

## Fatores estratégicos explorados pelas empresas processadoras de lácteos para inserir-se no mercado de bebidas à base de soja

Strategic factors explored by dairy processing companies for their insertion in the soy-based beverage market

Nadir Paula da Rosa<sup>1</sup> Jean Philippe Palma Révillion<sup>1\*</sup>

### RESUMO

*Esta pesquisa pretende caracterizar e compreender a inter-relação entre fatores de natureza mercadológica e competitiva, considerados pelos gestores de empresas brasileiras processadoras de lácteos para se inserir no mercado de bebidas à base de soja. O método utilizado foi o de estudo multi-caso, aplicando como técnicas de pesquisa: i) coleta de dados secundários; ii) entrevistas com tomadores de decisão em duas empresas brasileiras, que atuam no setor lácteo e que estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja; iii) entrevistas com especialistas do setor lácteo; iv) grupos focais com consumidores representantes de segmentos-alvo do mercado de bebidas à base de soja. Os resultados revelam que as empresas estudadas perceberam o mercado de bebidas à base de soja como uma oportunidade em função de seu forte crescimento decorrente de mudanças nos hábitos de consumo. Essas organizações exploram a possibilidade de ampliar e diversificar suas linhas de produtos, aproveitando-se de fatores competitivos favoráveis como a flexibilidade organizacional e o compartilhamento de suas estruturas de produção e de comercialização. Porém, existe a percepção de restrições relacionadas ao acesso a recursos financeiros e ao desenvolvimento das capacitações necessárias para empreender a consolidação da marca e diferenciar seus produtos nesse novo mercado.*

**Palavras-chave:** *fatores competitivos e estratégicos, setor lácteo, bebidas à base de soja, comportamento do consumidor.*

### ABSTRACT

*The present paper aims to characterize and understand the interrelationship among market and competitive factors that are considered by Brazilian managers for the*

*insertion of dairy processing companies in the soy-based beverage market. The method used was the multi-case study, applied through the following research techniques: i) collection of secondary data; ii) interviews with the decision makers of two Brazilian companies that act in the dairy sector and that are being inserted in the soy-based beverage market; iii) interviews with experts in the dairy sector; iv) focus groups with consumers that represent the target segment in the soy-based beverage market. The results reveal that the studied companies read the soy-based beverage market as an opportunity for their growth in the market due to changes in consumption habits. These organizations explore the possibility of expanding and diversifying their product lines using favorable competitive factors such as organizational slack and sharing structures of production and marketing. However, there is an awareness of restrictions related to the access to financial resources and development of capacities required to undertake the consolidation of the brand and make differentiated products on the market.*

**Key words:** *competitive strategic factors, dairy sector, soy-based beverage market, Consumer Behavior.*

### INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro está registrando momentos de expansão e desempenhando um papel importante, tanto nos aspectos econômicos como sociais do país. Suas principais contribuições estão relacionadas a sua importante representatividade, no Produto Interno Bruto, na geração de saldo comercial, no fornecimento de alimentos e na geração de empregos.

<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Av. Bento Gonçalves, 7712, 91540-000, Prédio da Agronomia, Porto Alegre, RS, Brasil.  
E-mail:jeanppr@gmail.com. \*Autor para correspondência.

Apesar deste cenário favorável, a concorrência nos mercados de alimentos se torna mais acirrada a cada dia, levando as empresas do setor agroindustrial a buscarem a inserção e manutenção dos seus produtos no mercado pela adoção de estratégias de diversificação. Essas estratégias podem ser desenvolvidas de diversas maneiras, em especial, pode-se citar o mercado de alimentos para beber que, no Brasil, é caracterizado como um ambiente propício para o desenvolvimento de tecnologias. Estas permitem a criação de novos produtos e processos de produção, assim como o desenvolvimento de estratégias de diferenciação de produtos, voltados a segmentos de consumidores que modificam seus hábitos de consumo, movidos por aspectos nutricionais e de saúde.

A seleção de novos produtos e a aceitação ou rejeição de novas tecnologias no setor agroalimentar resultam de um complexo processo decisório, dependente do contexto socioeconômico, político e cultural, no qual ele ocorre. As bebidas à base de soja representam uma alternativa ao leite fluido, especialmente para pessoas intolerantes à lactose ou alérgicas ao leite, ou que valorizam aspectos funcionais e nutricionais presentes nesse produto – como a presença de isoflavonas (CARVALHO, 2007).

Sendo assim, várias empresas do setor de laticínios são confrontadas com a opção de integrar o processamento de bebidas à base de soja ou, simplesmente, resistir ao avanço dessa categoria de produtos, concentrando-se na linha de lácteos. De um lado, os gestores devem avaliar as barreiras de entrada para inserir-se em um novo setor industrial: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente da escala e retaliação prevista (PORTER, 2004). De outro lado, é evidente que a competitividade da organização é alavancada quando recursos intangíveis (*know how* tecnológico, conhecimento de mercado, habilidades de gestão, rotinas organizacionais, imagem de marca e prestígio da empresa) são compartilhados na manufatura de linhas de produtos mais diversificadas.

As estratégias de diferenciação devem ser entendidas pelas empresas como a busca do estabelecimento de um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelos clientes, as quais poderão ser alcançadas através de preço ou vantagem de custo; atributos e benefícios do produto; serviços agregados; canal de distribuição e imagem da marca (LIMEIRA, 2003).

No setor de alimentos, o sucesso de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação de

produto depende do número de dimensões nas quais ele pode se diferenciar, principalmente no que se refere à embalagem (KOHLS & UHL, 1998), marca (ALLISON & ULL, 1964) e à publicidade (CONNOR, 1981).

É necessário reconhecer, porém, que a seleção de novos produtos e a aceitação ou rejeição de novas tecnologias no setor agroalimentar resultam de um complexo processo decisório, dependente do contexto socioeconômico, político e cultural no qual ele ocorre. Esse contexto envolve a inferência dos riscos e benefícios associados e da comparação com as alternativas disponíveis (HENSON, 1996).

No mercado de produtos alimentares, esses fatores atuam fortemente, visto que o setor alimentício e de bebidas apresentam uma crescente e rápida evolução tecnológica. Neste setor, as pessoas têm interesse por novos padrões de qualidade e consumo que preconizam estilo de vida saudável, cuidado com o corpo, prevenção de doenças e uma alimentação que permita esses a realização desses desejos (GILÉDE, 2000; SILVEIRA, 2005).

Outro fator importante, no setor alimentício, é o marketing institucional que se aplica ao conjunto de trocas de características do mercado simbólico, voltado para a fixação de uma boa imagem da organização, visando à manutenção, sobrevivência e crescimentos das instituições que o praticam (VAZ, 1995). O propósito é o de incentivar o aumento do consumo de determinados alimentos, através da valorização e comunicação de determinadas características ou atributos de um produto.

Sendo assim, esta pesquisa pretende caracterizar e compreender a inter-relação entre fatores de natureza mercadológica e competitiva, considerados pelos gestores de empresas brasileiras processadoras de lácteos para se inserir no mercado de bebidas à base de soja.

## MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado foi o de estudo multi-caso à luz da conceituação de YIN (2001), aplicando como técnicas de pesquisa: i) coletas de dados secundários em referencial bibliográfico pertinente; ii) entrevistas com tomadores de decisão em duas indústrias, que atuam no setor lácteo e que estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja; iii) entrevistas com especialistas do setor lácteo; iv) grupos focais com consumidores representantes de segmentos-alvo no mercado de bebidas à base de soja.

Considerando-se o objetivo proposto, selecionaram-se para os estudos de caso duas indústrias do setor lácteo que possuem atuação

nacional e que produziram e lançaram produtos no mercado bebidas à base de soja no último ano. Uma das empresas apresenta um histórico com inúmeras inovações, principalmente em linha de produtos como em *design*, registrando vultosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A outra busca as inovações, até o momento, por meio de aquisições e fusões, o que inclusive a posiciona entre as cinco maiores empresas no setor lácteo brasileiro, mantendo seu foco na diversificação de mercado e ampliação de linha. Nessas empresas, foram entrevistados os gerentes de marketing e de produção e, em uma delas, também o seu presidente.

Os cinco especialistas entrevistados foram selecionados por apresentarem notória familiaridade com a concorrência estabelecida entre essas categorias de produtos e também com as estratégias competitivas desenvolvidas pelas indústrias processadoras de lácteos. São eles: i) um representante da Associação Gaúcha de Laticinistas; ii) um pesquisador da EMBRAPA Gado de Leite; iii) um pesquisador, consultor, representante da Associação Láctea Brasil e; iv) um representante da Associação Brasileira de Leite Longa Vida.

Em todas as entrevistas, foi utilizado um questionário semiestruturado, elaborado a partir do referencial bibliográfico pertinente para elencar fatores relevantes para a inserção de empresas em novos mercados: i) análise do comportamento do consumidor frente ao processo de substituição e do ciclo de vida dos produtos concorrentes (KOTLER, 1998); ii) análise das barreiras de entrada em um novo setor (PORTER, 2004); iii) consideração dos benefícios decorrentes da ampliação da linha de produtos (SILVERMAN, 1999; ROBERTS & MCEVILY, 2005). As entrevistas foram realizadas no período de julho a novembro de 2008.

De forma complementar, foram realizadas discussões em grupos focais sobre as motivações para o consumo de bebidas à base de soja, em detrimento do consumo de lácteos ou não, para estabelecer divergências ou convergências com as percepções dos agentes produtivos, entrevistados nos estudos de casos, sobre o processo de substituição dessas categorias de produtos. Esses grupos representam o principal segmento de consumidores visado pelas empresas das duas categorias de produtos considerados (CARVALHO, 2007a) de classe média (famílias com renda mensal entre R\$ 1.064,00 e R\$ 4.591,00) (FGV, 2008) e classe média-alta (famílias com renda mensal superior a R\$ 4.591,00) (FGV, 2008). Esses grupos classificam-se em diferentes interesses em função da faixa etária: i) grupo focal A com 10 pessoas entre 15 e 29 anos; ii) grupo focal B com 5 pessoas

entre 30 e 59 anos e; iii) grupo focal C com 5 pessoas com mais de 60 anos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O mercado de bebidas à base de soja é considerado tanto pelos representantes das empresas, como pelos especialistas setoriais, como um mercado em ascensão no Brasil. De fato, a mesma taxa de crescimento alcançada pelas vendas de leite UHT entre os anos de 1992 a 2006, em torno de 1000% (ABLV, 2007), foi atingida pelas bebidas à base de soja no período de 2001 a 2005 (SOUZA, 2006). As previsões de crescimento do mercado de bebidas à base de soja até o ano de 2020 apontam para uma taxa anual de 20% - o que reforça a preocupação em relação à possibilidade de crescente substituição do leite fluido pelas bebidas à base de soja (WRIGHT & SPERS, 2007).

Nas entrevistas com os grupos focais, a possibilidade de substituição fica explícita: existe pré-disposição ao consumo de bebidas à base de soja em detrimento do consumo de lácteos. Porém, o preço mais elevado dessa categoria de produto ainda restringe um consumo mais amplo, mecanismo que pode ser revertido à medida que esse mercado cresce e se padroniza, processo esse que pode conduzir a uma concorrência acirrada e direta, principalmente com os leites especiais.

Esse processo de substituição também pode ser acelerado à medida que as funcionalidades das bebidas à base de soja são comunicadas aos consumidores (MARCHIORI, 2006). De fato, alimentos funcionais representam uma categoria de produtos que pode se tornar preponderante no futuro próximo (GRUNERT, 2002); (ROSA et al., 2006).

Contudo, na opinião dos especialistas e tomadores de decisão de ambas as indústrias estudadas, existe a percepção de que mesmo que a elevação da renda média dos consumidores das classes sociais menos favorecidas oportunize a experimentação de produtos com maior valor agregado, favorecendo a difusão das bebidas à base de soja, o processo de concorrência dessa categoria de produtos com os leites deve se limitar a um mercado mais elitizado. Porém, essa avaliação é contraditória com pesquisas que indicam que os grupos sociais economicamente menos favorecidos tendem a imitar as preferências de consumo das classes mais favorecidas - mesmo que em embalagens mais baratas ou em porções menores (CARVALHO, 2007).

A diversificação das categorias (linhas) e dos produtos é considerada pelos tomadores de decisão das empresas processadoras como fatores

competitivos críticos – convergindo com a visão de SILVERMAN (1999). Porém, tanto a entrada em novos mercados como a diversificação da linha de produtos implicam o enfrentamento de diversas barreiras de entrada, algumas em maior ou menor intensidade, dependendo da empresa e de sua infraestrutura estabelecida. Segundo GHEMAWAT (2000), economias de escala e necessidades de capital são os entraves mais comuns enfrentados pelas empresas que estão entrando em um novo mercado.

Contar com uma infraestrutura básica de produção e distribuição e *know-how* de processo, que permitem a produção tanto de leite UHT como de bebidas à base de soja, são considerados, pelos gerentes das organizações estudadas e pelos especialistas consultados, como fatores competitivos diferenciais das empresas processadoras de lácteos de maior porte, que já produzem leite UHT e que pretendem ingressar no mercado de bebidas à base de soja. Essa percepção é secundada pelo fato de que não existem restrições relacionadas à disponibilidade de matéria-prima para a produção que é suprida por fornecedores diversificados.

Porém, em ambas as empresas estudadas, existe a percepção dos desafios relacionados ao acesso de recursos financeiros e ao desenvolvimento das capacitações necessárias para empreender a consolidação da marca e diferenciar os novos produtos no mercado de bebidas à base de soja. De fato, os agentes entrevistados consideram que o prestígio atingido pelas marcas concorrentes – em grande parte gerenciadas por empresas multinacionais – representa uma barreira de entrada significativa.

Quanto ao marketing institucional, vários autores destacam que essa ferramenta é um importante aliado para o setor de alimentos e bebidas, facilitando a inserção, comunicação e manutenção de novos produtos nos mercados. De acordo com os entrevistados, as empresas brasileiras de lácteos ainda apresentam lacunas e dependem de poucos investimentos em marketing, ao contrário do que ocorre na Inglaterra e Estados Unidos, por exemplo, onde

periodicamente são promovidas campanhas com astros da música e atores de *Hollywood* para promover o consumo de leite.

Outra questão importante a se mencionar é o fato de as empresas processadoras de bebidas à base de soja utilizarem-se de apelos que induzem ao consumidor a percepção de que estas possuem as mesmas características nutricionais do leite, somando-se a um adicional de funcionalidade.

Nesse sentido, ressalta-se a recente campanha publicitária promovida por uma agência russa *KIAN*, que desenvolveu uma embalagem para o “leite de soja”, denominado *soy mamelle*, a qual é feita a partir de um plástico mole em forma de úbere com algumas folhas verdes, criando uma semelhança com o leite de vaca e indicando que é um produto natural (SIMON, 2010).

As tabelas 1 e 2 detalham algumas percepções e fatores apresentados pelos representantes dos grupos focais de consumidores e pelos tomadores de decisão nas organizações, que sintetizam suas motivações para, respectivamente, consumir essa categoria de produtos e inserir suas organizações nesse mercado.

## CONCLUSÃO

De acordo com as análises realizadas neste estudo, constatou-se que o mercado de bebidas à base de soja encontra-se em franca expansão, registrando um expressivo crescimento nos últimos cinco anos, superando as taxas de crescimento registradas no mercado de leite fluido, o que é, em parte, consequência da crescente preocupação dos consumidores em selecionar produtos mais saudáveis.

Se, de um lado, existe uma ameaça concreta de substituição do consumo de leite fluido por bebidas à base de soja, de outro lado, tomadores de decisão das empresas processadoras de produtos lácteos, consideradas nos estudos de caso, vislumbraram a oportunidade de inserção neste mercado, considerando-se a possibilidade de compartilhamento

Tabela 1- Principais motivações dos membros dos grupos focais para consumir bebidas à base de soja

Grupo Focal A	Porque os pais consomem e os motivam; produto saudável; curiosidade de experimentar algo novo; em lanches preferem as bebidas à base de soja e sucos.
Grupo Focal B	Intolerância a lactose; produto saudável e promove o bem estar e qualidade de vida; possui reduzido teor calórico; funcionalidade; presença de isoflavonas, hormônio natural; orientação de médicos e nutricionistas.
Grupo Focal C	Intolerância à lactose; produto saudável que promove o bem estar; reduzido teor calórico; presença de isoflavonas, hormônio natural; orientação de médicos e nutricionistas.

Tabela 2 - Principais fatores percebidos pelos representantes das empresas dos estudos de caso para inserir suas organizações no mercado de bebidas à base de soja

Empresa A	Potencial de mercado crescente das bebidas à base de soja – alavancado por campanhas publicitárias consistentes; possibilidade de diversificar linha de produtos da empresa utilizando canais de comercialização já consolidados; perfil de empresa seguidora, mas atuante no mercado de alimentos (e não lácteos exclusivamente); domínio tecnológico de processo.
Empresa B	Exploração de um novo nicho de mercado (que se expande com a ascensão econômica das classes C e D no Brasil); alinhamento do produto com a tendência mundial de consumo de alimentos funcionais; utilização do parque produtivo de leite UHT, diminuindo ociosidade sazonal; domínio tecnológico de processo.

de ativos tangíveis (plantas de processamento de leite UHT e sistema de distribuição) e intangíveis (competências relacionadas ao processamento e comercialização). Esse posicionamento já era defendido por Bennis (1973) *apud* ALBERTIN (2009), ou seja, as organizações deveriam seguir o princípio evolucionário de cada época, isto é, considerar as características do ambiente, comportamento do consumidor, motivações de consumo, tendências e prospecção de cenários.

Contudo, considerando-se a capacidade financeira e o prestígio das marcas das empresas multinacionais que se apresentam como concorrentes pioneiras no promissor mercado de bebidas à base de soja, permanece o desafio às empresas domésticas no sentido de desenvolver esforços compatíveis no desenvolvimento das capacitações necessárias para consolidação de suas marcas e diferenciação de seus novos produtos.

Conclui-se, finalmente, que as bebidas à base de soja apresentam características que, em longo prazo, estão conquistando a preferência dos consumidores e, no entanto, oferecem ameaça de substituição ao leite UHT e aos demais derivados de lácteos. As empresas processadoras de lácteos, que possuem uma visão de futuro, estão percebendo a necessidade de se inserirem neste mercado para continuar atendendo ao consumidor que está migrando do leite UHT para as bebidas à base de soja. Essas empresas percebem também que, para que o leite UHT resista à entrada de produtos substitutos, são necessários investimentos em marketing, não apenas em comunicação, mas, sim, nos processos produtivos, agregando valores e atendendo a públicos personalizados.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem tanto aos especialistas e gerentes consultados para a realização deste estudo, quanto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 201p.
- ALLISON, R.I.; ULL, K.P. Influence on beer brand identification on taste perception. **Journal of Marketing Research**, v.1, n.3, p.36-39, 1964.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LEITE LONGA VIDA. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.ablv.org.br>>. Online. Acesso em: 18 jan. 2008.
- CARVALHO, M.P. **Setor lácteo: redefinindo suas fronteiras**. São Paulo: Milkpoint, 2007a. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/?noticiaID=33847&actA=7&arealD=50&secaoID=124>>. Acesso em: 25 ago. 2008.
- CONNOR, J.M. Food product proliferation: a market structure analysis. **American Journal of Agricultural Economics**, v.63, n.4, p.607-617, 1981.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
- GILÉDE, I. Fibra dietaria en la prevención y tratamiento de la enfermedad cardiovascular. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL ILSI, 2000, Bogotá. Disponível em: <<http://northandean.ilsa.org/NR/rdonlyres/510EC66F-7A83-4938-B05F75BE2F57AEF/0/8f.pdf>>. Online. Acesso em: 29 jan.2009.
- GRUNERT, K.G. Current issues in the understanding of consumer food choice. **Trends in Food Science and Technology**, v.13, n.8, p.275-285(11), 2002.
- HENSON, S. Demand- Side constraints on the introduction of new food technologies: the case of food irradiation. In: GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Eds.). **Economics of innovation: the case of food industry**. Heidelberg (Alemanha): Physica Verlag, 1996. p.39-61.
- KOHL, R.L.; UHL, J.N. **Marketing of agricultural products**. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 428p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- LIMEIRA, T.M.V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003. 539p.

- MARCHIORI, E. Da solução contra a escassez de leite a ingrediente culinário, o leite condensado mudou de foco, mas não mudou o status: é a grande alavanca das exportações e deu ao Brasil a liderança no ranking de mercados mais importantes do mundo. **Revista Indústria de Laticínios**, v.1, n64, p.6-9, 2006.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.
- ROBERTS, W.P.; MCEVILY, S. Product-line expansion and resource cannibalization. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.57, p.49-70, 2005.
- ROSA, S.E.S. et al. Panorama do setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, n.23, p.101-150, 2006.
- SILVEIRA, J.V.F. **Estratégias de segmentação de mercado no agronegócio: o caso da inserção da soja transgênica no estado do Paraná**. 2005. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR.
- SILVERMAN, B.S. Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. **Management Science**, v.45, p.1109-1124, 1999.
- SIMON, C. **Soy mamelle milk**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/marketing/galerias/embalagens/soy-mamelle-milk575825.html>>. Acesso em: 02 ago. 2010.
- SOUZA, D.A. **O mercado de bebidas em cena – 30 de maio de 2007**. Brasil. São Paulo. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/news/pr20060530.shtml>>. Online. Acesso em: 02 maio, 2006.
- VAZ, G.N. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995. 360p.
- WRIGHT, J.T.C.; SPERS, R.G. A construção de cenários. In: CARVALHO, M. et al. **Cenários para o Leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. p.73-84. 190p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.