

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Nadir Paula da Rosa

FATORES ESTRATÉGICOS CONSIDERADOS PELAS EMPRESAS
PROCESSADORAS DE LEITE UHT FRENTE AO MERCADO DE BEBIDAS À
BASE DE SOJA

Porto Alegre - RS

2009

Nadir Paula da Rosa

FATORES ESTRATÉGICOS CONSIDERADOS PELAS EMPRESAS
PROCESSADORAS DE LEITE UHT FRENTE AO MERCADO DE BEBIDAS À
BASE DE SOJA

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion

Porto Alegre - RS

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R788f Rosa, Nadir Paula da

Fatores estratégicos considerados pelas empresas processadoras de leite UHT frente ao mercado de bebidas à base de soja / Nadir Paula da Rosa. – 2009.

120 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion.

1. Agronegócios. 2. Agroindústria – Indústria de laticínios. 3. Estratégias organizacionais – Substituição de produtos. I. Título.

CDU 631.1

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

Nadir Paula da Rosa

FATORES ESTRATÉGICOS CONSIDERADOS PELAS EMPRESAS
PROCESSADORAS DE LEITE UHT FRENTE AO MERCADO DE BEBIDAS À
BASE DE SOJA

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Conceito Final: A

Aprovada em 26 de fevereiro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Julio Alberto Nitzke / ICTA - UFRGS

Prof^a.Dra.Verônica Schmidt / CEPAN - UFRGS

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula - Escola de Administração / CEPAN - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion – ICTA/ CEPAN- UFRGS

*Aos meus pais Nelson e Edir que entenderam minha ausência
e mesmo distante me apoiaram e encorajaram nos momentos
frágeis desta caminhada acreditando e me fazendo acreditar
que venceria mais esta etapa.
Obrigada, amo muito vocês.*

AGRADECIMENTOS

A DEUS por me conduzir e proteger durante toda a vida e em especial nesta caminhada acadêmica.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

De maneira especial ao meu orientador Professor Dr. Jean Philippe Palma Révillion que entusiasmado com a idéia, me apoiou e dedicou total atenção em todos os momentos para que fizéssemos um ótimo trabalho, mostrando os caminhos e os meios para a construção do conhecimento científico. Meu reconhecimento e sincero agradecimento pela confiança e amizade.

Ao Centro de Estudo e Pesquisas em Agronegócios, professores, colaboradores e colegas por dividirem os seus conhecimentos proporcionando um melhor aprendizado.

Agradecer as minhas irmãs Mariléia e Maria Dionéia e a meu cunhado Edison pelo apoio e suporte em tudo o que precisei neste período.

Aos meus colegas e amigos do grupo de tópicos Érica, Marcelo e Silvio que juntos trabalhamos para enriquecer nossos currículos, e pelas conversas agradáveis e motivadoras entre uma discussão e outra.

Aos colegas e amigos da turma de 2007 que unidos trabalhamos para contribuir com a construção do conhecimento, e aos amigos Aldo, Alessandra, Affonso, Bibiana, Daiane, Elísio, Ivan, Roberta, Adriano, Rosane, Gláucia e Letícia que passaram a ser minha segunda família, companheiros de todos os momentos e aos quais tenho um enorme apreço.

Ao meu ex-orientador de graduação Eliandro Gustavo Bortoluzzi, professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina o qual me fez tomar gosto pela pesquisa acadêmica, sempre com palavras de conforto e incentivo.

Por fim agradeço, as empresas, especialistas, e consumidores que me atenderam com muita educação disponibilizando informações para que esse trabalho fosse realizado com êxito, e também aos demais amigos que de alguma maneira me incentivaram nesta etapa, e mesmo distantes contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal.

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender e caracterizar o comportamento estratégico das empresas processadoras de leite UHT frente à possibilidade de substituição de seus produtos por bebidas à base de soja, pois estas duas categorias de produtos apresentam um expressivo crescimento de vendas no mercado brasileiro, em função, do desenvolvimento de estratégias de diversificação de produtos, associadas a importantes campanhas publicitárias com alegações de benefícios à saúde e a mudanças no comportamento do consumidor. O método utilizado para desenvolver e operacionalizar a pesquisa foi estudo multicaso, o qual utilizou diferentes técnicas de coletas de dados de forma complementar: i) entrevistas com tomadores de decisão nas empresas “caso” que atuam no setor lácteo e que estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja; ii) entrevistas com especialistas do setor lácteo e que estão envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT por bebidas à base de soja. iii) coleta de percepções de consumidores de leite UHT e bebidas à base de soja, reunidos em grupos focais. A coleta dos dados ocorreu orientada por um roteiro de entrevistas semiestruturado elaborado a partir do referencial bibliográfico sobre comportamento do consumidor, barreiras de entrada, ampliação da linha de produtos, flexibilidade da organização, grau de orientação para mercado, pioneirismo e inovatividade. As entrevistas foram realizadas no período de julho a novembro de 2008, através de visitas nas empresas estudadas, contato pessoal e por telefone com especialistas dos setores e entrevistas com consumidores de leite UHT e bebidas à base de soja, reunidos em grupos focais. A apresentação e discussão dos resultados ocorreram de forma separada com intuito de dar mais rigor científico à pesquisa. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o mercado de bebidas à base de soja registrou expressivo crescimento na última década quando comparado aos dados de crescimento do leite UHT. Os principais fatores motivadores desse crescimento estão atrelados a mudança nos hábitos de consumo e grandes investimentos em marketing. As empresas processadoras de lácteos estão se inserindo nesse mercado com intuito diversificar seu *mix* de produtos e conseqüentemente ampliar sua linha de atuação, com isso conquistam a oportunidade de continuar atendendo os consumidores de leite UHT que migram para o mercado de bebidas à base de soja. As maiores barreiras de entrada consistem na diversificação de produtos, criação de mercado, consolidação da marca e tributação, e como aspectos facilitadores à entrada a infraestrutura tanto de equipamentos como de mão-de-obra e canais de distribuição que são os mesmos para o processamento do leite UHT e das bebidas à base de soja. Ambas as empresas estão passando por momentos de transição investindo em flexibilidade, inovatividade e orientação para o mercado com intuito de manter os mercados existentes, maior crescimento e lucratividade. Por fim conclui-se que as bebidas à base de soja em longo prazo oferecem ameaça de substituição ao leite UHT e aos lácteos em geral, e que as empresas processadoras apesar de declararem que não haverá substituição estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja.

Palavras - Chave: Fatores estratégicos, leite UHT, bebidas à base de soja, processo de substituição.

ABSTRACT

This work attempts to understand and characterize the strategic behavior of UHT milk processing companies towards the possibility of substitution for soy-based beverages, both kinds of products which are increasing in sales in Brazil, on account of the development of products' diversification strategy, just like publicity campaigns promoting health benefits and changes in consumer behavior. Through a multi-case study method, data collecting was performed as follows: i) interviews with decision-makers from companies which produce both dairy and soy-based beverages; ii) interviews with people involved with the evaluation of the substitution process of UHT milk for soy-based beverages; iii) interviews with focus groups of UHT milk and soy-based beverages consumers; iv) all interviews performed through a semi-structured script developed from a theoretical background about consumer behavior, entry barriers, diversification of products lines, organization's flexibility, market orientation level, pioneerism and innovativity; v) contacts were made during July to November 2008 through, respectively, visits to the companies, personal and telephone. The results suggest that the soy-based beverages market reached an expressive increase in the last decade, further than the UHT milk market, due to, especially, changes in consumer habits and marketing investments. Dairy processing companies are working in the soy-based beverages market in order to diversification and, as a consequence, to broaden its products lines, thus, attending to consumers of that both kinds of products. The major entry barriers are diversification of products, market creation, brand consolidation and tariffication, whereas the entry facilitators are the same to both the UHT milk and the soy-based beverages processing companies – the equipments and labor force infrastructure and distribution channels. Therefore, both companies are in transition moment, investing in flexibility, innovativity and market orientation to market maintenance, augment increasing and profitability. Finally, the work concludes that in long-term, the soy-based beverages menace, notwithstanding partially, the UHT milk, and that dairy processing companies, whilst denying that menace, are definitively working in the soy-based beverages market.

Keywords: strategic factors, UHT milk, soy-based beverages, substitution process

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo estímulo-resposta do comportamento de compra.....	19
Figura 2 — O ciclo de vida das vendas e do lucro	24
Figura 3 - Posicionamento competitivo e segmentação de mercado.....	30
Quadro 1. Principais abordagens analisadas neste estudo	33
Quadro 2 - Processo de construção de teorias a partir do método de pesquisa de estudo de caso	37
Quadro 3. Descrição do período, local, entrevistados e métodos empregados na pesquisa.....	39
Quadro 4. Descrição do período, local, entrevistados e métodos empregados na pesquisa.....	40
Quadro 5: Preço de leites UHT e bebidas à base de soja em uma rede varejista de POA na data de 21/12/2008.....	49
Quadro 6. Alguns ingredientes e suas características funcionais encontradas ou adicionadas ao leite	51
Tabela 1 – Composição química de leite de vaca e do extrato solúvel de soja.....	52
Quadro 7. Principais funcionalidades e alegações das bebidas à base de soja e do leite UHT comunicadas aos consumidores.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1 Objetivos específicos	16
1.3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 FATORES MERCADOLÓGICOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO.....	18
2.1.1 Evidências relacionadas ao comportamento do consumidor frente aos produtos substitutos	18
2.2 FATORES COMPETITIVOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO	22
2.2.1 Barreiras de entrada	22
2.2.2 Ampliação da linha de produtos	25
2.3 FATORES COMPORTAMENTAIS DAS EMPRESAS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO	27
2.3.1 Flexibilidade da organização	27
2.3.2 Grau de orientação para mercado e inovatividade da organização	29
2.4 PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO FENÔMENO DE SUBSTITUIÇÃO	32
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	34
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	34
3.1.1 Pesquisa exploratória	34
3.1.2 Pesquisa descritiva	35
3.2 MÉTODOS DA PESQUISA	35
3.2.1 Estudo de caso: definição, objetivos e caracterização do processo	36
3.2.2 Entrevistas com especialistas envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT por bebidas à base de soja	39
3.2.3 Grupos focais: definição, objetivos e caracterização do processo	40
3.2.3.1 .Etapas no Preparo e Condução de Grupos Focais.	41
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS MÉTODOS UTILIZADOS	43
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	44
4.1 EVOLUÇÃO DOS MERCADOS DE LEITE UHT E BEBIDAS À BASE DE SOJA NO BRASIL..	44
4.2 CONCORRÊNCIA E SUBSTITUIÇÃO DOS PRODUTOS.....	47

4.3 DESEMPENHO DOS PRODUTOS RELACIONADO A SUAS FUNCIONALIDADES	50
4.4 ESTUDO DE CASO EMPRESA A.....	56
4.4.1 Caracterização e evolução da empresa	56
4.4.2 Identificação do fenômeno substituição do leite UHT pelas bebidas à base de soja e comportamento do consumidor como fator influenciador de consumo	58
4.4.3 Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição	61
4.4.4 Fatores comportamentais relacionados ao processo de substituição	67
4.5 ESTUDO DE CASO COOPERATIVA B.....	70
4.5.1 Caracterização e evolução da cooperativa.....	70
4.5.2 Identificação do fenômeno substituição do leite UHT pelas bebidas à base de soja e comportamento do consumidor como fator influenciador de consumo	71
4.5.3 Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição	74
4.5.4 Fatores comportamentais relacionados ao processo de substituição	79
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
5.1 FATORES MERCADOLÓGICOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO.....	84
5.2 FATORES COMPETITIVOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO	86
5.3 FATORES COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO	91
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICES	111
ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA NAS EMPRESAS	112
ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS.....	116
ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM GRUPOS FOCAIS.....	119

1. INTRODUÇÃO

O setor agronegocial 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, à geração de saldo comercial, no fornecimento de alimentos e na geração de empregos.

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, através de diversas maneiras. Em especial, o mercado de alimentos para beber, 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.

Nesse sentido, esta pesquisa pretende compreender e caracterizar o comportamento estratégico das empresas processadoras de leite UHT¹, frente à possibilidade de substituição deste por bebidas à base de soja². O processo de substituição pode ocorrer com todos os produtos derivados de leite, mas nessa pesquisa o enfoque se dá na substituição de leite UHT por bebidas à base de soja. Ocorre que essas duas categorias de produtos apresentam um expressivo crescimento de vendas, no mercado brasileiro, em função do desenvolvimento de estratégias de diversificação de produtos, associadas a importantes campanhas publicitárias, com apelos de benefícios à saúde. São produtos procedentes de dois setores representativos, em nível nacional e

¹ Segundo a legislação brasileira (BRASIL, 2002), considera-se leite UHT (Ultra Alta Temperatura, UAT) o produto que foi submetido, durante dois a quatro segundos, a uma temperatura entre 130°C e 150°C, mediante um processo térmico de fluxo contínuo, seguido de imediato resfriamento a uma temperatura inferior a 32°C, sendo envasado sob condições assépticas, em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas. O processo UHT permite obter um produto que pode ser estocado/comercializado (sem a necessidade de refrigeração), durante um período de quatro a seis meses.

² Considera-se, nesta dissertação, “bebidas à base de soja” todos os produtos líquidos que apresentam, em sua composição, partes protéicas de soja, na forma líquida, para consumo em embalagens cartonadas e que possuem uma vida de prateleira de quatro a seis meses.

internacional, cuja concorrência está baseada, tanto na exploração de argumentos relacionados à saúde humana, quanto na praticidade de seu transporte, estocagem e consumo.

Segundo relatório divulgado pela ACNielsen (2008), referente ao consumo brasileiro no ano de 2007 - as bebidas à base de soja mantiveram um crescimento expressivo de 24,3%. Ainda de acordo com a ACNielsen, 13 % dos latino-americanos compram regularmente bebidas à base de soja, esse aumento nas vendas de acordo com Carvalho (2007b) ocorre devido aos consumidores buscarem uma alimentação mais saudável.

Também a produção e consumo de leite UHT, no Brasil, obteve um crescimento surpreendente. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Leite Longa Vida, o consumo desse produto apresentou um expressivo aumento, quando comparado ao consumo de leite fluido. Assim, de 1992 a 2006, o consumo de leite fluido obteve um acréscimo em torno de 180%, enquanto o consumo de leite longa vida foi de mais de 1.000%. Outro dado, nesse sentido, refere-se à parcela de mercado do leite longa vida, em relação ao mercado de leite fluido, que passou de 9,6% para 75,8 %, entre os anos de 1992 a 2006.

Observa-se, no entanto que a substituição de leite UHT por bebidas à base de soja é uma ameaça em médio e longo prazo, dado que os consumidores estão dando preferência de consumo aos alimentos funcionais, característica presente nas bebidas à base de soja e exploradas pelas empresas processadoras.

Vários são os fatores impulsionadores do consumo de bebidas à base de soja. Entre eles, podem ser citados: mudanças culturais, de hábitos e de atitudes, aliadas a uma forte e crescente preocupação em consumir produtos saudáveis e que proporcionem benefícios extras à saúde; a utilização do produto, como alternativa ao leite de vaca, para pessoas portadoras de patologias, como intolerância à lactose, pessoas alérgicas; e a utilização na prevenção de riscos de doenças crônicas degenerativas, devido à presença das isoflavonas. (BARNES *et al.*, 1998).

Frente a esse quadro, muitas 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, valendo-se da diversificação e diferenciação da linha de lácteos. Esse dilema é balizado por fatores relacionados ao porte e ao grau de acesso aos mercados consumidores; à capacidade de investimento em novas plantas de processamento e em iniciativas de comunicação, capazes de consolidar novas marcas de produtos; ao custo relativo dos insumos

necessários para a produção das diferentes linhas de produto; e ao posicionamento estratégico da empresa, frente à emergência dos alimentos à base de soja.

Também percebe - se que empresas processadoras de lácteos de atuação internacional como Yakult e Parmalat que estão entre as dez maiores em nível mundial já estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja e diversificando seu *mix* de produtos, o que justifica que esse movimento está sendo difundido mundialmente.

Esse complexo e importante cenário competitivo conduz a questionamentos quanto às estratégias das empresas de laticínios e às perspectivas mercadológicas, relacionadas ao processo de substituição entre essas categorias de produtos. Em especial, o tema escolhido para este estudo “Fatores estratégicos considerados pelas empresas processadoras de leite UHT, frente ao mercado de bebidas à base de soja” é de grande relevância, no campo agronegocial, tanto no mercado interno como no mercado externo. Isso é o que se verifica, pois se refere a um fenômeno pertinente, mas ainda pouco estudado, no setor de alimentos: o comportamento dos agentes produtivos, frente a um processo de substituição de diferentes categorias de produtos.

Em particular, o estado do Rio Grande do Sul representa um *locus* privilegiado, para a análise do fenômeno, já que abriga importantes empresas processadoras de lácteos, derivados da soja (ou ambos). Isto permite um acesso adequado aos tomadores de decisão envolvidos e ao contexto pertinente, para a plena compreensão do fenômeno.

A pesquisa aqui proposta justifica-se, portanto, porque vem enriquecer os estudos acadêmicos sobre substituição de produtos e processos, bem como avaliar a relevância dos fatores mercadológicos, competitivos e comportamentais, relacionados ao processo de substituição de leite UHT por bebidas à base de soja.

1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

O processo de substituição é descrito por Porter (1989) como uma das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade e, por consequência, influenciam a capacidade de sobrevivência de uma empresa ou de um setor. A substituição é um processo pelo qual um

produto ou serviço ultrapassa o outro, ao desempenhar novas funções ou funções já estabelecidas, mas com um desempenho superior, junto aos clientes.

A identificação dos produtos que podem ser substituídos e de quais são os possíveis substitutos é uma das questões iniciais, na análise desse processo. Essa identificação exige que se busquem produtos ou serviços que exerçam a mesma função do produto da empresa e não aqueles que possuam a mesma forma ou design (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000).

Ainda de acordo com Ghemawat (2000), a ameaça de substituição é influenciada pelos custos de mudança, ou seja, pelos custos com treinamento, com a adoção de novo ferramental ou de processos necessários, quando um cliente demanda um tipo diferente de produto.

Alguns produtos derivados de lácteos, entre eles manteiga, iogurtes, leite longa vida e sobremesas lácteas, sofrem concorrência de outros produtos substitutos não-lácteos, como margarina, sucos de frutas e sobremesas, que não possuem leite como base. O exemplo mais efetivo desse tipo de concorrência refere-se ao processo de substituição da manteiga, produto à base de leite, pela margarina, produzida a partir de gordura vegetal extraída da soja, ocorrido na década de 1990 (POLISSENI, 2007).

Em particular, o leite UHT concorre com todas as categorias de bebidas, desde os sucos até os iogurtes, passando pelos carbonatados, isotônicos e, até mesmo, pelo vinho (POLISSENI, 2007). Segundo cenário desenvolvido por Wright e Spers (2007), porém, para o ano de 2020 - as bebidas à base de soja deverão representar um dos principais substitutos do leite no Brasil.

Utterback (1996) e Christensen (2001) enfatizam a importância dos momentos de transição tecnológica, nos processos de substituição de produtos e no fenômeno de nascimento e morte de empresas. Para estes autores, a inovação radical é, frequentemente, oriunda do pioneirismo de empresas de outros setores, que estão mais bem adaptadas a explorar discontinuidades, na estrutura setorial (UTTERBACK, 1996), e a empreender as iniciativas de marketing, relacionadas à necessária transformação do mercado (CHRISTENSEN, 1992).

Com intuito de aprofundar a compreensão desses fenômenos, torna-se pertinente analisar como as empresas de lácteos estão reagindo à inserção de produtos substitutos à base de soja? Para tanto, serão utilizadas as seguintes questões norteadoras da pesquisa: Qual o comportamento do consumidor frente ao processo de substituição? Quais as estratégias competitivas adotadas pelas empresas responsáveis pela produção desses produtos?

A análise desse fenômeno exige uma abordagem interdisciplinar, pois é necessário compreender as interações entre aspectos de natureza econômica e mercadológica. Esses aspectos dizem respeito à necessidade de investimento e perspectivas de desenvolvimento dos mercados; à tomada de decisão gerencial, em um ambiente de incerteza e “desconforto”; ao risco e à dificuldade de entrar em um novo mercado, que exige novas capacidades e expertises diferenciadoras; às dificuldades reforçadas pelo grau de especificidade dos ativos; bem como à rigidez da cultura organizacional frente às mudanças.

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender e caracterizar o comportamento estratégico das empresas processadoras de leite UHT, frente à possibilidade de substituição de seus produtos por bebidas à base de soja.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Caracterizar e analisar a relevância dos fatores mercadológicos, no processo de substituição: evolução do processo de substituição, evidências relacionadas ao comportamento do consumidor frente aos produtos substitutos;
- b) Caracterizar e analisar a importância dos fatores competitivos, no processo de substituição: análise das barreiras para a entrada de empresas processadoras de lácteos no setor processador de bebidas à base de soja, ampliação da linha de produtos;
- c) Caracterizar e analisar a relevância dos fatores comportamentais da empresa relacionados ao processo de substituição: flexibilidade da organização para entrada em novos mercados de categorias de produtos não-tradicionais, grau de orientação para mercado, inovatividade da organização e pioneirismo.

1.3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi organizado da seguinte maneira: após um capítulo introdutório, no qual se apresenta a problemática da pesquisa, sua justificativa e seus objetivos geral e específicos, segue-se, no capítulo 2, com a revisão da literatura sobre fatores mercadológicos, competitivos e comportamentais das empresas relacionados ao processo de substituição. No capítulo 3, apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos, adotados no trabalho. No capítulo 4, está apresentado um panorama da evolução dos mercados de leite UHT e das bebidas à base de soja, aspectos de funcionalidade desses produtos e os dados coletados, a partir dos estudos de caso da empresa A e da cooperativa B, e das entrevistas com especialistas e grupos focais. No capítulo seguinte, há a discussão dos resultados e, por fim, no capítulo 6, são feitas as considerações finais, bem como constatadas as limitações do estudo e indicações para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FATORES MERCADOLÓGICOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

2.1.1 Evidências relacionadas ao comportamento do consumidor frente aos produtos substitutos

As recentes alterações nos cenários demográficos e tecnológicos foram acompanhadas por substanciais mudanças no comportamento do consumidor, em suas necessidades, desejos e em seu estilo de vida. Isso exige, por parte das empresas, o desenvolvimento de produtos com, cada vez mais, qualidade e valor agregado.

A experiência da decisão de compra e consumo de um alimento está envolvida em um processo complexo, que inicia muito antes de ir ao supermercado, feira ou restaurante e não termina quando o produto é ingerido (BARCELLOS, 2007). Nesse sentido, Solomon (2002) e Kotler (1998) ressaltam que o comportamento do consumidor de alimentos é influenciado pelos mais diversos fatores, como: culturais, sociais, econômicos, pessoais e psicológicos.

Com o intuito de esclarecer os principais estímulos de compra e a reação do consumidor, frente a estes estímulos, Bretzke (2003) (figura 1) destaca que as decisões dos profissionais de marketing, referentes ao composto de marketing (produto, preço, ponto e promoção), são estímulos. Estes por sua vez, associados aos estímulos do meio ambiente, provocam impacto no cliente, que os observa, retém e reage, de acordo com suas características pessoais.

A mesma autora acrescenta que as pessoas percebem os estímulos de diferentes maneiras, dependendo de características pessoais, da natureza do estímulo, e do contexto social, cultural e organizacional, no qual o mesmo ocorre.

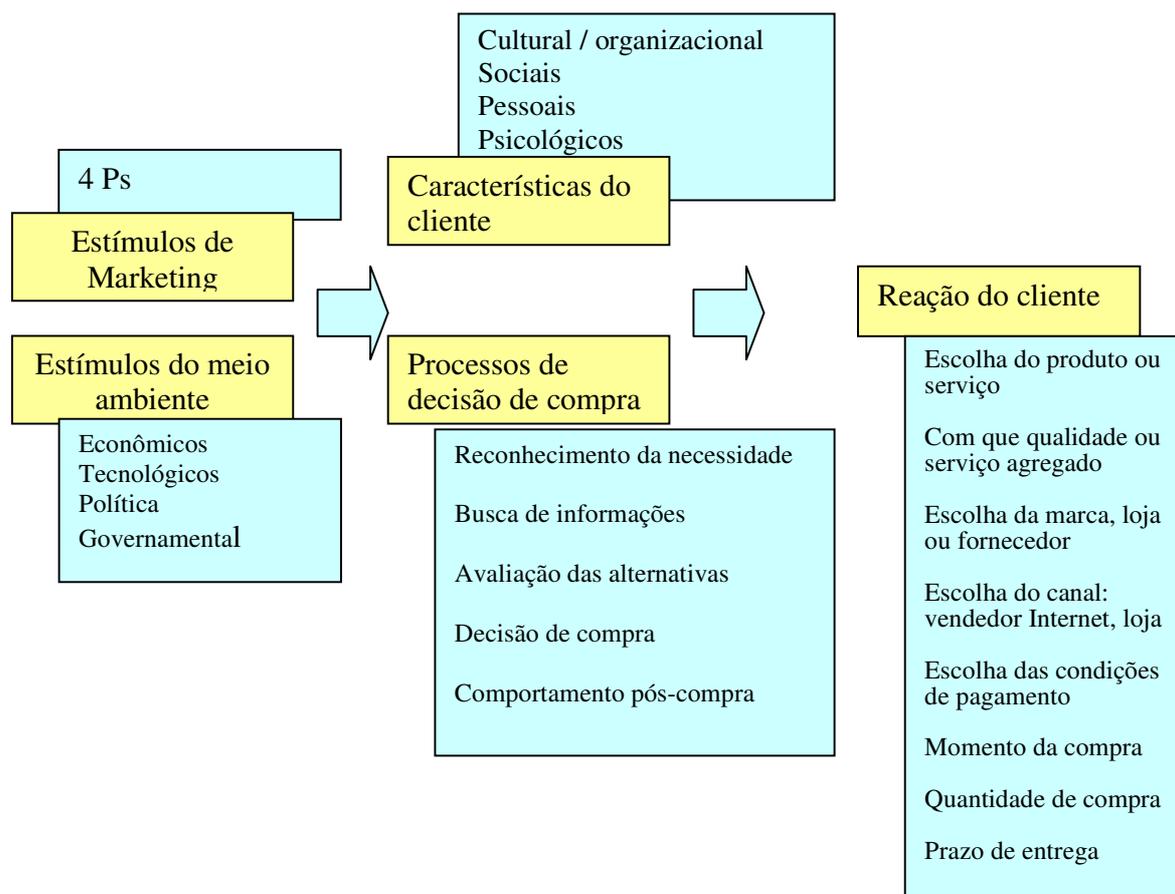


Figura 1 - Modelo estímulo-resposta do comportamento de compra

Fonte: Bretzke (2003, p.50).

No mercado de produtos alimentares, estes 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 desejos (GILÉDE, 2000; SILVEIRA, 2005).

Para Roberfroid (1998), a utilização de alimentos com intuito de promover o bem-estar do consumidor, melhorar sua saúde e auxiliar na redução de riscos de doenças representa um dos principais motivadores, nas transformações dos hábitos de alimentação e estilo de vida do consumidor.

Nos produtos alimentícios, o processo de substituição, entre diferentes categorias de produtos, ocorre em função da percepção, pelo consumidor, de que existe um ganho de desempenho, quando ele opta por um novo produto, em detrimento de outro. Esse processo ocorre em função de que existe uma melhor relação custo/qualidade do “novo produto” ou,

simplesmente, a oferta de produtos com uma gama de atributos intrínsecos e extrínsecos mais vantajosa, em relação aos produtos ofertados até então, em um determinado mercado (GRUNERT, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor, esse processo de avaliação da “qualidade” ou do “desempenho” de um determinado produto (ou de uma determinada categoria de produtos) envolve atributos específicos (ou intrínsecos) do produto em si (como preço, características físicas e sensoriais, embalagem, segurança microbiológica, funcionalidade, etc), e, também, aspectos extrínsecos (como a tecnologia de processamento, o local de venda, a publicidade, as promoções e, ainda, as “características de credenciais” associadas).

Estratégias de diferenciação devem ser 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 embalagem (KOHLS; UHL, 1998), marca (ALLISON; ULL, 1964) e a publicidade (CONNOR, 1981).

Também os elementos do “composto de marketing” e fatores específicos desse composto são pertinentes, no mercado de alimentos. Esse subsídio é relevante, para compreender que fatores foram pertinentes para o processo de substituição, em foco nesse estudo. O composto de marketing, conforme Kotler (1998) constitui-se de várias ferramentas; no entanto, as mais utilizadas e que permitem às empresas e aos seus administradores planejarem e executarem as suas estratégias, para inserção e manutenção nos mercados, são produto, preço, praça e publicidade.

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).

É importante notar, contudo, que, quanto mais subjetivos forem os critérios associados às percepções iniciais do produto, pelo consumidor, menor será a relação entre a sua satisfação final

e os atributos intrínsecos do produto (CHURCHILL; SURPRENANT, 1982). Esse é o caso, quando são considerados sinalizadores de qualidade, extrínsecos ao produto e de caráter subjetivo (como prestígio da marca, origem, tradição, ética), ou aspectos intrínsecos ao produto, mas de difícil mensuração pelo consumidor (como food safety) (SYLVANDER *et al.*, 1998).

A utilização de rótulos ou selos de qualidade é uma estratégia de diferenciação de produtos, que objetiva sinalizar um nível de qualidade superior ao consumidor, mantendo-o cativo, ao diminuir a incerteza do processo decisório (KÜHL, 1997); (VAN TRIJP *et al.*, 1997). A definição de padrões (regras de mensuração estabelecidos) e a discriminação de categorias (a partir de um sistema de classificação, baseado em atributos quantificáveis) possibilitam a qualificação e diferenciação de processos e produtos agroalimentares, a partir de elementos como: i) a qualidade sensorial do produto; ii) a segurança associada ao consumo do produto; iii) a autenticidade dos processos e produtos (origem geográfica ou uso de processos tradicionais); iv) o impacto socioeconômico e/ou ambiental do sistema de produção (REARDON *et al.*, 2001).

Essas características dependem do que é a qualidade aceitável para o cliente final, em relação ao fornecedor/processador/distribuidor do produto (ANDERSEN, 1994 apud GRUNERT *et al.*, 1997), bem como do estabelecimento de padrões de qualidade, pelo poder público ou pelos agentes privados, que são capazes de monitorar e de garantir os processos envolvidos na obtenção desses atributos (HENRY, 2003; CHRISTENSEN *et al.*, 2003).

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.

Sob marketing institucional, Limeira (2003, p.08) considera:

Marketing institucional são ações de marketing direcionadas para a criação de imagem favorável e preferência para uma determinada organização ou empresa. A imagem da empresa em conjunto com a imagem do produto, são fatores importantes que influenciam a decisão de compra dos clientes. Partindo dessa premissa muitas empresas realizam investimentos em atividades como propaganda e relações públicas, que projetam a imagem da empresa, junto ao público alvo, visando criar atitude favorável, credibilidade e preferência.

2.2 FATORES COMPETITIVOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

2.2.1 Barreiras de entrada

Novas empresas, quando entram em um novo setor, trazem novas capacidades e recursos, com o objetivo de conquistar parcelas do mercado, das categorias de produtos estabelecidos (PORTER, 1989). A possibilidade de concorrência de “novos entrantes” (empresas processadoras de leite UHT), no setor industrial considerado (setor processador de bebidas à base de soja), é perscrutada a partir de potenciais barreiras de entrada: 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).

Economias de escala - Obriga a empresa entrante no mercado a ingressar em larga escala e, conseqüentemente, a arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

Diferenciação de produto - As empresas já estabelecidas e consolidadas no mercado têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, os quais foram conquistados, devido a inúmeros investimentos em publicidade, diferenciações de produto ou, até mesmo, por serem os primeiros a entrarem no mercado. A diferenciação cria uma barreira à entrada, fazendo com que os entrantes efetuem despesas pesadas, para superar as empresas que já se encontram atuando nos mercados.

Necessidades de capital – Outra barreira de entrada é a necessidade de expressivas quantidades de capital, para investir em atividades arriscadas ou irrecuperáveis, como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento.

Custos de Mudança - Os custos de mudança tornam-se uma barreira de entrada, quando há uma mudança de um fornecedor de produto para outro e, também, quando existem custos de um novo projeto de produtos, novo treinamento de empregados, novo equipamento auxiliar, custo e tempo, para testar ou qualificar uma nova fonte.

Acesso aos canais de distribuição - Essa barreira de entrada pode ser criada, devido ao fato de a nova entrante ter a necessidade de distribuir os seus produtos, considerando que os

canais existentes já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas. Com isso, a empresa entrante necessita convencer os canais a aceitarem seus produtos, por meio de descontos de preços, verbas para ações publicitárias, o que reduz os lucros. Se os canais, no atacado e no varejo, forem limitados ou controlados pelos concorrentes existentes, torna-se a entrada nesta indústria, sendo que, muitas vezes, a empresa entrante é obrigada a criar um canal de distribuição inteiramente novo.

Desvantagem de custo independente da escala - Em alguns casos, as empresas estabelecidas possuem vantagem de custo, impossíveis de serem alcançadas pelas entrantes. As vantagens mais críticas são: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizado ou de experiência.

Ainda em relação às ameaças de entrada, Porter (2004) destaca retaliação prevista, preço de entrada dissuasivo, propriedade das barreiras de entrada, experiência, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, mudanças nas condições da rivalidade e barreiras de saídas.

Economias de escala e necessidades de capital são os entraves mais comuns, com que os novos entrantes se deparam. As empresas que já estão no mercado possuem marcas consolidadas e escalas de produção que reduzem os seus custos. Trata-se de uma posição que demanda tempo e depende da consolidação de uma reputação de qualidade dos produtos de novos entrantes (GHEMAWAT, 2000).

As barreiras de entrada variam de acordo com os diferentes estágios do ciclo de vida dos produtos. Neste caso estudado, torna-se pertinente estudar o principal momento do ciclo de vida do leite UHT e das bebidas à base de soja, em que ocorre a entrada de novos concorrentes.

Os autores Song, Calantone e Benedetto (2002) ressaltam que o principal momento para a entrada de novos concorrentes ocorre quando o ciclo de vida do produto está em sua fase de ascensão, pelo aumento da demanda, ou quando novos segmentos de consumidores estão sendo descobertos e atendidos. É nesse momento, também, que produtos substitutos são ofertados.

Assim como os seres humanos têm diferentes fases de vida, os produtos também apresentam ciclo de vida. A maioria dos produtos existe para responder a uma necessidade, sendo que, para cada necessidade, há um estágio de emergência, seguido pelos estágios de aceleração do crescimento, desaceleração do crescimento, maturidade e declínio (KOTLER, 1998).

A partir disso, Kotler (1998) resalta que, para afirmar que um produto possui um ciclo de vida, é necessário assumir que: os produtos possuem vida limitada, as vendas dos produtos

passam por estágios diferentes, os lucros aumentam e decrescem nos diferentes estágios. Por isso, em cada estágio, é necessário adotar diferentes estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos.

As análises do ciclo de vida dos produtos são obtidas, através de um histórico de vendas, seguindo uma curva em forma de sino (figura 2). Nesse histórico, podem ser percebidos os diferentes estágios: introdução - período de crescimento lento das vendas, com lucros inexistentes, devido a despesas de lançamento; crescimento - momento em que ocorre a aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros; maturidade - período em que há uma redução das vendas, devido ao fato de o produto ter atingido a maioria dos compradores, e o lucro se estabiliza; declínio - período em que as vendas decrescem bruscamente e o lucro desaparece (KOTLER, 1998).

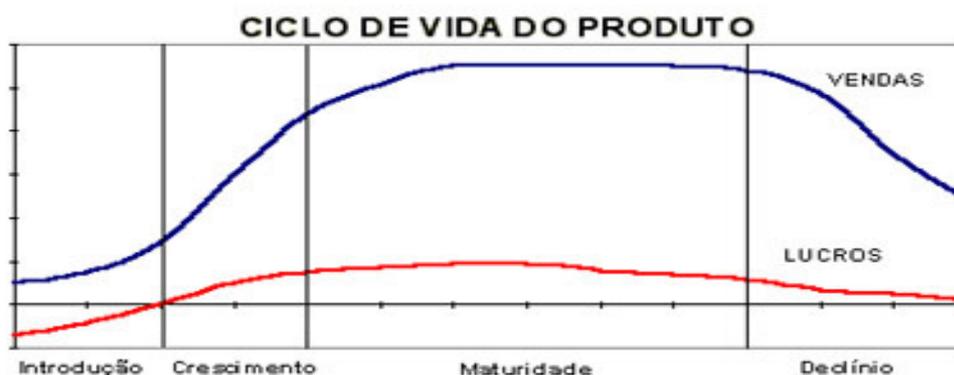


Figura 2 — O ciclo de vida das vendas e do lucro
Fonte: Kotler (1998. p.309).

Segundo Du *et al.* (2007) as empresas do século XXI têm um grande desafio a enfrentar, para se manterem no mercado: devem satisfazer consumidores mais exigentes, que demandam produtos personalizados, produtos com ciclo de vida reduzido e com frequentes e imprevisíveis alterações de mercado. Para Ulrich (1993), o tempo necessário para colocar no mercado um novo produto ou serviço se tornou a nova vanguarda em nível mundial. Neste sentido, Du *et al.* (2007) complementam que, para se manter competitivo, nos mercados, e satisfazer à demanda com diversidade e qualidade de produtos, o tempo deve ser reduzido significativamente. Isso deve ser feito, tanto nos períodos de desenvolvimento, lançamento, quanto nos de entrega dos produtos ou processos.

Para ganhar vantagem competitiva e enfrentar tais desafios, empresas produtoras devem ser capazes de analisar, prever e melhorar a qualidade dos produtos, durante a fase de concepção e identificar e isolar as causas de todos os defeitos *ramp-up*, durante o período de produção. Depois disso, podem, enfim, lançar o produto no mercado (Du *et al.*, 2007).

Hooley, Saunders e Piercy (2005) acrescentam que os novos entrantes podem utilizar a tecnologia em vigor no setor ou, ainda, buscar revolucionar o mercado, realizando grandes avanços. Essa substituição tecnológica pode ser oriunda de novos entrantes ou de empresas que já atuam no mercado, porém, isso ocorre de maneira diferente. Em geral, a substituição eleva o nível de concorrência de um setor, por várias razões: torna obsoletas as tecnologias existentes e promove melhorias incrementais.

2.2.2 Ampliação da linha de produtos

As empresas do setor lácteo são uma importante arena, para análise do enfoque ampliação da linha de produtos, visto que, a todo o momento, novos itens vêm sendo lançados, com objetivo de conquistar novas faixas de consumidores e de inibir a entrada de novos concorrentes.

Na busca por um maior crescimento e maior participação de mercado, associados ao excesso de capacidade de produção, força de vendas, distribuidores e o anseio de satisfazer às necessidades e aos desejos de seus consumidores, as empresas estão sendo pressionadas a ampliarem suas linhas de produtos, desenvolvendo novos itens e lançando-os nos mercados. Essa ampliação pode ocorrer de várias formas: pela ampliação ou pela complementação da linha (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998), a ampliação da linha pode ocorrer para baixo, para cima ou em ambas as direções. A ampliação para baixo é desenvolvida por várias razões. Dentre elas, está a que se expressa, quando a empresa é atacada por um concorrente, na faixa superior do mercado, e decide contra-atacar, invadindo a posição do concorrente na faixa inferior, ou quando ela acrescenta um item na faixa inferior do mercado, para ocupar uma lacuna existente, que atrairia um novo concorrente. A ampliação para cima se verifica quando as empresas localizadas na faixa inferior do mercado são atraídas por uma maior taxa de crescimento, margens maiores, ou,

simplesmente, pela chance de se posicionarem com fabricantes de linha completa. E as ampliações podem incidir em ambas as direções, quando a empresa está posicionada na faixa intermediária.

De acordo com o mesmo autor, a ampliação através da complementação da linha acontece quando a empresa amplia o número de itens, na sua faixa de atuação. Os motivos que levam às empresas a complementarem são: aumento do lucro; satisfação dos revendedores, que reclamam da perda de vendas, pela falta de itens na linha; tentativa de utilizar o excesso de capacidade de produção; aspiração de atingir a liderança, como empresa de linha completa e de preencher lacunas, visando manter os concorrentes afastados.

Segundo Pennings e Natter (2000), quando as empresas possuem um produto com alto grau de especialidade e com demanda sazonal, sua capacidade de utilização tende a ser ineficiente, se comparada a empresas que possuem uma linha de produtos mais abrangentes e diversificadas, onde os ciclos de sazonalidade são diferentes.

O melhor uso da capacidade produtiva, através de estratégias de diversificação e ampliação da linha de produtos, pode ser um elemento-chave para o sucesso e a lucratividade das empresas.

Por outro lado, no momento em que novos itens são acrescentados, surgem diversos custos: design e engenharia, estocagem, mudanças nos processos de produção, processamento de pedidos e transportes, e custos promocionais (KOTLER, 1998). Para que haja uma redução nesses custos, a ampliação da linha e a diversificação dos produtos devem ocorrer, principalmente, em torno dos recursos intangíveis da empresa. Isso é importante, visto que esses recursos são cada vez mais abrangentes, no decorrer do tempo. Como exemplo desses recursos, podem ser citados: tecnologia, conhecimento de mercado, habilidades de gestão, rotinas organizacionais e imagem da marca e da empresa. Eles podem ser aplicados em vários produtos e não são rivais, devido ao fato de seu uso, em uma atividade, não prejudicar o desempenho da outra (ROBERTS; MCEVILY, 2005).

Pesquisas empíricas salientam que as empresas que possuem uma variedade maior, na linha de produtos, são mais bem sucedidas, principalmente quando estas se diversificam, em torno de recursos intangíveis. (MONTGOMERY; WERNERFELT, 1988; SILVERMAN, 1999).

2.3 FATORES COMPORTAMENTAIS DAS EMPRESAS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

2.3.1 Flexibilidade da organização

Um fator importante para as organizações se manterem, nos mercados turbulentos, concorrentes, ágeis e de rápido crescimento em tecnologia é a flexibilidade das empresas (SLACK, 2002). De acordo com Fitzgerald e Siddiqui (2002), a flexibilidade organizacional refere-se à capacidade que as organizações possuem de adaptar-se as novas condições, que auxiliam na continuidade da organização. Flexibilidade é considerada uma característica importante e necessária, permitindo que as organizações lidem com as ameaças e oportunidades, trazidas pela crescente dinâmica e complexidade dos ambientes.

Nesse sentido, observa-se que as questões de capacitação tecnológica não são as principais limitações que as empresas consolidadas em um setor enfrentam, para trabalhar com as inovações radicais; pelo contrário, frequentemente, elas são as responsáveis pelo desenvolvimento inicial de tecnologias revolucionárias. “O problema básico é que elas continuam a manter a maior parcela de seu comprometimento com a antiga tecnologia, que atinge o zênite de seu desenvolvimento somente depois de ter sido mortalmente ameaçada” (UTTERBACK, 1996, p.212).

A partir do que foi evidenciado, Christensen (2001) ressalta que várias empresas líderes de mercado fracassam, frente à emergência de tecnologias de ruptura, devido a não observação de importantes práticas administrativas, como: o atendimento aos principais clientes e a alocação de recursos, pela análise tradicional de retorno de investimentos. Dessa forma, são desconsideradas novas oportunidades que, inicialmente, representam mercados limitados e de lucratividade baixa, através de produtos com nível de desempenho inferior e baixa aceitação, no que diz respeito aos padrões estabelecidos pela trajetória tecnológica vigente. Assim, um dos limitadores importantes da inovatividade empresarial estaria relacionado à especificidade dos ativos - passíveis de substituição na implementação de sistemas tecnológico inovador (CHANDY; TELLIS, 1998).

Rosenbloom e Christensen (1998) observam que as desvantagens das empresas estabelecidas e sólidas estão associadas a sua incapacidade de modificar estratégias, e não adaptar tecnologias a uma “rede de valor”. Para Christensen (2001), em uma rede de valor, existe uma delimitação estabelecida pelos valores e prioridades, o que direciona a seleção das diferentes opções tecnológicas disponíveis às empresas. Desse modo, a atratividade de uma oportunidade tecnológica e a capacidade de uma empresa em explorá-la são determinadas, pela posição da organização, na rede de valor do setor, e não pelas deficiências tecnológicas ou organizacionais relativas, além de vários outros fatores.

Mesmo que as “descontinuidades” causadas pela inovação radical, permitam transformações setoriais, devido ao fato de os novos produtos e processos oferecerem vantagens decisivas de custo, desempenho ou qualidade sobre as formas anteriores (ANDERSON; TUSHMAN, 1990), torna-se importante destacar que são possíveis: a manutenção do market-share e a lucratividade de produtos ou marcas consideradas “maduras”. É o que se pode verificar, a partir do desenvolvimento de ações adequadas de marketing (DHALLA; YUSPEH, 1976), seguidas por ações estratégicas e políticas públicas (TELLIS; CRAWFORD, 1981).

Para a implementação dessas ações, Kotler (2006) ressalta que as empresas devem adotar diferentes estratégias de posicionamento e diferenciação, no decorrer do ciclo de vida do produto, para que este se mantenha no mercado com vantagens de custo e desempenho. De acordo com Porter (1999), os produtos substitutos entram em cena, quando algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou uma melhoria no desempenho do produto. Essas estratégias podem ser desenvolvidas e implementadas, para cada um dos componentes do chamado de *mix* de marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça.

Os autores Cavenaghi e Brunstein (2001) destacam alguns indicadores para a dimensão da flexibilidade, como: modificações do produto, volume dos lotes, *mix* de produtos, frequência de entrega, novos produtos, *mix* de recursos, inovação, mão-de-obra, reprogramação e tecnologia.

Pires (1994) ressalta que a flexibilidade pode ser analisada, em relação aos aspectos de economia de escopo. Isso é possível, quando existem economias de custo, as quais são resultados da fabricação de uma variedade de produtos. Por exemplo, um equipamento tem capacidade de produzir vários produtos ao mesmo tempo, de forma mais barata do que se fossem produzidos isoladamente.

De acordo com Porter (1998), um dos pré-requisitos para que as empresas inovadoras mantenham sua vantagem competitiva é tornar suas vantagens atuais obsoletas, mesmo quando essas ainda garantem uma posição privilegiada, em relação à concorrência: o processo de mudança pode ser impedido (especialmente em empresas de sucesso) por uma série de forças que emergem: i) institucionalização de visões e valores; ii) adoção de rotinas “padrão”; iii) ativos especializados e; iv) estratégias enraizadas e não questionadas.

Iniciativas de P&D da empresa tornam-se incorporadas na memória da firma, através de rotinas e práticas de trabalho que são mobilizadas para determinar seu comportamento futuro. [...] é importante notar que esses mecanismos de aprendizagem podem tornar-se autolimitantes e minar o escopo de pesquisa da empresa em um ambiente de mudança. De fato, o conceito de inércia é central ao modelo evolucionário, ou seja, o de adaptação imperfeita em resposta ao ambiente mutável (SAVIOTTI; METCALFE, 1989).

Muitas vezes, o conservadorismo é o resultado da aprendizagem, principalmente quando a análise da informação ocorre através de um referencial próprio, o que restringe a aprendizagem organizacional futura (HUYSMAN, 1999). No entanto, o que define o sucesso das rotinas e competências organizacionais é sua adequação bitolada às oportunidades existentes, proporcionadas pelo ambiente externo. Essa interface deixa de ser adequada com a alteração das peculiaridades de um dos dois elementos - empresa ou ambiente - o que, fatalmente, ocorre com o decorrer do tempo.

2.3.2 Grau de orientação para mercado e inovatividade da organização

De acordo com Kotler (1998), os mercados são compostos de compradores, que diferem entre si em inúmeros aspectos, sendo que podem ser segmentados de várias formas. A segmentação de mercado é utilizada pelas empresas para aumentar a precisão do público-alvo, que pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos.

Através da segmentação de mercado, é possível aproximar as características dos produtos, com maior precisão, de tal forma que estes atendam aos desejos e necessidades daquele grupo de potenciais consumidores. As segmentações ocorrem em função das mais diferentes variáveis como: culturais, geográficas, econômicas e demográficas. As frequentes mudanças na sociedade

e as novas possibilidades de segmentação, porém, aumentam as dificuldades de definição mais precisa (REIS; MANDETA, 2003).

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), o posicionamento competitivo e a segmentação de mercado (figura 3) são pontos importantes para o desenvolvimento de fortes estratégias de marketing. O posicionamento competitivo concentra-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas e produtos disponíveis no mercado, comparadas umas em relação às outras. Já a segmentação de marketing descreve como pode ser dividido o mercado, em grupos de clientes similares, quando existem diferenças significativas entre esses grupos.



Figura 3 - Posicionamento competitivo e segmentação de mercado
 Fonte: Hooley; Sauders e Piercy (2005. p.97).

Outra estratégia importante, na manutenção e na conquista de novas parcelas de mercado, principalmente no mercado de alimentos, é a inovatividade da empresa e dos produtos. Existem inúmeros textos conceituando inovatividade; porém, neste estudo, adotou-se o conceito definido por Grunert *at al.*(1995), os quais ressaltam que a inovatividade de uma empresa pode ser medida pelo número de produtos inovadores, lançados no mercado, em um determinado período, e que obtiveram êxito. Assim, estabelece-se a média de inovação radical lançada pela empresa bem como a porcentagem das vendas consolidadas pelos novos produtos oriundos dessa inovatividade.

Ainda Grunert *at al.*(1995) destacam que a inovação pode ser medida de duas maneiras. Uma delas diz respeito à proporção com que os clientes percebem esse produto, não só como novo, mas como superior aos produtos existentes. A outra considera em que medida e como ela influencia nas intenções de compra do consumidor, e, ainda, se tem respondido aos objetivos da empresa.

Na medida em que esses objetivos estão relacionados com as vendas, a inovação vai fazer parte de um processo de aprendizagem organizacional e das competências e, conseqüentemente, vai contribuir para empresa, mesmo quando as metas de aceitação de mercado ainda forem baixas.

Outro ponto enfatizado, pelos autores Grunert *at al.*(1995), é que o sucesso da inovação, principalmente nas empresas alimentares, exige dois tipos de competências: competências de pesquisa e desenvolvimento e de orientação de mercado. A primeira proporciona, para a empresa ou setor, a possibilidade de desenvolver novas tecnologias; e a segunda tem por objetivo garantir que essas inovações correspondam às necessidades do mercado.

Narver e Slater (1990) discutem que a orientação do mercado consiste em três importantes componentes comportamentais: orientação ao cliente, orientação ao concorrente, e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco em longo prazo e lucratividade.

Portanto, a orientação de mercado é importante para a inovação na indústria alimentar, já que as inovações ainda são escassas, no setor de alimentos, e muitas delas são modificações nos produtos existentes, impulsionadas pela demanda. A evolução das necessidades e desejos do consumidor, no entanto, em relação à conveniência, gosto, saúde, aspectos ambientais, oferece inúmeras possibilidades de inovação, nas indústrias alimentares. Portanto, a orientação de mercado poderá ser ponto determinante para a inovação (GRUNERT *at al.*, 1995).

2.4 PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO FENÔMENO DE SUBSTITUIÇÃO

No quadro abaixo foram relacionados, a partir de uma análise crítica da revisão teórica, as principais abordagens e fatores relevantes para responder a problemática da pesquisa.

1 – Fatores Mercadológicos no Processo de Substituição	
Comportamento do Consumidor Frente ao Processo de Substituição	Fatores e estímulos de consumo (BRETZKE, 2003; KOTLER, 1998). Importância do marketing institucional, na promoção dos produtos (LIMEIRA, 2003).
2–Fatores Competitivos Processo de Substituição	
Barreiras de entrada	Curvas de aprendizagem, acessos privilegiados a insumo (PORTER, 1989), economias de escala e necessidades de capital (GHEMAWAT, 2000; PORTER, 2004), diferenciação de produto, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente da escala, retaliação prevista, preço de entrada dissuasivo (PORTER, 2004).
Ciclo de vida dos produtos	Diferentes fases do ciclo de vida: emergência, crescimento, maturidade e declínio (KOTLER, 1998), momento propício para a entrada de novos concorrentes (SONG; CALANTONE; BENEDETTO, 2002), produtos personalizados e ciclo de vida reduzida (DU <i>et al.</i> , 2007), período de inserção de produtos (ULRICH, 1993), tempo como fator de competitividade, capacidade de analisar e prever a qualidade dos produtos em concepção (DU <i>et al.</i> , 2007) uso de novas tecnologias (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).
Ampliação da Linha de Produtos	Fatores que levam as empresas a ampliarem sua linha de produtos (KOTLER, 1998), ampliação ou complementação da linha. Faixas de ampliação: para cima, para baixo ou ambas (KOTLER, 1998). Especificidade e sazonalidade dos produtos, ociosidade (PENNINGS; NATTER, 2000). Custos de ampliação (KOTLER, 1998), ampliação de linha em torno dos recursos intangíveis (ROBERTS; MCEVILY, 2005; MONTGOMERY; WERNERFELT, 1988; SILVERMAN, 1999).

3- Fatores Comportamentais das Empresas no Processo de Substituição	
Flexibilidade da Organização	Capacidade de adaptação das empresas em uma nova condição (FITZGERALD; SIDDIQUI, 2002), em oposição aos fatores que impedem as mudanças nas empresas (PORTER, 1998). Grau de desenvolvimento de iniciativas de P&D e mecanismos de aprendizagem (SAVIOTTI; METCALFE, 1989); HUYSMAN, 1999).
Segmentação de mercado	Segmentação de mercado: segmentos, nichos, áreas locais e individuais (KOTLER, 1998; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Variáveis de segmentação: cultural, geográfica, econômica e demográfica (REIS; MANDETA, 2003). Percepção de produtos disponíveis pelo cliente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).
Inovatividade das organizações	Inovatividade da empresa - número de produtos inovadores lançados pela empresa aspectos que permitem medir a inovação; competência da inovação: pesquisa e desenvolvimento e orientação de mercado (GRUNERT, 1995), orientação de mercado ao cliente ao concorrente e coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990; GRUNERT, 1995).

Quadro 1. Principais abordagens analisadas neste estudo

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A metodologia é um conjunto de métodos ou técnicas, utilizadas para desenvolver e operacionalizar uma pesquisa. “Tais métodos caracterizam como corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar a pesquisa” (MICHALISZYN; TOMASINI, 2005, p. 29).

Para alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos, propostos neste estudo, foram utilizados os seguintes tipos de pesquisas: exploratória e descritiva.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

3.1.1 Pesquisa exploratória

Pesquisa exploratória compreende os primeiros estágios de investigação, em que o pesquisador possui pouco ou quase nenhum conhecimento, familiaridade e compreensão sobre as causas ou consequências do fenômeno a ser estudado (MATTAR, 2001; RICHARDSON, 1999).

Segundo Mattar (1994), a pesquisa exploratória é adequada para familiarizar e elevar o conhecimento, e a compreensão de um problema de pesquisa. Em especial, o autor considera a pesquisa exploratória como uma ferramenta auxiliar, na determinação de variáveis relevantes, a serem analisadas em uma pesquisa. Essa condição é importante, no presente estudo, devido à complexidade e magnitude do fenômeno de substituição de produtos, fenômeno pouco pesquisado, principalmente no setor agroalimentar.

Complementando, Boyd *et al.* (1989) afirmam que o estudo exploratório é adequado, quando mudanças no mercado geram oportunidades para um novo produto ou criam problemas, para os produtos estabelecidos. Isso parece ser semelhante ao cenário de substituição do leite UHT, pelas bebidas à base de soja, visto que há uma mudança no comportamento do consumidor, em relação ao consumo desses produtos.

A alimentação fora de casa cresce, a preocupação com saúde e qualidade de vida aumenta, a mídia se faz cada vez mais presente. Neste ambiente, novos hábitos de consumo se estabelecem, hábitos tradicionais podem ser descontinuados e fundamentalmente, surgem produtos concorrentes, como sucos prontos, águas saborizadas e bebidas de soja, que podem ocupar o espaço destinado aos lácteos (FERRO *et.al.*, 2007, p. 21).

3.1.2 Pesquisa descritiva

Segundo Cervo (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem influenciá-los, visando descobrir a frequência com que esse fenômeno ocorre, sua relação com outros, sua natureza e características.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva possibilita empregar várias formas de estudo, como: estudos descritivos e correlatos, estudos de caso, análise documental, estudos causais comparativos e outros. As pesquisas descritivas caracterizam-se por descrever situações, por *surveys* ou observação, a partir de dados primários, obtidos por entrevistas pessoais, telefônicas, pelo correio, por e-mail ou pela internet (MALHOTRA, 2001).

3.2 MÉTODOS DA PESQUISA

Esta pesquisa constituiu-se de um estudo multicaso, que utiliza diferentes técnicas de coletas de dados, de forma complementar: i) entrevistas com tomadores de decisão, nas empresas “caso” que atuam no setor lácteo e que estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja; ii) entrevistas com especialistas do setor lácteo e que estão envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT, por bebidas à base de soja; e iii) coleta de percepções de consumidores de leite UHT e bebidas à base de soja, reunidos em grupos focais.

3.2.1 Estudo de caso: definição, objetivos e caracterização do processo

Elegeram-se, para esta pesquisa, o método de estudo de caso, pois ele permite investigar e aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno contemporâneo, no seu atual contexto. Isso se verifica, principalmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001; STERNS *et al.*, 1998). Para tanto, são utilizadas várias técnicas de coletas de dados como entrevistas, consultas a dados secundários e observação direta (YIN, 1994). Esse método possibilita, ainda, investigar questões de pesquisa do tipo “como?” e “por quê?”, cujas variáveis de contexto não sejam controláveis e cujo escopo temporal considerado seja o presente (YIN, 2001).

Assim, o estudo de caso se torna apropriado para esclarecer os seguintes questionamentos: Como as empresas de lácteos estão reagindo à inserção de produtos substitutos à base de soja? Como as empresas processadoras de lácteos desenvolvem suas estratégias competitivas, no que diz respeito ao posicionamento de mercado, desenvolvimento do composto de marketing e segmentação, nos mercados em que esse fenômeno ocorre? Qual a percepção dos tomadores de decisão das empresas afetadas sobre o comportamento do consumidor, frente a esse processo?

A técnica de estudo de caso foi desenvolvida, a partir de uma série de etapas consecutivas, as quais permitem sugerir questões para a pesquisa, definir construtos, especificar população, métodos de coletas de dados, confrontar os dados coletados, comparar com a base teórica, sugerindo pequenas contribuições, conforme sugerido por EISENHARDT (1989) (Quadro, 2).

Etapa	Atividade	Justificativa
Etapa inicial	Definição da questão de pesquisa Definição de construtos a priori Evitar definição teórica ou hipótese.	Esforço de foco Melhora a base, para a medida de aspectos do construto Mantém flexibilidade teórica
Seleção de casos	Especificar população	Foco em casos úteis
Construção de técnicas de coletas de dados	Aplicação de métodos de coletas de dados múltiplos Dados qualitativos e quantitativos Investigadores múltiplos	Triangulação de evidências Reforço de evidências Exploração de perspectivas divergentes
Coleta de dados	Confrontar dados coletados Manter flexibilidade e oportunismo, na coleta de dados	Acelera análise e permite ajustes, na coleta de dados. Possibilita o benefício de temas emergentes e características únicas do caso
Análise de dados	Análise interna dos casos Análise entre-casos, com técnicas divergentes	Familiarizar-se com os dados e buscar insights com a teoria Ampliar a visão do pesquisador, a partir de abordagens múltiplas
Definição de hipóteses	Tabulação de evidências para cada construto Busca de evidência dos “por quês” da interrelações	Aumenta a definição, validade e mensurabilidade de construtos. Construção de validade interna
Exploração da revisão teórica	Comparação, com base teórica conflitante Comparação, com base teórica similar	Construção da validade interna. Qualifica a discussão teórica e melhora as definições dos construtos. Aumenta a generalidade, qualifica a discussão teórica e aumenta a validade dos construtos.
Conclusão	Saturação teórica quando possível	Finalizar discussão somente com pequenos avanços marginais

Quadro 2 - Processo de construção de teorias a partir do método de pesquisa de estudo de caso

Fonte: EISENHARDT (1989, p. 533).

Considerando os objetivos propostos, selecionou-se, para o estudo de caso, duas indústrias do setor lácteo que atendem aos seguintes critérios de seleção: estão entre as empresas processadoras de lácteos do Brasil, de atuação nacional, e lançaram produtos no mercado de leite

UHT ou bebidas à base de soja, nos últimos cinco anos. Para evitar exposições desnecessárias, os seus nomes serão omitidos e elas serão denominadas de Empresa A e Cooperativa B.

Antes das entrevistas, foram realizadas pesquisas de dados secundários (em sites, jornais e revistas especializados), de maneira a contextualizar, de forma detalhada, o comportamento das empresas, frente ao fenômeno estudado.

Para triangulação de evidências, foram realizadas entrevistas em profundidade, com representantes destas empresas selecionadas, especialistas do setor de lácteos e envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT, por bebidas à base de soja. Também foram organizados grupos focais, com consumidores de ambos os produtos. As entrevistas com os representantes das empresas e especialistas foram do tipo focal. Neste caso, o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, de forma espontânea, assumindo caráter de uma conversa informal. A entrevista, porém, é guiada por um conjunto de perguntas, baseadas na revisão bibliográfica relacionada ao fenômeno estudado (YIN, 2001).

As entrevistas com os representantes das empresas seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice A) e foram agendadas com antecedência. O primeiro contato ocorreu via e-mail, quando foram expostos os propósitos das entrevistas e da pesquisa, de maneira a indicar o tema a ser abordado, bem como a finalidade da mesma. Após o retorno do contato por parte dos entrevistados, entrou-se em contato via telefone, para agendar o horário e local da mesma. No momento da entrevista, a pesquisadora fazia uma contextualização do tema a ser abordado e solicitava a permissão para gravar.

As entrevistas aconteceram no período de julho a agosto de 2008, com os tomadores de decisão da Empresa A e Cooperativa B, em locais estipulados por eles, conforme demonstra o quadro 3.

Posteriormente à realização das entrevistas, ou seja, no momento da apresentação dos resultados, a pesquisadora sentiu necessidade de retomar o contato com os representantes das empresas estudadas, para elucidar alguns tópicos que não ficaram esclarecidos, no primeiro contato. Esses novos contatos ocorreram durante o mês de novembro de 2008.

Período	Local	Representação	Método de coleta
Julho/2008 Novembro/2008	Matriz da Empresa A	Gerente de Marketing da Empresa A	Entrevista realizada pessoalmente. Como técnica de registro, utilizou-se gravação em MP3.
Setembro/2008	Passo Fundo – RS II Agrotecnoleite	Presidente da Empresa A	Entrevista realizada pessoalmente. Como técnica de registro, utilizou-se gravação em MP3
Agosto/ 2008 Novembro/ 2008	Matriz da Cooperativa B	Gerente de Marketing Gerente de Produção	Entrevista realizada pessoalmente. Como técnica de registro, utilizou-se gravação em MP3

Quadro 3. Descrição do período, local, entrevistados e métodos empregados na pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

3.2.2 Entrevistas com especialistas envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT por bebidas à base de soja

A amostra de especialistas foi construída de forma não probabilística por julgamento, conforme descrito por Malhotra (2001), utilizando os critérios de que os especialistas selecionados fossem profissionais diretamente relacionados ao setor lácteo e que estivessem envolvidos com a avaliação do processo de substituição do leite UHT por bebidas à base de soja. A amostra foi composta por cinco especialistas, sendo um representante da Associação Gaúcha de Laticínios (AGL); um pesquisador da EMBRAPA Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite; um representante do Conselho Regional de Nutricionistas do estado do Rio Grande do Sul; um pesquisador, consultor, representante da Láctea Brasil e presidente da Agripoint; e um representante da Associação Brasileira de Leite Longa Vida, conforme relacionado logo abaixo (Quadro 4).

Neste caso, também o primeiro contato foi via e-mail, fazendo uma breve contextualização do tema estudado e da importância desta entrevista para a realização do estudo. Em seguida, foi realizado um contato telefônico, para agendar local e horário. Todas as

entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados; porém suas identidades foram preservadas.

Da mesma forma das entrevistas com representantes das empresas, as entrevistas com os especialistas obedeceram a um roteiro semiestruturado (Apêndice B), desenvolvido a partir do referencial bibliográfico e das discussões de grupos focais, no período de junho a outubro de 2008.

Período	Local	Representação	Método de coleta
Junho/2008	Porto Alegre-RS/ Juiz de Fora - MG	Pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite	Entrevista via telefone
Junho/2008	Porto Alegre-RS / São Paulo –SP	Pesquisador, consultor e representante executivo da Láctea Brasil	Entrevista via telefone
Julho/2008	Porto Alegre – RS	Representante do Conselho Regional de Nutricionistas do Rio Grande do Sul	Entrevista pessoalmente
Setembro/2008	Expointer 2008 Esteio – RS	Representante da Associação gaúcha de Laticínios	Entrevista pessoalmente
Outubro /2008	Porto Alegre/ São Paulo –SP	Representante da Associação Brasileira de Leite Longa Vida	Entrevista via telefone

Quadro 4. Descrição do período, local, entrevistados e métodos empregados na pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

3.2.3 Grupos focais: definição, objetivos e caracterização do processo

De acordo com Morgan (1997), grupos focais são uma técnica de pesquisa que coleta dados, através das interações grupais, ao se discutir um tópico especial sugerido pelo

pesquisador. Como técnica, encontra-se em uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Através dessa técnica, pode-se compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (VEIGA; GONDIM, 2001).

Este método foi aplicado com intuito de identificar e caracterizar o comportamento dos consumidores, que estão participando dos processos de substituição, e esclarecer suas motivações para tanto. Essas informações são pertinentes, para estabelecer um contraditório às percepções dos agentes produtivos, entrevistados nos estudos de casos.

De fato, é importante, no fenômeno de substituição de produtos, esclarecer as dimensões envolvidas no processo de escolha dos consumidores. Mesmo que isso seja feito de maneira pouco representativa, parece relevante considerar o grau de consistência das estratégias produtivas e comerciais das empresas e setores envolvidos, nesses mercados concorrenciais.

3.2.3.1 .Etapas no Preparo e Condução de Grupos Focais.

Seleção do grupo: Foram selecionados três grupos, um grupo com 10 pessoas e outros dois grupos com cinco pessoas cada, reunidos com a presença da pesquisadora. A diferença no número de componentes do grupo deve-se à dificuldade de reunir as pessoas, em um mesmo momento para a discussão.

Segundo Gondin (2002), o tamanho dos grupos focais está convencionado entre quatro e dez pessoas. A decisão depende do nível de envolvimento com o assunto de cada participante. Christensen *et al.* (2003), no entanto, desenvolveram uma pesquisa, utilizando a técnica com apenas quatro participantes.

Seleção dos participantes: Os grupos foram constituídos em função dos seguintes critérios:

- a) pelos hábitos de consumo: por serem (ou terem sido) consumidores regulares de bebidas à base de soja e/ou leite UHT;
- b) pela faixa etária: De acordo com Carvalho (2007b), a faixa etária predominante dos consumidores de bebidas à base de soja está entre os 20 e 50 anos, representando 60,8%

do consumo. Nessa pesquisa, foram enfocadas as faixas etárias de 15 a 30 anos, de 30 a 59 anos e acima de 60 anos, por representarem três extratos de consumidores que, provavelmente, exibem motivações diferenciadas, frente ao fenômeno de substituição. Foram denominados de **Grupo Focal A** (faixa etária de 15 a 30 anos), **Grupo Focal B** (faixa etária de 30 a 59 anos) e **Grupo Focal C** (faixa etária superior aos 60 anos).

- c) pela renda familiar: os consumidores com renda superior a 10 salários mínimos representam o extrato mais disputado pelas empresas processadoras de bebidas à base de soja, objeto do estudo. Conforme informações divulgadas pela Gazeta Mercantil (2005) em entrevista com o Gerente de Marketing da Bunge Alimentos o qual ressalta que o consumo de bebidas de soja ainda está muito restrito à classe A. As classes B e C possuem acesso à maioria das categorias, entretanto o gasto ainda é inferior à média em muitas delas, como chás, sucos e bebidas à base de soja (ACNIELSEN, 2008).

Duração do evento e o seu local de realização: As entrevistas dos grupos tiveram duração em torno de uma hora, conduzidas em um local privativo. Para cada grupo, a pesquisadora fez uma pequena explanação sobre a entrevista, assegurando-lhes anonimato e uso exclusivo das gravações para as finalidades da pesquisa. Com o grupo de faixa etária superior a 60 anos, os encontros ocorreram na sala da Universidade da Terceira Idade (UNITI) – UFRGS. Foram realizadas duas visitas; a primeira, com intuito de construir uma relação de proximidade com os entrevistados, bem como falar sobre a pesquisa; e a segunda, para a realização das discussões. O período foi em torno de uma hora e as entrevistas foram gravadas e registradas por escrito. Com os outros dois grupos, de faixas etárias de 15 a 30 anos e 31 a 59 anos, as entrevistas foram realizadas em uma sala reservada, no município de Barracão – RS. O período também foi em torno de uma hora e as entrevistas foram gravadas e registradas por escrito.

Elaboração do roteiro de discussão: O roteiro de discussão (Apêndice C) foi elaborado a partir do referencial bibliográfico, tendo em vista o cumprimento dos objetivos do estudo.

Condução da entrevista: Inicialmente foi realizada uma explanação sobre a finalidade da pesquisa e o formato da discussão. Em seguida, os tópicos foram sendo abordados, um a um, e a manifestação foi livre dos participantes.

Registro da discussão: O registro das discussões foi gravado, ou, quando a intensidade das intervenções exigiu, foi feito por escrito.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS MÉTODOS UTILIZADOS

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas *ipsis literis*. Em seguida, foram realizadas as análises dos casos estudados e concomitantemente as considerações relevantes, sobre importantes aspectos destacados pelos especialistas e membros dos grupos focais entrevistados. Posteriormente, foram realizados a triangulação dos achados, com o aporte do referencial bibliográfico, com intuito de responder aos objetivos, geral e específicos da pesquisa.

4 . APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos estudos de caso das empresas que estão enfrentando o processo de substituição de leite UHT, por bebidas à base de soja, é esquematizada da seguinte forma: i) inicialmente, é elaborado um panorama da evolução dos mercados de leite UHT e das bebidas à base de soja, no Brasil e no mundo, visando a detalhar a dinâmica do processo de crescimento e substituição dos mercados desses produtos; ii) em um segundo momento, são discriminados aspectos de funcionalidade dessas categorias de produtos, já que estes são fatores motivadores de consumo; iii) finalmente, os dados obtidos nos “casos” – dados primários coletados em entrevistas semiestruturadas com representantes das organizações ou especialistas que acompanharam o processo, subsidiados pelos resultados dos grupos focais com consumidores – são apresentados.

No sentido de manter a integridade dos dados e de preservar seu conteúdo de qualquer análise subjetiva, esse capítulo é isento de inferências e interpretações. De fato, mesmo considerando que a elaboração dos constructos ganharia em termos de fluidez ou riqueza, com a intervenção crítica do pesquisador, a reserva desse exercício para o capítulo seguinte busca incrementar o rigor científico da pesquisa.

4.1 EVOLUÇÃO DOS MERCADOS DE LEITE UHT E BEBIDAS À BASE DE SOJA NO BRASIL

Segundo Vilela (2007), o setor leiteiro brasileiro apresenta sinais de um amplo crescimento, impactando na economia do país e no cenário internacional: o Brasil já ocupa o sexto lugar em produção de leite, no ranking mundial. No âmbito do Mercosul, ele responde por mais de 60% da produção leiteira do bloco. De acordo com dados divulgados pela Embrapa Gado de Leite (2008), a produção brasileira de leite evoluiu de 19.767 milhões para em torno de 26.441 milhões de toneladas, entre 2000 e 2007. Registra, portanto, um incremento, em seu crescimento, em torno de 33, 76%, e um faturamento no ano de 2007 de R\$ 15 bilhões de reais. Para Carvalho

et al. (2007), a atividade continuará crescendo aproximadamente de 3,4% ao ano, alcançando 40,25 bilhões de litros em 2020.

Atualmente, o estado do Rio Grande do Sul é o segundo estado brasileiro em produção de leite, respondendo por 10% da produção nacional. Esta posição deve-se à instalação de novas indústrias e às ampliações de outras já existentes. O setor lácteo gaúcho possui aproximadamente 232 indústrias instaladas, gerando em torno de 300 mil empregos diretos e indiretos (COLUSSI, 2007), sendo que a atividade leiteira se concentra na região Noroeste do estado (que responde por 66,34% da produção) (BITENCOURT; XAVIER; BRIZOLA, 2000).

Segundo Maraschin (2004), a concentração da atividade nesta região é uma tendência que vem se ampliando nos últimos dez anos. Este deslocamento da produção leiteira ocorreu devido a uma série de fatores, como a introdução da tecnologia do leite UHT, permitindo que as unidades processadoras se instalassem longe dos centros consumidores.

O processamento do leite fluido pelo sistema UHT começou a ser difundido, em todo o mundo, a partir do final da década de 1960 (BYLUND, 1995), sendo adotado, inicialmente, no Brasil, em 1972. A difusão dessa tecnologia, contudo, só ocorreu de forma intensa, no Brasil, na década de 1990, devido aos seguintes fatores: i) o nível de investimentos limitados na divulgação do produto e suas características; ii) a maior incidência do imposto sobre circulação de mercadorias, (ICMS) sobre o leite UHT, em relação ao leite pasteurizado. A partir de 1990, porém, o atendimento às necessidades latentes dos consumidores (maior praticidade), a diminuição dos preços relativos do produto (com a diminuição das alíquotas de ICMS e ganhos de escala) e a consolidação do grande varejo, como principal canal de distribuição de alimentos, favoreceram a emergência da liderança do leite UHT, no mercado de leite fluido (MEIRELES, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira de Leite Longa Vida (2007), o consumo deste produto apresentou um significativo aumento de 1992 a 2006 passou de 355 milhões de litros, para 5.050 bilhões, o que representa um acréscimo superior a 1.000%.

Já as primeiras bebidas à base de soja surgiram nas prateleiras dos mercados brasileiros, em 1996, com a chegada da Argentina Ades (FÉLIX, 2007). Nesse período, foram realizadas pesquisas com consumidores da cidade de Curitiba – PR, avaliando o grau de aceitação do produto, através de análise sensorial. Os resultados positivos estimularam que o produto passasse

a ser produzido no país e, aos poucos, fosse substituindo o produto importado, o que começou ocorrer já a partir do ano de 1997.

De acordo com o relatório da ACNielsen (2004), dentre as bebidas não alcoólicas, a categoria que obteve o mais rápido crescimento, no mercado mundial, entre 2003 e 2004, foram as bebidas à base de soja. Houve uma expansão do faturamento de 31%, comparado ao das bebidas à base de leite, que registraram um crescimento de 4%. Essa evolução é especialmente importante em regiões da Ásia, Europa, América Latina e América do Norte, destacando-se principalmente no Japão e EUA.

No Brasil, as bebidas à base de soja apresentaram uma crescente evolução, nos últimos cinco anos, quando comparadas às outras bebidas da categoria de não alcoólicas. Entre os anos de 2001 a 2005, os volumes de vendas aumentaram em torno de 900%, elevando-as a primeira colocação na categoria. Essas bebidas são seguidas pelos sucos prontos, com um crescimento em torno de 150%, e, em terceira colocação, está a água mineral, em torno de 100% (SOUZA, 2006).

Somente entre 2004/2005, o mercado de bebidas à base de soja cresceu em torno de 20% (REVISTA INDÚSTRIA DE LATÍCINIOS, 2006), movimentando 158,1 milhões de litros (ACNIELSEN, 2008). No ano de 2006, o crescimento do consumo de bebidas à base de soja foi de 24%, representando em torno de 140 milhões de litros e R\$ 453 milhões de reais.

Segundo dados divulgados pela ACNielsen (2008), no ano de 2007, as cestas de bebidas não alcoólicas registraram um crescimento de 5,6%. Atribui-se esse crescimento às bebidas à base de soja (24,3%), dentre outros produtos. O crescimento do consumo de bebidas à base de soja foi impulsionado pelo lançamento de cerca de 100 diferentes itens, que contribuíram em 9% para o crescimento da categoria e o aumento de 19% nos lares compradores. Em 2007, foram movimentados aproximadamente R\$ 550 milhões e 175 milhões de litros.

De acordo com Souza (2006), essa categoria apresenta um grande potencial de crescimento, considerando seu nível de maturidade e consumo. “Pesquisas realizadas pela Nestlé detectaram que 95% dos consumidores aprovam o lançamento da linha de produtos à base de soja e têm intenção de comprar os produtos” (ENGARRAFADOR MODERNO, 2007).

Sendo assim, as perspectivas, para o mercado brasileiro de bebidas à base de soja, são de crescimento constante até 2020, quando se prevê um faturamento em torno de R\$ 4 bilhões por ano. Atualmente, as marcas com maior representatividade são: AdeS, da Unilever; Naturis, da

Batavo; Purity, da Cocamar; Sufresh, da Wow; Soy Suco, da Sococo; Del Valle e Sollys, da Nestlé (REVISTA SUPERHIPER, 2008).

4.2 CONCORRÊNCIA E SUBSTITUIÇÃO DOS PRODUTOS

O crescente número de empresas que estão lançando, no mercado, bebidas à base de soja, com informações nutricionais e de benefícios à saúde, semelhantes às utilizadas pelas empresas processadoras de lácteos, exemplifica a dinâmica de concorrência entre essas categorias de produtos. É perceptível, porém, a disputa de mercado, entre leite fluido (em especial, o UHT) e as bebidas à base de soja - mesmo que, legalmente a nomenclatura “leite”, no rótulo, seja exclusiva do primeiro (MARCHIORI, 2006).

A crescente oferta de novos produtos à base de soja, para beber, associada a transformações nos desejos, necessidades e hábitos dos consumidores, está permitindo uma evolução significativa no volume de vendas da categoria (ZANON, 2007)

[...] o fato é que o mercado tem se tornado cada vez mais dinâmico e com novos direcionadores como a globalização, a preocupação com saúde e qualidade de vida, o aumento da idade média da população, a redução na taxa de crescimento populacional, a urbanização, a ocidentalização de países do oriente e a comunicação via internet, que permite que as informações circulem por todo o mundo quase que em tempo real. Esse ambiente é propício para novos produtos e conceitos que estejam alinhados ao novo contexto, mas também para questionar velhos hábitos de consumo. Os sucos prontos para beber e as bebidas de soja são exemplos já clássicos de novas opções que embutem esses conceitos. Esses produtos concorrem diretamente com o leite ao oferecer uma outra alternativa para o café-da-manhã, por exemplo. É importante dizer que por trás do crescimento [...] das bebidas de soja, há um trabalho de longo prazo e muito bem feito em pesquisa e desenvolvimento e relacionamento com formadores de opinião, como médicos e nutricionistas. Aliás, particularmente não acho que os principais concorrentes do leite serão, no futuro, a cerveja e o refrigerante, um produto que será cada vez mais visado pelos agentes de saúde. Acho que a concorrência principal, no futuro, virá dos produtos que já carregam a mensagem de boa saúde e nutrição e que têm o mesmo propósito do leite, como sucos prontos, bebidas de soja e os *smoothies*, que podem inclusive ter base láctea. Por tudo isso, o leite corre o risco de ser visto como um produto “antigo”, desconectado das novas tendências, o que obviamente é perigoso. Isso sem contar a questão do teor de gordura, cada vez mais bombardeado na mídia, a ponto de ser considerado um indicador de má qualidade da dieta (CARVALHO, 2007 b).

A possibilidade de substituição de leite UHT por bebidas à base de soja está expressa em um estudo, realizado com a participação de mais de uma centena de especialistas atuantes no segmento de lácteos, denominado “Cenários para o Leite em 2020”. Nesta pesquisa, Wright e Spers (2007) consideram as bebidas à base de soja como produto substituto ao leite no Brasil.

O preço é um fator que, momentaneamente, é considerado pelas empresas processadoras de lácteos como favorável ao consumo de leite UHT, no entanto, é importante ressaltar que as indústrias processadoras de bebidas à base de soja podem rapidamente, como estratégia para conquistar novos consumidores inclusive de classes C e D, baixar os seus preços, e conseqüentemente passarem a ser concorrentes diretas, principalmente no caso dos leites especiais, conforme apresentado no Quadro 5, o que amplia a probabilidade de substituição.

Produto/Marca LEITES UHT GENÉRICOS E ESPECIAIS	Preço (Reais)	Produto/Marca BEBIDAS À BASE DE SOJA	Preço (Reais)
Leite UHT integral. (1 Litro)	R\$ 1,49 a R\$ 1,65	Bebida de soja, adicionada de sabor, ferro, zinco, ácido fólico e seis vitaminas; com 0% de colesterol, com e sem sabor, em embalagens de 200ml.	R\$ 1,49
Leite UHT - Desnatado. (1 Litro)	R\$ 1,65	Bebida de soja, com sabor original. (1 Litro)	R\$ 2,75 a R\$ 5,19
Leite UHT - Semidesnatado. (1 Litro)	R\$ 1,65	Bebida de soja, com sabor original Light; adicionada de cálcio e vitamina D. (1 Litro)	R\$ 3,19
Leite UHT - Desnatado / <i>Diet</i> . (1 Litro)	R\$ 2,79	Bebida de soja, com sabor original <i>light</i> . (1 Litro)	R\$ 3,19 a R\$ 3,49
Leite UHT - Desnatado vitamina A e D. (1 Litro)	R\$ 2,69	Bebida de soja, adicionada de sabor. (1 Litro)	R\$ 3,89
Leite UHT - Desnatado/cálcio. (1 Litro)	R\$ 2,24	Bebida de soja original, adicionada com proteína, vitamina, A, B6, B12, C,D,E e ácido fólico. (1 Litro)	R\$ 3,97
Leite UHT - desnatado com fibras. (1Litro)	R\$ 2,69	Bebida de soja, adicionada de suco natural de fruta, ferro, zinco, ácido fólico e 6 vitaminas. (1 Litro)	R\$ 3,98
		Bebida de soja, adicionada de suco natural de fruta, ferro, zinco, ácido	

Leite UHT com colágeno. (1 Litro)	R\$ 2,69	fólico e seis vitaminas; zero lactose, colesterol e adição de açúcar. (1 Litro)	R\$ 4,99
Leite UHT - Desnatado com cálcio. (1 Litro)	R\$ 2,24 a R\$ 3,16	Bebida de soja, com sabor, 0% lactose, 0% colesterol, proteínas e vitaminas A, B6, B12, C, D, E e ácido fólico. (1 Litro)	R\$ 7,49
Leite UHT desnatado, com cálcio enriquecido com vitamina D/ <i>light</i> . (1 Litro)	R\$ 2,89		
Leite UHT - Integral/ ferro. (1 Litro)	R\$ 2,89 a R\$ 3,16		
Leite UHT – Semidesnatado/ baixa lactose. (1 Litro)	R\$ 3,21 a R\$ 3,59		
Bebida Láctea UHT com sabor pêssego, baixa lactose. (1 Litro)	R\$ 3,99		

Quadro 5: Preço de leites UHT e bebidas à base de soja em uma rede varejista de POA na data de 21/12/2008.

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Frente a essa ameaça, investimentos em marketing institucional representam uma estratégia importante, para o segmento de lácteos, conforme aponta Ferro *et. al.*, (2007, p.67).

Dessa forma, essa estratégia é importante para ampliar a demanda dos atuais consumidores e converter os não-consumidores de lácteos em consumidores desses produtos. Adicionalmente, é importante para proteger o *market share* dos produtos lácteos de produtos concorrentes/substitutos, como bebidas à base de soja, refrigerantes e outros.

No passado, o “leite” de soja obteve uma baixa aceitação no Brasil, devido ao seu sabor e aroma desagradar ao paladar dos consumidores brasileiros. Recentemente, porém, as indústrias nacionais, visualizando como um grande potencial de mercado, têm investido em novas tecnologias, com intuito de melhorar a qualidade sensorial do “leite” de soja. Muitos outros produtos, à base de extrato hidrossolúvel da soja combinado com diversos sucos de frutas, vêm obtendo êxito no mercado. Isso sinaliza que os consumidores podem estar mudando de opinião e atitudes, em relação aos produtos à base de soja (BEHRENS; DA SILVA, 2004).

Em particular, Hasler (1998) destaca que a soja faz parte dos alimentos que a mídia mais divulgou suas propriedades funcionais, através de alegações de saúde, nos últimos anos. Sua

classificação, como alimento funcional, ocorre devido a sua influência positiva sobre doenças cardiovasculares, câncer, osteoporose e sintomas da menopausa.

4.3 DESEMPENHO DOS PRODUTOS RELACIONADO A SUAS FUNCIONALIDADES

Desde a metade da década de 1990, um crescente número de empresas lácteas investe no mercado de leite UHT “modificado”, ou seja, que recebeu algum ingrediente (de caráter funcional ou não), para diferenciar o produto da categoria “*comoditizada*” (leite UHT, com diferentes teores de gordura). Essa alternativa representa uma estratégia competitiva fundamental do setor processador de laticínios, para fazer frente ao crescente poder de negociação das redes varejistas. A categoria representa em torno de 10% do mercado de leite UHT (RÉVILLION, 2004).

A importância da alimentação na manutenção da saúde já é reconhecida desde a antiguidade. Recentes descobertas no campo nutricional, relacionando hábitos alimentares com a incidência de doenças, estão mudando os paradigmas dos consumidores e das indústrias de alimentos. Principalmente nos países desenvolvidos, é visível a preocupação crescente com a alimentação e sua relação com saúde e longevidade, o que cria um grande mercado para alimentos que possam beneficiar a saúde (CHIARELLO, 2002, P.7).

[...] e estão deixando de ser um nicho de mercado para se transformar em uma nova fronteira do mercado de alimentos, conquistando espaço dos produtos tradicionais e com amplas possibilidades de crescimento (SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS, 2007).

Em particular, a adição de ingredientes funcionais aos leites de consumo representa uma importante via de inovação (SAXELIN *et al.*, 2003); (MILNER; ROBERFROID, 1999) – veja Quadro 6.

Ingredientes	Funcionalidade
Proteínas do soro do leite e peptídeos bioativos	Proporcionam um aumento da resistência imunológica e possuem propriedades anticancerígenas (HOOLIHAN, 2003; O'SHEA,1998).
Ácido linoleico conjugado	Previne alguns tipos de câncer (HOOLIHAN, 2003; O'SHEA,1998), auxilia nas funções de emagrecimento e reduz os riscos de aterosclerose e diabetes (GNÄDIG <i>et al.</i> , 2003). Com permissão para utilizar o símbolo de coração, na embalagem (CASTRO,1998).
Lactoferrina	Possui ação protetora dos dentes (O'DONNELL, 2003).
Imunoglobulinas naturais	Possuem ação benéfica ao sistema imunológico e à saúde dos músculos e articulações dos consumidores (SAXELIN <i>et al.</i> , 2003).
Enriquecimento com vitaminas antioxidantes A, C e E, e vitamina D	Favorece a absorção de cálcio, ação incrementada pelas proteínas bioativas do leite (SAXELIN <i>et al.</i> , 2003).
Enriquecimento com inulina e a oligofrutose	Auxilia na absorção de cálcio, melhorando a densidade óssea e, também, reforçando a capacidade imunológica do organismo (MILNER; ROBERFROID, 1999).
Enriquecimento com fibras solúveis	Diminui os níveis de colesterol e reduz o risco de problemas cardiovasculares. Essas fibras controlam o nível de glicose no sangue e apresentam alto poder de saciedade (GILÉDE, 2000), além de favorecerem o crescimento de agentes probióticos (SAXELIN <i>et al.</i> , 2003).
Enriquecimento com ácidos graxos: ômega 3 e ômega 6	Ajuda a regular os níveis de triglicérides (ANVISA, 2008).

Quadro 6. Alguns ingredientes e suas características funcionais encontradas ou adicionadas ao leite

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

A Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde define alimentos funcionais, como sendo "[...] aquele alimento ou ingrediente que, além das funções nutritivas básicas, quando consumido como parte da dieta usual, produza efeitos metabólicos e/ou fisiológicos e/ou efeitos benéficos à saúde, devendo ser seguro para consumo sem supervisão médica" (BRASIL, 1999).

A tendência de consumo de alimentos funcionais é, também, bastante explorada, na categoria das bebidas à base de soja (ROSA; CONSENZA; LEÃO, 2006). Nesse contexto, “[...] onde novos hábitos de consumo se estabelecem, hábitos tradicionais podem ser descontinuados e, fundamentalmente, surgem produtos concorrentes, como sucos prontos, águas saborizadas e bebidas de soja, que podem ocupar o espaço destinado aos lácteos” (FERRO *et.al.*, 2007, p. 21).

Ao analisarmos a composição química do extrato solúvel da soja e do leite de vaca, contudo, é possível observar mais semelhanças do que diferenças, conforme está apresentado na tabela 1. De fato, assim como o leite, os produtos derivados da soja são hoje considerados alimentos completos, devido a sua composição equilibrada, com aproximadamente 40 a 45% de proteínas, 18 a 20% de lipídios, 30 a 34% de carboidratos, 5% de minerais, e algumas vitaminas do complexo B (MAGNONI, 2008).

Tabela 1 – Composição química de leite de vaca e do extrato solúvel de soja

	Extrato de soja - 100gr		Leite de vaca – 100gr		
	Líquido	Em pó	Líquido	Em pó	Desnatado
Calorias	52	429	63	450,5	36,1
Carboidratos	2,5	28,0	5	35,1	5
Proteínas	3,4	41,8	3,1	28,7	3,6
Lipídios	2,3	20,3	3,5	21,7	0,1
Cálcio	40	275	114	909	124
Fósforo	105	674	102	708	98
Ferro	1,2	5,0	0,1	0,5	0,08

Fonte: Franco (1992).

Além das questões de mudança de hábitos na alimentação, diferentes patologias também são impulsionadoras do consumo de bebidas de soja, como é o caso de pessoas intolerantes à lactose, patologia que acomete em torno de 75% da população mundial (UGGIONI, FAGUNDES, 2006) e aproximadamente um quarto da população brasileira (PEREIRA FILHO; FURLAN, 2004).

Um outro fator nutricional que diferencia o leite e as bebidas à base de soja diz respeito à presença de isoflavonas, em todos os derivados de soja. Essas substâncias possuem uma estrutura química próxima da estrutura do hormônio estrogênio; por isso, fazem parte do grupo conhecido como fitoestrogênios, os quais contêm vários efeitos benéficos para o organismo humano, como a prevenção e redução de cânceres de mama e o de próstata, a diminuição da perda óssea pela osteoporose, a queda dos níveis de colesterol no sangue, a diminuição das chances de doenças cardíacas e a amenização dos sintomas da menopausa (MESSINA, 2004).

No quadro 7, apresentam-se os diferentes tipos de bebidas à base de soja e leite UHT e suas respectivas alegações de saúde utilizadas pelas respectivas empresas processadoras.

<i>Bebidas à base de soja</i>	<i>Leite UHT</i>	<i>Funcionalidades</i>	<i>Apelos comerciais realizados pelas empresas processadoras junto aos clientes</i>
	Integral		Mantém todas as características nutricionais, inclusive o sabor e cremosidade do leite fresco do campo. Processado pelo sistema UHT (Ultra-alta temperatura)**.
	Semidesnatado		Teor de gordura reduzido em 60%**.
	Dietalight		Leite desnatado com adição de vitaminas A e D. Ideal para pessoas que buscam uma alimentação saudável e com baixa caloria **.
	Ácidos graxos Ômega 3 e Ômega 6	Ajuda a regular os níveis de triglicérides (BRASIL 2008).	Contribuem para o controle dos níveis de colesterol e triglicérides, além de favorecer o desenvolvimento do sistema imunológico **.
	Com Ômega 3 desnatado e adicionado de vitaminas C, E e B6		É indicado para adultos com mais de 30 anos, em especial aqueles que levam vida agitada e estressante **.
	Enriquecido com ácido oleico e ácidos graxos Ômega 3 e Ômega 6		Atender ao consumidor adulto que tem necessidades específicas diferentes de crianças e adolescentes **.
Enriquecidos com ácidos fólico	Enriquecidos com ácidos fólico	É recomendado principalmente para gestantes porque atua na proteção do tubo neural durante o seu desenvolvimento nos primeiros meses de vida, evitando má formação da medula espinhal e anencefalia (DALY <i>et al.</i> , 1997).	
	Hiperimunizados		Indicado para quem sofre de artrite reumatóide, hipertensão, gastrite, colesterol alto ou alergias **.
	Leite para Primeira Infância		Indicado para crianças de um a três anos. Os principais nutrientes desse leite são o ferro, que atua diretamente no sistema sanguíneo e na produção de energia; as vitaminas A, D3, E, C e B6, que exercem papel importante nas funções fisiológicas e imunológicas do organismo; os ácidos graxos essenciais poliinsaturados Ômega 3 e Ômega 6, que atuam no desenvolvimento do sistema nervoso, da pele e das mucosas; e a taurina, um aminoácido pouco sintetizado nos primeiros anos de vida, que auxilia na funcionalidade de órgãos e tecidos **.
		As fibras alimentares auxiliam o funcionamento do	A ingestão de fibras solúveis contribui para

	Fibras	intestino (BRASIL, 2008).	desenvolvimento de uma flora intestinal equilibrada e saudável, desde que associada a uma dieta balanceada e a hábitos de vida saudáveis **.
Cálcio	Cálcio	Nutriente fundamental para a formação e manutenção da massa óssea e dentes (BRASIL, 2005).	
Ferro	Ferro	Nutriente especial para evitar anemia, em especial em crianças, jovens, idosos e mulheres em idade fértil (BRASIL, 2005).	
Isoflavonas		As isoflavonas são compostos bioativos, os quais possuem ações benéficas ao nível de órgãos e tecidos atuando na redução da osteoporose, diminuição da incidência de câncer e melhora da sintomatologia associada ao climatério e efeitos positivos no sistema cardiovascular. (RODRIGUES <i>et al.</i> , 2003). Porém, os dizeres de rotulagem e o material publicitário dos produtos à base de soja não podem veicular qualquer alegação em função das isoflavonas, seja de conteúdo (“contém”), funcional, de saúde e terapêutica (prevenção, tratamento e cura de doenças) (BRASIL, 2008).	
Proteínas da Soja	-----	O consumo diário de no mínimo 25 g de proteína de soja pode ajudar a reduzir o colesterol (BRASIL, 2008).	
Sem colesterol	Desnatado (0% de gordura)		Com 0% de gordura e ideal para pessoas que buscam uma alimentação saudável e com baixas calorias**.
Sem lactose	Com baixo teor de lactose (90% menos lactose)		Indicado às pessoas que apresentam distúrbios digestivos por intolerância a lactose **.
Vitaminas A	Vitaminas A	Exerce ação protetora na pele e mucosas e papel essencial na função da retina e da capacidade funcional dos órgãos de reprodução (FRANCO, 1992)	“A Vitamina A é essencial para o crescimento, sistema imunológico, visão e saúde dos ossos, pele e cabelo.
Vitamina C	Vitamina C	Interfere no metabolismo do ferro, glicose e de outros glicídios facilitando a absorção das hexoses, assim como a glicogênese hepática. Aconselhada nos prematuros e neonatos em geral (FERRO, 1992).	
Vitamina D	Vitamina D	Seu papel fisiológico é caracterizado como o de um positivo regulador na homeostase do cálcio sendo o metabolismo do fósforo afetado da mesma maneira que o cálcio. Suas funções essenciais coagulação sanguínea, a	A Vitamina D auxilia a absorção de cálcio e fósforo. Necessária para a saúde dos ossos, dentes.

		atividade muscular, o transporte dos impulsos nervosos aos músculos e a permeabilidade das membranas celulares (FRANCO, 1992).	
Vitamina E	Vitamina E	Indicada para pacientes com risco de deficiência. Prematuros e recém nascidos com alta taxa de hemólise. Também indicada no aborto habitual, nas desordens da fertilidade e doenças de vários tecidos conectivos (FRANCO, 1992).	A Vitamina E protege contra os radicais livres. Necessária para o sistema imunológico e funções nervosas. Mantém a saúde dos glóbulos vermelhos (CCL,2008)..
Vitamina K	Vitamina K	Fator importante para a coagulação do sangue (FERRO, 1992).	A Vitamina K é essencial para a coagulação sanguínea. Necessária para a formação e conservação de ossos e peles. sadios (CCL,2008)..
Vitamina B6	Vitaminas B6	Indicada na gestação, esta deficiência atinge o feto e o recém nascido em grande extensão, podendo ocasionar deterioração da capacidade mental (FERRO, 1992).	A Vitamina B6 é importante para a saúde dos ossos, músculos e pele. Importante para manter gengivas, dentes e sistema nervoso saudáveis (CCL,2008)..
Vitamina B12	Vitamina B12	Substância intermediária na formação de glóbulos sanguíneos, bainha dos nervos e a síntese do ácido nucléico e para a maturação das células epiteliais, principalmente as do trato intestinal (FRANCO, 1992).	A Vitamina B12 funciona como co-enzima na síntese de ácidos nucléicos e proteínas. Necessária para a formação e saúde dos glóbulos vermelhos e sistema nervoso (CCL,2008).
Zinco		Importante para o crescimento, desenvolvimento, imunidade, defesa antioxidante, manutenção do apetite, do paladar, da capacidade de cicatrização de feridas e para a visão noturna (MARQUES; MARREIRO, 2006 <i>apud</i> MARET, 2001).	
** - Indica que estas informações foram coletadas de diversos sites e folders de empresas processadoras de leite UHT.			

Quadro 7. Principais funcionalidades e alegações das bebidas à base de soja e do leite UHT comunicadas aos consumidores

Fonte: Elaborado pela Autora (2009).

Embora tenham tantos adjetivos relacionados ao incremento nutricional dos alimentos, não se pode deixar de atentar para o fato de que a soja contém também fatores antinutricionais, como os inibidores de proteases e as lectinas. Os inibidores de proteases são capazes de inibir as atividades da tripsina, quimotripsina, amilase e carboxipeptidase, enquanto as lectinas causam diminuição no crescimento dos animais, alimentados com soja, sem tratamento térmico. Para a remoção desses fatores antinutricionais, usa-se tratamento térmico seco ou úmido (BAJPAI, SHARMA, GUPTA, 2004).

4.4 ESTUDO DE CASO EMPRESA A

4.4.1 Caracterização e evolução da empresa

Localizada na região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul, a empresa A foi fundada em 1993, com o objetivo de industrializar o leite produzido na região. No início de suas atividades, transformava diariamente dois mil litros de leite, em diversos tipos de produtos: queijos, creme de leite, bebida láctea, ricota e leite tipo C. A opção em investir no setor lácteo ocorreu devido ao grande potencial de crescimento do setor.³

Motivada pelas expectativas de crescimento do setor, entre os anos de 1993 e 2000, a empresa importou do Uruguai mais de 4 mil novilhas leiteira de alta capacidade genética e, em 2000, deu início a um processo de ampliação do *mix* de produtos, inclusive o leite Longa Vida. Para tanto, investiu em uma moderna planta industrial, buscando trazer tecnologias de última geração, que permitissem a fabricação de leite UHT, leite condensado e concentrado, creme de leite e achocolatados, alcançando uma capacidade de processamento de aproximadamente um milhão de litros/dia e um faturamento anual em torno de R\$ 4,5 milhões.⁴

Entre o período de 2000 e 2007, a empresa A alcançou um expressivo crescimento médio anual, em torno de 86%. Sendo que, em 2007, firmou uma parceria com o BNDESPar

³ Informações provenientes de folder, material de divulgação e site elaborado pela empresa.

⁴ Informações provenientes de folder, material de divulgação e site elaborado pela empresa.

(Banco de Desenvolvimento Econômico e Social) e iniciou um projeto de expansão, através de aquisições de duas empresas processadoras de lácteos: em Minas Gerais no Rio Grande do Sul, o que permitiu atingir um faturamento de R\$ 550,00 milhões (PRESIDENTE DA EMPRESA, 2008).

Dando continuidade ao projeto de expansão, no ano de 2008 foram adquiridas, mais uma unidade em Minas Gerais e outra no Rio Grande do Sul. Assim, a empresa A posicionou-se como a quinta maior em captação de leite, no Brasil, projetando um faturamento próximo a R\$ 700,00 milhões, associado a uma diversificação de sua linha de produção (PRESIDENTE DA EMPRESA, 2008).

Ainda no mês de novembro do mesmo ano a empresa A anunciou uma fusão de suas operações com uma empresa paranaense⁵, juntas as organizações somarão uma capacidade de processamento de 3 milhões de litros de leite por dia abrangendo os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul em 17 plantas industriais, recebendo matéria-prima de aproximadamente 26,5 mil produtores integrados, empregando 2,6 mil pessoas, e se tornando o quarto maior grupo em captação de leite no Brasil, com um faturamento previsto para o ano de 2009 na ordem de R\$ 1,5 bilhão (PORTAL EXAME, 2008).

No ano de 2009, a empresa, a holding, pretende ampliar ainda mais sua área de atuação, construindo uma nova unidade de fabricação, no vizinho país Uruguai. Passa, então, a ser a primeira fábrica de lácteos brasileira a transcender fronteiras e a se instalar em outro país (ABRAS, 2008), com a unidade que começará a operar em 2011, com capacidade inicial de processamento de 400 mil litros de leite por dia⁶.

Atualmente, metade do faturamento da empresa A provém das vendas de leite Longa Vida (PRESIDENTE DA EMPRESA, 2008). Embora atuando nesse mercado há pouco mais de oito anos, a empresa conquistou uma expressiva participação em percentual de volume, entre as primeiras marcas de leite UHT do estado do Rio Grande do Sul (O NACIONAL, 2008).

Com intuito de aumentar ainda mais o seu crescimento e participação no mercado, a empresa investe, ofensivamente, na apresentação do novo design das embalagens, de toda a sua diversificada linha. Além disso, promove o lançamento de uma série de novos produtos, nos segmentos de leite e de bebidas à base de soja (PRESIDENTE DA EMPRESA, 2008).

⁵ (PORTAL EXAME, 2008).

⁶ Informações obtidas em material disponibilizado pela empresa.

4.4.2 Identificação do fenômeno substituição do leite UHT pelas bebidas à base de soja e comportamento do consumidor como fator influenciador de consumo

O posicionamento do Presidente e do Gerente de Marketing da empresa A, sobre a possibilidade de o leite UHT sofrer uma ameaça de substituição, pelas bebidas à base de soja, até então se afigura como genérico. Inicialmente, ambos concordam que existe uma possibilidade de substituição do leite UHT pelas bebidas à base de soja. Nesse sentido, o presidente afirma: “[...] com certeza, as bebidas à base de soja são uma ameaça como produto substituto ao leite, tanto é que estamos entrando na fabricação de produtos à base de soja”. Ele mesmo, em seguida, porém, contrapõe-se ao que foi declarado, dizendo que “[...] se considerar as propriedades nutricionais de cada produto, o leite é insubstituível, porque tem propriedades diferentes da soja”.

Complementando, o Gerente de Marketing acrescenta:

[...] as bebidas à base de soja têm um grande potencial de crescimento e são fortes concorrentes do leite UHT. O consumo de soja vem aumentando, é fato, e esses produtos têm um valor agregado muito maior que o leite. Isso é incontestável, porém, é improvável que ocorra a substituição. Os mercados se abrem e se criam novos perfis de consumo, com potencial de mercado para os dois.

Para a maioria dos especialistas entrevistados, é notório o expressivo crescimento dessa categoria de produtos, nos últimos anos, tanto no Brasil quanto no mundo, sinalizando, de certa forma, uma nova opção de consumo no mercado de bebidas saudáveis. Os profissionais, contudo, concordam que leite UHT e bebidas à base de soja correspondem a distintos mercados, respectivamente, genéricos e de nicho.

Nas entrevistas nos grupos focais A, B e C, no entanto, foi possível observar uma pré-disposição para o consumo de bebidas à base de soja. Em alguns casos, foi verificada a alternância do consumo entre bebidas de soja e leite UHT, inclusive, no café da manhã. Quando questionados se substituiriam completamente o leite UHT por bebidas à base de soja, entretanto, os pesquisados foram unânimes em responder que não o fariam.

Contrapondo-se ao posicionamento do Presidente e do Gerente de Marketing da empresa A, bem como de alguns especialistas e membros dos grupos focais entrevistados, o representante da Associação Gaúcha de Laticínios, demonstrou preocupação com a elevação do crescimento

desses produtos e destacou que “[...] as bebidas à base de soja oferecem uma grande ameaça de substituição ao leite UHT, visto que o setor lácteo possui um baixo investimento em marketing”.

Para o Presidente da empresa A, os principais fatores motivadores, nas transformações dos hábitos alimentares, de estilo de vida dos consumidores, e que, conseqüentemente promovem o crescimento do mercado de bebidas à base de soja, são: tendência de consumir produtos saudáveis, *light*, *diet*, manter a forma, eliminar o consumo de gorduras dos alimentos; a condição das pessoas portadoras de intolerância à lactose total ou parcial; e os efeitos da mídia, grande impulsionadora de consumo, através de comerciais, muito bem elaborados, relatando que a soja proporciona beleza, boa forma.

A comunicação dos produtos à base de soja também foi um aspecto evidenciado, pelos entrevistados do grupo focal A. Eles ressaltaram que obtém informações sobre as bebidas à base de soja e seus benefícios, na televisão, Internet e, principalmente, em revistas de boa forma.

Ao contrário do que ocorre no mercado de bebidas à base de soja, os investimentos em marketing e comunicação, no setor lácteo, ainda são ínfimos e as principais razões, conforme observa o Gerente de Marketing, devem-se, em primeiro lugar, ao fato de se tratar de uma *commodity*, que possui um baixo valor agregado e não disponibiliza de recursos para comunicação. Segundo ele, a exceção neste caso, são as grandes indústrias, que fazem alguns investimentos em função do portfólio e de suas políticas de mercado. Nas empresas menores, os investimentos geralmente “se concentram mais no canal de distribuição do que na mídia, se briga por frente de gôndolas na prateleira e quem detiver um maior volume vai estar mais presente nas gôndolas e terá maior força para negociar”.

Esses fatores também foram destacados, pela maioria dos especialistas entrevistados, pelos entrevistados dos grupos focais, tendo sido enfatizados pelo pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite. Ele referiu: “grandes investimentos em comunicação, por parte das empresas processadoras de bebidas à base de soja, com campanhas publicitárias muito bem elaboradas”, aliadas a um trabalho de conscientização junto “a profissionais formadores de opinião como, por exemplo, médicos e nutricionistas que, de alguma forma, acabam convencendo o consumidor a optar por estes produtos”.

O mesmo não ocorre, no entanto, no setor lácteo. Os especialistas entrevistados observam que a comunicação ainda é incipiente, seja nas “questões institucionais”, ou nas “questões da

própria marca”, o que torna interessante a adoção de estratégias de *benchmarking* das empresas processadoras de bebidas à base de soja.

Outro aspecto relevante, para o significativo crescimento do consumo de bebidas à base de soja, citado pelo Gerente de Marketing é

[...] o amadurecimento da população brasileira em idade, fator que poderá influenciar aos consumidores, mesmo aqueles com renda menor, a buscar consumir produtos mais saudáveis e que proporcionem um bem-estar futuro e com mais saúde, com isso as pessoas estão amadurecendo também em seu comportamento de consumo. Justifica-se, então, essa grande movimentação das empresas, não apenas as de leite e de bebidas à base de soja, mas também outras empresas do setor alimentício estarem migrando para este caminho, oferecer algo mais saudável.

Diante disso, bebidas à base de soja são um mercado em movimento, com grandes perspectivas de crescimento e que exige um monitoramento constante, conforme afirma o Diretor de Marketing,

[...] acompanhamos a evolução desses produtos da seguinte maneira, através de dois aspectos, duas variáveis: uma é cultura [...] e a outra é tecnologia. O comportamento social à medida que se cria um novo hábito no consumidor ele vai criar uma nova tendência. Hoje, analisando a economia, o poder de consumo, dado ao alto valor agregado das bebidas à base de soja ainda não vai haver uma migração muito forte. Tem que se estudar o movimento, verificando se as bebidas à base de soja vão descer nos valores para um nível de competitividade igual ao do leite. Neste caso, pode [haver um estímulo para a experimentação] essa experimentação são os picos aonde o mercado vai e migra, experimenta. Depois do pico da experimentação, vai haver as definições de quem continua consumindo, de quem volta para o tradicional.

Ilustrando essa dinâmica, os entrevistados do grupo focal A citam que uma das motivações de consumo de bebidas à base de soja é, inicialmente, a curiosidade de experimentar algo novo. Posteriormente, esses consumidores ponderam as características nutricionais dessa categoria de produtos, avaliando-a como um alimento saudável, em função do seu teor de proteína, da presença de isoflavonas, de não possuir colesterol, de ajudar no controle de peso, etc.

O monitoramento das evoluções e tendências do comportamento dos consumidores, bem como a necessidade de conhecer os fatores impulsionadores de consumo, também foram ressaltados, como aspectos críticos, por alguns dos especialistas entrevistados.

[...] os consumidores estão a cada dia buscando produtos mais saudáveis e que proporcionem um melhor bem-estar para o corpo e para a mente. E, neste contexto, entram as bebidas à base de soja, as quais estão ancoradas nas questões de saúde, qualidade de vida, livres de colesterol, lactose e, conseqüentemente conquistando espaço no mercado (PESQUISADOR, CONSULTOR E REPRESENTANTE EXECUTIVO DA LÁCTEA BRASIL).

[...] é uma tendência mundial o consumo de soja aumentar cada vez mais. De uns tempos para cá, se tem percebido uma maior procura de bebidas à base de soja, como substituto do leite, não só em caso de intolerantes, alérgicos, pessoas que não podem consumir leite por alguma patologia, mas também por escolha de estilos de alimentação, como os vegetarianos, e pessoas que fazem controle de colesterol e de peso (REPRESENTANTE DO CONSELHO REGIONAL DE NUTRICIONISTAS DO RIO GRANDE DO SUL).

4.4.3 Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição

Embora a empresa A esteja entre as quatro maiores empresas brasileiras do setor lácteo, atuando no mercado de Leite Longa Vida, com uma expressiva participação em percentual de volume, entre as principais marcas de Leite UHT, do estado do Rio Grande do Sul, também está entrando no mercado de bebidas à base de soja. Segundo o Presidente e o Gerente de Marketing, “entrar no mercado de bebidas à base de soja é uma oportunidade de diversificação de produtos”, dado que “a máquina que envasa o leite também envasa as bebidas de soja, se aproveita o mesmo canal de vendas e distribuição”,

[...] não podemos como uma empresa, como a nossa que vive no mercado deixar passar uma oportunidade como essa, conquistar uma fatia desse mercado [...] se dependesse de mim não faria jamais “leite” de soja, mas tenho que olhar o lado comercial da minha empresa, olhar o que o consumidor quer e não o que eu quero. Produzir bebidas à base de soja é uma necessidade, preciso fazer, preciso entrar nesse mercado, os demais estão entrando e eu não posso ficar fora também (PRESIDENTE DA EMPRESA).

Acompanhando as tendências de mercado e impulsionadas pelas mudanças no comportamento dos consumidores, algumas empresas processadoras de lácteos estão atuando nos dois segmentos, leite UHT e bebidas à base de soja. Sobre essa ocorrência, o pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite manifesta um posicionamento semelhante ao do Presidente e do Gerente de Marketing da empresa A,

[...] as empresas processadoras de leite UHT estão se inserindo neste mercado, porque estão descobrindo outros negócios [...] é possível utilizar sua estrutura de distribuição de leite, para também distribuir derivados de soja. Não há muito que fazer, porque o equipamento que envasa leite, envasa bebidas à base de soja, possui os canais de distribuição estruturados. É só questão de comprar a soja, fazer o suco e colocar o sabor. Então, é uma oportunidade de negócio.

A exploração de novas oportunidades proporciona à empresa uma extensão na linha de produtos, ampliando o portfólio e, principalmente, oportunizando a migração para produtos com maior valor agregado. Para o Gerente de Marketing,

O leite UHT é praticamente uma *commodity*, com exceção dos leites especiais, ainda em pequenos volumes, porém com tendências de crescimento. O restante tem uma competição muito grande por preço; no entanto, à medida que a empresa quer crescer e evoluir sua percepção de marca, é necessário desenvolver novos produtos e entrar em mercados que agreguem maior valor.

Com a ampliação do portfólio, uma das metas da empresa é mostrar, para o consumidor, que a empresa A não produz apenas leite, atualmente a maior lembrança. Com isso, a proposta é poder oportunizar, para o consumidor, mais uma opção. Neste sentido, o Gerente de Marketing observa que

[...] à medida que o consumidor experimentar a marca e esta estiver correspondendo às expectativas dele, ou talvez criando novas sensações, novas necessidades, passamos, então, a ser mais uma opção de consumo ou preferências de consumo. É isso que a empresa quer.

Para a maioria dos especialistas entrevistados, a decisão das empresas processadoras de lácteos de entrarem em um segmento diferente de sua atuação principal, no caso, as bebidas à base de soja, ocorre devido a uma “forte concorrência entre as empresas do setor lácteo”. Isso se verifica, porque as mesmas trabalham com um produto “considerado *commodity*” e as bebidas à base de soja surgem como “alternativa para ampliação do *mix* de produtos oferecidos até o momento, promovendo uma diversificação de linha e, conseqüentemente, novas oportunidades de mercado”.

O segmento de bebidas à base de soja consiste de um ambiente favorável à agregação de valor. O Gerente de Marketing ressalta que, “a cada dia surgem novos sabores, como *mixes* e combinações de frutas, que começam a agradar e conquistar ao consumidor. Cabe às empresas

monitorar quais são os sabores aprovados, pelos consumidores, e quais devem ser melhorados ou retirados dos mercados”.

Nesse sentido, com intuito de conhecer melhor o consumidor e suas preferências, a empresa A investe em pesquisas de mercado, através da contratação de empresas especializadas. Dessa forma, para o lançamento das bebidas à base de soja, foram detectados quais são os sabores preferidos dos consumidores e, a partir dessas informações, desenvolvido o *mix* de produtos de soja a ser lançado. No momento da pesquisa, esse *mix* ainda não podia ser divulgado pela empresa.

Apesar de já existirem inúmeras combinações de sabores, no mercado, os entrevistados dos três grupos focais destacaram que preferem as bebidas à base de soja, sabor original e original *light*. Salientaram que as bebidas com sabor de frutas enjoam facilmente, se consumidas frequentemente.

Apesar de a empresa A entrar no mercado de bebidas à base de soja, ela continua produzindo e investindo no principal produto de seu portfólio, o leite UHT. De acordo com o Gerente de Marketing,

Entrar nesse mercado não representa nenhuma ameaça ao leite UHT, mas, sim, oferece mais uma opção de consumo [...] As empresas têm produtos de combate, produtos de valor agregado para aumentar a rentabilidade. Têm os produtos, abrem pedidos que acabam entrando com um bom custo e incentivam o consumo da linha, e então a empresa monta as estratégias em cima de cada um. Alguns criam estratégias de marca para valorizar a empresa, outros carregam estratégias de ganhar mercado e outros ainda são os produtos de combate que evitam que o teu espaço seja tomado.

Agregar valor, através de adição de diferentes sabores, ao leite UHT, é uma das estratégias que a empresa está adotando, para diversificar seu *mix* de produtos e conquistar maior parcela de mercado. Segundo o Gerente de Marketing, a empresa está constantemente buscando informações sobre as principais tendências mundiais. Com isso, o “leite UHT passa também a ser um produto em constantes transformações, seguindo a mesma tendência das bebidas à base de soja, misturando leite com frutas, com chás ou qualquer outra propriedade que agregue valor ou torne-o competitivo”.

Bebidas de soja são a vedete hoje? Acho que sim, mas o leite tem essa facilidade de se adequar ao mercado, ao nível de competitividade e com um detalhe, mais competitivo em nível de custos, porque a soja ainda está muito alta [...] amadurece mercados e se define perfil de consumo [...] e as vantagens competitivas do leite é que ele também vai

se transformar rapidamente [...] nichos muito restritos, muito pequenos, mas o universo está aberto, e cada vez mais com esse amadurecimento cultural se formam novos nichos de mercado. Então, cabe à indústria identificar e acertar esses nichos, a comunicação, o desenvolvimento de produto e a logística.

Em relação às barreiras de entrada, que serão enfrentadas pela empresa A, no mercado de bebidas à base de soja, o Gerente de Marketing ressalta: “não chamo de barreiras, mas, sim, de fatores que devem ser considerados, para a entrada de novos mercados, que as empresas têm que se adaptar e conciliar o lançamento e o andamento dos produtos, em função dessas variáveis”.

Quanto às economias de escala, o Gerente de Marketing observa que “produzir em escala menor e com maior valor agregado está dentro dos propósitos da empresa; portanto, não se considera como barreira de entrada”. Já no que diz respeito ao aspecto diferenciação de produto (marca, propaganda e distribuição), no entanto, o Presidente e o Gerente de Marketing são unânimes em destacar que esse será o maior entrave para a empresa A ingressar nesse novo negócio. Segundo eles, será necessário despender de vultosos investimentos, em divulgação da marca e comunicação dos produtos e de seus benefícios: “as marcas que estão atuando hoje no mercado são marcas muito fortes, muito bem posicionadas, comparadas à nossa, que é menos conhecida e possui menor poder de barganha”. Neste sentido, “a empresa reconhece a fragilidade e está preparada para enfrentar”.

Também serão necessários grandes investimentos em comunicação, “visto que as bebidas à base de soja possuem valor agregado”. No que diz respeito à distribuição, não serão necessários investimentos, dado que a empresa utilizará o mesmo sistema de distribuição estabelecido para o leite UHT.

O ingresso no mercado de bebidas à base de soja também será facilitado, pelo processo de expansão e fusões, que a empresa A vem realizando desde 2007. As plantas industriais das unidades de Minas Gerais e no Rio Grande do Sul, além da unidade no Paraná, podem ser utilizadas para processar leite UHT ou bebidas à base de soja. As aquisições e fusões, com empresas que já atuam no mercado de bebidas à base de soja, garantem uma vantagem competitiva:

[...] a empresa já possui a tecnologia e a expertise de produzir as bebidas à base de soja, em razão de manter os profissionais que possuem o *Know-how* do processo e que, anteriormente, atuavam nas empresas adquiridas, o que dispensa a contratação de mão-de-obra especializada.

Segundo o Presidente e o Gerente de Marketing, isso coloca a empresa em uma posição favorável, frente às concorrentes que estão em processo de inserção neste mercado.

Apesar da flexibilidade operacional das plantas de processamento, o Gerente de Marketing esclarece que a “produção de bebidas à base de soja será realizada apenas nas unidades adquiridas, que já a produziam, antes de serem adquiridas pela empresa A”. Isso decorre da “existência de funcionários capacitados nestas unidades e, principalmente, tem como função a de evitar paradas das máquinas, para limpeza e troca, entre bebidas à base de soja e leite UHT, o que denota em desperdício de tempo”.

Além disso, o Gerente de Marketing destaca que as plantas industriais que produzem leite UHT já estão operando em 100% de sua capacidade.

Sobre políticas governamentais, os entrevistados não souberam informar, se existe alguma que seja considerada empecilho ou que dificulte a inserção da empresa A, neste mercado.

Quanto ao extrato de soja, principal matéria-prima utilizada para a produção de bebidas à base de soja, o Gerente de Marketing observa que “existem várias empresas que produzem o extrato e estão investindo em tecnologias de produção”. Assim, disponibilidade e acesso à matéria-prima não são considerados pontos de bloqueio à entrada.

Para o Presidente da empresa, em qualquer atividade, seja leite, suco de soja ou água mineral, a parte industrial e de processos produtivos não é o problema. A maior dificuldade, que exige grandes investimentos, “é fazer mercado, vender”, ou seja, “vender com rentabilidade, vender para alguém que consuma e volte a consumir novamente”.

Ainda de acordo com o Presidente da empresa, “o setor comercial da empresa, visibilidade e prospecção de mercado requerem altos investimentos”. Ele informa que foi criado “o departamento de marketing, focado na agregação de valor aos produtos que já existem no *mix*, valorizando-os, e na realização de monitoramento de tendências, para não ser, talvez, o lançador, mas aproveitar os momentos dos lançamentos de tendências mundiais”. Também segundo o Gerente de Marketing, “a partir de 2009, será estruturada, na empresa, uma equipe de monitoramento dos produtos lançados, visando a acompanhar os graus de aceitação e o perfil dos consumidores, bem como os movimentos de acréscimo e decréscimo de vendas e os fatores responsáveis por estes eventos”. Para as pesquisas de tendências de mercado, “assim como já ocorre, serão mantidas as contratações de empresas de pesquisas especializadas”.

O monitoramento de mercado é essencial para acompanhar diariamente o que o consumidor quer, o que o concorrente está fazendo, procurar estar sempre na “crista da onda” buscando atrair o consumidor de alguma forma. Produtos bons e com qualidade todas as empresas tem. O que precisa é chamar a atenção do consumidor, de alguma forma. É neste contexto que entra o pessoal do Marketing, posicionando o produto no mercado, oferecendo um bom serviço de atendimento, posicionando bem a rentabilidade da empresa, diante dos concorrentes (PRESIDENTE DA EMPRESA).

A entrada em um novo mercado, considerando o ciclo de vida dos produtos, obedece a duas variáveis importantes, para o Gerente de Marketing. Primeiro, é necessário “saber o momento certo de se inserir no mercado, através do acompanhamento de aspectos econômicos, culturais, de estar bem informado sobre o cenário e sobre como o mercado reagirá a tua oferta e comunicação”. Em segundo lugar, é preciso saber trabalhar o máximo possível a maturidade do produto, pois, quanto maior o período em que ele permanecer nessa etapa, maior será a rentabilidade e os resultados. “Isso também vai estender o tempo para você mesmo criar um produto substituto ao seu”, afirmou o Gerente de Marketing. Dessa forma, cada empresa decide qual é o melhor momento, porém de “maneira geral, as inserções ocorrem entre o período de introdução e crescimento”. Sendo assim, ele ressalta: “considerando que somos uma empresa que já atua no mercado de alimentos e contamos com uma infra-estrutura necessária para a produção de bebidas de soja, entendemos ser este o momento adequado de entrar neste negócio”.

Nesse sentido, o pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite destaca que o melhor momento para as empresas se inserirem no mercado de bebidas à base de soja depende do tamanho e da localização da empresa.

[...] eu acho que a grande empresa compensa entrar, porque este mercado está em expansão. A média empresa acho que só vai entrar quando o mercado estiver grande, o mercado de soja estiver grande, e também se a empresa estiver localizada em uma região que tiver estabilidade no produto soja. É importante dizer que tem produção de leite UHT no Brasil inteiro, as que estão próximas das regiões produtoras de soja acabam tendo facilidade por não terem custos tão elevados de trazer a soja para ser processada.

4.4.4 Fatores comportamentais relacionados ao processo de substituição

Entrar em novos mercados exige, das empresas, flexibilidade, tanto em sua estrutura fabril quanto na de gestão. Em relação à estrutura fabril, segundo pesquisador, consultor e representante executivo da Láctea Brasil, as empresas processadoras de lácteos apresentam “total flexibilidade para produzirem bebidas de soja, primeiro porque se tem apoio das indústrias de embalagens detentoras das tecnologias e do *Know-How* oferecendo o suporte técnico”. Em segundo lugar, ele destaca o fato de que “o equipamento de envase pode ser utilizado para ambos os produtos leite UHT e bebidas à base de soja e a matéria-prima é acessível”.

Em relação à flexibilidade de gestão, o pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite ressalta:

[...] as empresas processadoras de lácteos que possuem uma cultura organizacional de empresas processadoras de alimentos facilmente se adaptam em novos mercados, neste caso, bebidas de soja: ao contrário das empresas processadoras de lácteos que se vêem apenas como processadoras de lácteos. Então, elas têm dificuldades em perceber a oportunidade de atuar no mercado de soja.

A empresa A tem flexibilidade organizacional para atuar nos dois segmentos, visto que se considera uma empresa processadora de alimentos, conforme destaca o Gerente de Marketing,

[...] somos laticínios, continuamos sendo, mas a entrada em novos mercados é um objetivo, para aumentar o *mix* de produtos e por consequência aumentar os públicos com os quais me relaciono, porque quem migra por amadurecimento [...] para estes mercados de alto valor agregado acaba deixando ou consumindo bem menos o leite comum. Então, não posso permitir de perder esse cliente e continuo atendendo ele.

A flexibilidade das empresas geralmente se concentra nas seguintes dimensões: modificações do produto, volume dos lotes, *mix* de produtos, novos produtos, frequência de entrega, *mix* de recursos, inovação, mão-de-obra e tecnologia. Sendo assim, o Gerente de Marketing destaca que os pontos de maior flexibilidade da empresa A estão no “volume de lotes, no *mix* de produtos investidos, e, a partir de agora, no lançamento de novos produtos acreditando que isso vai agregar valor de mercado e percepção da marca”. Ele ressalta, no entanto, que a empresa também possui flexibilidade nas outras dimensões, mas em menor proporção.

A empresa parceira e fornecedora de embalagens e tecnologia de envase e fechamento é a Tetra Pak. Conforme o Gerente de Marketing: “A Tetra Pak está constantemente pesquisando e oferecendo inovações à empresa, nos *designs e layout* das embalagens, desenvolvendo linhas de produção que permitem envasar diversos tamanhos e formas de embalagens”. Quanto à frequência de entrega, “a empresa se adapta às exigências e demandas do mercado”.

O propósito da empresa em produzir bebidas à base de soja, em pequena escala, está fundamentado no fato de que estes produtos ainda estão muito direcionados às classes A e B. Conforme argumenta o Presidente da Empresa: “é um produto para quem se dispõe a consumir, não é barato, tem um alto custo de fabricação e de marketing. Não se caracteriza como popular, ao oposto do leite, que é um produto de segmentação de massa (*commodities*)”. Neste sentido, o Gerente de Marketing complementa: “esta concentração ocorre nas classes A e B, devido aos mesmos terem acesso às culturas do mercado externo e a maiores informações sobre o produto”. Ele ressalva, contudo, que as “classes C, D e E também começam a consumir, percebendo os benefícios; no entanto, controlam as práticas de consumo, consumindo menos, mas entendendo como um ganho percebido. Isso se atribui também ao consumo de leites especiais”.

Em relação ao pioneirismo da empresa, o Gerente de Marketing foi enfático: “Atualmente é uma empresa seguidora, mas vai se transformar em pioneira”. Ele destaca:

A inovação é uma questão de posicionamento. E se quiser ter esse posicionamento, é necessário investir em tecnologia de ponta, buscar diferenciais no mundo ou aliar-se a quem pode oferecer, mas é importante lembrar que esses diferenciais têm seu preço; no entanto, estará sempre à frente de seus concorrentes e com valor agregado, porém exigindo fortes investimentos em comunicação e nos mercados, para usufruir o máximo de tempo da inovação, a qual devido aos avanços tecnológicos, mídia e desenvolvimento de pesquisa de novos produtos são facilmente copiados. [...] a empresa pode ter uma postura de seguidora: espera as grandes empresas puxadoras de mercado sinalizarem alguns movimentos e segue-as, nos dois posicionamentos, têm empresas se dando bem; no entanto é importante que a empresa se posicione e planeje. Agir reagindo é um risco, porque em muitos casos, as empresas agem por obrigação de uma exigência de mercado, porém neste momento, provavelmente a concorrência já agiu, se apoderando de grande parte do mercado.

Ser pioneira no mercado e investir em inovações são características que elevam o grau de competitividade das empresas. Segundo Pesquisador, consultor e representante executivo da Láctea Brasil, existe vantagem em ser pioneira, “desde que a empresa consiga criar barreiras de entrada, frente aos concorrentes, seja na marca, *Know-how* ou outras especializações, o que não se percebe no segmento de bebidas à base de soja”. A representante do Conselho Regional de

Nutricionistas do Rio Grande do Sul avalia o pioneirismo como de extrema importância, já que “além de ser a primeira empresa a atuar no mercado, permite utilizar essa condição, como estratégias de comunicação e posicionamento”.

Finalizando, observa-se que o setor lácteo é uma cadeia ainda desorganizada; no entanto, está caminhando para uma evolução, estimulando diversas indústrias processadoras de lácteos a intensificarem os seus investimentos. Para o Presidente da Empresa A,

[...] o leite é o patinho feio do agronegócio brasileiro. Em compensação, eu olho para este mercado. Como oportunidade, é um dos setores que tem mais a crescer. Então, temos que encarar isso de frente cada um fazer sua parte, o produtor, a indústria, o *trade*, divulgando bem o produto e juntos ganharemos este mercado.

Investir em atributos que satisfaçam às necessidades dos consumidores, oferecendo produtos com qualidade e maior valor agregado são algumas das estratégias competitivas, listadas tanto pelos representantes da empresa quanto pelos especialistas entrevistados. A partir disso, o confronto ocorre no foco de posicionamento de cada empresa. Nesse sentido, o Gerente de Marketing ressalta:

[...] atualmente o mercado sinaliza trabalhar com produtos diferenciados e nichos de mercado, o leite ainda vai permanecer como *commoditie* por muito tempo, mas a projeção da marca vai se dar pelos produtos que têm valor agregado e estão oferecendo diferencial ao consumidor. Os investimentos em mídia serão bancados por quem tiver condições, é um grande jogo de poder à medida que se tem objetivo de crescimento de mercado e nos estamos preparados e vamos entrar nesse jogo divulgando nossos produtos.

A representante do Conselho Regional de Nutricionistas do Rio Grande do Sul acrescenta, ainda, que as empresas processadoras de leite UHT genéricos e especiais devem investir em degustação; divulgação dos produtos em revistas (diversas e de saúde) e jornais; trabalhos em eventos, principalmente na área de saúde, eventos de nutrição, de Medicina. Desse modo, será possível levar o produto até o público, bem como lhe oferecer informações técnicas, diferentes das fornecidas pela degustação.

4.5 ESTUDO DE CASO COOPERATIVA B

4.5.1 Caracterização e evolução da cooperativa

Localizada na Serra Gaúcha, a cooperativa B foi fundada na década de 1960, a partir de um projeto elaborado em parceria com o governo alemão. O objetivo era o de congregar os agricultores, promovendo o desenvolvimento da produção, a industrialização e a comercialização de alimentos saudáveis, a partir da viabilização de propriedades rurais. A intenção expressa era superar as expectativas de clientes e associados, bem como atender às necessidades dos colaboradores e da comunidade⁷.

Atualmente, a cooperativa B possui em torno de 10.800 associados; entre eles, cerca de 4 mil produtores, oriundos de 84 municípios do Rio Grande do Sul, produzindo em média 420 mil litros de leite por dia, somando 12 milhões de litros/mês. Além de processamento de lácteos, o grupo atua no processamento de doces de frutas, na fabricação de insumos e rações animais, no segmento de supermercados e agropecuárias. O faturamento bruto da cooperativa alcançou, em 2007, a ordem de R\$ 200 milhões (PAUTA ASSESSORIA, 2008), atingindo 8,3% de *market share*, no volume de vendas, no sul do país (ACATS, 2008).

Trabalhando com equipamentos modernos e tecnologia alemã, a cooperativa B é considerada hoje a maior cooperativa produtora de leite UHT da região Sul do Brasil. Foi a primeira processadora de leite UHT brasileira a obter o rigoroso certificado do sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), há cinco anos (ACATS, 2008).

Buscando manter sua característica de empresa pioneira, investiu cerca de US\$ 7,5 milhões, em um projeto de ampliação e modernização da estrutura fabril. Considerada como uma das plantas mais modernas da América latina para envase de leite, essa cooperativa tem como diferencial a instalação da máquina CFA 810 da SIG Combibloc. Esta nova estrutura oferece, como vantagens, a alta performance e velocidade, praticidade da nova embalagem, impressão com qualidade fotográfica e novo design. (JORNALNH, 2008). “Inovar é um desafio constante para a cooperativa B, e agora, ao relançar o nosso principal produto, o leite “B”, com uma

⁷ Informações obtidas no site e folder disponibilizado pela cooperativa.

embalagem inovadora e moderna, seguimos nossa tradição de pioneirismo” destacou, o superintendente (PAUTAASSESSORIA, 2008).

Segundo o Superintendente, esses investimentos proporcionam um aumento de 30% na capacidade instalada. As atuações da empresa são definidas com base na preferência do consumidor. “Nossa meta é investir sempre. Além disso, todo o nosso trabalho é feito de planejamento. No momento certo, tomamos a iniciativa” declarou o presidente da Cooperativa B (JORNALNH, 2008).

4.5.2 Identificação do fenômeno substituição do leite UHT pelas bebidas à base de soja e comportamento do consumidor como fator influenciador de consumo

Tanto para o Gerente de Marketing quanto para o Gerente de Produção, a possibilidade de substituição do leite UHT, por bebidas à base de soja, ainda é inexistente. Segundo o Gerente de Marketing, esse “é um mercado em crescimento, com uma expansão significativa, nos últimos três anos. Então, se olha com atenção para este mercado, mas como algo que possa ser incorporado ao *portfólio* da empresa e não para substituir o leite”. Sobre este aspecto, o Gerente de Produção complementa: “são nichos de mercados diferentes, sendo que os principais consumidores são pessoas portadoras de intolerância à lactose”. Em relação ao crescimento desse mercado, o Gerente de Produção observa: “é um mercado recente ainda com pequenos volumes. Por isso, se tem um crescimento de 20 a 30% ao ano, com tendências de crescimento; no entanto, não a ponto de substituir o leite UHT”. Em seguida, o mesmo Gerente de Produção diverge parcialmente: “ele pode tirar alguma fatia dos lácteos, é um mercado muito incerto e com muitas especulações”.

De certa forma, o comportamento dos entrevistados dos grupos focais A e C, no que diz respeito à manutenção do consumo de leite UHT, ratifica a percepção do Gerente de Marketing e de Produção. Todos os entrevistados relataram que consomem leite UHT todos os dias e, principalmente, no café da manhã, exceto os portadores de intolerância à lactose. Uma das entrevistadas, do grupo focal A, destacou que, mesmo não gostando de leite, consome o produto, adicionando chocolate, para mascarar o sabor “porque é bom para a saúde e atua no

emagrecimento”. Os demais entrevistados ressaltaram que “consomem leite UHT porque é gostoso”, por questões culturais e por ser fonte natural de cálcio, elemento fundamental para fortificar os ossos e reduzir os índices de osteoporose.

A probabilidade de substituição de leite UHT por bebidas à base de soja, no entanto, surge a partir dos relatos dos entrevistados do grupo focal B, os quais apresentaram um comportamento um pouco diferente dos demais, em relação ao consumo. Eles costumam alternar o consumo entre leite UHT e bebidas à base de soja, inclusive no café da manhã, substituindo o leite UHT e consumindo as bebidas de soja, geralmente frias.

Sobre esse expressivo crescimento do consumo de bebidas à base de soja e sua representatividade, no mercado, em relação ao leite UHT, a maioria dos especialistas entrevistados compartilha da mesma opinião dos representantes da cooperativa. É o que se verifica, visto que eles consideram a ameaça de substituição do leite UHT, por bebidas à base de soja, como pouco relevante observando que se trata de um mercado ainda pequeno, em volume comercializado, quando comparado ao de leite UHT.

[...] o mercado de bebidas à base de soja é um traço de mercado, o qual não chega a 0,5 % do mercado de leite de consumo (leite fluido, leite UHT) e para que alcance a proporção de 1% levará anos, configurando então que as bebidas à base de soja não ameaçam o consumo de leite UHT (REPRESENTANTE DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LEITE LONGA VIDA).

Sobre a tendência e abrangência das bebidas à base de soja, o Gerente de Marketing destaca que “[...] o consumo de produtos à base de soja é uma tendência mundial, presente há milhares de anos na alimentação dos orientais e, nos últimos 50 anos, vem apresentando um expressivo crescimento no hemisfério ocidental, inicialmente como substituto da carne e recentemente no segmento das bebidas”.

O significativo crescimento das bebidas à base de soja está ancorado, principalmente, em alguns fatores comportamentais que estimulam o consumo. De acordo com o Gerente de Marketing, “existem algumas tendências mundiais, algumas das megatendências, que estão muito presentes, como longevidade, longevidade com uma preocupação com a saúde e bem-estar [...], então, as pessoas querem viver mais e essa busca por saúde acaba por ser muito forte, questões de intolerância à lactose e entendimento da soja como um produto funcional [...] campanhas de divulgação dos benefícios de se consumir soja”.

Esses fatores também foram ressaltados pelos entrevistados dos grupos focais B e C, como motivadores de consumo, ou seja, alguns consomem bebidas à base de soja, em virtude de serem portadores de intolerância à lactose; outros, por se tratar de um produto saudável; por estarem preocupados com a forma física; pela sensação de bem-estar após o consumo; pela busca à qualidade de vida; devido à soja ser considerada um hormônio natural (em virtude de conter isoflavonas), indicado às mulheres, para amenizar sintomas de menopausa e redução de câncer de mama e de útero; pela presença de proteína; pelo baixo teor calórico; e, também, por orientação médica ou de nutricionistas.

Mesmo considerando-se as atuais diferenças em relação aos segmentos de consumidores visados, contudo, é importante salientar que o mercado das bebidas à base de soja pode crescer rapidamente, conforme destaca o Gerente de Produção,

Em se tratando de leite UHT, esse mercado não é segmentado, visto que o produto possui características de *commodities*. Já as bebidas à base de soja são um mercado mais segmentado, ainda muito consumido pelas classes A e B; no entanto, percebe-se que, em razão da evolução do poder aquisitivo, muitas pessoas das classes C, D e E estão tendo acessos a estes produtos, que, anteriormente, não tinham condições nem de experimentar, de formar uma opinião, [...] o princípio do consumo está na experimentação, e, com isso, aumentando a escala de produção e conseqüentemente reduzindo o preço, se tornando mais acessível. Então, o consumo começa a crescer e conseqüentemente se começa a ter bebidas à base de soja penetrando nestas classes também.

Ainda sobre o público consumidor de bebidas à base de soja, um especialista complementa que o público é diferenciado, atualmente, independente do preço, “Bebidas à base de soja ainda representam um mercado segmentado para jovens e mulheres, mesmo que alguns desses produtos sejam oferecidos em faixas de preços equivalentes ao dos leites UHT (REPRESENTANTE DO CONSELHO REGIONAL DE NUTRICIONISTAS DO RIO GRANDE DO SUL).

Divergindo da opinião da representante do Conselho Regional de Nutricionistas do Rio Grande do Sul, ficou evidenciado, através das entrevistas com os grupos focais, principalmente A e B, que o preço das bebidas à base de soja ainda é o principal limitador de consumo. Os participantes enfatizaram que “consumiriam mais bebidas à base de soja se o preço fosse menor”. A mesma percepção foi relatada por todos os especialistas entrevistados. Eles lembram que as bebidas à base de soja ainda são um mercado direcionado para as classes A e B, ofertadas a uma faixa de preço superior ao leite UHT. Isso, momentaneamente, parece tranquilizar o pesquisador

da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite, que destaca: “as bebidas à base de soja atendem um nicho de mercado representado pelos consumidores das classes A e B, sendo ofertadas em uma faixa de preço superior ao leite UHT. Nesse sentido, essa categoria de produtos não representa uma ameaça às vendas do leite UHT”.

4.5.3 Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição

Além das mudanças no comportamento do consumidor, como fatores balizadores para o lançamento das bebidas à base de soja, pela cooperativa B, outras razões dessa inserção são expostas pelos Gerentes de Marketing e de Produção. Segundo eles, “a empresa tem encarado a soja como uma nova vertente, uma alternativa para incorporar aos negócios”. Ressaltam, ainda, o fato de que existe o entendimento no sentido de que “a cooperativa pode entrar nesse mercado, e pegar uma fatia, fazendo com que as bebidas de soja façam parte do *mix* de produtos, para obter melhores resultados”.

A partir desses relatos, é possível perceber que a cooperativa B está adotando estratégias de diversificação de linha, para se tornar mais competitiva e com maior rentabilidade, conforme ratifica o Gerente de Marketing: “[...] as bebidas à base de soja são uma diversificação de linha e não uma oposição à venda do leite UHT, visto que ainda conservamos no mercado e promovemos investimentos, na industrialização do leite UHT, principal produto da empresa”.

Outros pontos importantes, que estimularam a cooperativa B a desenvolver e lançar, no mercado, bebidas à base de soja são algumas vantagens que “B” possui frente às outras empresas, que também pretendem se inserir neste mercado. É mencionado, por exemplo, que ela possui uma estrutura fabril moderna, a qual permite o processamento de ambos os produtos, leite UHT e bebidas à base de soja, bem como um sólido e eficiente canal de distribuição, que pode ser utilizado para ambos os produtos.

As barreiras de entrada para as empresas que decidem entrar em um novo mercado são inúmeras. No caso das bebidas à base de soja, não são diferentes, conforme observa o

pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite,

[...] são necessários investimentos em escala de produção, considerando que o produto, ao ser colocado na prateleira, necessita ter uma velocidade de reposição elevada, associada a consideráveis investimentos em criação de marca, propaganda, com linguagens apropriadas para uma população de renda mais elevada. Por outro lado, as empresas processadoras de lácteos não necessitam realizar fortes investimentos em instalações físicas e distribuição dos produtos, visto que são as mesmas utilizadas para a produção e distribuição do leite UHT.

Neste sentido, o Gerente de Produção destaca as barreiras que exercem influências mais significativas, para o ingresso no mercado de bebidas à base de soja:

- i) Deseconomias de escala – Competir em pequenas quantidades coloca as empresas entrantes em desvantagens, em relação às concorrentes, já estabelecidas no mercado. “Torna-se complicado ser competitivo, produzindo em pequena escala, a não ser que se produza um produto com elevado grau de diferenciação, que justifique e pague os custos da pequena escala”;
- ii) Capacidade de diferenciação e consolidação de marca – O lançamento de um novo produto é sempre um desafio às empresas e, neste caso, o lançamento de bebidas à base de soja, pela cooperativa B, também apresenta alguns pontos frágeis, que exigem grandes investimentos e devem ser mais bem trabalhados. “Neste segmento de bebidas à base de soja, a diferenciação é considerada, pela cooperativa B, como uma grande barreira a ser enfrentada, visto que a empresa terá que despender de fortes investimentos, em consolidação da marca, qualidade do produto e distribuição”. É um mercado em que “surgiu muitas marcas, nos últimos tempos. A estratégia de entrada no mercado será a exploração da marca. Isso vai ser fator de sucesso”.
- iii) Domínio da tecnologia de produção - Neste âmbito, está a grande vantagem da cooperativa, em relação às outras empresas processadoras de leite, que pretendem se inserir no mercado de bebidas de soja. “Para a cooperativa B não é uma barreira, devido já possuir as instalações para a produção, a qual permite produzir leite UHT e bebidas à base de soja, paralelamente, em linhas diferentes. Foram necessários, apenas, pequenos investimentos em uma estrutura física separada para o processo de mistura e o estoque de matéria-prima”;

- iv) Políticas governamentais desfavoráveis - “As bebidas à base de soja possuem uma carga tributária elevada, quando comparadas ao leite UHT, ou seja, o imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) incidido nas bebidas à base de soja, varia entre 17 e 25%, dependendo da região. Já o leite UHT, em alguns lugares, é isento e, em outros, varia entre sete e 12%”. Isso também justifica o “preço das bebidas de soja ser superior ao praticado no caso dos leites UHT”;

Além das barreiras de entrada, já citadas, o Gerente de Marketing acrescenta que “há um mito a ser desmistificado sobre o gosto, sabor, validade como alimento e também que o entendimento da soja, como alimento funcional, ainda é incipiente. É algo que deve ser trabalhado”.

Outro aspecto essencial para o bom êxito das empresas, na entrada em um novo mercado, é acompanhar o ciclo de vida dos produtos, para prever o melhor momento de ingresso, neste novo mercado. Em se tratando do ciclo de vida dos leites UHT o Gerente de Marketing avalia: “[...] é um produto com ciclo de vida muito longo”, no entanto, a permanência na fase de amadurecimento, registrando pequenos crescimentos, “estará atrelada às especializações do leite, ou seja, leite enriquecido de cálcio, ferro, colágeno e outros”. Quanto ao ciclo de vida das bebidas à base de soja, estas apresentam um comportamento semelhante ao ciclo do leite: “em um primeiro momento, vai ocorrer uma grande explosão de consumo do sabor original, mas, em seguida, será necessário agregar valor e diferenciar o produto com adição de sabores, por exemplo”. Para o Gerente de Produção, “[...] a fase de emergência (onde se encontram as bebidas à base de soja) é o momento propício, para a Cooperativa B entrar e se consolidar no mercado”.

Os especialistas entrevistados concordam que as bebidas à base de soja se encontram em “fase de transição, passando da introdução para o crescimento, momento adequado para as empresas entrarem neste mercado, considerando que o mesmo está em expansão”. Segundo o pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite, “as empresas devem aproveitar a oportunidade, para se posicionarem entre as pioneiras neste mercado, garantindo uma maior rentabilidade”.

De fato, a cooperativa B está aproveitando a fase de introdução das bebidas à base de soja, bem como a vantagem de possuir uma estrutura fabril moderna, que permite a produção de ambos os produtos para também se lançar no mercado. “Temos um equipamento que foi adquirido recentemente, o qual é considerado uma das máquinas de envase mais modernas da

América Latina. Essa planta tem capacidade de processar bebidas à base de soja e o leite UHT, não sendo necessário realizar expressivas adaptações”. Os Gerentes de Marketing e Produção declaram que serão realizadas algumas alterações operacionais no sistema de esterilização “existem algumas diferenças, esterilizar o produto pelo sistema direto, que o vapor entra em contato direto com a soja tem uma dificuldade muito grande de dosar, então o pessoal sugeriu que seja sistema indireto”.

Além dessa alteração operacional, para produzirem bebidas de soja, os demais procedimentos e recursos utilizados são os mesmos, para a produção de leite UHT, ou seja, “mesmo padrão de trabalho, embalagem, mesma abertura, apesar de não ser a mesma solução do UHT, também é uma solução que apresenta a mesma consistência, uma vez que utilizam o mesmo parceiro de embalagem”. Em relação ao fornecedor das embalagens, no entanto, a cooperativa B “optou por trazer um fornecedor que não estava presente no mercado brasileiro, para poder oferecer uma embalagem, uma solução de abertura e um posicionamento diferente dos produtos já oferecidos”. Ao mesmo tempo em que “trouxe o equipamento novo para o Brasil, [...]trouxe a condição de oferecer uma linha de produtos à base de soja, que também seja diferenciado no mercado”, destaca o Gerente de Marketing.

Em relação à matéria-prima utilizada para a produção das bebidas à base de soja, o Gerente de Produção informa que “o extrato é comprado de terceiros”. Sobre a possibilidade de escassez da matéria-prima ou a oligopolização das empresas fornecedoras, observa,

[...] assim como com todas as matérias-prima, temos preocupação, e com a soja não seria diferente, mas a soja, para a cooperativa B, vai representar um volume pequeno de produção; porém não significa que não nos preocupemos. Quanto à possibilidade das empresas fornecedoras de extrato transformar-se em oligopólios, penso que não, porque já estão surgindo outras empresas processando extrato de soja. A nossa maior preocupação é em relação ao preço, porque ainda não sabemos qual é o volume que será industrializado, e se produzirmos pouco seremos prejudicados pelo preço.

Os canais de distribuição são outros pontos facilitadores para as empresas processadoras de lácteos lançarem bebidas de soja, conforme salienta o Gerente de Produção. “Os canais de distribuição serão os mesmos do leite UHT na medida em que for possível, porque são produtos que podem ser carregados no mesmo caminhão”. Facilidades na distribuição também foram aspectos facilitadores, relacionados pela maioria dos especialistas entrevistados.

Os investimentos em propaganda e divulgação das características dos produtos e apelos de consumo são, na maioria das vezes, feitos através das embalagens, com o desenvolvimento de *designs* mais sofisticados e práticos, buscando facilitar a sua utilização. Segundo o Gerente de Produção, para os leites UHT, em especial, a cooperativa B trabalha na “valorização da qualidade, confiabilidade e segurança” e faz isso por meio de “certificações de qualidade, como ISO 14000”. Quando os investimentos são expressivos em determinadas inovações, contudo, o Gerente Industrial admite fazer fortes campanhas televisivas, para comunicar ao consumidor, como ocorreu no caso das inovações de abertura da caixa “sistema Clic e, em seguida, o Tampa Rosca”.

Em relação à promoção das bebidas à base de soja, que se encontram em fase de lançamento, muitas ações de marketing ainda estão sendo planejadas, porém o Gerente de Produção acredita serem as mesmas utilizadas para os leites.

Para comunicar e conquistar os consumidores, a cooperativa B explora o conceito de “experiência” de consumo com o produto, ou seja, segundo o Gerente de Marketing,

A preocupação da Cooperativa B, e penso que da maioria das empresas, parte do ponto que a empresa entenda que não se vende mais um produto, que o consumidor não está mais buscando um leite ou uma bebida à base de soja, ou seja lá qual for o produto, mas, sim, o consumidor está buscando a experiência que aquela marca ou aquele produto pode oferecer ou já tem a oferecer para ele. Para exemplificar, o leite não é um leite, mas, sim, o leite que tomava quando era pequeno na casa da avó. Então, a experiência que está agregada neste produto, ela é muito mais importante do que este produto, em si. A Cooperativa B fez um estudo comparativo de porque as pessoas consomem determinados produtos, em determinadas situações, e o resultado foi que o consumo está mais ligado ao consumo da experiência ou de uma sensação gostosa do que propriamente o consumo do produto em si. Então, um cafezinho às vezes não é um cafezinho, pelo gosto do café, mas, sim, pelo momento e pela sensação que oferece. Então, mais do que vender um produto hoje se vende experiência.

Essa declaração é respaldada pelas considerações dos entrevistados dos grupos focais, que, em suas justificativas para consumir leite UHT, salientam aspectos culturais, por “leite lembrar mama, mãe”, e por que a combinação café com extrato de soja é incomparável ao tradicional café com leite, principalmente no sabor e prazer de consumir.

Preocupada com o *feedback* de seus produtos oferecidos, se os mesmos vêm atendendo às expectativas dos consumidores, em relação a aspectos intrínsecos e extrínsecos, a cooperativa adotou metodologias de controle, conforme ressalta o Gerente de Marketing:

[...] a matéria-prima é submetida a avaliações e testes de qualidade desde o momento da chegada na cooperativa B, até ser expedida para consumo. Também são realizadas pesquisas junto ao mercado consumidor, para entender o que o consumidor está buscando e, com isso, poder satisfazer às suas necessidades e expectativas de consumo.

4.5.4 Fatores comportamentais relacionados ao processo de substituição

A cooperativa B possui flexibilidade de gestão, capacidade instalada e operacional. Quanto à flexibilidade de gestão, quando há interesse, por determinado investimento, os gerentes desenvolvem projetos, reunindo os dados necessários para demonstrar a viabilidade do mesmo para a direção da cooperativa. Se o projeto for considerado viável, é colocado em prática. Mesmo a cooperativa se considerando de natureza inovadora, no entanto, de certa forma ainda se observa uma certa resistência, visto que a nova “idéia é totalmente aceita pela direção geral e sujeita à maiores investimentos a medida que os resultados aparecem”.

Já a flexibilidade da capacidade instalada muda conforme a linha de produção. Isto se verifica, por exemplo, já que, na linha das embalagens Tetra Pak, não há flexibilidade, é possível envasar apenas um tamanho de embalagem por vez, ao contrário do que ocorre na linha Sig Combibloc, que permite envasar três tamanhos diferentes de embalagens. Segundo o Gerente de Produção, “a flexibilidade tende a ser menor nas linhas de envase de grande quantidade”.

Para o Gerente de Marketing, atualmente, o “mais fácil para uma empresa, em termos de produtividade e eficiência, é trabalhar em torno de grandes volumes”, porém em termos de competitividade isso se torna insustentável.

[...] cada vez mais o mercado rejeita grandes volumes, e sim quer diferenciação. Então, o grande segredo das indústrias atualmente está na sensibilidade, na rapidez de distribuição de seu produto. Ser flexível internamente, para poder migrar de um produto para outro, ter um investimento em pesquisa elevado, ou seja, apostar em um mercado segmentado, e que lhe forneça um grande valor agregado, não vai ser produzir muito, mas, sim, produzir bem e melhor [...]. É onde imagino na evolução daqui para frente, a especialização desse leite, ou seja, nós vamos ter, cada vez mais, leites funcionais, que, por legislação, não serão chamados de leite e, sim, de bebidas lácteas, mas leite que forneça um complemento vitamínico, leite com ferro, leite com cálcio, leite para gestantes, leite para idosos, enfim, nós vamos ter essa especialização do leite [...] é uma tendência mundial diminuir o consumo de leite branco [...], no entanto, o consumo de lácteos está aumentando. Então, se está buscando novos produtos, que vão usar o leite como base, mas vão ser, cada vez mais, específicos e mais segmentados.

Quanto à mão-de-obra, também é um fator facilitador para o processamento de bebidas à base de soja. A cooperativa possui mão-de-obra instalada, que concilia perfeitamente a produção de leite UHT e bebidas à base de soja, em razão do processo de produção ser parecido. “Inicialmente, o pessoal de pesquisa e desenvolvimento coordena e acompanha a produção, até o momento que o pessoal da produção estiver apto a produzir com tranquilidade”(GERENTE DE PRODUÇÃO).

Sobre o fator ociosidade das máquinas, o Gerente de Produção observa: “o fato de a cooperativa B estar produzindo bebidas à base de soja não reduz totalmente a ociosidade das máquinas, visto que a empresa possui ociosidade em algumas épocas do ano, e as bebidas à base de soja não serão fabricadas apenas nestes períodos”. Mesmo que de forma sazonal, entretanto, percebe-se que há uma redução da ociosidade das máquinas, o que favorece a competitividade da empresa.

A cooperativa B possui, em sua estrutura organizacional, um departamento de pesquisa e desenvolvimento, composto por três engenheiros de alimentos, que realizam pesquisa na área de desenvolvimento de novos produtos. Esse departamento atua em conjunto com o departamento de marketing, buscando aliar as pesquisas, às tendências, principalmente ao que ocorre em abrangência internacionais. Da junção de conhecimentos e informações de ambos os departamentos surgem as planilhas de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo o Gerente de Produção, “as bebidas à base de soja foram desenvolvidas pelo pessoal do P&D, com auxílio de outras empresas, mas o produto foi feito dentro da cooperativa”. Ele enfatiza que os “investimentos em pesquisa nos lácteos e nas bebidas à base de soja serão cada vez mais fortes”.

Desenvolver produtos, neste caso, bebidas à base de soja, para um público em específico, não parece ser a preocupação do Gerente de Produção da empresa. A cooperativa B direcionou todos os seus esforços para produzir um “produto que se posicione entre os melhores do mercado”. Inicialmente, pretende-se produzir em pequena escala, focalizando no desenvolvimento de “produtos com alta qualidade”. A partir desta iniciativa, será a definição de preço e conseqüentemente de público consumidor, o que evidencia que a cooperativa não apresenta políticas específicas de orientação de mercado.

Os Gerentes Produção e de Marketing são uníssonos, ao destacarem que a exploração de novas oportunidades de mercado, bem como de políticas de monitoramento de tendências e de mercado fazem parte da cultura organizacional da cooperativa B.

[...] acompanhamos o crescimento de alguns produtos, por exemplo, os lácteos, ou aquilo que diz respeito a lácteos. Tem pessoas que lêem as bebidas à base de soja como concorrentes. Então, nós acompanhamos isso via pesquisa. Notando que essas pesquisas mostram um certo crescimento no mercado de soja e de sucos, como nós temos estrutura fabril para isso, entendemos poder entrar nesse mercado [...] as pesquisas geralmente são realizadas pela ACNielsen (Gerente de Produção).

A empresa observou o crescente consumo de bebidas à base de soja, através de observação das tendências, acompanhamento de mercado, evolução de mercado, acompanhando indicadores que mostram o que está acontecendo no mercado (Gerente de Marketing)

Após o lançamento de um novo produto no mercado, a cooperativa B faz o acompanhamento da aceitação do mesmo, pelo público consumidor, conforme esclarece o Gerente de Produção,

[...] estabelece metas de volume a ser atingido, baseado em uma determinada região ou mercado, em um período limitado, à medida que esse tempo for passando e o número de vendas não estiver se aproximando das metas propostas. Inicialmente, verifica-se se a distribuição está de acordo, a qualidade está dentro do programado, o preço não está além do praticado pelo mercado, e se, mesmo assim, não conseguir se aproximar da meta proposta e não estiver caminhando para isso, então se tem um indicador de que o produto não está sendo aceito pelo mercado.

Claro que, como em todas as organizações, na cooperativa B existem fatores inibidores ao processo de inovação, conforme observa o Gerente de Marketing.

Há uma dificuldade em entender essas necessidades de se mover, geralmente quando a empresa está estabelecida, equilibrada e ajustada, e quando se inicia um processo de inovação surge a sensação de que as coisas não são mais como eram antes. Então, a principal dificuldade de toda e qualquer empresa é de avançar, caminhar. Na verdade, se caminha porque se desequilibra e buscando o equilíbrio vai caminhando. Então o caminhar é um constante desequilibrar e a empresa entender isso que sua evolução, está em assumir este risco de começar a desequilibrar para buscar o novo, claro passo a passo, um pé na frente do outro, mas, sempre buscando a inovação, entender que mudar é o caminho é uma grande dificuldade das empresas.

Para se manter no mercado de lácteos, seu principal segmento de atuação, e ao mesmo tempo conquistar sucesso no mercado de bebidas à base de soja, a empresa procura acompanhar e

conhecer quem são os principais consumidores de leite UHT e de bebidas à base de soja. Busca, então, investigar se são crianças, jovens, adultos ou idosos, considerando que o consumo de bebidas à base de soja é muito mais voluntário que o consumo de leite. “O leite é, geralmente, imposto principalmente para as crianças; ao contrário das bebidas à base de soja, que as pessoas já têm a vontade, a predisposição em tomar”, relata o Gerente de Marketing, que destaca a direção que a cooperativa B almeja seguir.

A primeira estratégia é se aliar ao produto, entender a soja como um produto importante para o seu portfólio, é entender que o leite precisa evoluir, que a segmentação no leite tem que existir. Partimos do leite integral, hoje é normal que a empresa tenha o integral, o normal, o semidesnatado, mas essa segmentação só não é suficiente. Agora nós temos que quebrar estes grupos em grupos menores e, fatalmente, o caminho será esse, cada vez mais segmentado, cada vez mais produção menor, mas com valor agregado, cada vez mais focado a um público específico. É um produto com RG, personalizado mesmo.

Na cooperativa B, os investimentos em inovação são incessantes, segundo o Gerente de Marketing. Ele enfatiza: “inovar é uma questão de posicionamento”

A cooperativa B tem um histórico de inovação muito grande. Foi uma das pioneiras de iogurtes no Brasil [...] também logo no momento que se tem a transição do leite pasteurizado, onde começa a surgir o leite UHT [...] o longa vida de prateleira, a “B” é uma das inovadoras. Inovou quando trouxe o primeiro sistema de abertura, além da tesoura, e na sequência o clique, recentemente trouxe a tampa rosca, e as embalagens de ½ litro, a linha de iogurtes probióticos, então a Cooperativa B tem sido uma luta constante de inovação para oferecer novas soluções de consumo [...] então INOVACAO é uma palavra que esta DNA da empresa.

Outros fatores que levam a cooperativa B a estar em constante processo de inovação é o desejo de oferecer ao consumidor um *mix* que o satisfaça, de valorizar cada aspecto: a distribuição, a ociosidade de máquinas, a marca. Igualmente, no processo interfere o fato de os concorrentes estarem lançando produtos novos no mercado.

Características inovadoras são importantes, para qualquer mercado ou setor, mas os segmentos de bebidas, em especial, exigem fortes investimentos, por se tratar de produtos com características semelhantes. Neste sentido, a representante do Conselho Regional de Nutricionistas do Rio Grande do Sul afirma que inovar,

[...] é uma necessidade de mercado. O consumidor está sempre atento, olha a embalagem, sabe quando houve mudanças, mesmo pequenos detalhes, o consumidor olha os rótulos, verifica data de validade [...] informação nutricional, calorias, sabor

novo, principalmente o consumidor fiel a um segmento, é uma necessidade em lançar novos produtos da linha com novos sabores.

Essa característica inovadora nas empresas processadoras de leite UHT, porém, parece um tanto latente, conforme destaca o pesquisador da Embrapa Gado de Leite, secretário executivo da câmara Setorial de Lácteos do MAPA e membro do SimLeite.

As empresas que trabalham com UHT, em geral, trabalham no mercado de *commodities*, produto com baixo valor agregado. Então, não há uma preocupação muito grande de segmentar, não se tem essa característica ainda muito clara. Já começou no Brasil, de uns anos para cá alguns leites enriquecidos, mas ainda em pequenas quantidades. A inovação nas empresas ainda é muito pequena. Tem empresas que nem atuam com UHT, é um mercado com baixo retorno. A Nestlé, por exemplo, não atua no mercado de UHT; a DANONE abandonou esse mercado; a Itambé só atua em leite UHT, em mercado muito restrito, onde ela tem uma marca muito forte e em pouca quantidade. Das grandes, a que se destaca neste segmento é a Parmalat; essa, sim, investiu maciçamente em leite UHT.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A contraposição dos achados evidenciados nos estudos de caso, frente ao referencial teórico-conceitual, descrito na revisão bibliográfica, permite elaborar uma discussão sobre as convergências e divergências do fenômeno de substituição – *a priori* e no contexto estudado –, assim como evidenciar algumas particularidades dos mecanismos envolvidos.

5.1 FATORES MERCADOLÓGICOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

A análise dos dados secundários, apresentados nos resultados, demonstra, de forma inequívoca, que o tamanho do mercado de leite UHT, em volume de produto, é significativamente maior que o mercado de bebidas à base de soja. É importante ponderar, porém, que as taxas de crescimento, desta última categoria de produtos, são muito superiores: a evolução de vendas, em percentual, de leite UHT do período de 1992 a 2006 foi atingida pelo mercado de bebidas à base de soja, em apenas quatro anos. As perspectivas, até o ano de 2020, indicam que o mercado de leite UHT deverá manter um crescimento anual em torno de 3,4%, enquanto o mercado das bebidas à base de soja deverá apresentar um crescimento constante em torno de 20% ao ano.

Se considerarmos o volume monetário, relacionado às vendas de leite UHT e das bebidas à base de soja, esse mesmo quadro se repete: em 2007, as vendas de bebidas à base de soja representaram somente algo em torno de 3,7% do faturamento do mercado de leite UHT; no entanto, as expectativas de crescimento do faturamento, para o ano de 2020, das bebidas à base de soja, são animadoras. Existe a previsão de um faturamento de R\$ 4 bilhões ao ano, o que aumentaria sua representatividade, em relação ao leite UHT.

A dinâmica dessa evolução do mercado de bebidas à base de soja é relacionada à percepção dos consumidores de que esses produtos apresentam benefícios funcionais, superiores aos contidos nos leites UHT "genéricos" – a crescente valorização do caráter funcional nos

alimentos foi ressaltado por Giléde (2000), Silveira (2005) e Roberfroid (1998). Em grande parte, essa percepção parece ser decorrente dos volumosos e eficazes investimentos, e esforços de comunicação realizados pelos agentes produtivos, envolvidos na produção e na comercialização das bebidas à base de soja.

A definição de Porter (1989), de que a substituição é um processo pelo qual um produto ou serviço ultrapassa o outro, ao desempenhar novas funções ou funções já estabelecidas, mas com um desempenho superior, junto aos clientes, deve colocar o mercado de leite UHT em alerta, visto que os consumidores estão dispostos a consumir produtos diferenciados desde que proporcionem benefícios superiores, neste caso, as bebidas à base de soja.

Frente a esse quadro, é preocupante que a maioria dos especialistas e dos tomadores de decisão entrevistados não tenha manifestado preocupação, pelo menos no curto e médio prazo, no sentido de que o leite UHT seja gradualmente substituído por bebidas à base de soja. Essa posição é sustentada pela percepção de que esses produtos são ofertados por níveis de preços diferentes, para segmentos de mercado (ou nichos, no caso das bebidas a base de soja) distintos.

Os levantamentos de preços desses produtos, porém, realizados na cidade de Porto Alegre, indicam que essas diferenças não são significativas (especialmente entre bebidas à base de soja e leites UHT modificados). Isso permite supor que existe uma estratégia deliberada, para estimular o consumo de bebidas à base de soja, pelas classes de consumidores de maior poder aquisitivo.

Nesse sentido, os tomadores de decisão, de ambas as empresas enfocadas nos estudos de caso, admitem que a elevação da renda média dos consumidores de cada extrato social oportuniza a experimentação de novos produtos, com maior valor agregado, favorecendo a difusão das bebidas à base de soja. Esse fenômeno pode oportunizar a substituição do leite UHT, pelas bebidas à base de soja, pois os últimos são considerados produtos de maior funcionalidade - como indicou Grunert (2002) e Rosa, Consenza e Leão (2006).

Como preconizaram Solomon (2002) e Kotler (1998), contudo, o comportamento dos consumidores de cada segmento considerado é particular. De fato, muitos entrevistados dos grupos focais A e B manifestaram predisposição para consumir maiores quantidades de bebidas à base de soja, caso ocorresse uma diminuição de preços, enquanto os entrevistados do grupo focal C destacaram que o preço não é fator limitador de consumo e que não consomem mais, devido à falta de costume.

5.2 FATORES COMPETITIVOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

No que tange à possibilidade de as bebidas à base de soja ameaçarem o consumo de leite UHT, observa-se que os tomadores de decisão dos “casos” estudados apresentaram posicionamentos análogos. Eles ressaltaram que os produtos servem a diferentes mercados, respectivamente “genéricos” e de nicho, e o *market share* das bebidas à base de soja não é representativo, frente ao do leite UHT, visto que ainda é comercializado em pequenas quantidades.

Tanto os tomadores de decisão dos “casos” estudados quanto os especialistas entrevistados, no entanto, admitem que o mercado de bebidas à base de soja vem registrando um significativo crescimento, desde os anos 2000, e uma animadora perspectiva de crescimento, para os próximos anos. Essas tendências correspondem ao que foi observado nos dados secundários (ACNIELESEN, 2005; REVISTA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS, 2006; ENGARRAFADOR MODERNO, (2007).

A partir dos achados obtidos em dados secundários, no estudo dos “casos”, nas entrevistas com especialistas e grupos focais, é insigne que o principal fator motivador para o crescimento do mercado de bebidas à base de soja está ancorado nas mudanças de comportamento e estilos de vida do consumidor. Na contemporaneidade, os consumidores estão ávidos por consumir produtos saudáveis, de qualidade, que atuem na prevenção de doenças, auxiliem na beleza, na manutenção da forma física e em um melhor bem-estar. Esses comportamentos também são evidenciados pelos autores Giléde (2000); Silveira (2005); Roberfroid (1998), para os setores alimentícios.

Outro fator motivador de consumo, citado pelos especialistas e enfatizado pelo Presidente da Associação Gaúcha de Laticínios e pelos tomadores de decisão dos “casos” estudados, é o baixo índice de investimentos em marketing para o setor lácteo. Isso, de certa forma, desestimula o consumo de leite UHT, ao contrário do que ocorre com as bebidas à base de soja, em que as indústrias processadoras investem agressivamente para comunicar seus benefícios e potencialidades, aos consumidores. Vaz (1995) e Limeira (2003) destacam esses aspectos, como importantes para a criação, crescimento e manutenção dos mercados.

Ainda que concordem que os investimentos em marketing, no mercado de leite UHT, são ínfimos, os tomadores de decisão de ambos “casos” justificam que esses baixos índices de investimentos ocorrem devido ao leite UHT apresentar características de *commodities*, o que reduz a rentabilidade, e conseqüentemente o volume de recursos destinados às ações de marketing.

Para promover o mercado de leite UHT, Ferro *et al.* (2007) sugerem que as empresas processadoras implementem consistentes ações de marketing, como: lançamento de novos produtos, para atender aos desejos dos consumidores e para concorrer com as bebidas substitutas; busca por novos mercados; investimentos em marketing institucional e relacionamento com o governo, para desenvolvimento de programas sociais - por exemplo, inclusão de leite UHT nas cestas básicas distribuídas à população.

A assertiva destacada pelos autores (KOTLER, 1998), (SOLOMON, 2002) e (BRETZKE, 2003), no sentido de que os aspectos culturais são fatores impulsionadores de consumo, também ficou evidente, nas entrevistas com os grupos focais. Os entrevistados foram uníssonos, em afirmar que o principal fator de estímulo para o consumo de leite UHT está relacionado a questões culturais, e que o consumo está geralmente ocorrendo no café-da-manhã.

Já a maioria dos entrevistados dos grupos focais ressaltou que consome bebidas à base de soja, devido ao fato de as mesmas possuírem características funcionais e promoverem o bem-estar físico e mental. Essa compreensão corrobora com os achados de Rosa, Consenza e Leão (2006), de que a tendência de consumo de alimentos funcionais é bastante explorada, nas bebidas à base de soja.

A frequência de consumo dos produtos pode ser considerada como um fator indicativo de que este está ou não sendo aceito, pelo público consumidor. Neste sentido, observou-se que os entrevistados do grupo focal B consomem bebidas à base de soja, de forma alternada ao leite UHT, substituindo-o, inclusive, no café-da-manhã. Desse modo, percebe-se que os consumidores estão sinalizando que bebidas à base de soja, assim como a margarina (POLISSENI, 2007), podem passar a fazer parte do cardápio diário da população.

Em ambos os “casos” estudados, a decisão de entrar no mercado de bebidas à base de soja ocorreu devido ao fato de a empresa A e a cooperativa B serem detentoras de infra-estrutura, tecnologia, *know how* e pessoal capacitado, que permitem a produção de ambos os produtos. Foi importante, também, a mudança no comportamento do consumidor, o qual está consumindo cada

vez mais bebidas à base de soja, conforme demonstram os dados divulgados pela ACNielsen (2007). Da mesma forma, esta percepção foi apontada pelos especialistas entrevistados.

A sugestão de Grunert (2002), em apostar na percepção de que os consumidores estão buscando consumir produtos que ofereçam um maior desempenho em seus atributos intrínsecos e extrínsecos, quando comparados a outros da mesma categoria, parece ser uma das estratégias adotadas pela empresa A e pela cooperativa B, ao oferecerem bebidas à base de soja.

Tanto para os tomadores de decisão dos “casos” estudados quanto para os especialistas entrevistados, o leite UHT é considerado uma *commodity*, visto que é produzido em grande escala e sem valor agregado. Por isso, a concorrência com outras empresas processadoras de leite UHT se dá pelo preço, com exceção dos leites especiais, que são produtos com valor agregado, porém ainda comercializados em pequenas quantidades. No anseio por um maior crescimento e participação de mercado, bem como por satisfazer às necessidades e desejos de seus consumidores, conforme observa Kotler (1998), tanto a empresa A quanto a cooperativa B estão entrando no mercado de bebidas à base de soja, sob o enfoque de complementar sua linha de produção e oferecer, aos consumidores, produtos com maior valor agregado e que sejam como alimentos funcionais e benéficos à saúde.

Assim como os autores Roberts, Mcevily (2005) preconizavam que a ampliação da linha e a diversificação dos produtos devem ocorrer em torno dos recursos intangíveis, para que o custo seja reduzido, também se constatou que a empresa A e cooperativa B entendem que suas maiores vantagens competitivas, frente às demais empresas processadoras de bebidas à base de soja, são o domínio de alguns recursos intangíveis, como: i) tecnologia, ii) *know-how* e iii) mão-de-obra, que tanto podem ser utilizados para a produção de leite UHT, quanto para a de bebidas à base de soja, sem a necessidade de intensos investimentos.

Ainda com relação à diversificação de linha, os tomadores de decisão da empresa A observam que é uma oportunidade de fortalecer a marca no mercado, bem como de se fazer presente, na lembrança dos consumidores, não apenas como processadoras de leite, mas oferecendo diferentes opções de consumo. Complementando o posicionamento da empresa A, os tomadores de decisão da cooperativa B, observam que investir em bebidas à base de soja não é uma oposição à venda de leite UHT; pelo contrário, continuam investindo nos processos de industrialização de leite UHT, dado que é o principal produto da empresa.

Neste sentido, fica evidente que ambas as empresas estão preocupadas com as mudanças econômicas, sociais e culturais, que vêm ocorrendo no mercado e, principalmente, com as tendências de comportamento do consumidor. Por isso, estão buscando, na diversificação de produtos e na agregação de valor, alternativas para continuar atendendo às expectativas de seus consumidores.

Sendo assim, a diversificação de linha e a ampliação do *mix* de produtos são consideradas, pela empresa A e pela cooperativa B, como pontos importantes, para se tornarem competitivas e atenderem diversificados nichos de mercado. Nesse sentido, elas fortalecem o posicionamento ressaltado pelos autores Montgomery, Wernerfelt (1988) e Silverman (1999), de que as empresas que possuem uma variedade maior na linha de produtos são mais bem sucedidas.

A entrada em novos mercados e a diversificação de linha, conteúdo, implicam no enfrentamento de diversas barreiras de entrada, algumas em maior ou menor intensidade, dependendo da empresa e de sua infra-estrutura 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. Esse posicionamento, no entanto, não é consenso entre a empresa A e cooperativa B, como obstáculos de entrada no mercado de bebidas à base de soja.

Em relação às economias de escala, a empresa A apresenta posicionamento diferente da cooperativa B, ou seja, produzir em grande escala não é o propósito da empresa A, mas, sim, produzir produtos diferenciados e com maior valor agregado. Já a cooperativa B considera que produzir em pequenas quantidades é uma barreira de entrada, visto que os custos de produção, por unidade, se tornam elevados e o grau de diferenciação deve ser muito superior, para pagar os custos da pequena escala.

Investimentos em plantas industriais são questões importantes e que demandam intensos valores financeiros; porém, em ambos os casos estudados, são considerados como fator estratégico frente às demais empresas que pretendem entrar neste mercado. Isto se verifica, visto que os equipamentos utilizados para a produção de leite UHT permitem a produção de bebidas à base de soja, sem excessivos investimentos na estrutura fabril.

Apesar de ambas as empresas processarem leite UHT e possuírem equipamentos que permitem a produção de leite UHT e bebidas à base de soja, a empresa A possui vantagem competitiva em relação à Cooperativa B. Essa vantagem é derivada ao fato de a mesma ter

realizado volumosos investimentos, em aquisições e fusões com outras empresas, que já produziam bebidas à base de soja. Por isso, a produção será realizada em unidades exclusivas, que produziam bebidas de soja anteriormente e por um pessoal que já detém *know how* e experiência de produção.

Já a cooperativa B realizará a produção de bebidas à base de soja, de forma alternada ao leite UHT, utilizando a mesma máquina que envasa leite UHT, para envasar bebidas à base de soja. São necessárias pequenas paradas, para a limpeza das máquinas. Quanto ao pessoal, também não serão efetuadas novas contratações de mão-de-obra especializada. Inicialmente, este trabalho será executado com o acompanhamento de técnicos da empresa e com a mão-de-obra disponível.

Da mesma forma, o aproveitamento da estrutura fabril, para a produção de ambos os produtos (leite UHT x bebidas à base de soja) foi um aspecto sinalizado pela maioria dos especialistas entrevistados, como um dos fatores motivadores para as empresas processadoras de lácteos se inserirem no mercado de bebidas à base de soja.

Tanto a empresa A quanto a cooperativa B indicam os aspectos consolidação da marca e diferenciação de produto como pontos frágeis em suas estruturas, necessitando despender de grandes investimentos em divulgação da marca, desenvolvimento e comunicação de novos produtos e seus benefícios. Neste sentido, ambas consideram como uma grande barreira de entrada, visto que ainda é um mercado concentrado em grandes empresas, com marcas já consolidadas. Isso ratifica as proposições ressaltadas por Porter (2004), que as empresas já estabelecidas e consolidadas no mercado têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. Em geral, esses clientes são conquistados, devido a inúmeros investimentos em publicidade, diferenciações de produto ou, até mesmo, por serem os primeiros a entrar no mercado.

Quanto à distribuição, ambas as empresas possuem um sistema logístico estruturado e adaptável, que permite distribuir leite UHT e bebidas à base de soja, simultaneamente, conforme seja necessário.

A cooperativa B apontou, como um entrave de entrada no mercado de bebidas à base de soja, a elevada carga tributária, quando comparada ao leite UHT, o que contribui para o aumento do preço das bebidas à base de soja.

Sobre a disponibilidade de matéria-prima (extrato de soja), os tomadores de decisão, de ambos os “casos” estudados, destacaram que a preocupação com a disponibilidade de matéria-

prima sempre existe, independente do produto. Atualmente, há várias empresas fornecedoras de extrato de soja, o que significa que este aspecto não é considerado como ponto de bloqueio à entrada no mercado.

Ficou explícito que a produção e inserção no mercado de bebidas à base de soja, para a empresa A, não é uma alternativa de redução da ociosidade da planta industrial, visto que está produzindo leite UHT, em sua capacidade total. Já para a cooperativa B, a produção de bebidas à base de soja reduz parcialmente a ociosidade da planta industrial, pois essa ociosidade ocorre de forma sazonal e a produção de bebidas à base de soja é constante.

Frente aos resultados coligidos, nos dados setoriais, nas entrevistas com os especialistas e com os tomadores de decisão dos “casos” estudados, ficou explícito que o leite UHT está no seu período de maturidade, registrando reduzidas taxas de crescimento, e as bebidas à base de soja, em fase de transição da fase introdutória para o crescimento.

A discussão sobre o melhor momento para uma empresa se inserir em um novo mercado seguiu um direcionamento semelhante, tanto junto aos tomadores de decisão quanto à maioria especialistas entrevistados. Eles observaram que o melhor momento, para se inserir em um novo mercado, é quando o produto se encontra na fase de crescimento, conforme já previsto pelos autores Song, Calantone e Benedetto (2002). O principal momento para a entrada de novos concorrentes ocorre quando o ciclo de vida do produto está em sua fase de ascensão. Isso se verifica pelo aumento da demanda ou pela descoberta de novos segmentos de consumidores – é nesse momento, também, que produtos substitutos são ofertados.

5.3 FATORES COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS AO PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

Assim como Slack (2002), que considera a flexibilidade das empresas como um fator importante para se manterem nos mercados turbulentos, concorrentes, ágeis e de rápido crescimento, os especialistas e os tomadores de decisão da empresa A e da cooperativa B evidenciam que a flexibilidade da organização é fator de sucesso das empresas.

Tanto a empresa A quanto a cooperativa B possuem flexibilidade, porém isso ocorre nos limites estabelecidos pelas especificidades dos ativos⁸, ou seja, é possível que essas organizações envasem leite UHT e bebidas à base de soja, utilizando o mesmo equipamento, e realizem a distribuição pelos mesmos canais. Apesar de ambas as empresas serem consideradas flexíveis, pelos seus tomadores de decisão, no entanto, é possível observar que elas apresentam alguns pontos de inflexibilidade, ou seja, ambas as empresas possuem flexibilidade na produção e distribuição dos produtos; porém, na estrutura de gestão no que concerne à parte de pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos e mercados, ainda têm um posicionamento conservador. Isso fica mais evidente na cooperativa B, onde a estrutura de gestão apresenta maior flexibilidade, a partir do momento que os investimentos começam a apresentar retorno lucrativo.

Apesar disso, a partir do histórico e das entrevistas com os tomadores de decisão, é possível observar que a cooperativa B tem uma cultura inovadora. Foi a pioneira, juntamente com a DANONE, no lançamento de iogurtes, na década de 1970; a primeira empresa a lançar um sistema de abertura da caixinha de leite longa vida, além da tesoura; recentemente, o lançamento da embalagem de meio litro do leite UHT; e, por último, as bebidas à base de soja.

Já a empresa “A” ainda apresenta um perfil de seguidora, acompanhando as tendências de mercado e lançamentos de outras empresas e, posteriormente, lançando seus produtos. Atualmente, as suas inovações são mais frequentes nos *designers* das embalagens e sabores dos produtos. Segundo os tomadores de decisão, porém, vultuosos investimentos estão sendo aplicados, com intuito de mudar este perfil, para o de empresa inovadora.

Sendo assim, foi possível constatar o que já era ressaltado por Grunert (1995), no sentido de que as inovações no setor alimentício ainda são escassas e, quando ocorrem, são modificações nos produtos já existentes, motivadas pela demanda.

Também foi observado, em ambas as empresas estudadas, que, apesar de declararem serem orientadas para mercado, essa condição parece não ocorrer na prática. A empresa A produz e lança seus produtos orientada pelas tendências de consumo e ainda não possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento estruturado, enquanto a cooperativa B desenvolve o produto, preocupada em oferecer o melhor possível e, a partir daí, se faz a determinação de preço e consequentemente de potenciais consumidores.

⁸ A especificidade dos ativos se refere a quanto um determinado ativo é específico para a atividade e a quão custosa é a sua realocação (SMORIGO, 1999).

Contudo, apesar de ambas empresas estarem atentas para as tendências de mercado e necessidades de inovação em seus produtos, para estarem a frente de suas concorrentes, elas ainda não possuem estrutura suficiente que as permita se antecipar e serem pioneiras no lançamento de novos produtos.

Neste sentido, é insigne salientar que a orientação de mercado é um aspecto impulsionador para a inovatividade das empresas, principalmente as de alimentos, conforme destaca Grunert (1995).

Para as empresas processadoras de lácteos e bebidas à base de soja é essencial que repensem os seus conceitos de segmentação de mercado e desenvolvam estratégias mais direcionadas aos clientes. Ferro *et al.* (2007) destaca que inúmeras empresas, antes focadas nas classes A e B, estão investindo e buscando atender aos mercados de baixa renda, representados pelas classes C, D, e E. Para Carvalho (2006), tal ocorrência se deve a: i) elevado grau de concorrência nas classes A e B, obrigando as empresas a conquistarem novos mercados, para manter sua rentabilidade e crescimento; ii) as classes C e D vêm apresentando elevação em suas rendas, nos últimos anos, agregando um grande número de novos consumidores.

Também se percebe que as classes C e D vêm modificando seus hábitos de consumo, seguindo as tendências mundiais. Pesquisas apontam que padrões de consumos, nestas classes, vêm apresentando nuances, parecidos com os que se verifica nas classes mais altas. Essas classes preferem consumir as mesmas marcas e produtos, consumidas pelas classes mais favorecidas, mesmo que em embalagens mais baratas ou em porções menores (CARVALHO, 2007a).

Tais observações, associadas às opiniões coletadas nos grupos focais, confrontam com as opiniões dos especialistas e tomadores de decisão de ambas as empresas. Os últimos destacam que as bebidas à base de soja não ameaçam o mercado de leite UHT, por atenderem a um público segmentado, classe A e B. Observando as considerações feitas por Carvalho (2007a), no entanto, percebe-se que as bebidas à base de soja podem concorrer diretamente e serem passíveis de substituir os leites genéricos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou compreender e caracterizar o comportamento estratégico das empresas processadoras de leite UHT, frente à possibilidade de substituição de seus produtos, por bebidas à base de soja, por meio de uma caracterização e análise dos fatores mercadológicos, competitivos e comportamentais, no processo de substituição.

Através da análise do panorama e tendências de crescimento do mercado de leite UHT e bebidas à base de soja, percebe-se que o último se trata de um mercado que registrou um crescimento expressivo, na última década, com grandes perspectivas de crescimento até 2020.

A dinâmica do mercado, através de novos *drivers*, como globalização, preocupação com a saúde, qualidade de vida, aumento da idade média da população e urbanização, envolve aspectos importantes e motivadores à mudança de hábitos de consumo. Com isso, surgem produtos concorrentes que estabelecem novos hábitos de consumo, como é o caso das bebidas à base de soja, que poderão ocupar espaço do leite UHT.

Também a presença de elementos funcionais nas bebidas à base de soja, que proporcionam maiores benefícios à saúde, como, por exemplo, as isoflavonas, representam um aspecto que exerce forte influência na decisão de consumo. Isso não significa que os leites, em sua composição química e nutricional, sejam desprovidos de elementos funcionais e não sejam benéficos à saúde. O que ocorre é que as empresas processadoras de leite UHT não despendem de investimentos em comunicação e marketing, junto ao público consumidor, ao contrário do que ocorre com as empresas processadoras de bebidas à base de soja, que realizam grandes campanhas de divulgação, visando a ampliar seu *market share* e converter os não consumidores de bebidas à base de soja em potenciais consumidores.

A inserção no mercado de bebidas à base de soja, pelas empresas processadoras de lácteos, na opinião dos tomadores de decisão dos casos estudados e dos especialistas entrevistados ocorre devido às mesmas buscarem ampliar e diversificar seu *mix* de produtos, bem como atender a uma maior parcela de mercado. Observa-se, no entanto, que esse comportamento não faz parte de uma estratégia da empresa, mas, sim, é estimulado pela demanda que está cada vez mais exigente e criando novas necessidades de consumo. Por isso, as empresas são obrigadas

a entrar neste mercado ou deixam de atender a uma crescente e significativa parcela de consumidores que estão dispostos a buscar novas alternativas de consumo.

A entrada em novos mercados implica no enfrentamento de barreiras de entrada, impostas pelas empresas já consolidadas. Isso faz com que as entrantes desprendam fortes investimentos, para transcender tais barreiras e fixar-se com o novo negócio. Neste sentido, as empresas processadoras de lácteos, de ambos os casos estudados, possuem fatores facilitadores à entrada no segmento de bebidas à base de soja. Esse aspecto é verificado, visto que é possível aproveitar a mesma tecnologia, equipamentos de envase, canais de distribuição, *know how* e mão-de-obra, para a produção de ambos os produtos.

O maior ponto de bloqueio à entrada no mercado de bebidas à base de soja, evidenciado tanto por “A” quanto por “B”, consiste na criação de mercado e força da marca, pois há grandes e fortes marcas já atuando e consolidadas no mercado.

Em relação à economia de escala, a empresa A apresenta um posicionamento diferente do da cooperativa B. Na primeira, observa-se que produzir em pequena escala e com maior valor agregado faz parte da estratégia da empresa. Seu planejamento é construído sob esta premissa. Já a cooperativa B considera que o fato de produzir em pequenas quantidades posiciona em desvantagem, em relação a competir por preço, visto que é mais difícil de diluir os custos fixos. Outro fator considerado barreira de entrada é a carga tributária incidente sobre as bebidas à base de soja, que é superior à praticada no leite UHT, o que contribui para uma elevação no preço das mesmas.

No que diz respeito ao ciclo de vida, o leite UHT está em fase de maturidade, apresentando um pequeno crescimento, de acordo com o crescimento populacional. Este número pode ser mais significativo, se investir em especialização e agregação de valor. As bebidas à base de soja estão em fase de transição, passando da introdução para o crescimento, momento que, segundo os especialistas e tomadores de decisão das empresas, bem como alguns autores, é o momento propício de entrada em novos negócios.

Tendências de mercado e alterações no comportamento de consumo fazem com que as empresas que almejam se manter e/ou se inserir em novos mercados adotem uma postura flexível, tanto na área de gestão quanto na de processos, garantindo, assim, o sucesso da empresa.

A adoção de estratégias de segmentação de mercado e diferenciação de produtos tem como objetivo levar as indústrias a atingirem novos mercados, através do desenvolvimento de novos produtos, para segmentos que ainda não foram atendidos.

Neste sentido, percebe-se que as empresas processadoras de leite UHT ainda apresentam pontos de fragilidade, visto que sua produção, em grande escala, segue a uma estratégia de segmentação de massa, o que reduz a lucratividade. Para sanar essa lacuna, torna-se necessário que as empresas orientem os seus investimentos para o desenvolvimento de novos produtos, com valor agregado e direcionado a nichos de mercado. Trata-se de uma tendência mundial em todos os setores, inclusive no de alimentos, trabalhar com pequenas parcelas de mercado e produtos especializados. Isso já ocorre com as empresas processadoras de bebidas à base de soja, que estão buscando operar em mercados mais segmentados e com produtos especializados.

A capacidade de inovar de uma empresa proporciona a abertura de novos mercados e o acompanhamento de tendências, sob pena de que as empresas que não tiverem essa capacidade fiquem presas a uma realidade passada. Destarte, observa-se, nos casos estudados, que ambas as empresas entendem a inovação como um diferencial; contudo, no setor lácteo, as inovações são ínfimas, concentrando-se mais em alterações das embalagens. Isso pode estar proporcionando espaço para a entrada de produtos substitutos; neste caso, para o ingresso de bebidas à base de soja.

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.

7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS

A análise do fenômeno substituição (e sua abordagem em aspectos separados, de forma arbitrária) é muito difícil frente ao caráter orgânico de seus mecanismos e manifestações - o que torna a discussão muitas vezes recorrente. Também é importante salientar que muitas questões propostas nas entrevistas semi-estruturadas (principalmente aos tomadores de decisão nas empresas) não foram abordadas no detalhe solicitado em função da falta de dados suficientes para sua qualificação e/ou por motivos de segredos industriais ou comerciais.

Outro aspecto limitante enfrentado ao decorrer do estudo foi o trabalho com os grupos focais, os quais deveriam ter sido realizados, usando uma metodologia diferente, ou seja, os membros dos grupos focais deveriam ter sido reunidos, no mínimo, duas vezes, anteriormente à data da entrevista, para que os membros do grupo se familiarizassem com o tema e explanassem, com maior espontaneidade, suas opiniões. Foram enfrentadas, no entanto, grandes dificuldades, em reunir pessoas dispostas a participarem das discussões, mesmo que uma única vez, em um mesmo momento.

Também um fator que pode ser considerado como limitante, ainda em relação as entrevistas com grupos focais, é que as mesmas não ocorreram na mesma cidade ou cidades de tamanho populacional semelhante, dado a dificuldade de conseguir pessoas dispostas a participar, o que pode ter promovido algum viés na pesquisa.

Sugere-se para pesquisas futuras que este estudo seja realizado para analisar o comportamento dos consumidores em geral através de pesquisas *surveys* de modo que os dados obtidos possam ser contrapostos com os dados disponíveis dos grupos focais.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. **Os produtos mais quentes do mundo**: Informações sobre o crescimento de Categoria de Alimentos & Bebidas em 2004. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/pubs/tendencias.shtml>>. Acesso em: 15 dez. 2007.

ACNIELSEN. **Resultados do consumo no Brasil em 2007**. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/news/fechamento2007.shtml>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

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.

ANDERSON, P.; TUSHMAN, M.L. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.604-633, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LEITE LONGA VIDA. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.ablv.org.br>>. Acesso 18 jan. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS. **Panorama da indústria de refrigerantes e bebidas não-alcoólicas no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.abir.org.br/IMG/pdf/doc-165.pdf>>. Acesso em: 15 mar.2008.

ASSOCIACAO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS- ACATS. **Cooperativa Piá inaugura novas instalações no Sul**. Disponível em: <http://www.acats.com.br/noticias/2008/not_21_02_2008.htm>. Acesso 15 mar. 2008.

BAJPAI, S.; SHARMA, A.; GUPTA, M.N. Removal and recovery of antinutritional factors from soybean flour. *Food Chemistry*, London, V. 89, p. 497-501, 2005.

BARCELLOS, M. D. de. **"Beef lovers"**: um estudo cross-cultural sobre o comportamento de consumo de carne bovina. 2007. 328 f. Tese (Doutorado em Agronegócios)- Programa de Pós Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BARNES, S. *et al.* Chemical modification of isoflavones in soyfoods during cooking and processing. **American Journal of Clinical Nutrition**, v.68, p.1486-1491, 1998.

BEHRENS, J.H.; SILVA, M.A.A.P. Atitude do consumidor em relação à soja e produtos derivados. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v.24, p.431-439, 2004.

BITENCOURT, D.; XAVIER, S.; BRIZOLA, R.;TERRA, V.A situação atual da pecuária leiteira do RS e tendências futuras. En: Prates. E.R. *et al* (org) **II Encontro Anual da UFRGS sobre nutrição de ruminantes: novos desafios para a produção leiteira no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BOYD, H. W. *et al.* **Marketing Research** – text and cases. Illinois: Homewood, 1989.

BRASIL – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Resolução 18**, de 30 de abril de 1999. Brasília, 1999.

BRASIL, Ministério da Agricultura e do Abastecimento-MAA, Portaria nº370 de 4 de setembro de 1997. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso: 15 dez. 2008.

BRASIL - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Resolução de Diretoria Colegiada 268**, de 22 de setembro de 2005. Brasília, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. Guia Alimentar para a população brasileira: promovendo alimentação saudável. Brasília, 2005. 238 p.

BRASIL. **Alimentos com Alegações de Propriedades Funcionais e ou de Saúde, Novos Alimentos/Ingredientes, Substâncias Bioativas e Probióticos** atualizado em 2008. Disponível em: < <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/comissoes/tecno.htm>>. Acesso em: 02 out. 2008.

BRETZKE, M. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BYLUND, G. **Dairy Processing Handbook**. Lund: Tetra Pak Processing System AB, S – 22186.1995.

CARVALHO, M.P. **A renda, o marketing e o novo consumidor**. Milkpoint, São Paulo, 09 out. 2006. Disponível em: <
<http://www.milkpoint.com.br/?noticialD=31722&actA=7&arealD=50&secaoID=124>>. Acesso em: 25 ago.2008.

CARVALHO, M. P. Setor Lácteo: redefinindo suas fronteiras. Milkpoint, São Paulo.31 jan. 2007a. Disponível em:
<http://www.milkpoint.com.br/?noticialD=33847&actA=7&arealD=50&secaoID=124>>. Acesso em: 25 ago.2008.

CARVALHO, M.P. **Experiencias y propuestas sobre la promocion del consumo de lacteos en las americas**. Foro Electrónico Panamericano, 2007b.

CARVALHO, M. P. de *et al*. Crescimento continuado, mas heterogêneo – Cenário 1. . In. CARVALHO *et al* . **Cenários para o Leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007.p.85-93.

CASTRO, M. S. **Imitação e Inovação em Empresas de Software do RioGrande do Sul**. Dissertação para Obtenção do título de Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós- Graduação em Administração. Porto Alegre, 1998.

CAVENAGHI, V.; BRUNSTEIN, I. (2001).Gestão do desempenho empresarial: os desafios estratégicos da manufatura. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Piracicaba: ABEPRO.1 CD-ROM.

COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Produtos**. Disponível em: <
http://www.ccl.com.br/conteudos/pgprodutos_list.asp?ProCodigo=176&ProGrupo=12> . Acesso em: 29 jan. 09.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical production innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**. Chicago: Publications Group of the American Marketing Association, v. 35, february, 1998.

CHRISTENSEN, C. M. Exploring the limits of the technology S- curve. Part I: componet technologies. **Production and Operation Management**, v.1, n.4, p.334-357, 1992.

CHRISTENSEN, C.M. **O Dilema da Inovação**. São Paulo: Makron Books Ltda.2001.

CHRISTENSEN, B. J. et al. Consumer perception of public and private sector certifications for beef products in the United States and the United Kingdom. In: 13TH ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS FORUM AND SYMPOSIUM, 06.,2003, Cancun: México. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.ifama.org>>. Acesso em: 15 jun. 2003.

CHURCHILL, G.A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v.19, p.491-504, 1982.

CHIARELLO M. D. Soja e os alimentos funcionais. In: DIAS, J. M. C. de S. REIS, L.(eds) **Alimentos funcionais e nutracêuticos**. Brasília: EMBRAPA, 2002.

COLUSSI, J. **Comissão de Agricultura pede que governo defina projeto do Fundo leite até 15 de setembro**. (30/08/2007). Disponível em: < http://www.al.rs.gov.br/dep/site/materia_antiga.asp?textIDMateria=183044&txtIdDep=23> Acesso em: 16 nov. 2007.

CONNOR, J.M. Food Product Proliferation: a market structure analysis. **American Journal of Agricultural Economics**. v.63, n.4, p..607-617, 1981.

DALY, S. *et al.* Minimum effective dose of folic acid for food fortification to prevent neural tube defects. **The Lancet**, 350:(9092): 1666- 1669, 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=816350470&_sort=d&_view=c&_acct=C000037798&_version=1&_urlVersion=0&_userid=687304&md5=003a5d2647a9a34f1cceb0c504c3974f>. Acesso em: 31 out. 2008.

DHALLA, N.K.; YUSPEH, S. Forget the product life cycle concept. **Harvard Business Review**. January- February, p.102-112, 1976.

DU, S. *et al.* Product lifecycle-oriented quality and productivity improvement based on stream of variation methodology. **Computers in Industry**. V.59, p. 180-192, march. 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14 ,n. 4, p. 522, 1989.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Produção total de leite, sob inspeção e vacas ordenhadas no Brasil, 2000 – 2008***. Disponível em:

<<http://www.cnpqi.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0231.php>> Acesso em: 10 out. 2008.

ENGARRAFADOR MODERNO. **Nestlé lança linha de produtos de bebidas à base de soja.** Disponível em: < http://www.engarrafadormoderno.com.br/arquivo/ed_156.pdf>. Acesso em: 30 out. 2008.

FÉLIX, R. **Batávia amplia linha de produtos à base de soja.** Gazeta do Povo Online. Paraná, 08 dez. 2007. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/imprensa/economia/conteudo.phtml?id=666013>>. Acesso em: 08 dez. 2007.

FERRO, A.B. *et al.* Contextualização da cadeia produtiva do leite no Brasil. In: CARVALHO *et al.* **Cenários para o Leite no Brasil em 2020.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007.p.21-72.

FITZGERALD, G; SIDDIQUI, F A. Business Process Reengineering and Flexibility: A Case for Unification. **The International Journal of Flexible Manufacturing Systems**; v. 14, p. 73-86, 2002.

FRANCO, G. **Tabela de composição química dos alimentos.** 9.ed. São Paulo: Atheneu, 1992.

GAZETA MERCANTIL. **Suco de soja, mais gostoso e lucrativo.** Terça-feira, 22 de novembro de 2005. Disponível em: < http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=1527>. Acesso em: 19 agos. 2008.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** textos e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr.1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GILÉDE, I. Fibra dietaria em la prevencion y tratamiento de la enfermedad cardiovascular. In: **SIMPOSIO INTERNACIONAL ILSI.** nov. 24 e 25 de 2000, Bogotá,. Disponível em: < <http://northandean.ilsa.org/NR/rdonlyres/510EC66F-7A83-4938-B05F75BE2F5F7AEF/0/8f.pdf>>. Acesso em: 29 jan.2009.

GONDIM, S. M. G. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa:** Desafios metodológicos. Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação, v 12, n. 24, 2002, pp.149-161.

GRUNERT, K.G. A framework for Analysing Innovation in the Food Sector, **Working Paper n.38**, Center for Markedsovervågning, -Vurdering Og Bearbejdning Til Fødevarersektoeren and Centre for Market Surveillance, Research and Strategy for the Food Sector, 1995.

GRUNERT, K.G. *et al.* New areas in agricultural and food marketing. In: WIERENGA, B.; VAN TILBURG, A.; GRUNERT, K.; STEENKAMP, J-B. E. M.; WEDEL, M. (Eds.). **Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997

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) August. 2002.

HASLER, C.M. Functional Foods: Their Role in Disease Prevention and Health Promotion. **Food Technology**, v.52, n.11, 1998.

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.

HENRY, G.; SAUTIER, D.; LINDNER G. Smallholder product quality certifications in absence of the state: “frango colonial” in Santa Catarina , Brazil. In: 13 Th ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS FORUM AND SYMPOSIUM . Cancun: México. **Anais Eletrônicos...**Disponível em : < <http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2003Conference/papers/henry.pdf> >. Acesso em: 23 ago.2008.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS. J.A.; PIERCY N.F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. 3.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

HOOLIHAN, L. The market for functional dairy products: the case of the United States. In: MATTILA-SANDHOLM, T.; SAARELA, M. (eds.) **Functional dairy products**. Abington Hall: Woodhead Publishing Ltd, 2003. p. 378-389.

HUYSMAN, M. Balancing biases: a critical review of the literature on organizational learning. In: EASTERBY – SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Organizational learning and the learning organization**. Sage: London, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KÜHL, R.W. Quality Labelling. **Actes du Colloque Économie at Marketing Alimentaires**. ENITA de Clermont- Ferrand, 20-21 juin, p.127-136

JORNALNH. **Piá lança embalagens em Nova Petrópolis. 2008.**

Disponível em:

http://www.ziptop.com.br/jornalnh/noticias/noticias_interna.asp?canal=8&ed=240&ct=721&cd=107266 . Acesso em: 3 nov. 2008.

LIMEIRA, T.M.V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAGNONI, D. Alimentação Saudável – o lugar da soja. **Instituto de Metabolismo e Nutrição- IMEN**. Disponível em: < <http://www.nutricaoclinica.com.br/content/view/845/16/>>. Acesso em: 31 out. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Motigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MARASCHIN, Â. de F. **As Relações entre Produtores de Leite e Cooperativas**: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa RS. 2004. 146 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

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**, São Paulo, nº 64. jul/Agos. 2006.

MARQUES, R.C.; MARREIRO, D. do N. Aspectos metabólicos e funcionais do zinco na síndrome de Down. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 19, n. 4, p. 501-510, jul./ago.2006

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELES, A.J. Anos FHC e o consume de leite: balanço pouco animador. **Revista Leite & Derivados**, n.68, p.40-42. 2003.

MESSINA, M. Soybean isoflavones for health. Food Processing, Ithasca, US, p.22-27. oct. 2004.

MICHALISZYN, M. S.; TOMASINI, R.. **Pesquisa**: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.

MILNER, J. A.; ROBERFROID, M., Nutritional and health benefits of inulin and oligofructose - proceedings of a conference held, mai 18–19, 1998. **JNutrition**, v. 7, n. 129, p. 1395-1502, 1999.

MONTGOMERY, C.A., WERNERFELT, B. Diversification, Ricardian rents, and Tobin's Q. **The RAND Journal of Economics**. v. 19, n. 4, p.623–632, 1988.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v .54, n.4, p. 20-35, 1990.

O'DONNELL, J. Dairy Ingredients Embody Functionality. **Dairy Foods** - Ingredient Technology, ago. 2003.

O NACIONAL. **Bom Gosto anuncia crescimento de 32,8%** . Disponível em:
< <http://www.onacional.com.br/v2-noticias.asp?ID=19285&idcat=24>>. Acesso em: 17 out. 2008.

O'SHEA, M. et al. Conjugated linoleic acid in bovine milk fat: a food-based approach to cancer chemoprevention. **Trends in Food Science & Technology**, n. 9, p. 192-196, 1998.

PAUTA ASSESSORIA. **Piá amplia planta e lança embalagem inovadora em parceria com a SIG Combibloc. 2008.** Disponível em: < http://www.pautaassessoria.com.br/index.php?secao=releases&modulo=detalhes&acao=mostra&id_release=107&id_cliente=33&PHPSESSID=18f0d45d21a9cfac1beaef869b33b9e>. Acesso em : 03 nov.2008.

PENNINGS, E.; NATTER, M. Strategic diversification and capacity utilization. **International Journal of production economics.** v. 72. p. 261-272, 2001.

PEREIRA FILHO, D., FURLAN, S.A. **Prevalência de intolerância a lactose em função da faixa etária e do sexo:** experiência do laboratório Dona Francisca, Joinville (SC). Revista Saúde e Ambiente / Health and Environment Journal, v.5, n.1.jun.04

PIRES, S.R. I. **Integração do Planejamento e controle da produção a uma estratégia de manufatura.** 233 p. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1994.

POLISSENI, L. **Ameaça dos substitutos ao leite. 2007.** Centro de inteligência do Leite. Disponível em: < <http://www.cnpqi.embrapa.br/panorama/especial12.html>>. Acesso em: 29 jan.2009.

PORTALEXAME. **Laticínios Bom Gosto e Líder Alimentos anunciam fusão.** 17.11.2008. Disponível em: Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/negocios/laticinios-bom-gosto-lider-alimentos-anunciam-fusao-402428.html>. Acesso em: 31 de janeiro de 2009.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando Um Desempenho Superior. 26.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REARDON, T.; CODRON, J.M.; BUSH, L.; BINGEN, J.; HARRIS, C. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responsive en developing countries. **International Food and Agribusiness Management Review**, n.2, v.3/4, p.421-435, 2001.

REIS, M. de C.; MANDETTA, R. **Marketing**: princípios e aplicações. Campinas, SP. Ed. Alínea, 2003.

RÉVILLION, J. P. P. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluido na França e no Brasil**. Tese para obtenção do título de Doutor em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Porto Alegre, 2004. 196p.

REVISTA SUPERHIPER. **Sucos à base de soja. 2008**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/site_antigo/web/site_antigo/super/dezembro_2007_capa3.asp>. Acesso em: 15 dez.2008.

ROBERFROID, M. The science of functional food In: FORUM ON FUNCTIONAL FOOD, 1998, Strasburgo, França. **Proceedings**. Council of Europe, 1998. p. 57-66.

ROBERTS, W. P.; MCEVILY, S. Product-line expansion and resource cannibalization. **Journal of Economic Behavior & Organization**.v. 57, p. 49–70, 2005.

RODRÍGUEZ, M. B. S., MEGÍAS, S. M. & BAENA, B. M. Alimentos funcionales y nutrición óptima.¿cerca o lejos?. **Rev Esp Salud Pública**, v. 77, nº 3, p. 317-331, mai./jun., 2003.

ROSA, S.E.S.; CONSENZA, J.P.; LEÃO, L. T. de S. Panorama do Setor de Bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 23, p. 101-150, mar. 2006.

ROSENBLOOM, R.S.; CHRISTENSEN, C.M. Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments. In: DOSI, G.; TEECE, D.J.; CHYTRY, J. **Technology, Organization, and Competitiveness**. Oxford University Press, 1998.

SAVIOTTI, P.P.; METCALFE, J.S. Present developments and trends in evolutionary economics. In: SAVIOTTI, P.P.; METCALFE, J.S. (eds.) **Evolutionary theories of economic and technological change**. Chur: Harwood, 1989.

SAXELIN, M.; KORPELA, R.; MÄYRÄ-MÄKINEN, A. Introduction: classifying functional dairy products. In: MATTILA-SANDHOLM, T.; SAARELA, M. (eds.) **Functional dairy products**. Abington Hall: Woodhead Publishing Ltd, 2003. p. 1-16.

SILVEIRA, J. V. F. **Estratégias de Segmentação de Mercado no Agronegócio**: o caso da inserção da soja transgênica no estado do Paraná. 2005. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná,, Ponta Grossa, 2005.

SILVERMAN, B.S., 1999. 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.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo a competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMORIGO, J.N. Os sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais: uma aplicação da economia dos custos de transação. In: II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES – PENSA/FEA/USP, 1999, Ribeirão Preto. Disponível em: < <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/27.pdf> >. Acesso em: 25 nov. 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS. **Muito mais que comida (2007)**. Disponível em: <http://www.sbaf.org.br/noticias/200703_MaisqueAlimento.htm>. Acesso em: 02 out. 2008.

SOLOMOM, M. **O comportamento do consumidor**: Comprando, Possuindo e Sendo. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SONG, M; CALANTONE, R. J.; BENEDETTO, A. di. Competitive Forces an Strategic Choice Decisions, an Experimental Investigation in United States and Japan. **Estratégic Management Journal**. v. 23, p. 969-978, 2002.

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>> Acesso em: 02 mai. 2006.

STERNS, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 3, p. 311-327, 1998.

SYLVANDER, B. ; PORIN, F. ; MAINSANT, P. Les facteurs de succès de qualité spécifiques dans l'agro-alimentaire. **VII Journées des Sciences du Muscle et Technologies de la Viande**, Rodez, 1 et 2 Octobre, 1998.

TELLIS, G.J: CRAWFORD, C. M. An evolutionary approach to product growth theory. **Journal of Marketing**, v.45, p. 125-132, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UGGIONI, P.L.; FAGUNDES, R.L.M. Tratamento dietético da intolerância à lactose infantil: teor de lactose em alimentos. **Higiene Aliment**, São Paulo, v. 21, n. 140, p. 24-29, abril 2006.

ULRICH, Karl. Including the value of time in design – for-manufacturing decision making. **Management Science**. v.39, n.4 , p. 429. 1993.

UTTERBACK, J.M. **Dominando a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

VAN TRIJP, H. C. M. *et al.* Quality labeling as instrument to create product equity: the case of IKB in Netherlands. In: WIERENGA, B. ; VAN TILBURG, A. ; GRUNERT, K. ; STEENKAM, J-B. E.M.; WEDEL, M. (Eds.) **Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997.

VAZ, G.N. **Marketing Institucional: o Mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VEIGA, L.; GONDIM, S.M.G. (2001). A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**. 2(1), 1-15.

VILELA, D. **Investir em Leite é investir no Brasil**. Disponível em: < <http://www.cnpqgl.embrapa.br/> >. Acesso em: 16 nov. 2007.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. A construção de cenários. In: CARVALHO *et al* . **Cenários para o Leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. Pag. 73-84.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**, 2, v. 5, London: SAGE Publications, 1994.

ZANON, É. Novos produtos à base de soja chegam aos mercados. **Folha de Londrina**. Paraná, 22 mar. 2006. Disponível em: <
<http://www.bonde.com.br/folha/folhad.php?id=16947LINKCHMdt=20060322>> Acesso em:
08 dez.2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPG – Agronegócios

Mestranda: Nadir Paula da Rosa

Orientador: Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion

Roteiro Semi-Estruturado para Entrevista nas Empresas

1 - IDENTIFICAÇÃO DO FENÔMENO SUBSTITUIÇÃO

- a) As empresas de lácteos principalmente as processadoras de leite UHT estão sentindo ameaça de terem seus produtos substituídos por bebidas à base de soja? Essa ocorrência é uma tendência nacional ou mundial? A evolução desse processo de substituição está ocorrendo de maneira rápida ou gradativa nos últimos cinco anos?
- b) Quais são os principais fatores que estão levando o leite UHT a ser substituído por bebidas à base de soja? E como as bebidas à base de soja estão conquistando espaços nos mercados?
- c) Por que empresas processadoras de leite UHT também estão se inserindo no mercado no mercado de bebidas à base de soja?
- d) Como a empresa avaliou suas vantagens e desvantagens na exploração de novas oportunidades em relação aos concorrentes no mercado de leite UHT e bebidas à base de soja?
- e) A empresa considera os alimentos à base de soja como oportunidade de aumento da competitividade da empresa / diversificação de linha?

2 - Comportamento do Consumidor

- a) Como as empresas processadoras de leite UHT estão percebendo que os consumidores poderão passar a consumir bebidas à base de soja? Por que isso está ocorrendo?
- b) Como as empresas percebem as necessidades e desejos dos clientes dessas categorias de produtos?
- c) Existe alguma prática específica para esclarecer acerca dos benefícios das bebidas à base de soja, além dos consumidores, os formadores de opinião (médicos, nutricionistas, etc.)?
- d) As alegações nas embalagens ou propagandas apelam para aspectos de saúde ou conteúdo nutricional?
- e) Em relação às alegações de saúde como estas são exploradas?
- f) A empresa observa fidelização do consumidor a médio/longo prazo?
- g) Novas tecnologias proporcionam valor superior na satisfação das necessidades? E o preço do produto pode ser considerado como fator limitador da compra?
- h) A empresa acredita que faixa etária, situação econômica, classe social e nível cultura poderão influenciar na relação do consumidor com consumo de bebidas à base de soja? E por quê?
- i) Existe algum tipo de avaliação (*feedback*) das estratégias de marketing após sua implementação?

3 –Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição

- a) Quais são as principais barreiras encontradas pelas empresas que estão entrando neste mercado?
 - a. Economias de escala? A empresa necessita produzir em grande quantidade?
 - b. Diferenciação de produto (marca, propaganda, distribuição)?
 - c. Investimentos para cada opção (propaganda, instalações físicas, crédito aos clientes, instalações, estoques)?
 - d. Desvantagem de custos (acesso as melhores fontes de matéria-prima, subsídios governamentais, localização favorável)?

- e. Acesso a canais de distribuição?
 - f. Política governamental
 - g. Curva de Experiência?
-
- b) Qual é o principal momento do ciclo de vida de um produto que as empresas devem inserir-se no mercado? Em qual fase do ciclo de vida encontra-se o leite UHT e as bebidas à base de soja?
 - c) Em relação ao pioneirismo das empresas, quais são as vantagens e desvantagens de serem pioneiras no lançamento de novos produtos? O período de inserção em um novo mercado pode ser decisivo para o sucesso?
 - d) A empresa possui um sistema de avaliação de qualidade e expectativas do consumidor no período de concepção do produto? E como isso é realizado?
 - e) As empresas processadoras de leite UHT possuem domínio das tecnologias e capacitações relevantes para cada processo produtivo, ou há necessidade de fortes investimentos?
 - f) Quais foram os fatores que levaram a empresa a inovar na categoria de bebidas à base de soja? (posicionamento da empresa, concorrência, ampliação do *mix* de produtos, mercado em alta, agregação de valor, etc.)
 - g) A empresa vê a ampliação da linha de produtos como uma necessidade ou uma estratégia de mercado? Quais os principais fatores que levam as empresas a ampliar sua linha de produtos? A entrada no mercado de bebidas à base de soja diminui a ociosidade das plantas processadoras?
 - h) Os custos de ampliação geralmente são elevados? As empresas costumam ampliar suas linhas aumentando os recursos tangíveis ou concentrando capacidade de aproveitamento dos recursos intangíveis? No caso de bebidas à base de soja quais são os recursos utilizados?

3 - Fatores comportamentais das empresas relacionados ao processo de substituição

- a) As indústrias processadoras de leite UHT estão preparadas e possuem flexibilidade suficiente para entrar em novos mercados e com produtos diferentes de seu portfólio? Elas estão voltadas para as tendências de mercados e investindo em inovação?

- b) Em quais dimensões que a empresa julga ter maior flexibilidade com menor custo e maior taxa de retorno (modificações do produto, volume dos lotes, *mix* de produtos, frequência de entrega, novos produtos, *mix* de recursos, inovação, mão-de-obra, tecnologia)?
- c) Quais foram as principais mudanças que ocorreram no sistema de produção, departamento de pesquisa e desenvolvimento e de marketing nesta empresa, com o surgimento das bebidas à base de soja?
- d) A empresa investe em pesquisa, desenvolvimento e aprendizagem?
- e) Quais os fatores inibidores que as empresas enfrentam ao adotar uma mudança na empresa?
- f) Como a empresa selecionou segmentos de mercado de interesse e compatibilizou suas estratégias de produção e marketing no mercado de bebidas à base de soja? As estratégias de marketing deverão ser direcionadas para cada segmentação de mercado? Qual é o público alvo das bebidas à base de soja? Faixa etária? Situação econômica? Ocupação? Classe social? Nível cultural? Grupos de referência? Religião?
- g) Quais os principais produtos à base de soja que a empresa está ofertando? Nos últimos cinco anos quais foram as inovações adotadas e quantos itens novos foram ofertados no mercado na linha de lácteos e de leite UHT?

APÊNDICE B
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPG – Agronegócios

Mestranda: Nadir Paula da Rosa

Orientador: Profº. Dr. Jean Philippe P. Révillion

Roteiro Semi-Estruturado para Entrevista com Especialistas

1 - IDENTIFICAÇÃO DO FENÔMENO SUBSTITUIÇÃO

- a) As empresas de lácteos principalmente as processadoras de leite UHT estão sentindo ameaça de terem seus produtos substituídos por bebidas à base de soja? Essa ocorrência é uma tendência nacional ou mundial? A evolução desse processo de substituição está ocorrendo de maneira rápida ou gradativa nos últimos cinco anos?
- b) Quais são os principais fatores que estão levando o leite UHT a ser substituído por bebidas à base de soja? E como as bebidas à base de soja estão conquistando espaços nos mercados?
- c) Por que empresas processadoras de leite UHT também estão se inserindo no mercado de bebidas à base de soja?
- d) Bebidas à base de soja podem ser consideradas uma oportunidade de aumento da competitividade / diversificação de linha de produtos?

2- Comportamento do Consumidor

- a) As empresas processadoras de leite UHT estão percebendo que os consumidores poderão passar a consumir bebidas à base de soja? Por que isso está ocorrendo?

- b) Quais são as principais características do leite UHT exploradas para promovê-lo? E das bebidas à base de soja?
- c) Existe alguma prática específica para esclarecer acerca dos benefícios das bebidas à base de soja, além dos consumidores, os formadores de opinião (médicos, nutricionistas, etc.)?
- d) As alegações apelam para aspectos de saúde ou conteúdo nutricional?
- e) Em relação às alegações de saúde como estas são exploradas?
- f) Novas tecnologias proporcionam valor superior na satisfação das necessidades? E o preço do produto pode ser considerado como fator limitador da compra?
- g) Faixa etária, situação econômica, classe social e nível cultural poderão influenciar na relação do consumidor com consumo de bebidas à base de soja? E por quê?

3 –Fatores competitivos relacionados ao processo de substituição

- a) Quais são as principais barreiras encontradas pelas empresas que estão entrando neste mercado?
 - a. Economias de escala? A empresa necessita produzir em grande quantidade?
 - b. Diferenciação de produto (marca, propaganda, distribuição)?
 - c. Investimentos para cada opção (propaganda, instalações físicas, crédito aos clientes, instalações, estoques)?
 - d. Desvantagem de custos (acesso as melhores fontes de matéria-prima, subsídios governamentais, localização favorável)?
 - e. Acesso a canais de distribuição?
 - f. Política governamental (licenças prévias, limitações à matéria-prima)?
 - g. Curva de Experiência?
- b) Qual é o principal momento do ciclo de vida de um produto que as empresas devem inserir-se no mercado? Em qual fase do ciclo de vida encontra-se o leite UHT e as bebidas à base de soja?
- c) Em relação ao pioneirismo das empresas, quais são as vantagens e desvantagens de serem pioneiras no lançamento de novos produtos? O período de inserção em um novo mercado pode ser decisivo para o sucesso?

- d) As empresas processadoras de leite UHT possuem domínio das tecnologias e capacitações relevantes para cada processo produtivo, ou há necessidade de fortes investimentos?

3 - Fatores comportamentais das empresas relacionados ao processo de substituição

- a) As indústrias processadoras de leite UHT estão preparadas e possuem flexibilidade suficiente para entrar em novos mercados e com produtos diferentes de seu portfólio? Elas estão voltadas para as tendências de mercados e investindo em inovação?
- b) Em quais dimensões as empresas julgam ter maior flexibilidade com menor custo e maior taxa de retorno (modificações do produto, volume dos lotes, *mix* de produtos, frequência de entrega, novos produtos, *mix* de recursos, inovação, mão-de-obra, tecnologia)?

APÊNDICE C
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPG – Agronegócios

Mestranda: Nadir Paula da Rosa

Orientador: Prof^o. Dr. Jean Philippe Palma Révillion

Roteiro Semi-Estruturado para Entrevista com Grupos Focais

Número de participantes:.....

Faixa Etária:.....

Faixa Salarial:.....

- a) Consomem leite UHT, com que frequência, e em qual período do dia? Por que consome?
- b) Se não consome, por quê?
- c) Consome ou já consumiu bebidas à base de soja “leite de soja”, com que frequência e em qual período do dia? Por que consome?
- d) Se não consome, por quê?
- e) Quais as principais características do produto que são mais relevantes para a aquisição das bebidas à base de soja. Sabor, embalagem, funcionalidade, aspectos nutricionais.
- f) Em relação ao sabor a preferência é de “leite de soja” sabor natural ou adicionado de outros sabores?
- g) Quais os aspectos funcionais mais valorizados no “leite de soja”?
 - a. Ausência de colesterol;
 - b. Ausência de lactose;
 - c. Fonte de proteínas e carboidratos;
 - d. Presença de isoflavonas;
 - e. Fonte de cálcio;

- h) Em relação ao preço, há diferença com o leite UHT ou não é importante, se não é importante porque as bebidas à base de soja podem ser mais caras?
- i) Consumiria mais bebida à base de soja se o valor fosse igual ou menor ao leite UHT?
- j) Local de venda, a publicidade, as promoções são valorizadas?
- k) Em relação à embalagem ela influencia no momento da compra? Costumam ler as informações nutricionais e de benefícios da bebida que contém nas embalagens?
- l) As bebidas à base de soja (leite de soja) possuem maiores benefícios à saúde que o leite UHT e quais são esses benefícios?
- m) Quais as principais fontes de informações sobre os benefícios/malefícios das bebidas à base de soja?