir*, um tipo de leite fermentado tradicional na Europa Oriental. A parceria foi benéfica para as duas empresas, na medida em que as vendas da Lifeway aumentaram por meio do acesso aos canais de distribuição da Danone.

Assim, a inovação em termos de produto, de propaganda e de comercialização revelou-se benéfica para a Danone, que estabeleceu sua liderança num novo nicho de mercado. Entretanto, essas estratégias não são elaboradas num vazio jurídico, mas num ambiente extremamente regulado pelo Estado.

#### IV.4. A necessária regulação do Estado

De acordo com Heasman e Mellentin (2001), o Estado participou ativamente na construção e na regulação do mercado dos alimentos funcionais, tanto do Japão (a regulação dos *Foods for Specified Health Uses* – FOSHU – foi implementada em 1991), quanto dos Estados Unidos (*Nutrition Labeling and Education Act* – NLEA –, de 1990, e *Dietary Supplement Health and Education Act* – DSHEA –, de 1994). No caso da União Européia, seria justamente a falta de harmonização regulatória entre os países-membros que constituiria o principal freio à expansão do mercado dos alimentos funcionais. Ainda assim, é preciso distinguir entre os países do norte<sup>15</sup>, mais favoráveis à idéia de alegação de saúde, e os países do sul, mais tradicionais (KITOUS, 2003). Nesse sentido, é necessário destacar a importância da aprovação, em 2007, do *Nutrition and Health Claims Regulation* (NHCR), que homogeneiza as diferentes regulações nacionais já existentes. Por um lado, essa regulação é avaliada positivamente, por permitir a livre circulação dos produtos com alegações de saúde cientificamente fundamentadas. Por outro lado, especialistas criticam inconsistências do texto e incertezas de ordem legal, que devem dificultar a implementação da regulação e desestimular o processo de inovação (GRISOTTI, 2008).

De maneira geral, no mundo, as alegações de saúde dos alimentos funcionais são regulamentadas pela *Codex Alimentarius Commission*<sup>16</sup>. As recomendações da Codex, publicadas em 1997, foram elaboradas com a aprovação da União Européia, do Japão e dos Estados Unidos, mas elas incluem explicitamente a existência de regulamentações nacionais específicas, deixando a cada país a livre escolha de sua regulamentação. Trata-se de uma abordagem indicativa e não imperativa,

<sup>15</sup> Na Holanda, por exemplo, a Universidade de Wageningen e os Institutos NIZO e TNO contribuíram, em 1998, para a oficialização de um código de avaliação dos benefícios que alimentos e bebidas podem trazer à saúde.

<sup>16</sup> Órgão internacional baseado em Roma (comum à Organização Mundial de Alimentos e à Organização Mundial da Saúde) que, em relação com os órgãos internacionais (Organização Mundial do Comércio, Conferência da Organização das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento etc.), regionais (União Européia, Nafta etc.) e nacionais (ministérios), está encarregado de promover as boas práticas industriais no setor alimentício (KITOUS, 2003).

visando à regulação progressiva das trocas alimentícias por meio de um ajustamento lento entre as regulamentações nacionais. A preocupação constante manifestada pela Codex para com as práticas alimentares e as regulamentações nacionais mostra a necessidade de colocar cada alimento na perspectiva da dieta costumeira de uma dada população (*idem*).

Existe, no seio da Codex, uma oposição entre os Estados Unidos e a União Européia a respeito da maneira de considerar a regulamentação dos alimentos funcionais. Os norte-americanos são favoráveis ao princípio de colocação no mercado com aprovação tácita *a priori* e publicação de uma lista negativa dos ingredientes proibidos, enquanto os europeus pedem um controle preliminar dos alimentos com alegações de saúde e utilizam uma lista positiva dos ingredientes autorizados. Assim, ao princípio de liberdade do mercado opõe-se o princípio de precaução sanitária e alimentar (GRISOTTI, 2008).

Por sua vez, o Estado brasileiro parece estar acompanhando a tendência européia de precaução. Desde 1999, a Comissão de Assessoramento Técnico-Científico em Alimentos Funcionais e Novos Alimentos (CTAF), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), analisa os “produtos com alegações de propriedades funcionais e/ou de saúde” e publica a lista dos produtos aprovados (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2007). A Resolução n. 19/1999 exige que, para fins de registro de alimentos com alegação de propriedades funcionais e/ou de saúde em sua rotulagem, o interessado apresente, além dos documentos exigidos conforme legislação específica, um relatório técnico-científico contendo várias informações, dentre elas “evidências científicas aplicáveis, conforme o caso, à comprovação da alegação de propriedade funcional e/ou de saúde”. Alguns autores denunciam as deficiências da Anvisa no que tange à regulamentação dos alimentos funcionais, essencialmente diante do caótico processo de reavaliação das alegações aprovadas (GRISOTTI, 2008).

No entanto, é com base nessa legislação e no Direito Comercial que a Danone entrou na Justiça contra a Nestlé e ganhou, em janeiro de 2007, uma liminar que impede a concorrente de colocar no ar comerciais do seu iogurte funcional Nesvita, sob pena de pagamento de multa diária de 10 000 reais, por fazer comparações e prometer benefí-

cios ainda não comprovados. De fato, a campanha publicitária do Nesvita apoiava-se em uma tabela nutricional comparativa, de acordo com a qual o pote de 100 gramas de Nesvita apresentaria menos calorias e gorduras totais, e mais cálcio e vitamina E do que o “concorrente”, nomeadamente o iogurte Activia (NESTLÉ, 2007). A Justiça concedeu a liminar por considerar que se tratava de uma prática de “concorrência desleal”. Além disso, a Danone argumenta que a bactéria “*bifidobacterium animalis*” utilizada no Activia é a única espécie autorizada pela Anvisa a ostentar a alegação de que auxilia o funcionamento do intestino. Enquanto as demais estão autorizadas apenas a alegar que contribuem para o equilíbrio da flora intestinal (PORFIRIO, 2007)<sup>17</sup>.

Percebemos aqui a luta entre as empresas para conquistar a liderança no mercado dos iogurtes funcionais, e a necessidade de uma regulamentação jurídica para fixar as regras do jogo<sup>18</sup>.

## V. CONCLUSÃO

Neste texto, verificamos a existência de lutas no mercado, em que a inovação e o lançamento de novos produtos são necessidades para empresas que pretendem manter ou estabelecer sua liderança. A Danone foi pioneira no ramo dos iogurtes funcionais e aparece hoje como a empresa dominante nesse nicho de mercado. Como diria Pierre Bourdieu (2005, p. 36), “ela constitui um

ponto de referência obrigatório para seus concorrentes que, façam o que fizerem, são intimados a tomar posição em relação a ela, ativa ou passivamente”. De fato, as ações da Nestlé só podem ser entendidas em relação às iniciativas da Danone. Nesse campo de lutas, o Estado desempenha um papel fundamental, ao definir as regras do jogo entre os parceiros da troca e entre os concorrentes.

Como pudemos perceber, o êxito do Activia apóia-se em uma combinação entre um real esforço de pesquisa científica e tecnológica e uma agressiva campanha de comunicação, aliada a parcerias estratégicas com empresas que podem fornecer acesso, a baixo custo, a determinado saber. A ampla aceitação do Activia reside ainda em uma estratégia ao mesmo tempo global e localmente adaptada. De fato, observa-se nas últimas décadas um processo crescente de globalização da alimentação, de maneira semelhante ao que vem ocorrendo em outros setores econômicos. No entanto, a articulação entre os níveis local e global torna-se particularmente premente neste caso, devido, primeiramente, ao caráter necessariamente local da produção e, em segundo lugar, às características eminentemente culturais da alimentação. Essas particularidades implicam na elaboração de um referencial teórico específico para dar conta das dinâmicas que vêm recentemente afetando o setor alimentar (OOSTERVEER, 2007).

Igualmente, apesar de suas contribuições, a análise de Bourdieu apresenta a falha de não conceituar devidamente a atuação do consumidor no mercado, visto como sendo essencialmente um mercado de produtores. Percebe-se aqui que os consumidores representam um elemento muito passivo no modelo teórico de Bourdieu, na medida em que são as empresas e o Estado que desempenham um papel preponderante no processo de mudança. De maneira geral, Bourdieu (2000) empenha-se em mostrar como os consumidores são manipulados pelas empresas, em particular por meio da propaganda. De acordo com Goodman e DuPuis (2002), muitas das pesquisas realizadas recentemente na área da agricultura e da alimentação pecam por uma ênfase excessiva no lado da oferta, em detrimento de uma análise séria da demanda, devido ao seu viés marxista. Pensamos, portanto, que seria desejável aprofundar a presente análise ao levar em conta a influência que os consumidores tiveram no lançamento e no êxito dos alimentos funcionais. Por exemplo, Nestlé (2003) reconhece que foi a pressão dos consumidores

<sup>17</sup> Em 27 de junho de 2008, a Anvisa proibiu a veiculação de comerciais do Activia no Brasil com o mesmo argumento. De acordo com a Resolução n. 2 125, publicada no *Diário Oficial da União* no mesmo dia, a Agência considera que a empresa tem sugerido, por meio das afirmações veiculadas, a ingestão do produto como tratamento para o funcionamento intestinal irregular (constipação intestinal). Em nota divulgada no seu sítio, a Anvisa afirma que “as peças publicitárias induzem o consumidor à idéia de que a ingestão do produto é solução definitiva para problemas de constipação intestinal”. A propaganda massiva contribuiria para que uma pessoa retardasse “o diagnóstico de doenças potencialmente graves que apresentam como sintoma a constipação”. Ou seja, reafirma-se que alimento funcional não é remédio e que, portanto, as empresas não podem alegar efeito terapêutico do seu produto.

<sup>18</sup> Na mesma época, a Nestlé e a Danone disputavam na Justiça também o direito de uso de embalagens de seus respectivos pudins de chocolate: Dany (Danone) e Muuuu! (Nestlé). A Danone acusava a concorrente de copiar a embalagem de seu produto e queria indenização por perdas e danos (PORFIRIO, 2007).

por maiores informações sobre as ligações entre alimentação e saúde que incentivou o governo norte-americano a elaborar novas regulamentações para os bens alimentícios, na década de 1990. No Brasil, uma análise preliminar sugere que os consumidores estão sendo fortemente influenciados

pela propaganda e que a iniciativa da legislação e do lançamento dos produtos partiu muito mais das empresas e do Estado. Entretanto, pesquisas mais aprofundadas precisam ser levadas adiante para poder confirmar, ou não, esta hipótese com mais segurança.

Cécile Raud (cecile.raud@gmail.com) é Professora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAGNASCO, A.** 1988. *La costruzione sociale del mercato*. Bologna : Il Mulino.
- BOURDIEU, P.** 1997. Le champ économique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 119, p. 48-66, sept.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Seuil.
- \_\_\_\_\_. 2005. O campo econômico. *Política & Sociedade*, Florianópolis, n. 6, p. 15-58.
- BOYER, R.** 2003. L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 150, p. 65-78, dec.
- BROCHIER, H.** 1987. La sociologie de Pierre Bourdieu et l'individualisme méthodologique. *Bulletin du MAUSS*, Paris, n. 22, p. 87-106, 2<sup>e</sup> trim.
- COSTA, M.** 2007. Muito mais que comida. *Exame*, São Paulo, 31.jan. Disponível em : <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0885/marketing/m0121267.html>. Acesso em : 16.mar.2008.
- DiMAGGIO, P.** 1990. Cultural aspects of economic action and organization. In : FRIEDLAND, R. & ROBERTSON, A. (eds.). *Beyond the marketplace : rethinking economy and society*. New York : Aldine de Gruyter.
- EL-DAHR, H.** 2003. *Le marché des alicaments : un marché spécifique*. Montpellier : Ciheam.
- FLIGSTEIN, N.** 1996. Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, Columbus, v. 61, n. 4, p. 656-673, Aug.
- \_\_\_\_\_. 2001. Le mythe du marché. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 139, p. 3-12, sept.
- GARCIA-PARPET, M.-F.** 1986. La construction sociale d'un marché parfait : le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 65, p. 2-13, nov.
- GOODMAN, D. ; DUPUIS, M.** 2002. Knowing food and growing food : beyond the production-consumption debate in the sociology of agriculture. *Sociologia Ruralis*, Oxford, v. 42, n. 1, p. 5-22.
- GRANOVETTER, M.** 1985. Economic action and social structure : the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov.
- GRISOTTI, M.** 2008. Alegações de saúde dos alimentos funcionais : condições para a sua emergência e seu impacto na saúde individual e coletiva. In : GUIVANT, J. & RIAL, C. (eds). *Consumo e alimentos na globalização*. Florianópolis : Insular.
- GULLON, F. & WILLEQUET, F.** 2003. Les aliments santé : marché porteur ou bulle marketing? In : CLUB DÉMÉTER. *Economie et stratégies agricoles : agriculture et alimentation*. Paris : A. Colin.
- HASLER, C. M.** 2000. The Changing Face of Functional Foods. *Journal of the American College of Nutrition*, Detroit, v. 19, n. 5, p. 499S-506S.
- HEASMAN, M. & MELLENTIN, J.** 2001. *The Functional Foods Revolution*. Healthy People, Healthy Profits? London : Earthscan.
- KITOUS, B.** 2003. *Les alicaments*. Paris : ENSP.

- MACGRANE, S.** 2007. Danone Cuts Out the Cookies. *Time*, 18.out. Disponível em : <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1673282,00.html>. Acesso em : 30.out.2007.
- MELLENTIN, J.** 2007. *Danone : Building Brands Focused on Health*. London : New Nutrition Business.
- NESTLE, M.** 1999. Dietary Supplement Advertising : Policies Based on Politics, not Science. *Journal of Nutrition Education*, Indianapolis, v. 31, n. 5, p. 278-282.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Food Politics : How the Food Industry Influences Nutrition and Health*. Berkeley : University of California.
- OLIVEIRA, D. & FERNANDES, D.** 2004. Revolução na mesa. *Isto É Dinheiro*, São Paulo, 21.jan. Disponível em : [http://www.terra.com.br/istoedinheiro/333/negocios/333\\_revolucao\\_mesa.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/333/negocios/333_revolucao_mesa.htm). Acesso em : 16.mar.2008.
- OOSTERVEER, P.** 2007. *Global governance of food production and consumption*. Cheltenham : Edward Elgar.
- PADILLA, M. et alii.** 2006. Le développement des produits protégeant la santé et l'environnement en Méditerranée. *Notes d'Analyse*, Montpellier, n. 5, mars.
- PORFIRIO, F.** 2007. Mercado aquecido. Propaganda comparativa faz Danone brigar com a Nestlé. *Consultor Jurídico*, São Paulo, 27.fev. Disponível em : <http://www.conjur.com.br>. Acesso em : 16.mar.2008.
- RAUD, C.** 2007. Bourdieu e a nova sociologia econômica. *Tempo Social*, v. 19, n. 2, p. 203-232.
- SAAD, S. M. I.** 2006. Probióticos e prebióticos : o estado da arte. *Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-16, jan.-mar.
- STEINER, P.** 2005. *La sociologie économique*. 2° ed. Paris : La Découverte.
- SWEDBERG, R.** 1994. Markets as Social Structures. In : SMELSER, N. & SWEDBERG, R. (eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. New York : Russel-Sage.
- WAI-LING, T. L. Y.** 2004. Combating Deceptive Advertisements and Labeling on Food Products. *International Journal of Consumer Studies*, Oxford, v. 28, n. 2, p. 117-126.
- WANDERLEY, F.** 2002. Avanços e desafios da Nova Sociologia Econômica : notas sobre os estudos sociológicos do mercado. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 15-38.
- WEBER, M.** 1991. *Economia e sociedade*. Brasília : UNB.
- WHITE, H.** 1981. Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 87, n. 3, p. 517-547, Nov.

#### OUTRAS FONTES

- Activia individual para classes C e D. 2007. *Valor Econômico*, São Paulo, 10.jul.
- AC NIELSEN.** 2007. Disponível em : [www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br). Acesso em : 21.jun.2007.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA.** 2007. *Comissões Tecnocientíficas de Assessoramento em Alimentos Funcionais e Novos Alimentos*. Disponível em : <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/comissoes/tecno.htm>. Acesso em : 13.jun.2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO.** 2007. Disponível em : <http://www.abia.org.br>. Acesso em : 13.jun.2007.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA.** 2007. Disponível em : <http://www.cade.gov.br/>. Acesso em : 17.nov.2007.
- Danone investe 220 milhões de Euros. *Brasil Alimentos OnLine*, São Paulo, n. 342. Disponível em : [www.brasilalimentos.com.br](http://www.brasilalimentos.com.br). Acesso em : 13.jun.2008.

- GROUPE DANONE.** 2007a. Disponível em : [www.danone.com](http://www.danone.com). Acesso em : 17.nov.2007.
- \_\_\_\_\_. 2007b. *Rapport Annuel 2007*. Disponível em : [www.danone.com/fr/groupe/presentation.html](http://www.danone.com/fr/groupe/presentation.html). Acesso em : 16.mar.2008.
- \_\_\_\_\_. 2007c. *Danone et vous*. Disponível em : <http://www.danone.fr>. Acesso em : 17.nov.2007.
- NESTLÉ.** 2004. *The Fountain of knowledge*. Research for Nutrition, Health and Wellness. Lausanne : Nestlé Research Center.
- NESTLÉ BRASIL.** 2007. Disponível em : [www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br). Acesso em : 25.jun.2007.
- Nestlé busca personalizar o gosto a partir do Brasil. 2007. *Valor Econômico*, São Paulo, 01.nov.
- Nestlé compra gigante de comidas para bebês. 2007. *O Globo*, Rio de Janeiro, 12.abr. Disponível em : <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/04/12/295329564.asp>. Acesso em : 17.nov.2007.
- Nestlé finaliza a compra da Gerber. 2007. *Varejista.com*, 04.set. Disponível em : <http://www.varejista.com.br>. Acesso em : 17.nov.2007.
- Nestlé inaugura fábrica de fórmulas infantis mais moderna do mundo, em Araçatuba. 2007. *Revista Fator*, 01.out.
- NEW NUTRITION BUSINESS.** 2007. Disponível em : [www.new-nutrition.com](http://www.new-nutrition.com). Acesso em : 26.jun.2007.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS.** 2007. Disponível em : <http://www.sba.org.br>. Acesso em : 21.jun.2007.
- Probiótico de ouro. 2007. *Valor Econômico*, São Paulo, 10.abr.
- VALOR ECONÔMICO.** 2008. Disponível em : <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em : 07.ago.2008.

## FUNCTIONAL FOODS: THE NEW FRONTIER OF THE FOOD INDUSTRY – DANONE AND NESTLÉ STRATEGIES FOR THE BRAZILIAN YOGURT MARKET

*Cécile Raud*

Functional foods, foods that promise to help in cure and prevention of disease, are the new tendency characterizing the food industry's powerful market at the beginning of the 21st century. Yogurts, margarines, buttermilk, cereals, mineral water, etc. promise aid in curing or prevention of diseases such as those affecting the cardiovascular system, certain types of allergies, intestinal problems etc., Among key factors that explain the success of functional foods are the growing concern with health and well-being, changes in food industry regulation and growing scientific evidence of the relationships existing between diet and health. We have chosen to analyze and compare the strategies of two multi-national firms (Danone and Nestlé) that exercise a rivalry on the shelves of Brazilian supermarkets over who will prevail on the functional yogurt market. Danone's Activia was successfully introduced throughout a number of European countries in the mid-1990s and on the Brazilian market in 2004, leading to a considerable renewal of the market for dairy products. In response, Nestlé introduced Nesvita in June of 2006. Using the New Economic Sociology as our basis, we verify the existence of market struggles in which innovation and introduction of new products are necessities for firms that intend to maintain or establish leadership. Within this field of struggle, the State holds a major role, defining the rules of the game both for partners and competitors.

**KEYWORDS:** functional foods; innovation; market; State; Danone; Nestlé.

# LES ALIMENTS FONCTIONNELS : LA NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE – LES STRATÉGIES DE DANONE ET NESTLÉ SUR LE MARCHÉ BRÉSILIEN DE YAOURTS

*Cécile Raud*

Les aliments fonctionnels qui promettent d'aider à la guérison ou à la prévention des maladies, sont la nouvelle tendance du puissant marché agro-alimentaire au début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Yaourts, margarines, lait fermenté, céréales, eaux minérales, etc. promettent d'aider à la guérison ou à la prévention des maladies comme les maladies cardio-vasculaires, certains types de cancer, allergies, problèmes intestinaux etc. Parmi les facteurs-clés qui expliquent le succès des aliments fonctionnels, figurent celui du souci concernant la santé et le bien-être, les changements de la réglementation des aliments et la comprovation scientifique du rapport entre régime alimentaire et santé. Nous avons choisi d'analyser et de comparer les stratégies de deux multinationales (Danone et Nestlé) qui se mesurent dans les rayons des supermarchés brésiliens afin de prédominer sur le marché des yaourts fonctionnels. L'Activia, de Danone, a été présenté avec succès à plusieurs pays européens, au milieu des années 1990, et au marché brésilien, en 2004, ce qui a entraîné une importante révitalisation du marché des produits laitiers. Réagissant à cela, Nestlé a lancé le Nesvita, en juin de 2006. En nous appuyant sur la Nouvelle Sociologie Économique, nous avons vérifié l'existence de luttes dans le marché, exigeant de l'innovation et le lancement de nouveaux produits pour les entreprises qui veulent continuer à être ou devenir le numéro un de l'agro-alimentaire. Dans ce champs de bataille, l'État joue un rôle essentiel, lorsqu'il établit les règles du jeu entre les partenaires de l'échange et entre les concurrents.

**MOTS-CLÉS** : aliments fonctionnels ; innovation ; marché ; État ; Danone ; Nestlé.