

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

MATEUS SILVA DE LIMA

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS LÁCTEOS FUNCIONAIS:
ESTUDOS DE CASO EM PEQUENAS E MÉDIAS
AGROINDÚSTRIAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Porto Alegre

2007

MATEUS SILVA DE LIMA

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS LÁCTEOS FUNCIONAIS:
ESTUDOS DE CASO EM PEQUENAS E MÉDIAS
AGROINDÚSTRIAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**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 P. Révillion
Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula**

Porto Alegre

2007

Mateus Silva de Lima

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS LÁCTEOS FUNCIONAIS:
ESTUDOS DE CASO EM PEQUENAS E MÉDIAS
AGROINDÚSTRIAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

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:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – UFRGS

Prof. Dr. Homero Dewes – UFRGS

Prof. Dr. Julio Alberto Nitzke – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion – UFRGS

Dedicado a você, que está lendo esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Mais gratificante do que chegar a algum lugar é saber que não se chegou lá sozinho! Agradeço, portanto...

...a Deus por sempre me conduzir pelos melhores caminhos, não por merecimento, mas por amor;

...aos meus pais, irmãos, familiares, amigos, colegas e professores pelo apoio em todas as áreas que necessitei;

...às empresas estudadas, aos entrevistados e a própria agência financiadora – CAPES – por tornarem viável esta pesquisa;

...em especial ao Jean Philippe, que acreditou neste projeto antes mesmo de mim, e mostrou ser, além de um dedicado orientador, um grande amigo!

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender, de forma sistêmica, como as Pequenas e Médias Empresas (PME's) desenvolvem novos produtos e implementam as estratégias de comunicação, no que se refere aos alimentos lácteos funcionais. Complementarmente, foram analisadas as possíveis restrições e os estímulos gerados pela legislação, nas inovações dessas empresas. Focou-se em unidades da Região Sul do Brasil, devido à representatividade local da cadeia do leite, à recente inserção de grandes empresas e ao perfil diferenciado dos consumidores nessa região. O método de pesquisa foi o de estudos multicaso, triangulando informações obtidas dos colaboradores das organizações, de especialistas externos, de agentes de regulação e de um órgão de defesa do consumidor. Como principais resultados, observou-se que a concorrência – geralmente Empresas Multinacionais (EMN's) – é a principal fonte para as inovações das PME's estudadas. Essa é uma estratégia tradicionalmente menos sujeita a riscos e que requer menores investimentos em comunicação. Porém, devido às particularidades do mercado de alimentos funcionais e às limitações competitivas das empresas de menor porte, ofertar produtos com certo grau de diferenciação da concorrência pode ser fundamental para garantir sua sobrevivência nesse mercado. Esse comportamento prioritariamente seguidor, contudo, parece ser decorrente da não-utilização de ferramentas gerenciais eficientes, da ausência de parcerias com centros nacionais de pesquisa, do baixo conhecimento do mercado consumidor e do foco excessivo em controles e certificações de qualidade. Esse “círculo vicioso” também sofre influência da burocracia e dos custos para registrar produtos/ingredientes inovadores, embora seja reconhecida a necessidade de uma legislação específica, de modo a garantir a sustentabilidade desse mercado.

Palavras-chave: Estratégias de PME's, inovação, comunicação, alimentos lácteos funcionais.

ABSTRACT

How the Small and Medium-sized Enterprises (SME's) develop new products and implement the communication strategies, in reference of functional dairy foods, was this research objective. Complimentarily, the possible restrictions and stimulations generated by the legislation, in those companies innovation, were analyzed. It focused in unities of the Brazilian southern region, that have a representative local milk chain, a recent insertion of great companies and differential costumers profiles. The research method was a multicase study, using information from the enterprises, external specialists, regulatory agents and a consumer defense institute. It was observed that the competition is the primary source for the studied SME's innovations. Traditionally, this strategy is less expose to risks and it requires minors investments in communication. However, the current functional foods market has many specific characteristics and the small companies have competitive limitations. So, the companies who produce differentiated products will have more possibilities to survive in this market. The observed second-mover behavior could be consequence of: the efficient managerial tools non-utilization, the partnerships with national research centers absence, the consuming market low knowledge and the high focus in quality controls and certifications. This "vicious circle" also suffers influence of the bureaucracy and the innovators products/ingredients registering costs, even so its recognized a specific legislation need, in a way to guarantee this market sustainability.

Key-words: SME's strategies, innovation, communication, functional dairy foods.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos	13
2 INOVAÇÃO	14
2.1 Inovação nas Agroindústrias	14
2.2 Ciclo de Vida de Produtos e Tecnologias.....	16
2.2.1 Empresas pioneiras x empresas seguidoras.....	19
3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	23
4 COMUNICAÇÃO	26
4.1 Segmentação de Mercado.....	26
4.1.1 Comportamento do Consumidor	28
4.2 Posicionamento.....	30
4.3 Publicidade e Propaganda - Alegações de saúde.....	32
5 AMBIENTE INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO	36
5.1 Legislação	36
5.2 Confiança dentro do ambiente institucional.....	41
5.2.1 Indicadores de qualidade - marca, rótulos e selos de qualidade.....	42
6 METODOLOGIA.....	44
6.1 Natureza da pesquisa.....	44
6.2 Método de pesquisa.....	44
6.3 Definição da questão de pesquisa, unidade de análise e seleção dos casos.....	47
6.4 Definição de constructos a priori.....	49
6.5 As técnicas de coleta de dados múltiplos.....	50
6.5.1 Levantamentos de dados em fontes secundárias	50
6.5.2 Levantamentos de experiência	50
6.6 Análise dos dados	53
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
7.1 A dinâmica da concorrência no Setor Lácteo Brasileiro.....	54
7.2 A dinâmica do mercado de alimentos funcionais no Brasil e no Mundo	56

7.3 Estudo de caso Empresa A	62
7.3.1 Caracterização e evolução da empresa.....	62
7.2.2 Sistemas de qualidade adotados	64
7.2.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos.....	65
7.2.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)	70
7.2.5 Aspectos Institucionais	74
7.4 Estudo de caso Cooperativa B	80
7.4.1 Caracterização e evolução da empresa.....	80
7.4.2 Sistemas de qualidade adotados	80
7.4.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos.....	82
7.4.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)	86
7.4.5 Aspectos Institucionais	89
7.5 Estudo de caso Cooperativa C	93
7.5.1 Caracterização e evolução da empresa.....	93
7.5.2 Sistemas de qualidade adotados	94
7.5.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos.....	95
7.5.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)	100
7.5.5 Aspectos Institucionais	102
7.6 Compilação de dados dos estudos de caso	107
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
8.1 Inovação, desenvolvimento de novos produtos e estratégias de marketing	108
8.2 Aspectos Institucionais	116
9 CONCLUSÕES	119
9.1 Limitações do estudo	122
9.2 Perspectivas de pesquisas futuras	122
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA NAS AGROINDÚSTRIAS	139
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES DE INGREDIENTES	143
APÊNDICE C – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM AGENTES DE REGULAÇÃO - ANVISA	144
APÊNDICE D – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM AGENTES DE REGULAÇÃO – SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL/M.A. ..	145
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA ÓRGÃOS DE DEFESA DOS DIREITOS DOS CONSUMIDORES	146

1 INTRODUÇÃO

Ao se fazer uma análise do mercado brasileiro de alimentos nos últimos anos, pode-se observar que estão ocorrendo profundas mudanças. O aumento da renda do consumidor remete a uma busca por alimentos diferenciados e de maior valor agregado. Se historicamente os hábitos de vida da sociedade moderna refletiram em diversos prejuízos à população, da mesma forma, a difusão acelerada dos avanços científicos começa a gerar uma consciência global, no sentido de que saúde, bem-estar, longevidade e até mesmo estética são fatores que estão cada vez mais associados ao melhoramento da qualidade de vida.

Nesse sentido, a descoberta de que determinadas substâncias (presentes, concentradas, desenvolvidas ou adicionadas nos alimentos) podem modular algumas funções no organismo, garantindo diversos benefícios e até mesmo prevenindo/curando certas doenças, parece ser uma das mais promissoras tendências de exploração de mercado¹.

Essa realidade já tem despertado o interesse de algumas empresas do setor produtivo, visando a desenvolver e ofertar alimentos com essas características, doravante chamados de alimentos funcionais², de modo a garantir um importante diferencial competitivo e ampliar sua presença no mercado.

¹ As pesquisas de Ley et al. (2006) e Turnbaugh et al. (2006), destaques da edição 7122 da Revista Nature, indicam uma possível associação entre obesidade e composição da flora intestinal e são um exemplo dos potenciais benefícios que alimentos com microrganismos ativos (probióticos) podem oferecer.

² Para o *European Functional Food Science Programme*, da União Européia – liderado pelo *International Life Sciences Institute (ILSI)* - alimento funcional é aquele que permite demonstrar, de forma satisfatória, uma relação entre seu consumo e um efeito benéfico em uma ou mais funções do organismo humano, além dos benefícios nutricionais, melhorando o estado de saúde e bem-estar e/ou reduzindo o risco de doenças do consumidor (DIPLOCK, 1999). A “demonstração satisfatória” ocorre quando o benefício alegado pode ser comprovado pelo consumo normal do produto (ou de uma dose efetiva de um ingrediente), em, pelo menos, duas pesquisas científicas consistentes (SAXELIN et al., 2003). “Cabe ressaltar que não está estabelecida, na legislação sanitária brasileira, a categoria de alimentos funcionais e não há definição legal para alimentos funcionais. A ANVISA avalia apenas alegações de propriedades funcionais para alimentos, segundo as diretrizes estabelecidas em legislação” (GICRA, 2007).

No Brasil, a crescente importância dessa categoria de produtos é explicitada na Resolução 18, de 30 de abril de 1999, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ao reconhecer que

[...] diversas forças motivadoras em todo o mundo têm fortalecido o interesse no uso da alimentação como determinante importante da saúde; que o consenso da relação estreita entre alimentação-saúde-doença, novos conceitos sobre as necessidades de nutrientes em estados fisiológicos especiais, efeitos benéficos de outros compostos não nutrientes, fatores ligados à urbanização, aumento da expectativa de vida, são fatores que vêm estimulando a produção de novos alimentos; que há muitos aspectos positivos demonstrados por pesquisas científicas motivando o uso correto da alimentação e a produção de alimentos específicos na manutenção da saúde (BRASIL, 1999a).

Refletindo uma tendência mundial, os produtos lácteos funcionais começaram a se destacar, nos últimos anos, em crescimento e representatividade no mercado brasileiro. Vale destacar que a categoria de produtos fermentados com características probióticas apresentam-se como um extremo desse processo.

A partir da constatação de que os alimentos funcionais são produtos diferenciados, destinados a um grupo específico de consumidores, seria possível supor que a dinâmica relacionada com o desenvolvimento de produtos e as estratégias de comunicação para estes alimentos também fossem diferenciadas.

Em especial, de um lado ocorre a dificuldade dos *stakeholders* estabelecerem uma estrutura institucional adequada para validar e controlar um mercado que se baseia em uma improvável relação única, direta e inequívoca entre o consumo de alimentos funcionais e determinados benefícios inerentes à saúde humana. De outro lado, existe a incerteza do consumidor final, no sentido de mensurar ou aferir características não imediatamente comprováveis (o caráter funcional do alimento), que são exploradas pela indústria como um

argumento comercial.

Nessa situação, o poder público tem estabelecido as diretrizes básicas para análise e comprovação de propriedades funcionais e ou de saúde, visando a garantir a responsabilização das empresas, pela comprovação da segurança dos produtos e eficácia das alegações.

Acrescenta-se a constatação de que as grandes inovações no mercado brasileiro de alimentos funcionais são conduzidas por Empresas Multinacionais (EMN's), que realizam pesados investimentos em marketing, difundindo padrões de identidade e comunicação. Com o crescimento da representatividade desses produtos, as pequenas e médias agroindústrias nacionais também começam a desenvolvê-los, apesar de seus limitados recursos, escala e acesso a mercado. Nesse caso, suas estratégias de diferenciação são balizadas pela adoção de sistemas de qualidade de produtos e processos ou pela tentativa de imitação de produtos lançados por empresas inovadoras, geralmente multinacionais.

Apesar dos benefícios decorrentes do lançamento de novos produtos alimentares – estratégia indispensável para garantir a sobrevivência das agroindústrias domésticas e multinacionais - são pouco caracterizadas as particularidades do processo de inovação de novos produtos cujo argumento de venda depende da confiança que o consumidor deposita no sistema de validação e controle de seus atributos diferenciais (nesse caso, o caráter funcional do alimento). Em especial, não existem pesquisas significativas que indiquem o grau de importância que os alimentos lácteos funcionais possuem no posicionamento estratégico das empresas de laticínios no Brasil.

Diante desse quadro instigante, esta dissertação pretende contribuir com a compreensão de como as Pequenas e Médias Empresas (PME's) desenvolvem produtos lácteos funcionais para atender novas necessidades dos consumidores, qual a importância que é dada para as ferramentas de qualidade utilizadas neste processo e, finalmente, como essas empresas realizam a comunicação dos atributos diferenciados destes produtos. Esse processo se torna mais particular, uma vez que está sujeito à influência das EMN's e é secundado por um sistema público e privado de validação e controle de características qualitativas diferenciais dos produtos.

Em especial, elegeu-se como foco de pesquisa o processo de inovação associado aos produtos lácteos funcionais, desenvolvido por pequenas e médias agroindústrias, na Região Sul do Brasil. Nessa região, atualmente, estão se inserindo grandes empresas lácteas em seu território, a atividade leiteira é bastante desenvolvida e seu público-alvo apresenta características que, teoricamente, seriam adequadas para esse tipo de produto. O método de pesquisa é o de estudos multicaso, complementados por entrevistas a especialistas externos.

Os resultados dessa investigação podem, de um lado, instrumentar a escolha e implementação de estratégias de marketing e inovação nesse mercado, contribuindo para a manutenção da competitividade setorial das Pequenas e Médias Empresas (PME's) brasileiras e, de outro lado, possibilitar a análise, de forma crítica, do sistema institucional associado a esses processos, esclarecendo de que forma esse sistema estimula e/ou restringe o processo de inovação nessas empresas. Nos itens seguintes, são expostos, formalmente, o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo.

1.1 Objetivo Geral

Compreender, de forma sistêmica, como as pequenas e médias agroindústrias da Região Sul do Brasil desenvolvem novos produtos e implementam as estratégias de comunicação no que se refere aos alimentos lácteos funcionais.

1.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar como ocorre o processo de desenvolvimento de produto, as motivações para escolher os produtos/processos, e as técnicas utilizadas por cada uma das empresas selecionadas para instrumentalizar o processo de inovação;
- Comparar a importância que as empresas estudadas conferem aos sistemas de qualidade dos produtos e aos sistemas de certificação, tendo em vista a implementação de estratégias de inovação;
- Verificar como é feita a comunicação dos alimentos lácteos funcionais ofertados pelas empresas;
- Avaliar as restrições e estímulos emergentes do sistema institucional relacionados ao processo de inovação de alimentos lácteos funcionais empreendido nas empresas selecionadas nos estudos de caso.

2 INOVAÇÃO

2.1 Inovação nas Agroindústrias

O setor agroalimentar, tradicionalmente, possui baixos investimentos em P&D (VENTURINI, 1997; CONNOR; SCHIEK, 1997), os avanços tecnológicos são incrementais, a redução de custos é uma necessidade constante e a força da marca é significativa para a fidelização do consumidor (GALIZZI; VENTURINI, 1996). Apesar disso, é crescente o fluxo de lançamentos de novos produtos (GALIZZI; VENTURINI, 1996) de alto valor agregado (CONNOR; SCHIEK, 1997), que se adequam às exigências de mercados sofisticados e segmentados (GRUNERT et al., 1997; TRAIL, 1997) e onde grandes empresas no setor agroalimentar, enfocadas em estratégias de diferenciação, acabam tendo certa vantagem competitiva (CHRISTENSEN et al. 1996; TRAIL; MEULENBERG, 2002).

Nesse aspecto, os consumidores finais parecem ser a principal fonte individual de informação para a inovação no setor agroindustrial (CHRISTENSEN et al., 1996) e é o seu aumento de renda e o maior acesso às informações que podem explicar, de certo modo, essa representatividade. Isso porque, produtos com pouca diferenciação, necessitariam de altos investimentos em publicidade e marketing para se destacarem perante o consumidor (GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Apesar disso, os fornecedores de equipamentos e insumos, instituições públicas de P&D ou outros setores são os principais agentes de inovação, principalmente das empresas de menor porte, tornando facultativos os investimentos em P&D de algumas agroindústrias (CHRISTENSEN et al. 1996; CONNOR; SCHIEK, 1997). Porém, essa prática acarreta em inovações não-exclusivas e permite a rápida imitação pela concorrência (CHRISTENSEN et al. 1996; MARTINEZ; BURNS, 1999). Nesse caso, o pioneirismo torna-se um fator

competitivo crítico (GALIZZI; VENTURINI, 1996).

As grandes empresas do setor agroindustrial podem explorar mecanismos competitivos relacionados a sua possibilidade de amortizar os investimentos em ativos tangíveis (equipamentos e plantas) e intangíveis (imagem de marca, conhecimento) específicos e necessários ao desenvolvimento de novos produtos – em uma ampla base de produção (TRAIL, 1997; GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Nesse sentido, Alfranca et al. (2003) considera que o desenvolvimento tecnológico de ponta permanece concentrado em centros de excelência localizados, usualmente, no país de origem de cada agroindústria multinacional. Os outros centros de pesquisa teriam como papel adaptar e difundir as inovações concebidas no exterior (RAMA, 1999).

Para as pequenas e médias empresas, há a alternativa de implementar estratégias de nicho, embora estas necessitem qualificação e certa disponibilidade de recursos (GALIZZI; VENTURINI, 1996). De fato, a busca da diferenciação via inovação é fundamental para as pequenas e médias empresas ocuparem estes nichos de mercado (AUDRETSCH, 1995).

É interessante apresentar algumas conclusões do estudo de Mangematin e Mandran (1999), no qual empresas sem investimentos ou capacidades de pesquisa interna formal não significativamente seriam menos inovadoras que as concorrentes. Os autores apontaram que laboratórios universitários são agentes capazes de influenciar o ritmo de inovações incrementais, principalmente nas agroindústrias sem nenhuma estrutura de pesquisa interna formal.

Não se pode deixar de considerar também, que a baixa capacidade das agroindústrias de menor porte, em atingir uma maior escala de produção e distribuição (devido as suas limitações financeiras, pequenas parcelas de mercado atingidas e dificuldades de acesso a estes mercados), tem como conseqüência a baixa apropriabilidade das inovações geradas no desenvolvimento de novos produtos (GRUNERT et al., 1997). Isso também demonstra que as vantagens decorrentes de uma ação pioneira e a apropriação da tecnologia decorrente é mais limitada temporalmente para as

agroindústrias de menor porte (RÉVILLION, 2004).

Para as pequenas e médias empresas, torna-se difícil descobrir novos nichos para mercados ainda não explorados, especialmente considerando que a importância dos mercados regionais tende a se reduzir constantemente, devido a uma padronização nos hábitos de consumo, o que favorece as distribuições de massa (TRAIL, 1997).

2.2 Ciclo de Vida de Produtos e Tecnologias

Para Kotler e Armstrong (1993), cada produto ou categoria de produtos possui padrões de venda e lucros que podem ser agrupados no conceito de ciclo de vida de produto. Este ciclo é marcado por cinco estágios distintos:

1. Desenvolvimento do produto – esse estágio ocorre quando a empresa descobre e desenvolve uma nova idéia para um produto. Nesse momento as vendas são iguais a zero e os custos dos investimentos da empresa são crescentes.

2. Introdução – período de lento crescimento de vendas, já que o produto está sendo introduzido no mercado. Os lucros são inexistentes nesse estágio, devido aos pesados custos de introdução do produto.

3. Crescimento – corresponde à rápida aceitação no mercado e crescentes lucros.

4. Maturidade – nesse estágio, o crescimento das vendas diminui, pois o produto alcançou aceitação por parte da maioria dos compradores em potencial. O nível de lucros é estabilizado ou reduzido, devido aos crescentes gastos com marketing para defender o produto de concorrência.

5. Declínio – período em que as vendas e os lucros decaem.

Segundo Castro (1998), o ciclo de vida de um produto inovador pode ser visualizado pelo desempenho da tecnologia empregada no seu desenvolvimento (P – performance) através do tempo (t), cuja representação

gráfica pode ser chamada de curva "S". A Figura 1 representa os diferentes estágios de evolução de uma dada tecnologia (Ti).

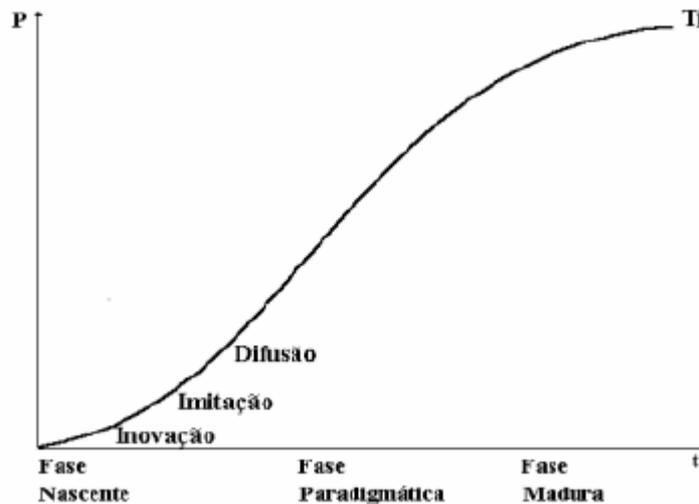


Figura 1 – Curva "S"

Fonte: Castro (1998).

Para Castro (1998), o período inicial refere-se ao “nascimento”, quando a nova tecnologia (Ti) está sendo lançada. Se ela for aceita, será chamada de inovação. Nessa fase, está presente uma forte dose de incerteza e é verificado o surgimento de inventos que buscam a validação social e econômica, para se tornarem realmente uma inovação. O crescimento isolado, porém, é uma fase de bonificação para a empresa que lançou o produto, devido à diferenciação alcançada (PORTER, 1989).

Com a redução da incerteza e sucesso do produto, a concorrência é atraída. A tecnologia torna-se paradigmática, ou seja, em um processo evolucionário, já conseguiu romper paradigmas e passou a ditar um novo padrão (CASTRO, 1998). Mesmo assim, as empresas seguidoras podem investir, para aumentarem a participação no mercado ou, mesmo, para se concentrarem em segmentos específicos que podem ser dominados (OLIVEIRA, 2001).

A inovação é, então, amplamente difundida no sistema econômico, deixando de ser capaz de gerar lucros extras, pois seu potencial está esgotado.

A tecnologia continua sendo aperfeiçoada, até chegar a um estágio de maturidade (CASTRO, 1998).

A mesma autora afirma, ainda, que os diferenciais gerados pela inovação e não-instantaneidade da difusão tecnológica levam às vantagens competitivas, que são a fonte de lucro da empresa. Essas vantagens reforçam a existência de assimetrias entre os agentes, gerando um processo concorrencial de desequilíbrio. Nesse processo, algumas empresas tornam-se inovadoras e outras, seguidoras, buscando acompanhá-las, através da imitação.

Mesmo que a dinâmica concorrencial de um produto possa ser verificada a partir da análise da curva "S", complementarmente, o processo de migração entre as diversas fases do ciclo de vida é impulsionado pelas mudanças ocorridas no meio ambiente. Essas mudanças interferem no comportamento dos consumidores, modificando-lhes os hábitos, preferências e expectativas (MELLO, 2003).

O conhecimento de que os produtos têm seus ciclos de vida, no entanto, torna-se insuficiente, se as estratégias das empresas não acompanharem o comportamento de seus produtos, ao longo do ciclo. Esse acompanhamento pode levar a decisões de abandono de produtos, de modificações nos produtos existentes e de lançamento de novos produtos. Nesse sentido, essas decisões são de extrema importância para a sobrevivência da empresa (LAMBIN, 1995).

Assim, como as empresas desejam obter lucros suficientes que possam cobrir todos os esforços e riscos no lançamento de um novo produto, torna-se relevante a descrição do comportamento dos produtos e dos mercados. Se o ciclo de vida for bem desenvolvido, ele se tornará uma ferramenta estratégica, para tentar fazer com que determinado produto tenha uma vida longa e produtiva (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Dessa forma, pode-se dizer que o estudo e a identificação do ciclo de vida do produto possuem validade como instrumento de previsão, já que a duração de cada estágio é variável, de acordo com o produto, o ambiente e o mercado consumidor (MELLO, 2003).

Também é importante ressaltar que a identificação do estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra, do momento em que ele passa para o

estágio seguinte e dos fatores que afetam sua passagem pelos diversos estágios pode auxiliar no desenvolvimento de boas estratégias de marketing, para cada momento de seu ciclo de vida (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Além disso, com tais procedimentos é possível, até mesmo, estender a vida dos produtos, de forma a maximizar a sua rentabilidade em cada estágio (MELLO, 2003).

Finalmente, através da identificação do ciclo de seus produtos, as empresas podem se posicionar em relação a diversos aspectos. Entre estes, estão a tecnologia empregada no produto, a concorrência e os investimentos empregados no segmento, as estratégias de venda e propaganda utilizadas, as tendências de preços praticados pelo mercado, os canais de distribuição disponíveis e as possíveis margens de lucro a serem obtidas (MELLO, 2003).

2.2.1 Empresas pioneiras x empresas seguidoras

Definidas as questões relativas ao ciclo de vida de produtos/tecnologias, e de algumas tendências de comportamento das PME's e das EMN's, é pertinente discutir as possíveis vantagens ou desvantagens das empresas que se posicionam como pioneiras (*first movers*) e daquelas que se posicionam como seguidoras (*second movers*).

De acordo com Gilbert e Birnbaum-More (1996), pioneira é a primeira empresa a trazer um produto ou serviço inovador ao mercado. Seguidoras são todas aquelas empresas que introduzem o mesmo produto ou serviço após a pioneira.

Mueller (1997) e Gilbert e Birnbaum-More (1996) enumeram algumas vantagens de possuir uma estratégia de empresa pioneira:

- Liderança tecnológica, decorrente do aprendizado. Esta vantagem é diretamente proporcional à apropriabilidade da tecnologia empregada;

- Antecipação de ativos específicos. Ativos que estão diretamente relacionados com a inovação, se adquiridos antecipadamente, exigiriam investimentos por parte dos concorrentes e poderiam desestimular sua entrada em mercados cuja demanda futura ainda não esteja adequadamente prevista;
- Fidelidade dos consumidores. Diversos consumidores preferem não arriscar e incorrer em custos escolhendo produtos concorrentes, se o primeiro produto testado consegue suprir suas necessidades;
- Economias de escala, que geralmente são alcançadas antes pelas empresas pioneiras;

No mesmo trabalho de Gilbert e Birnbaum-More (1996), são apresentadas algumas vantagens de ser uma empresa seguidora:

- Em diversos casos, os custos e dificuldades para imitar um produto ou serviço inovador (e também para desenvolver aprendizagem) são menores do que os referentes aos custos de P&D das empresas pioneiras;
- As empresas seguidoras se inserem no mercado onde estão minimizadas as incertezas de mercado, tecnológicas e regulatórias. Somente as pioneiras com grandes recursos seriam capazes de sobreviver diante de incertezas de longo prazo.
- O possível “engessamento” em uma “trajetória tecnológica” das empresas pioneiras pode tornar as seguidoras mais competitivas diante de mudanças no comportamento dos consumidores;
- Diferente das pioneiras, expostas ao risco de sua inovação não experimentar altas taxas de crescimento, as empresas seguidoras seriam capazes de evitar as escolhas erradas feitas pelas pioneiras.

Os autores supõem também que empresas que possuem estratégias de diferenciação vão buscar as vantagens das ações pioneiras, enquanto as que possuem estratégias de liderança em custos vão buscar as vantagens das

ações seguidoras.

Para as PME's, diversos autores já citados (GALIZZI; VENTURINI, 1996; AUDRETSCH, 1995) parecem sugerir que buscar mercados de nichos seria a escolha estratégica óbvia para elas, dado sua limitação de recursos. Porém, exatamente devido aos seus limitados recursos, os nichos podem ser sustentáveis apenas a curto prazo. As grandes empresas, que inicialmente negligenciaram os nichos podem se interessar por eles, especialmente se o mercado explorado por estas PME's se tornar suficientemente grande e rentável (GRUNERT et al., 1997; RÉVILLION, 2004).

Diante dessa possibilidade, Lim, Lee e Tan (1999) sugerem como melhor estratégia às PME's a oferta de produtos substitutos, mas com algum grau de diferenciação daqueles oferecidos pelas grandes empresas, diferente dos produtos de nichos, que possuem características bastante diferenciadas dos produtos concorrentes. Assim, conforme a Tabela 1, a empresa poderia desfrutar das vantagens de ser seguidor e ao mesmo tempo seus produtos possuírem atributos que chamariam a atenção do consumidor.

Tabela 1 – Comparação: Estratégia de Nichos x Estratégia de Substituição

Dimensões Estratégicas	Estratégia de Nichos	Estratégia de Substituição
Objetivos Estratégicos	Encontrar estratégia adequada e evitar competição direta com firmas maiores	Ajustamento de força pelas empresas maiores
Mercado-alvo	Mercados ignorados pelas empresas maiores	Mercados bem estabelecidos pelas empresas maiores
Produto/Serviço	Diferenciado	Substituto
Custo de Entrada	Custos de desenvolvimento de mercado	Evita incorrer em custos de desenvolvimento de mercado
Vantagens Competitivas	Vantagens de pioneiro	Vantagens de seguidor

Fonte: Lim, Lee e Tan (1999).

Para Lim, Lee e Tan (1999) qualquer vantagem competitiva, baseada na qualidade do produto ou mesmo em qualquer aspecto tangível que pode ser adquirido por investimentos financeiros, não se sustentará contra grandes rivais

que podem facilmente imitar as características do produto e até desenvolver tecnologias mais avançadas. Ao invés disso, as empresas deveriam concentrar seus esforços na aquisição de vantagens competitivas baseadas em alguns aspectos intangíveis que não podem ser adquiridos facilmente, mesmo com altos investimentos. Portanto, tanto estratégias pioneiras como seguidoras poderiam ser adequadas às PME's, desde que utilizassem suas capacidades e conhecessem adequadamente o mercado para desenvolverem vantagens competitivas eficientes.

3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

"O desenvolvimento de produto é uma seqüência de atividades que uma empresa empreende com a finalidade de conceber, desenvolver e comercializar um novo produto" (MPM, 2006, p.1). Esse processo envolve uma tradução complexa de informações de produto – do consumidor para os engenheiros, destes para a produção, daí para vendas e de volta para os consumidores (MELLO, 2003).

Tem-se observado, na agroindústria de alimentos, atualmente, que o desenvolvimento integrado dos binômios processos/produtos é um dos fatores-chave para a competitividade. O aumento da concorrência, as rápidas mudanças tecnológicas, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e uma maior exigência por parte dos consumidores são fatores que levam a indústria de alimentos a buscar agilidade, produtividade e alta qualidade. Estes aspectos, por sua vez, dependem, da eficiência e eficácia do desenvolvimento de produtos utilizados pelas empresas (PASTORE, 2005).

Para Griffin (1996), a orientação das empresas, em busca da efetividade no desenvolvimento de produto, é responsabilidade da alta gerência. Nesse sentido, deve abordar, necessariamente, o estabelecimento de estratégias de posicionamento no mercado e a implementação de práticas ou procedimentos que visem a maximizar o desempenho do processo de desenvolvimento. Essas duas ações, respectivamente, remetem às duas dimensões da Gestão do Desenvolvimento de Produtos (GDP): a estratégica e a operacional.

A dimensão estratégica compreende as decisões de médio e longo prazo, voltadas ao ambiente externo, visando à sobrevivência e/ou crescimento da empresa no mercado. Nesse nível, são determinadas as diretrizes para atendimento das expectativas do mercado, de acordo com a tecnologia e competência da empresa (CHENG, 2000). Essas diretrizes são a base para as definições dos produtos e famílias de produtos, do papel desses frente ao requisito de inovação, bem como das características diferenciais, que podem

aumentar a vantagem em relação ao concorrente (NASCIMENTO, 2002).

Segundo Clark e Wheelwright (1993), o estabelecimento de uma abordagem estratégica implica em:

- criar, definir e selecionar um conjunto de projetos de desenvolvimento, que possam garantir produtos/processos superiores aos dos concorrentes;
- integrar e coordenar as tarefas funcionais e técnicas, das diversas áreas que contribuem para o desenvolvimento de produtos;
- gerenciar os esforços de desenvolvimento, para que eles possam contribuir com os objetivos dos negócios da corporação;
- criar e melhorar as capacitações necessárias, tornando o desenvolvimento uma vantagem competitiva acima do esperado.

Na abordagem tática ou operacional, o foco está voltado i) para o processo do desenvolvimento do produto em si – os projetos individuais; ii) para o uso de métodos e técnicas; iii) para o gerenciamento dos recursos relativos à composição e organização das equipes de projeto; iv) para especificações de parâmetros de produtos e de processos produtivos, de acordo com as expectativas do mercado; e v) para soluções de problemas técnicos e funcionais (BOAN, 1998; CHENG, 2000). Em essência, cada projeto precisa ter sua própria estratégia e planejamento, de forma a atender à estratégia da empresa. Dessa forma, o escopo dos projetos fica mais definido, permitindo um refinamento maior dos procedimentos gerenciais que visam à efetividade das ações. Esse processo é importante, também, no sentido de possibilitar o resgate do conhecimento adquirido durante o desenvolvimento, de forma a poder retro-alimentar outros projetos (NASCIMENTO, 2002).

Diversos métodos foram desenvolvidos com esses objetivos e são aplicáveis em diferentes situações. Podem ser citados os seguintes: Técnicas de Criatividade (CT), Técnica Inventiva de Solução de Problemas (TRIZ), Realidade Virtual (VR), *Quality Function Deployment* (QFD), Técnica Sistêmica de Análise Funcional (FAST), Análise de Valor (VA), dentre outros (MAÑA, 2000).

Pode-se destacar o QFD (Desdobramento da Função Qualidade, em português) como um dos métodos mais importantes para o setor agroindustrial. Utilizado para desenvolvimento de uma ampla variedade de produtos e serviços (SASSI; MIGUEL, 2002), ele é baseado na criação de redes de informações, fazendo uso de matrizes, possibilitando mensurar o grau de significância das relações entre os atributos de interesse (DALEN, 1996).

Utilizando-se esse recurso, é possível ligar necessidades dos clientes ao chão-de-fábrica, estabelecer as especificações dos produtos e dos processos e definir os itens de controle de cada etapa do processo. Além disso, tem-se a possibilidade de determinar os parâmetros de processo que afetam determinados atributos dos produtos (NASCIMENTO, 2002) e até verificar como o uso do produto, pelo consumidor, pode interferir na qualidade do produto (DALEN, 1996).

Cheng et. al. (1995) e Guazzi (1999) resumem essas aplicações, afirmando que a implantação do método QFD objetiva duas finalidades específicas: i) buscar, traduzir e transmitir as necessidades e desejos do cliente (parâmetro subjetivo), auxiliando no processo de desenvolvimento do produto – requisito mensurável (objetivo); ii) garantir a qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.

Inúmeros relatos ilustram o uso eficiente dessa ferramenta de organização do processo inovador, no segmento agroindustrial: i) Sarantopoulos et al. (1999), na empresa de alimentos Sadia S.A.; ii) Paiva e Cheng (2001), em estudo de caso em uma empresa de massas alimentícias; iii) Guazzi (1999), em cooperativas agropecuárias, dentre outros.

4 COMUNICAÇÃO

A comunicação da empresa com seus clientes é uma necessidade que se complementa com o processo de desenvolvimento de produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Ela é realizada para melhorar a sinalização da qualidade do produto e, com isso, aumentar a percepção de valor pelo consumidor (SPERS, 2003). Percebe-se, ainda, que a segmentação de mercado é de fundamental importância para o desenvolvimento do posicionamento da empresa e de seus produtos/serviços, ou seja, é de fundamental importância para a comunicação (TOMANARI, 2003).

Desse modo, para que o processo de comunicação de um novo produto seja eficiente, é necessário que o público-alvo esteja bem definido. Isso permite que a empresa planeje o posicionamento pretendido do produto, nos segmentos escolhidos (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). As ações de marketing, porém, serão realmente efetivas, se estiverem em sintonia com as necessidades do consumidor e se elas forem transmitidas de maneira crível para eles.

4.1 Segmentação de Mercado

As estratégias de marketing das empresas modernas têm buscado concentrar-se nos compradores que têm maior interesse na compra de seus produtos, ao invés de diluir seus esforços em consumidores que não são compradores potenciais (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Assim, inicialmente, as empresas analisam as oportunidades de marketing para, então, selecionar seus mercados-alvo e desenvolver estratégias voltadas para as necessidades, tanto do público-alvo quanto da

empresa (TOMANARI, 2003). Esse processo é denominado por Kotler e Armstrong (1993) como STP (Segmentation, Targeting – identificação do mercado-alvo e Positioning).

Para os mesmos autores, esses são os três passos principais para efetivar o marketing em segmentos de mercado. O primeiro deles, a *segmentação de mercado-alvo*, consiste na divisão do mercado em grupos distintos de compradores – segundo variáveis geográficas, demográficas, psicográficas, comportamentais ou mesmo conforme a interação dessas variáveis. A empresa identifica as diferentes maneiras de segmentar o mercado e produz o perfil dos segmentos de mercado resultantes. O segundo passo é a *seleção do mercado-alvo*, no qual avalia-se a atratividade de cada segmento e selecionam-se aqueles nos quais a empresa irá atuar. Já o terceiro passo, o *posicionamento do produto*, implica no estabelecimento da posição competitiva para o produto e das estratégias específicas de comunicação da empresa.

Utilizar estratégias de segmentação no agronegócio, orientadas para nichos adequados, focando os esforços em mercados com demanda por necessidades específicas de consumidores, permite uma valorização do produto a ser ofertado. Conhecer esse mercado em profundidade leva a conhecer os verdadeiros anseios dos consumidores, o tamanho desse mercado, bem como a possibilidade de agregação de valor ao produto e os riscos inerentes ao processo de segmentação. A estratégia de segmentação deve posicionar o produto com um conceito positivo de qualidade, que seja percebido facilmente pelos consumidores (SILVEIRA, 2005).

É crescente, nesse sentido, a busca por novas oportunidades de diferenciação, que podem tomar a forma de nichos para novos produtos, ou diferentes tipos de prestação de serviços, que adicionam valor ou novos canais de vendas. Mesmo com maiores riscos, as empresas que assim fazem aumentam a forma de obter ganhos e vantagens, pelo fato de terem sido precursoras (MELLO, 2003).

4.1.1 Comportamento do Consumidor

A empresa que conseguir compreender, de forma efetiva, como os consumidores irão reagir a diferentes características do produto, preços e apelos de propaganda, terá uma grande vantagem sobre seus concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

A comunicação entre o sistema produtor e o distribuidor junto ao consumidor final, porém, tem se tornado mais dinâmica e complexa. No caso de alimentos, é alta a demanda de informações, por parte do consumidor. Isso ocorre, já que se trata de produto consumido diariamente e sujeito a constantes mudanças tanto de processo quanto de conservação (SPERS, 2003).

O que se observa é que o perfil do consumidor tem mudado, nos últimos anos. Além de estar mais exigente, ao desfrutar da grande oferta de alimentos existente na atualidade, ele se preocupa, cada vez mais, com as inovações tecnológicas relacionadas aos alimentos e quer ter acesso a informações mais precisas sobre o que está consumindo (AZTI TECNALIA, 2000). Percebem-se, ainda, segmentos significativos da população, de renda e níveis educacionais mais elevados, expressando demandas bastante associadas às tendências mundiais de qualidade, conservação ambiental, conveniência e praticidade, segurança e valor nutricional dos produtos alimentares (FANORPI, 2003).

Além disso, há evidência de sintonia dos consumidores com a busca por aceitação social, perspectivas de redução nos efeitos do envelhecimento e nos gastos com saúde pública. Igualmente há fatores que sinalizam tendências sócio-econômicas, como famílias menores e maior número de mulheres trabalhando fora de casa (VANBELLE, 1998). Assim, existe um crescente interesse por novos padrões de qualidade e consumo, que preconizam estilo de vida saudável, cuidados com o corpo, prevenção de doenças e uma alimentação que favoreça essas aspirações (GILÉDE, 2000; TURCO, 2004; SILVEIRA, 2005).

Para vários autores, o uso de alimentos para promover o bem-estar do consumidor, melhorar sua saúde e ajudar a reduzir o risco de doenças representa um dos principais motivadores nas transformações nos hábitos de alimentação e estilo de vida do consumidor (ROBERFROID, 1998;

LÄHTEENMÄKI, 2003; ANTOINE, 1998; IFIC, 2002; TERRAVIVA 2615, 2006). Essa mudança é subsidiada pela divulgação de campanhas publicitárias, pesquisas científicas e campanhas governamentais, que têm alertado sobre as conseqüências desastrosas dos maus hábitos alimentares (TURCO, 2004; COTTEE, 1998; BUCIONE, 2001).

Diversas pesquisas confirmam esse novo perfil do consumidor:

- 46% dos europeus estão preparados para adaptar sua alimentação, visando à saúde, tanto quanto possível – pessoas com estilo de vida dinâmico (ANTOINE, 1998);
- 94% dos adultos em Massachusetts, EUA, acreditam que certos alimentos fornecem benefícios à saúde que vão além da nutrição básica e podem prevenir o risco de doenças ou outras questões de saúde; 68% consideram muito importante o controle sobre sua própria saúde; 78% acreditam que alimento e nutrição têm um grande papel na manutenção ou na melhora da saúde como um todo; 63% dizem que consomem ao menos um alimento destinado a oferecer um benefício à saúde; e 85% estão muito ou razoavelmente interessados em aprender mais sobre estes alimentos (IFIC, 2002).

Spers (2003) afirma, no entanto, que, apesar do sensível crescimento dos aspectos de saúde na decisão de compra, existem poucos modelos que explicam o comportamento do consumidor. Mesmo assim, tanto o número de atributos comunicados quanto a estrutura dessas informações e a maneira como são transmitidas interferem em suas decisões. Nesse caso, a utilização de estratégias de comunicação eficientes pode ajudar a diminuir essa complexidade, transmitindo melhor as informações que auxiliem a compreensão do consumidor.

4.2 Posicionamento

Nenhuma empresa consegue distinguir-se das demais em todos os aspectos. Portanto, cabe a cada uma identificar ou escolher um ou alguns atributos em que possua condições reais de se diferenciar, apresentando-os ao seu mercado-alvo, como argumento a favor de sua oferta. Com isso, a empresa estará desenvolvendo sua estratégia de posicionamento (KOTLER, 1996).

Confirmando a afirmação anterior, Serralvo e Furrier (2004) definem posicionamento de marca ou produto como o

[...] processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 3).

Essa diferenciação, se estiver em sintonia com a mente dos consumidores, é fator imprescindível num mercado competitivo. Isso porque a importância que o consumidor atribui a determinado aspecto do produto ou da marca, ou seja, a forma como ele os percebe condicionando a sua satisfação, pode contribuir fundamentalmente para a formulação de estratégias de posicionamento (HIRANO; ESPINOZA, 2003).

Considerando que a orientação para o mercado e sua habilidade em descobrir os segmentos que mais se adaptem ao posicionamento nas agroindústrias é um fator determinante para o sucesso do negócio, Añaña (1999) afirma:

Sendo um ramo de atividade ligado fundamentalmente ao processamento de produtos de origem primária, as organizações agropastoris e as indústrias a elas relacionadas, não raro voltam-se excessivamente para dentro de si mesmas, buscando encontrar nas variáveis intrínsecas a solução para os seus problemas competitivos. Resultados bem mais animadores poderiam

ser obtidos, caso estas direcionassem mais o seu foco para o mercado, orientando a sua estratégia em função das variáveis externas que condicionam as necessidades e preferências dos consumidores, e levando em consideração as aptidões dos concorrentes e as tendências macroeconômicas (AÑAÑA, 1999, p.10).

É nesse sentido que se desperta interesse para uma recente tendência no mercado brasileiro de alimentos: a pequena, mas crescente, demanda por produtos de alto valor agregado - especialmente para atender tendências associadas com a valorização da saúde, nutrição e conveniência dos consumidores (WILKINSON, 2000; FARINA, 2001).

Estar explícito que o produto é saudável, limpo e inofensivo, por exemplo, leva o consumidor a ter segurança em relação à sua saúde. Dessa forma, ter uma estratégia de marketing que valoriza aspectos de saúde nos produtos, voltada para determinado segmento, possibilita ao consumidor ter uma percepção de satisfação, com sensação de valor superior ao da concorrência (AÑAÑA, 1999).

No caso dos alimentos funcionais, Hoolihan (2003) aponta que uma das estratégias de maior sucesso, para o seu posicionamento, é sua alocação no contexto mais tradicional possível, ou seja, que eles não saiam do seu conceito original. Lähteenmäki (2003) exemplificou isso, através do suco de laranja com cálcio. Esse produto, embora tenha uma biodisponibilidade semelhante à do leite fortificado com o mesmo nutriente, os consumidores relacionavam este último a maiores benefícios à saúde, devido a sua natural composição nutricional, onde o cálcio já estava presente. Por esse motivo, alimentos lácteos teriam certas vantagens em relação a diversos outros produtos alimentícios, em função da sua naturalmente rica composição nutricional (SAXELIN et al., 2003), além do seu baixo preço (HOOLIHAN, 2003).

4.3 Publicidade e Propaganda - Alegações de saúde

Além de fabricar bons produtos, as empresas devem utilizar as ferramentas de promoção em massa, propaganda, promoção de vendas e relações públicas, de forma hábil, para que os produtos sejam corretamente posicionados e seus benefícios sejam informados ao consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Esse conjunto de ferramentas, chamado de *mix* de comunicação, é a forma de pôr em prática os meios apropriados para alcançar os objetivos e metas, propostos pela orientação estratégica da empresa (ANDRADE; MARQUES, 2005).

As decisões a serem tomadas dividem-se em dois planos: i) elaboração da mensagem, envolvendo a definição de sua forma e conteúdo; e ii) seleção das ferramentas e canais que serão empregados. Tais definições dependem de diversas variáveis: histórico anterior da comunicação, verba disponível e considerações a respeito do perfil e dos hábitos do público-alvo (ANDRADE; MARQUES, 2005).

Para Sylvander et al. (1998), os atributos diferenciados dos produtos anunciados são decorrentes tanto de características intrínsecas, perceptíveis e mensuráveis pelo consumidor - características sensoriais e certas características higiênicas do alimento - como de características não imediatamente comprováveis, alegadas ou insinuadas pelo produtor - relacionadas ao modo de produção/qualidade do produto e, eventualmente, ao apelo associado aos “sinais oficiais de qualidade”.

Os requisitos básicos para uma comunicação eficaz dos atributos dos produtos são a clareza e o caráter convincente das mensagens, pois são capazes de destacar e valorizar os benefícios do produto (GOMES, 2005; WANSINK et al., 2004). Essa premissa, contudo, começa a se tornar mais complexa, quando os aspectos de qualidade comunicados baseiam-se em características não imediatamente comprováveis e sujeitas a fatores não controláveis pelo produtor (VAN KLEEF et al., 2005).

Quanto mais subjetivos forem os critérios associados às percepções iniciais do produto, pelo consumidor, menor 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* e *health claims* – alegações de saúde) (RÉVILLION, 2004).

Essa questão explica as diversas particularidades existentes, tanto no desenvolvimento quanto na promoção dos alimentos lácteos funcionais, apesar da pujança e diversidade desse mercado (MENRAD, 2003). Muitas vezes, os benefícios à saúde, decorrentes do consumo dos funcionais, não são facilmente mensuráveis. Assim, a credibilidade das pesquisas científicas que subsidiam essas relações se torna fator-chave (LÄHTEENMÄKI, 2003).

As alegações de saúde dos alimentos funcionais baseiam-se na informação de que a ingestão de determinado alimento poderá trazer benefícios à saúde, à estética e ao bem-estar do consumidor (WILLIAMS, 2005). O problema é que os consumidores têm pouca compreensão dos mecanismos de ação destes benefícios (SVEDERBERG, 2002), pois eles são baseados em informações científicas probabilísticas e sujeitas a diversos fatores (genética, hábitos de vida, etc.) (LÄHTEENMÄKI, 2003). Nesse sentido aqueles benefícios geralmente não são percebidos imediatamente pelo consumidor (ANTOINE, 1998), o que só seria possível a partir de um consumo freqüente, que possibilitasse gerar os benefícios esperados a médio/longo prazo (LÄHTEENMÄKI, 2003).

De fato, a complexidade relacionada à percepção de valor nos alimentos funcionais é evidente, se considerarmos o grande número de fracassos no lançamento de produtos, devido a estratégias equivocadas. Além de algumas empresas utilizarem ingredientes que alteram as características sensoriais do produto original (HOOLIHAN, 2003; RODGERS, 2004), também é freqüente a exploração de alegações que não têm comprovação científica, conforme um

Fiscal Federal entrevistado (ex.: leite com ácidos graxos ômega 3 e 6³). Nesses casos, mesmo que não exista um fracasso de mercado, corre-se o risco de o produto ser proibido pela legislação⁴.

A empresa, portanto, deve ser ética no conteúdo da informação e possuir habilidade para transmiti-la. Um exemplo dessa segunda recomendação é o estudo de Bech-Larsen et al. (2001), que comparou a aceitação do consumidor, para determinados alimentos enriquecidos, através de três diferentes tipos de comunicação: alegação fisiológica, alegação de saúde e sem alegação. Alegações fisiológicas descrevem como o enriquecimento do alimento afeta o corpo e as alegações de saúde descrevem quais doenças o enriquecimento pode evitar. Como resultado, observou-se que os consumidores demonstraram maior interesse pelos produtos que possuíam alegações de saúde. Isso decorreu do fato de que seu conhecimento sobre os efeitos fisiológicos no corpo era insuficiente para relacioná-los a benefícios diretos em sua saúde.

Assim, o desenvolvimento de atividades de informação para os consumidores e para os formadores de opinião (ex.: médicos, nutricionistas, etc.) é um fator crucial de sucesso para o marketing de alimentos funcionais para empresas pioneiras, segundo Menrad et al. (2000). Empresas pioneiras no mercado Brasileiro, como a Danone, com o Activia (TERRAVIVA 2139, 2004) e a Becel, com a Pro.Active, já fizeram ações nesse sentido. No caso desse último produto, Marcelo Camara, Gerente da marca Becel afirma: “A indicação médica é responsável por 50% das vendas” (TERRAVIVA 2139, 2004).

Além disso, a estratégia de distribuição apresenta *trade-offs*: se de um lado, a maior parte dos consumidores não está disposta a frequentar lojas

³ Os ácidos graxos ômega 3 e 6 eram extraídos de óleo de peixes de águas frias e adicionados ao leite, com a promessa de redução nos níveis de colesterol e na incidência de problemas cardíacos de seus consumidores. Ocorreu um problema, no entanto, em decorrência da alteração no sabor do leite, que não agradou aos consumidores. Além disso, a quantidade adicionada era insuficiente para trazer os benefícios anunciados.

⁴ Um exemplo de retirada de produto do mercado é a polêmica gerada em torno da utilização de polifenóis da alcachofra e de sua indefinida capacidade na redução de gorduras localizadas. Isso gerou, por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a suspensão de propaganda, publicidade e promoção de tratamento com a substância veiculadas nos meios de comunicação, inclusive na Internet (ZERO HORA, 2004).

especializadas para comprar alimentos funcionais, de outro lado, existem tipos específicos de consumidores que seriam alcançados através da exploração de canais específicos (como farmácias, lojas de alimentos saudáveis, etc.) (MENRAD, 2003).

Pode-se acrescentar, ainda, o comentário da Gerente Geral da Chr. Hansen, Daniela Reimann. Segundo ela, embora o interesse dos fabricantes, no sentido de ingressar no mercado de alimentos funcionais, seja grande, muitas vezes ele não se concretiza em demanda, pela necessidade de um alto investimento em mídia, para atingir o público consumidor. Isso demonstra que esses alimentos não se diferenciam dos demais apenas na fórmula e no preço que, muitas vezes, chega a ser bem mais caro – embora os consumidores sejam menos sensíveis aos preços, geralmente mais altos, destes produtos (MENRAD, 2003). O marketing, até para justificar o alto custo, também precisa ser diferente (TERRAVIVA 2139, 2004).

5 AMBIENTE INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO

5.1 Legislação

Para Fonseca (2001), o principal papel do governo, no que concerne à inovação tecnológica, é o de prover os incentivos corretos ao desenvolvimento e à difusão de idéias, por parte do setor privado. Dessa forma, segundo o autor, é possível promover um ambiente político, econômico e institucional que estimule as empresas a investirem em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

Outra influência institucional, porém, tão ou mais importante que os incentivos ao desenvolvimento e à difusão de idéias, está ancorada em suas práticas regulatórias. Nesse aspecto, as normas e legislações do governo acabam influenciando, de forma contundente, as inovações de produtos e processos das agroindústrias (COOMBS; TOMLINSON, 1998).

Ao criar padrões sanitários, físico-químicos, etc., para as características dos produtos e também ao normatizar a forma com que seus aspectos de qualidade podem ser comunicados ao consumidor, o governo pode estar promovendo incentivos e barreiras à inovação de produtos agroindustriais. Essa questão torna-se ainda mais crítica em caso de alimentos cuja aceitação depende, em grande parte, da comunicação de seus atributos diferenciados (COPPENS et al., 2006).

Mesmo com variações entre os diferentes países, a legislação sobre alegações de saúde é, geralmente, bastante restritiva quanto ao conteúdo das mensagens relativas aos alimentos funcionais (GRUNERT, 2001). Em relação aos mecanismos formais, porém, o estudo de Spers (2003) afirma que a fiscalização contribui mais do que a normatização, na percepção da qualidade do produto pelos consumidores. Com isso, a definição de uma legislação rigorosa deve ser acompanhada de uma sinalização de eficiência no seu cumprimento.

Uma legislação mais rigorosa tende a inibir ações oportunistas que explorem atributos ou benefícios que não podem ser comprovados cientificamente. Nos Estados Unidos, houve uma liberalização total, em 1985, que teve como consequência o surgimento de "práticas de marketing decepcionantes". O *Food and Drug Administration* (FDA), então, novamente teve que restringir sua legislação sobre alegações de saúde, o que ocorreu em 1995 – mesmo que esta continue sendo mais liberal do que sua contrapartida europeia (BECH-LARSEN et al., 2001).

Hoolihan (2003) indicou que a legislação nos EUA, mais liberal, tornou mais fácil para os produtores de alimentos manufaturados incluírem informações relacionadas à saúde, em seus produtos, provendo uma oportunidade para educar o consumidor no ponto de venda. Bech-Larsen et al. (2001), contudo, mostraram que a idéia de que uma legislação menos rigorosa poderia conduzir a um incremento na aceitação dos alimentos funcionais, devido a sua maior difusão entre os consumidores, parece estar errada. Seu estudo comparou a aceitação para alimentos funcionais entre consumidores dos Estados Unidos, da Dinamarca e da Finlândia. Os resultados mostram que os consumidores finlandeses são mais receptivos acerca dos alimentos funcionais do que os dos Estados Unidos e Dinamarca. Os autores consideraram esse achado surpreendente, considerando a ampla difusão dos alimentos funcionais nos EUA e sua legislação mais liberal sobre alegações de saúde.

Há casos, também, em que o próprio processo de inovação industrial é desestimulado por barreiras oriundas da legislação. Biström e Nordström (2002), ao analisarem os impactos negativos do processo de desenvolvimento de dois alimentos funcionais, mostraram que, em ambos, a legislação de alimentos da Finlândia apresentou restrições nas ações de marketing doméstico, com referência às alegações de saúde. Esses requerimentos regulatórios tornaram mais longo o cronograma do processo de desenvolvimento, para adequar os produtos às características exigidas. Isso aconteceu, principalmente, no produto funcional mais inovador. Complementarmente, os autores consideraram possível que as restrições impostas pela legislação também podem afetar as estratégias de marketing, da

mesma forma que os cronogramas de desenvolvimento de produto. Assim, os aspectos relacionados aos custos, ao tempo de desenvolvimento de produtos e às próprias limitações para a comunicação de determinados benefícios funcionais parecem ser importantes barreiras impostas pela legislação na inovação das agroindústrias.

Muitas indústrias, portanto, para evitarem maiores custos e riscos de mercado, restringem suas práticas de inovação. Ao invés de realizarem a pesquisa, o desenvolvimento e o marketing de novos produtos, elas preferem desenvolver alimentos cujas características funcionais já estejam mais sedimentadas pela legislação e pelo consumidor – produtos já oferecidos por marcas concorrentes. Optam, ainda, por simplesmente melhorar produtos existentes, via fortificação com nutrientes conhecidos, como cálcio, ferro, vitaminas A, C e E, etc. (HOOLIHAN, 2003).

A inexistência de controle efetivo, no entanto, pode gerar ações oportunistas e prejudicar, em médio/longo prazo, a credibilidade de toda esta categoria de produtos. Para Saxelin et al. (2003), ainda que o próprio conceito de alimento funcional varie em diversos países, continuam sendo necessárias definições oficiais e regulação mais severa das alegações fisiológicas e de saúde. Essas definições serão capazes de beneficiar, tanto o consumidor – quando este entende porque determinado alimento é melhor para suas necessidades particulares (ANTOINE, 1998) – quanto as empresas interessadas em desenvolver alimentos funcionais verdadeiramente efetivos.

Independentemente de discussões sobre sua influência nas inovações das agroindústrias, alguns países desenvolvidos (principalmente os maiores mercados: EUA, Japão e Europa) já avançaram significativamente na definição dos aspectos legais (padrões de identidade e qualidade, normas de rotulagem, controle sobre apelos comerciais, etc.) relacionados aos alimentos funcionais (HOOLIHAN, 2003).

Nos EUA, a base de regulação é a mesma dos alimentos tradicionais, através do FDA. Em 1994, foi permitido que alegações de saúde passassem a ser apresentadas, a partir do uso de ingredientes, nos alimentos, que tivessem ação preventiva de certas doenças – comprovada cientificamente (ROBERFROID, 1998).

No Japão, país cuja legislação é a mais bem estruturada para alimentos funcionais (SAXELIN et al., 2003), o Ministério da Saúde, em 1991, introduziu regras para uma específica categoria de produtos relacionados à saúde, chamada *Food for Specified Health Uses* (FOSHU), onde todos eles recebem um selo comprovando sua funcionalidade (MENRAD, 2003).

Na Europa, do ponto de vista legal, os alimentos funcionais estão entre os alimentos e os farmacêuticos (MENRAD, 2003). Os principais aspectos de segurança já estão cobertos pela legislação existente e o órgão da UE responsável por este setor, *The European Concerned Action Functional Food Science in Europe* (FUFOSE), sugere que as alegações de produtos específicos deveriam ser aprovadas caso a caso (RODGERS, 2004).

No Brasil, as resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária foram criadas para normatizar alegações sobre as propriedades funcionais dos alimentos ou de seus componentes nos rótulos, como também a segurança de uso com base em evidências científicas (CUNHA, 2005).

Segundo as Resoluções 18 e 19, de 30 de abril de 1999, da ANVISA (BRASIL, 1999a; BRASIL, 1999b), são permitidas alegações de função e ou conteúdo para nutrientes e não nutrientes. Podem ser aceitas aquelas que descrevem o papel fisiológico do nutriente ou não nutriente no crescimento, desenvolvimento e funções normais do organismo, mediante demonstração da sua eficácia. Para os nutrientes com funções plenamente reconhecidas, pela comunidade científica, não é necessária a demonstração ou análise de eficácia, para alegação funcional na rotulagem. Mesmo assim, as alegações devem seguir os seguintes critérios:

- estarem relacionadas a nutrientes intrínsecos ao produto, os quais devem estar presentes, pelo menos, na quantidade mínima que cause o efeito funcional;
- serem específicas quanto à função do nutriente objeto da alegação;
- estarem vinculadas ao alimento de consumo habitual da população, o qual não deve ser de consumo ocasional e nem estar apresentado em cápsulas, comprimidos, tabletes ou outras

formas farmacêuticas.

Já no caso de uma nova propriedade funcional ou de saúde, há necessidade de comprovação científica das suas alegações e da segurança de uso. Isso deve ser feito a partir de um relatório técnico-científico, contendo método de obtenção, metodologia de análise, finalidade de uso, condições de uso e histórico de aprovações de uso em outros países. As evidências científicas têm que ser baseadas em ensaios bioquímicos, toxicológicos, nutricionais, fisiológicos e clínicos e estudos epidemiológicos. O ônus de verificação dessas evidências fica a cargo da empresa que oferta esse produto e a ANVISA realiza a avaliação caso a caso.

Complementarmente, conforme o Informe Técnico 9, de 21 de maio de 2004 (BRASIL, 2004), as diferentes alegações para alimentos com propriedades funcionais ou de saúde, substâncias bioativas e probióticos, veiculadas por qualquer meio de comunicação, não podem ser diferentes daquelas aprovadas para constar dos dizeres de rotulagem e não devem induzir o consumidor a erro ou engano. Além disso, essas alegações não podem fazer referência à prevenção, ao tratamento e à cura de doenças.

É notório, contudo, que não basta regulamentar somente a rotulagem, pois tanto no Brasil, como também na Europa e nos Estados Unidos, tem sido prática usual adicionar, ao que o rótulo oficial informa, folhetos promocionais, que são disponibilizados na própria loja. Nesses folhetos, normalmente constam várias propriedades funcionais e medicinais que, sem comprovação científica, estão proibidas de transcrição nos rótulos (CARVALHO; MOURA, 2007).

Como colocação complementar sobre a existência/necessidade de uma legislação, agrega-se a afirmação do professor da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Luiz Eduardo de Carvalho. Segundo ele, antes mesmo de haver uma definição sobre o que são alimentos funcionais, os produtos e as propagandas sobre eles já estavam sendo veiculadas. “A normatização veio depois. Não veio para categorizar, limitar, orientar. A legislação veio para legitimar, viabilizar e formalizar uma situação pré-dada” (COMCIENCIA, 2005).

5.2 Confiança dentro do ambiente institucional

Se antes as características sensoriais sempre foram a dimensão central de qualidade dos alimentos, para a maioria das pessoas, nos últimos anos o consumidor demonstrou interesse por outras dimensões. Nesse contexto, a percepção de como um alimento afetará a sua saúde é uma dimensão de qualidade que tem se tornado tão importante quanto o sabor, por exemplo. Diferente do sabor, no entanto, que pode ser aferido após o consumo, as conseqüências de saúde, ao ingerir determinado alimento, tornam-se um problema de confiança (BRUNSØ et al., 2002).

Empresas que têm sua estratégia baseada na diferenciação, com o oferecimento de produtos de qualidade, têm prejuízo com as imperfeições informacionais do mercado, devido à dificuldade de discernimento do consumidor. Essas imperfeições, que nascem da falta de confiança, trazem sérias conseqüências, como a desvantagem competitiva (SPERS, 2003).

A confiança depende, em parte, de experiências passadas, bem como de contratos (formais e informais), regulações e normas sociais. Todos podem gerar a expectativa numa parte de que a outra parte do relacionamento vai se comportar de uma maneira esperada (BREI, 2001).

De fato, apesar dos esforços da iniciativa privada pela clareza e difusão de informações precisas sobre as características dos alimentos funcionais, o consumidor é freqüentemente confundido com nomenclaturas complexas e, também, com alegações de propriedades não demonstradas cientificamente (NATIONAL CONSUMER COUNCIL, 1997; LEVY, 1996). Nesse caso, mesmo que a credibilidade da marca possa auxiliar, a comunicação dos aspectos de qualidade, relacionados a alimentos ou ingredientes funcionais, deve ser garantida por meio do julgamento e validação de agentes externos ao sistema de produção (agências governamentais, empresas privadas de certificação, etc.) (HOOLIHAN, 2003; GRUNERT, 2001).

5.2.1 Indicadores de qualidade - marca, rótulos e selos de qualidade

O uso de marcas, rótulos ou selos de qualidade é uma estratégia de diferenciação de produtos alimentícios, que procura sinalizar um nível superior de qualidade ao consumidor, fidelizando-o, ao diminuir a incerteza do processo decisório (VAN TRIJP et al., 1997; BRUNSØ et al., 2002).

O sucesso da comunicação de um nível superior de qualidade depende da credibilidade que o cliente final atribui ao processador e/ou distribuidor do produto e da habilidade desses últimos em transmitir suas informações (GRUNERT, 2001). Nesse sentido, a credibilidade da marca pode representar um fator que diminui a insegurança do consumidor (HOOLIHAN, 2003). Também é fundamental o estabelecimento de padrões de qualidade, pelo poder público ou agentes privados, capazes de monitorar e de garantir os processos envolvidos na obtenção desses atributos (CHRISTENSEN et al., 1996).

Brunso et al. (2002) afirmam que, com relação a marcas (genéricas ou não), a sua credibilidade só será aceita pelo consumidor, se a empresa conseguir garantir os atributos de qualidade anunciados. Ferreira e Barcellos (2001) acrescentam que a qualidade percebida permite que o produto ou serviço obtenha valor, a partir de uma série de fatores, tais como: i) diferenciação e posicionamento da marca; ii) interesse dos participantes do canal de distribuição; iii) extensão da marca (novas categorias de produtos); e iv) razão de compra dos consumidores, uma vez que produtos e serviços com maior qualidade percebida obtêm melhores resultados nos programas de marketing da empresa.

Além disso, a marca tem o poder de sinalizar ao consumidor a origem do produto, pode proteger, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes, que oferecem produtos aparentemente idênticos e também servem de ponte entre a empresa e seus clientes (FERREIRA; BARCELLOS, 2001).

No que tange à certificação, por definição, ela é realizada por terceira parte e possui dois objetivos principais. Primeiramente, pode ser vista como um instrumento para as empresas gerenciarem e garantirem o nível de qualidade

de seus produtos. Como segundo objetivo, a certificação visa a informar e garantir aos consumidores que os produtos certificados possuem os atributos procurados (SPERS et al., 1999).

Para Vicentini et al. (2003), além de melhorar a segurança e a qualidade dos alimentos, a certificação também é uma forma de evitar ações oportunistas, por parte das empresas. Ou seja, a certificação de sucesso evita ações como a propaganda enganosa.

Na UE, os produtos com atributos especiais desejáveis recebem certificados ou sinais de qualidade e são destinados para nichos de mercado valorizados. Esses produtos certificados na EU representam 7% de *marketshare*, totalizando US\$ 40 bilhões, com crescimento anual estimado em US\$ 1 bilhão. A França tem tradição na certificação de produtos de origem agropecuária, sendo que atualmente 800 produtos são comercializados com certificação de qualidade, totalizando US\$ 15 bilhões anuais. Esses produtos representam uma importante fonte de recursos para os produtores que usam o sistema de rótulos de qualidade (SILVEIRA, 2005).

Para finalizar, em meio a tendências e incertezas regulatórias e também às particularidades das marcas e selos de qualidade, Carvalho e Moura (2007) garantem que, desse fenômeno de mercado, que são os alimentos funcionais, emerge, como desdobramento espontâneo, uma demanda pela produção de normas e padrões que regulem a identidade e qualidade dos produtos, bem como sua rotulagem e propaganda e/ou sistemas de sinalização de qualidade. Isso é necessário não apenas para proteger a saúde do consumidor e a economia popular, mas igualmente para regulamentar a competição entre empresas e para instrumentalizar as ações dos órgãos governamentais de registro e inspeção. Para que todos estes objetivos se concretizem, todavia, é necessário que a regulação seja, dentro do possível, coerente, eficaz e dinâmica.

6 METODOLOGIA

6.1 Natureza da pesquisa

Esse trabalho constitui-se de uma pesquisa exploratória, pois envolve os primeiros estágios de investigação, em que o pesquisador não tem conhecimento suficiente sobre o fenômeno a ser estudado, para formular questões e/ou hipóteses específicas.

A pesquisa exploratória facilita a identificação das variáveis significativas em um problema de pesquisa (MATTAR, 1994). Essa característica é relevante para o estudo em questão, que analisa um fenômeno recente e sujeito a diversas influências. Boyd et al. (1989) complementam, afirmando 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 condizente com o atual cenário de mudanças no mercado, que vem se direcionando a produtos com características diferenciadas, como são os alimentos lácteos funcionais.

6.2 Método de pesquisa

Elegeu-se o método de estudo de casos selecionados, pois ele permite, a partir de problemas de difícil análise, decorrentes de sua complexidade e interação de fatores, aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno em questão (STERN et al., 1998). Para Yin (1994), entrevistas, consulta a dados secundários e observação direta são técnicas capazes de expor um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos.

As motivações dos agentes são mais bem compreendidas com esse método do que através de *surveys* estruturadas (WESTGREN; ZERING, 1998). Os “comos” e os “porquês” que conduzem os objetivos da pesquisa são adequadamente analisados, mesmo em uma situação em que as variáveis consideradas não são controláveis e o tempo considerado é o presente (YIN, 1994). Destaca-se que o método de estudo de casos apresenta bons resultados na análise exploratória do fenômeno da inovação nas organizações e do seu impacto nas agroindústrias estudadas, bem como possibilita confrontar/confirmar a base teórica existente ou ampliar a fronteira do conhecimento (STERNS et al., 1998; WESTGREN; ZERING, 1998).

Nessa pesquisa, adotou-se a perspectiva de que a estratégia de inovação dos agentes de um setor é fruto de inter-relações complexas entre o ambiente competitivo e institucional, as características da tecnologia envolvida, o mercado consumidor e as particularidades organizacionais pertinentes ao processo.

O delineamento dessa pesquisa seguiu algumas etapas sugeridas por Eisenhardt (1989) (Quadro 1), no sentido de alinhar a coleta de dados empíricos e sua análise à luz da base teórica pertinente.

Etapa	Atividade	Justificativa
Abordagem inicial	Definição da questão de pesquisa Definição de construtos <i>a priori</i> Definição teórica ou hipóteses devem ser evitadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Esforço de foco ○ Melhora a base para a medida de aspectos do construto ○ Mantém flexibilidade teórica
Seleção de casos	Especificação da população	<ul style="list-style-type: none"> ○ Foco em casos úteis
Construção de técnicas de coleta de dados	Métodos de coleta de dados múltiplos Dados qualitativos e quantitativos Investigadores múltiplos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triangulação de evidências ○ Reforço de evidências ○ Exploração de perspectivas divergentes
Coleta de dados	Confrontação de dados coletados Flexibilização e oportunismo na coleta de dados	Acelera a análise e permite ajustes na coleta de dados Beneficiar-se de temas emergentes e características únicas do caso.
Análise dos dados	Análise interna dos casos Análise entre-casos, com técnicas divergentes	Familiarização com os dados e busca de <i>insights</i> no confronto com teoria Amplia visão a partir de abordagens múltiplas
Definição de hipóteses	Tabulação de evidências para cada construto Busca de evidências dos “porquês” das inter-relações	Aumenta definição, validade e mensurabilidade de construtos Construção da 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	Análise a partir dos dados obtidos e da “experiência no tema” adquirida pelo pesquisador	Finalização da discussão com pequenos avanços marginais

Quadro 1: Processo de construção de teorias a partir do método de estudos de casos

Fonte: baseado em Eisenhardt (1989).

6.3 Definição da questão de pesquisa, unidade de análise e seleção dos casos

Essa pesquisa teve como principal objetivo compreender, de forma sistêmica, como as pequenas e médias agroindústrias captam as oportunidades de mercado, desenvolvem novos produtos e implementam as estratégias de comunicação, no que se refere aos alimentos lácteos funcionais; mercado este inaugurado por grandes multinacionais do setor.

O desenho de pesquisa adotado nesse estudo enfoca uma unidade de análise. O foco, aqui, é o processo de inovação desenvolvido por agroindústrias inseridas no mercado de lácteos funcionais, através de estudos de caso. Essa configuração é especialmente útil, na confrontação com a base teórica. Cada caso foi selecionado pelo pesquisador para: confirmar resultados/observações convergentes, entre diferentes casos ou, evidenciar resultados/observações contrastantes/divergentes, entre diferentes casos (YIN, 1994; STERNS et al., 1998).

Foram selecionadas, para os estudos de caso, pequenas e médias agroindústrias localizadas na Região Sul do Brasil e que desenvolveram e implementaram inovações de produto/processo⁵, no mercado brasileiro de lácteos funcionais. Estas agroindústrias tiveram seus nomes omitidos para evitar exposição desnecessária. Assim, elas foram denominadas Empresa A, Cooperativa B e Cooperativa C. Ao se considerar o grupo estratégico dos processadores de leite no Brasil, as unidades escolhidas possuem um volume de captação de leite que as enquadra na categoria de PME's. A maior delas, a Empresa A, por exemplo, possui um volume que não atinge 1/5 da empresa líder neste quesito, conforme *ranking* disponível em Embrapa Gado de Leite (2005).

A localização das empresas estudadas restringiu-se à Região Sul, devido à importância da sua agroindústria leiteira, seu potencial de produção e

⁵ Como demonstraram Clarysse e Van Deirndonck (1998), a distinção entre inovação de produto e processo é sempre vaga e dependente do ponto de vista sob a qual a inovação é analisada. De fato, inovações de produto e processo no setor agroindustrial são, quase sempre, processos inter-relacionados (CHRISTENSEN et al., 1996; GRUNERT et al., 1997).

a observação do movimento de grandes empresas para instalar unidades nessa região (PIRES, 2006; APTA, 2006). Acrescenta-se que as características da população da Região Sul se alinham ao público considerado preferencial para os alimentos funcionais⁶. É pertinente adiantar, nesse sentido, a informação de que muitas PME's têm buscado explorar os mercados regionais, com seus produtos funcionais.

Além disso, o processo de inovação em alimentos funcionais no Brasil consiste em um fenômeno sistêmico e cujas preferências do consumidor brasileiro ainda são pouco conhecidas nesse recente mercado. Mesmo que globalmente os mercados estejam tornando-se mais homogêneos (TRAIL, 1997), ainda é notória a diversidade cultural entre as regiões do Brasil (BUDAG; BOOS, 2004). Isso torna o estudo mais preciso, se o foco for destinado a apenas uma região.

Este trabalho se concentrou nas PME's, para analisar quais estratégias competitivas elas estariam utilizando, com o objetivo de buscar sobrevivência nesse recente, porém promissor mercado. Esta análise se torna mais importante, uma vez que as maiores inovações e volume de vendas no mercado de alimentos funcionais está sob o controle majoritário das EMN's (TERRAVIVA 2590, 2006; BUCIONE, 2006),

Outro critério de seleção foi de caráter temporal: privilegiou-se o estudo de inovações recentes nesse setor - que ocorreram nos últimos cinco anos como sugerido por Harling e Misser (1998). A decisão possibilita acessar uma linha de causalidade ainda presente, fator importante para o método de estudos de caso (YIN, 1994). Nesse sentido, merece destaque o fenômeno dos fermentados probióticos, cuja relevância despontou no período temporal requerido (TERRAVIVA 2671, 2007).

⁶ A população é considerada uma das mais politizadas e informadas do Brasil, possui a segunda maior renda média domiciliar e é a maior consumidora de iogurte, com 2,6 Kg/hab/ano (SCHLINDWEIN, 2006). Esse último dado é especialmente interessante, quando se considera a importância dos iogurtes probióticos no mercado de alimentos funcionais.

6.4 Definição de constructos a priori

Os conceitos e ferramentas, abordados até o momento, fundamentam o universo teórico no qual se insere esse estudo. O Quadro 2 sumariza e relaciona os principais objetivos do estudo e a base conceitual que permite atingi-los.

Objetivos secundários	Base conceitual
Entender como ocorre o processo de desenvolvimento de novos produtos – alimentos funcionais - nas agroindústrias estudadas.	Ciclo de vida de tecnologias/produtos e inovação no setor agroindustrial.
Comparar a importância que os sistemas de qualidade e certificação possuem no processo de desenvolvimento de produtos das empresas.	Ferramentas e certificações de qualidade, diferenciação de produtos, estratégias de empresas pioneiras e seguidoras.
Verificar como é feita a comunicação dos alimentos lácteos funcionais ofertados pelas empresas.	Teoria de comportamento do consumidor e estratégias de comunicação.
Caracterizar o sistema institucional relevante para sustentar o processo de inovação dos alimentos funcionais.	Análise do sistema regulatório e fiscalizador que baliza a inovação nessa categoria de produtos.
Avaliar as restrições e estímulos emergentes relacionados ao processo de inovação empreendido nas empresas selecionadas nos estudos de caso.	Conceitos relacionados à confiança do consumidor e certificação em alimentos.

Quadro 2: Objetivos secundários do estudo e base conceitual selecionada

6.5 As técnicas de coleta de dados múltiplos

6.5.1 Levantamentos de dados em fontes secundárias

Dados quantitativos (principalmente secundários) dão maior rigor à análise qualitativa, nos estudos de caso (YIN, 1994). Para Harling e Misser, o tamanho da empresa, histórico do processo considerado, localização dos fatos, definição dos produtos e estratégias desenvolvidos e perfil da organização em foco são dados secundários, usualmente importantes em estudos de caso. Além disso, os questionamentos aos entrevistados, bem como o nível das discussões, são significativamente aprofundados com estes dados (HARLING; MISSER, 1998).

Foram consultadas diversas publicações científicas, bem como acessadas notícias relevantes em páginas especializadas da internet e obtidas declarações de *stakeholders* das empresas escolhidas, via fontes secundárias. Isso se constitui em uma ampla fonte de informações, para a construção de uma análise crítica sobre o recente fenômeno de mercado dos alimentos funcionais no Brasil e sobre o processo de inovação das empresas da Região Sul.

6.5.2 Levantamentos de experiência

Baseando-se em Yin (1994), foram realizadas entrevistas individuais com tomadores de decisão das organizações estudadas, representantes dos direitos dos consumidores, agentes governamentais de fiscalização e fornecedores de matérias-primas. A utilização da técnica foi importante para reforçar percepções de causa e efeito dos fenômenos observados – o processo de alinhamento entre a busca de oportunidades de mercado, o desenvolvimento de novos produtos e a definição das estratégias de comunicação, nas pequenas e médias agroindústrias “inovadoras”. Essa amplitude de agentes consultados tornou possível confrontar declarações conflitantes, compreender motivações em algumas condutas e estabelecer uma análise que realmente contemple o maior número possível de fatores que influenciam nas inovações das agroindústrias estudadas e no mercado de

alimentos funcionais como um todo.

Ao se priorizar as entrevistas semi-estruturadas, possibilita-se aos entrevistados alcançarem a liberdade e espontaneidade necessárias à investigação. O pesquisador mantém certo controle sobre a discussão e, ao mesmo tempo, os entrevistados podem fazer ilações relevantes, que não faziam parte das perguntas-chave, e que passariam despercebidas pelo entrevistador (TRIVIÑOS, 1987; BOYD et al., 1989). Os roteiros básicos para as entrevistas encontram-se nos Apêndice A a D. Em alguns casos, devido à impossibilidade de contato direto com os especialistas externos, foram enviados questionários via e-mail (Apêndices B, C e E).

A base conceitual, do roteiro da entrevista semi-estruturada, foi construída a partir da abordagem teórica, descrita anteriormente. Seguindo proposta de Triviños (1987), porém, em cada caso, houve a contextualização de muitas das questões, face às particularidades do fenômeno de inovação, observado no segmento de alimentos funcionais.

Para a seleção dos entrevistados, buscou-se contatos que fossem relevantes e, ao mesmo tempo, estivessem dispostos (ou foram disponibilizados pelas empresas) a fornecer as informações requeridas. Devido a restrições impostas pela direção de algumas empresas, o universo de casos restringiu-se aos três estudados, embora estes sejam considerados bastante significativos para representar os produtores de alimentos lácteos funcionais, na Região Sul do Brasil, especialmente os lácteos probióticos.

Conforme o Quadro 3, foram coletadas informações dos colaboradores responsáveis pela seleção, implementação e exploração de inovações tecnológicas nas agroindústrias consideradas. Além disso, foram entrevistados, como especialistas externos: i) um dos maiores especialistas em alimentos funcionais do Brasil⁷; ii) três representantes de órgãos fiscalizadores responsáveis pela rotulagem e aprovação das alegações funcionais (representando o setor regulatório). Na impossibilidade de contato pessoal, também forneceram informações, via questionário: i) a Gerente Geral da Chr.

⁷ Engenheiro de alimentos Coordenador da Força Tarefa Funcionais do International Life Sciences Institute no Brasil, Diretor de Vendas da B. U. Sweeteners Danisco e ex-presidente da Associação Brasileira de Alimentos Dietéticos-ABIAD, Ary Bucione.

Hansen Brazil (que complementa a representação, junto com o Diretor de Vendas da Danisco, dos fornecedores de matéria-prima)⁸; ii) o Coordenador do PROCON da Região de Ponta Grossa-PR (representando os órgãos de defesa dos consumidores)⁹; iii) a Gerência de de um órgão de normatização federal (adicionando-se às informações dos agentes de regulação). O detalhamento de nome e função de alguns entrevistados foi mantido em sigilo para preservar sua identidade e a dos órgãos que eles representam.

A triangulação dos dados obtidos a partir de fontes múltiplas – vários tomadores de decisão das organizações analisadas, assim como especialistas de instituições relacionadas – é fundamental para a validação das conclusões dos estudos de caso (WESTGREN; ZERING, 1998).

As entrevistas foram agendadas com antecedência, momento em que foram expostos os propósitos da entrevista e da pesquisa, de maneira a indicar as possíveis contribuições do entrevistado. As entrevistas dos casos foram realizadas pelo autor da dissertação – no segundo semestre de 2006 e no mês de janeiro de 2007 – com cada uma durando, aproximadamente, 1,5 horas. Os registros foram feitos por gravação de áudio, todos com o consentimento dos entrevistados.

⁸ Após contato com as multinacionais Cargil, Kerry e Novartis, estas não se dispuseram a fornecer informações.

⁹ Representantes do Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC) também foram contatados, mas até a impressão desta dissertação, não deram retorno.

6.6 Análise dos dados

A análise interna dos casos foi realizada de maneira a gerar *insights*, no confronto com a teoria sobre inovação via alimentos funcionais no segmento agroindustrial. Já a análise entre-casos foi conduzida no sentido de evidenciar convergências e divergências entre cada organização na dinâmica do fenômeno estudado.

Casos	Empresa A	Cooperativa B	Cooperativa C
Tomadores de decisão na empresa	Gerente de Produção; Gerente de Novos Produtos; Gerente de Marketing; Diretor Geral; Gerente de Produtos.	Assessor de Marketing; Gerente de Produção; Diretor Administrativo e Financeiro.	Coordenadora do APPCC; Coordenadora do Controle de Qualidade; Gerente de Marketing; Diretor-superintendente.
Órgão de defesa do consumidor	Coordenador do PROCON.		
Fornecedores de Ingredientes	Gerente Geral Chr. Hansen Brazil; Diretor de Vendas da B. U. Sweeteners Danisco.		
Agentes de regulação	Fiscais Federais e Equipe técnica de órgãos de regulação ; Gerência de um órgão de normatização federal.		

Quadro 3: Casos enfocados na pesquisa, entrevistados nas organizações e stakeholders

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O detalhamento dos estudos de caso relacionados à inovação no mercado de lácteos funcionais realizada por PME's na Região Sul do Brasil é antecedida pela apresentação de um quadro contextual pertinente ao processo de inovação tecnológica nesse setor – envolvendo aspectos estratégicos, mercadológicos e institucionais. Dessa forma, o leitor poderá considerar de forma sistêmica os diferentes fatores – externos e internos à organização – que estão envolvidos no processo de inovação desses produtos.

7.1 A dinâmica da concorrência no Setor Lácteo Brasileiro

O segmento processador de lácteos no Brasil foi marcado por um processo de concentração, durante a década de 1990 (RUFINO, 2006). Bortoleto (2000) afirma que as estratégias de inovação e de consolidação de marca, no setor lácteo no Brasil e nos países do MERCOSUL, são dominadas pelas grandes empresas do setor – principalmente EMN's – sendo crescente a importância dos investimentos em marketing e a capacidade de lançar novos produtos no mercado.

De fato, as PME's do setor lácteo apresentam algumas desvantagens competitivas intrínsecas em relação às EMN's - como sua menor capacidade de competir na consolidação de marca e estratégias de diferenciação e, também, deseconomias de escala (DIRVEN, 2001). Além disso, as EMN's do setor lácteo também apresentam uma maior capacidade de estabelecer estratégias de diversificação horizontal das linhas de produtos, considerando sua maior capacidade tecnológica e de investimento (LEMOS; MORO, 2000; FARINA; VIEGAS, 2003).

O acesso a um “estoque de lançamentos mundiais” (FARINA; VIEGAS, 2003) e uma capacidade superior de investimento em publicidade e propaganda também garantem a supremacia das EMN’s do setor de alimentos frente às empresas domésticas, no lançamento de produtos inovadores.

Um processo de fortalecimento das organizações locais pôde ser observado, no Brasil, no ano de 2001. Isso ocorreu mesmo que, naquele ano, entre as cinco principais empresas (por faturamento) que atuavam no setor de laticínios, três delas eram EMN’s (Nestlé, Danone, Parmalat). De fato, a crise da Parmalat e o avanço de tradicionais empresas brasileiras de alimentos em direção ao setor lácteo aumentaram a importância das empresas nacionais nesse mercado: em 2004, das 14 maiores empresas de laticínios no Brasil, o maior número delas era de empresas nacionais (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2005).

A crescente concorrência deveria estimular a diversificação e segmentação do mercado de alimentos - permitindo o desenvolvimento de estratégias de nicho, pelas PME’s e cooperativas domésticas (FARINA, 2001). Inclusive Audretsch (1995) sugere que as PME’s competitivas fazem escolhas estratégicas de modo a focar alternativas de mercado e opções tecnológicas capazes de evitar a concorrência direta com as empresas maiores. Assim, a inovação, e conseqüente diferenciação de produtos, é fundamental para as PME’s ocuparem nichos de mercado. Essa atitude seria dependente da sua capacidade em perceber e explorar as necessidades emergentes dos consumidores rapidamente (NOOTEBOOM, 1994).

O que muitas vezes se observa, contudo, são empresas domésticas promovendo estratégias defensivas, em face da rapidez das mudanças setoriais, procurando imitar as empresas líderes, inovadoras de capital internacional, visando garantir uma fatia de seu mercado (RÉVILLION, 2004; DIRVEN, 2001).

Paralelamente, o mercado de leite no Brasil vem crescendo. Houve aumento tanto na demanda interna quanto na externa. A produção de leite no Brasil atingiu 23.320 mil toneladas, em 2005, posicionando-o como o sexto maior produtor mundial (ANUÁRIO BRASILEIRO DA PECUÁRIA, 2005). Quanto às exportações, a partir de 2004, a balança comercial brasileira de

produtos lácteos tornou-se positiva, com perspectivas de crescimento de produção, superiores aos maiores produtores mundiais, como EUA e Austrália (ALVIM, 2004).

Num contexto de concorrência, a inovação em direção a produtos de maior valor emerge como uma conduta estratégica para a sobrevivência e melhoria no desempenho das firmas (MILKPOINT, 2005). Nesse sentido, identificar quais são as tendências de consumo ou mesmo desenvolver mecanismos para criar essas tendências são grandes alternativas para as empresas do setor.

Antecipando isso, ao se observar os últimos lançamentos mundiais das EMN de laticínios, percebe-se uma tendência no desenvolvimento e promoção de novas possibilidades em lácteos funcionais. Isso implica o surgimento de produtos que, além de suas características básicas, tragam benefícios para a saúde ou à qualidade de vida do consumidor, aliando inovação às necessidades do mercado (ROBERFROID, 1998; LÄHTEENMÄKI, 2003). Resta saber, porém, como as empresas nacionais estão se posicionando ou, ainda, vão se posicionar, no sentido de garantir ou não espaço nesse novo mercado que está se formando.

7.2 A dinâmica do mercado de alimentos funcionais no Brasil e no Mundo

Produtos alimentícios industrializados com efeitos diferenciados na saúde não são exatamente novidades. Desde os anos de 1930, a japonesa Yakult comercializa a bebida láctea que se tornou sinônimo da empresa e que contém bactérias vivas para estimular o funcionamento do intestino. A multinacional francesa Danone, por sua vez, produz há mais de 30 anos o Activia, iogurte com microrganismos que estimulam o sistema digestivo. Nunca houve, porém, um movimento tão intenso de lançamentos nessa categoria de produtos. Os funcionais, assim, estão deixando de ser um nicho de mercado para se transformarem em uma nova fronteira do mercado de alimentos, adquirindo espaço dos produtos tradicionais e com amplas possibilidades de

crescimento (TERRAVIVA 2671, 2007).

A dificuldade de definição dos alimentos funcionais é um problema de nível mundial, segundo um relatório de 2001, disponível no site do Ministério de Agricultura do Canadá. Essa indefinição justifica porque algumas fontes apontam o mercado de alimentos funcionais oscilante entre US\$10-30 bilhões (JARVIS et al., 2001).

Nos Estados Unidos, Japão e União Européia, essa categoria de produtos representa a maior parte das inovações do setor de alimentos (MENRAD, 2003), permitindo às empresas um nível de lucratividade superior (geralmente entre 30 e 50%) àquele obtido com os produtos usuais (POULSEN, 1999; MENRAD, 2003).

O ritmo global de crescimento dos produtos funcionais é de cerca de 10% ao ano, índice três vezes maior que o de produtos alimentícios convencionais. "A previsão é que, em dez anos, os funcionais detenham 40% do mercado de alimentos", diz Carlos Faccina, Diretor de Assuntos Corporativos da Nestlé no Brasil (TERRAVIVA 2671, 2007).

No Brasil, o faturamento relacionado à comercialização dos alimentos funcionais tem crescido cerca de 20% ao ano (SBAF, 2006). O Diretor de Vendas da Danisco, Ary Bucione, estima que,

[...] se atualmente o crescimento de mercado dos produtos funcionais é no mínimo o dobro do crescimento da indústria de alimentos como um todo, a tendência é de que esse crescimento seja ainda mais acelerado nos próximos anos. Mas essa ainda é uma parcela pequena, pois não representa, hoje, mais que 5% do mercado de alimentos. Futuramente, acredita-se que sua participação chegue a 12-15% do mercado; um comportamento exatamente igual ao que foi dos produtos light e diet, pois são mercados de nichos, que buscam coisas específicas.

Reconhece-se que o mercado brasileiro dessa categoria de produtos ainda é muito pequeno, atingindo cerca de R\$ 647,1 milhões em 2005, de acordo com o instituto de pesquisa ACNielsen. Devido ao seu grande potencial, contudo, ele vem atraindo empresas de setores distintos, como a Natura,

fabricante brasileira de cosméticos, além da Coca-cola, Herbalife, Danone, Nestlé, Unilever, Bunge e das brasileiras Nutrimental e United Mills - Trio Alimentos (SBAF, 2006).

O Diretor de Vendas da Danisco destaca que as EMN's, as principais fomentadoras desse crescimento no país, têm inserido no mercado brasileiro produtos funcionais que já são sucesso em outros países, em que os consumidores possuem maior 'maturidade' de compra destes itens.

Apesar disso, "foi somente nos últimos anos que os alimentos funcionais tiveram um impulso significativo", diz o coordenador de economia da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), Denis Ribeiro (TERRAVIVA 2547, 2006).

De fato, o primeiro registro oficial, de um alimento funcional na ANVISA, ocorreu no ano de 2000, com a margarina Becel Pro.Active¹⁰ (TERRAVIVA 2139, 2004) e o Danone Activia¹¹ despontou no mercado de fermentados probióticos em 2004 (TERRAVIVA 2671, 2007). Em meio a tentativas anteriores infrutíferas, parece interessante ressaltar, portanto, que uma associação entre maturidade do consumidor brasileiro, estratégias de marketing mais eficientes e até adequação da legislação tornaram possível a ocorrência desse fenômeno, também no Brasil.

Em 2005, o mercado nacional de iogurtes movimentou pouco mais de R\$ 2 bilhões. Deste montante, cerca de 20% foram iogurtes funcionais (TERRAVIVA 2479, 2006). As vendas aumentaram 325%, entre 2004 e 2006 (TERRAVIVA 2658, 2007). Em especial, o iogurte Activia, atualmente, é responsável por algo ao redor de 6,5% das vendas do mercado brasileiro de lácteos refrigerados (TERRAVIVA 2461, 2006), conseguindo o dobro da margem de lucro, em comparação aos produtos tradicionais (TERRAVIVA 2671, 2007). "O mercado potencial no Brasil é enorme: estima-se que 30

¹⁰ O produto, que custa três vezes mais que os demais da linha Becel e tem, em sua composição, os fitosteróis, que inibem a absorção do colesterol no intestino e diminuem o mau colesterol. Representa 7% do portfólio de Becel (TERRAVIVA 2139, 2004).

¹¹ Iogurte com um microrganismo chamado Dan Regularis, que atua como regulador intestinal. É direcionado principalmente a mulheres com trânsito intestinal lento (ENGARRAFADOR MODERNO, 2004).

milhões de pessoas tenham o intestino preguiçoso", afirma Alberto Bendicho, Gerente de Comunicação e Marketing da Danone (TERRAVIVA 2139, 2004).

Essa abertura de mercado incentivou a entrada de outros concorrentes, como a Batavo (Batavo Bio Fibras) e a Nestlé (Nesvita). Somente a Danone investiu R\$ 35 milhões na divulgação do produto, entre janeiro de 2004 e janeiro de 2006, atingindo R\$ 60 milhões no final daquele ano (TERRAVIVA 2590, 2006).

A Gerente Geral Chr. Hansen Brazil, Daniela Reimann, garante que produtos contendo bactérias probióticas são o principal mercado e também grande potencial para o futuro dos alimentos funcionais. Apesar disso, outras tendências internacionais começam a ser observadas e possivelmente chegarão ao Brasil. O Diretor de Vendas da Danisco já observava que,

[...] embora o crescimento dos probióticos realmente seja importante, não necessariamente tenha sido o mais significativo. O que acontece é que está se falando mais nos probióticos, porém, por exemplo, o ômega 3 teve um grande crescimento e também é um funcional e o fitosterol, aqui no Brasil, quase não há, mas se observarmos globalmente, ele é bastante expressivo. E, com o tempo, esses ingredientes se difundirão mais no Brasil.

É seguindo essa tendência que diversos estudos apontam para a utilização de ingredientes funcionais, principalmente para a cadeia de leite: i) proteínas do soro do leite e peptídeos bioativos aumentam a resistência imunológica e possuem propriedades anti-cancerígenas; ii) o ácido linoleico conjugado previne algumas formas de câncer (HOOLIHAN, 2003; O'SHEA, 1998), modula o metabolismo de lipídios e proteínas (função de emagrecimento) e reduz os riscos de aterosclerose e diabetes (GNÄDIG et al., 2003); iii) a lactoferrina pode ser usada como antimicrobiano e derivados da caseína possuem ação protetora dos dentes (O'DONNELL, 2003); iv) imunoglobulinas naturais podem ser isoladas e concentradas, a partir de animais sob estímulo imunológico (vacinação), beneficiando o sistema imunológico e a saúde dos músculos e articulações dos consumidores (SAXELIN et al., 2003).

Complementarmente, a adição de ingredientes funcionais aos leites de consumo representa uma outra via de inovação: i) o enriquecimento com vitaminas antioxidantes A, C e E e vitamina D favorecem a absorção de cálcio, ação incrementada pelas proteínas bioativas do leite (SAXELIN et al., 2003); ii) a inulina e a oligofrutose possuem a capacidade de incrementar a absorção de cálcio, melhorando a densidade óssea e também reforçando a capacidade imunológica do organismo (MILNER; ROBERFROID, 1999); iii) as fibras solúveis, além de diminuírem os níveis de colesterol e reduzirem o risco de problemas cardiovasculares, controlam o nível de glicose no sangue e apresentam alto poder de saciedade (GILÉDE, 2000), além de favorecerem o crescimento de agentes probióticos (SAXELIN et al., 2003).

A expansão do consumo de funcionais no Brasil, assim, poderá incrementar sua produção, principalmente em cereais e lácteos. Por outro lado, segundo Pastore (2005), a indústria de alimentos brasileira, quando necessita incorporar ingredientes funcionais em seus produtos, o faz através de importação de ingredientes de grandes conglomerados multinacionais. Isso produz impacto negativo na competitividade, devido à elevação do preço do produto final ao consumidor. Atualmente, 80% dos ingredientes funcionais, consumidos no País, vêm de outros países (TERRAVIVA 2615, 2006).

Para reverter esse quadro e capacitar as empresas brasileiras para competirem com as multinacionais, nesse promissor mercado, Franco Lajolo, professor titular do Departamento de Alimentos e Nutrição Experimental da USP e consultor da ANVISA afirma:

O ponto-chave para entrar no mercado de funcionais, além da inovação industrial, é o suporte de pesquisas muito bem feitas. Para que empresas brasileiras possam concorrer nesse mercado, elas precisam se unir com as universidades. Quem não entrar nisso, perde (TERRAVIVA 2139, 2004).

A profissionalização das estratégias de comunicação e a ousadia das empresas nacionais, contudo, necessita ser incrementada para que a realidade apresentada pela gerente Geral da Chr. Hansen seja mudada: "o crescimento, ou melhor, o interesse tem sido bastante alto, mas às vezes esse interesse não

se concretiza em demanda pela necessidade de um alto investimento em mídia para poder concretizar vendas atingindo o público consumidor". O Diretor de Vendas da Danisco é otimista quanto a isso. Ele afirma que as empresas brasileiras realmente adquirirão competitividade

[...] no momento em que elas conseguirem provar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos seus produtos. Nesse momento isso ainda é muito difícil. O consumidor compra determinado produto porque confia na empresa, e essa confiança é uma vantagem para as grandes empresas, que são mais conhecidas. Porém, ao longo do tempo, com bons resultados, acho que esse quadro mudará. Um exemplo é a Yakult, onde os consumidores têm grande confiança no trabalho da empresa. Embora muito se diga que foi a Danone que inovou nos probióticos, a Yakult já existe há bastante tempo e muita gente já a conhece. A própria cultura do consumidor, que começa a se informar e se preocupar com o que está consumindo, facilitará a divulgação dos funcionais.

Para ele, além disso, algumas empresas nacionais de menor porte já começam a se posicionar de forma inovadora e fazer a diferença em um mercado bastante competitivo, mas que, por ser recente, ainda tem um significativo espaço para novidades.

7.3 Estudo de caso Empresa A

7.3.1 Caracterização e evolução da empresa

As origens da, inicialmente cooperativa A, remontam ao início do século. Dirigida pelos próprios produtores imigrantes de uma região da Europa e beneficiando-se do potencial de produção da região dos Campos Gerais do Paraná, a empresa alcançou expressiva representatividade no mercado de lácteos da Região Sul do Brasil. Porém, quando seus produtos passaram a ter alcance nacional, e seu porte começou a exigir uma gestão mais profissionalizada, os cooperados buscaram alguma empresa do setor que pudesse se tornar sócia e gerenciá-la de forma mais competitiva; assim, eles se dedicariam exclusivamente àquilo que mais tinham vocação para fazer: a produção primária de leite.

Com isso, a então Cooperativa A teve a maior parte de seu controle acionário adquirido por uma empresa multinacional no final dos anos 1990, enquanto que o restante das ações permaneceu nas mãos de outras cooperativas. Esta nova empresa manteve-se com capital majoritariamente privado até que, após uma grave crise da multinacional em 2003 e sucessivos embates judiciais, as ações em seu poder foram vendidas para outra grande empresa do ramo de carnes.

São processados anualmente cerca de 240 milhões de litros de leite (TERRAVIVA 2567, 2006), onde 40% deste volume é destinado a leite fluido e os 60% restantes para o processamento de refrigerados e demais produtos lácteos, alcançando um mix de 218 produtos no varejo em 2006 (UOL, 2006). Com seu quadro de mais de 1,7 mil funcionários distribuídos nas suas unidades e contando com uma rede de 940 produtores diretamente ligados ao leite, a Empresa A obteve faturamento em torno de R\$ 650 milhões em 2006.

Porém, os diretores da empresa controladora já têm afirmado que as metas são tornar “A” líder de mercado nacional na categoria de refrigerados

lácteos¹² e alcançar R\$ 1 bilhão de faturamento em dois anos. Embora ambiciosas, elas são previsões viáveis para seu Diretor Geral: "A empresa faz parte da estratégia de crescimento da nossa controladora... e sabe-se que o negócio de refrigerados necessita de grande escala para ser competitivo". Sendo assim, a empresa deve ser beneficiada pela sinergia com uma estrutura de distribuição que hoje atinge 60 mil pontos-de-venda – triplicando os nossos atuais pontos de venda (TERRAVIVA 2567, 2006).

O mercado externo é outro foco. Com as unidades de produção aptas para exportação há dois anos, o Gerente de Produção da Empresa A afirma que a experiência da sua controladora acelerará o alcance desse objetivo. Porém, mesmo que nos anos de 2004 e 2005 tenham sido investidos cerca de R\$ 10 milhões na ampliação e adequação das fábricas e reformulação do portfólio (DIÁRIO DA MANHÃ, 2004; PÁGINA RURAL, 2005), o Diretor Geral reconhece que a capacidade de produção ainda é um gargalo para a companhia:

[...] já se sabe que a empresa precisa ampliar a capacidade das linhas de refrigerados [...] seria necessário um aumento de 15% a 20% na capacidade de produção para obter uma participação de 17% no mercado de refrigerados no país.

Adicionalmente, o Gerente de Produção e o Diretor Geral concordam que os investimentos que a empresa necessita devem ser destinados a ampliações, construção de novas fábricas e até mesmo aquisições de outras empresas para suprir as potenciais demandas surgidas com novos mercados. Apesar da funcionalidade dos alimentos começar a entrar na pauta de preferências de alguns consumidores, observando-se um alto crescimento neste segmento, "este mercado é ainda irrisório", segundo o Gerente de Produção. Mesmo assim, ele considera que no prazo de poucos anos sua representatividade será bem maior no faturamento,

[...] pois a empresa que não seguir a tendência de compensar os problemas alimentares decorrentes dos

¹² Atualmente, a empresa tem participação de 12,9% do mercado nacional de refrigerados lácteos, atrás de Nestlé e Danone, que se alternam com fatias de 18% a 19% (TERRAVIVA 2567, 2006).

maus hábitos de vida e da industrialização dos alimentos estará fora do mercado [...] e o maior esclarecimento do consumidor tem acelerado esta busca vertiginosamente.

7.2.2 Sistemas de qualidade adotados

Em nível de indústria, existe um sistema de qualidade próprio da empresa, que dispensa a utilização de técnicas de gestão como o QFD. Este sistema engloba algumas ferramentas conhecidas, como controle de peso líquido, APPCC, BPF e manejo integrado de pragas, direcionadas para o alcance de determinados parâmetros estabelecidos pela empresa. Além disso, segundo o Gerente de Produção, a meta é obter uma certificação ISO dentro de poucos anos.

O Gerente de Produção e o Gerente de Novos Produtos são uníssonos em afirmar que a entrada da multinacional comprometeu a qualidade dos produtos da Empresa A:

A tentativa de transferir a cultura de gestão da multinacional para a nossa empresa, buscando unificar as plantas, foi o problema. O sistema de qualidade da multinacional até era um bom sistema, mas o seu processo de implantação entrou em conflito com aqueles que já existiam na nossa empresa (Gerente de Novos Produtos).

O administrador da empresa fez uma gestão desastrosa para a nossa marca porque a redução de custos foi acima de qualquer outra preocupação, prejudicando muito a qualidade dos produtos. A empresa tinha um laboratório de pesquisa que foi desmantelado e seu pessoal demitido, o controle de qualidade sofreu muito nessa fase, mas hoje estamos tentando reconstruir isso (Gerente de Produção).

Os gerentes afirmam que a utilização de selos para sinalizar a qualidade não é uma estratégia adequada para nenhuma empresa que realmente busca qualidade em seus produtos. Para eles, esta questão está desgastada por

experiências negativas anteriores¹³, o que faz com que o consumidor brasileiro seja pouco sensível a selos. "Quem procura selo não possui uma marca forte e busca, de alguma forma, agregar valor ao produto" (Gerente de Produção). "As empresas deveriam investir na força da marca, que é muito mais significativa do que os selos" (Gerente de Novos Produtos).

7.2.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos

Segundo o Gerente de Produção, o processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa começa com um *briefing* feito pela área de marketing: "a produção não desenvolve produtos sem existir uma demanda de marketing". Contudo, essas demandas não são exclusivas do Departamento de Marketing. Para ele, seriam três as principais fontes de 'demandas de marketing' utilizadas: i) observação de produtos da concorrência no mercado nacional; ii) aquisição de produtos inovadores apresentados à empresa pelos fornecedores de insumos, principalmente de EMN; iii) detecção de novas oportunidades para desenvolvimento de produtos pelo Departamento de Marketing ou de Produção através da pesquisa em publicações, congressos, disponibilidade de equipamentos, ou em mercados externos. A Gerente de Marketing da Empresa A, contudo, garante que ouvir seus consumidores também é uma estratégia que a empresa utiliza para criar novos produtos.

Embora existam diversas demandas para a inovação, dificilmente a empresa lança produtos realmente inovadores. O Gerente de Produção afirma que

[...] a empresa não tem a vocação para ser inovadora no real sentido da palavra. Fazer pesquisa aplicada, comprovar determinadas funcionalidades não é perfil, vocação, nem estratégia da empresa. O que a equipe de desenvolvimento está fazendo é aplicação do que existe

¹³ O Gerente de produção exemplificou o caso do selo de pureza utilizado nos cafés brasileiros. Segundo ele, o selo não era utilizado pelas grandes empresas, que possuíam efetivos controles de qualidade, mas sim pelas pequenas empresas, algumas fraudadoras ou que não possuíam qualidade em seus produtos, que se beneficiavam dele para tentar agregar valor nos seus produtos. Nesse caso, o selo poderia até aumentar a suspeita do consumidor com relação à qualidade do produto.

no mercado.

Assim, segundo essa afirmação, a empresa "inova" principalmente a partir da identificação dos produtos com determinadas características, lançados pela concorrência, e que possuem crescimento de vendas que justifique sua entrada no mercado. O Gerente de Produção garante que esta estratégia é uma escolha feita a partir da constatação de que ser inovador é complexo e caro:

Existe um longo caminho entre conceber uma idéia totalmente nova do ponto de vista técnico e torná-la economicamente viável através de uma linha de produção. São poucas as empresas que realmente têm esse perfil inovador – principalmente as multinacionais, que fazem investimentos de milhões de dólares em pesquisa pura, para descobrir novos ingredientes, funcionalidades e processos. O que empresas do nosso porte geralmente fazem é lançar produtos onde já se observam tendências de consumo e cujas vantagens sejam relativamente fáceis de comunicar ao público. Elas adaptam sua capacidade de produção a produtos mais modernos, mais novos; inovadores somente do ponto de vista da empresa. Além disso, quando mudamos o perfil de um produto ou o oferecemos para um público distinto, nós o consideramos como um novo produto.

Ary Bucione, diretor de vendas da Danisco, justifica o comportamento dessa empresa, afirmando que, "de uma maneira geral, as empresas pioneiras no mercado nacional são as multinacionais, que têm atuação em outros países, onde geralmente os funcionais estão mais adiantados". Neste caso, as fontes de inovação de mercado normalmente têm seguido dois caminhos: "do consumidor para o a empresa produtora de alimentos [que assim utiliza seus centros de pesquisa para desenvolver produtos específicos] ou diretamente do fabricante de ingredientes para a empresa produtora de alimentos". Contudo, o Sr. Bucione sugere que as empresas nacionais, principalmente as pequenas, também poderiam obter produtos exclusivos via fornecedores de ingredientes, embora com custo maior, porém, elas não estariam interessadas em serem pioneiras, pois seu comportamento, mais cauteloso, geralmente dependeria do

sucesso ou não das grandes empresas nesses novos mercados.

Apesar de possuir um perfil de empresa seguidora de tendências da concorrência, para Luciana Galvão, Gerente de Marketing para a América Latina de umas das maiores empresas de embalagens no mundo – SIG Combibloc, a Empresa A sempre foi um *target* da empresa, “por ter uma marca consolidada [...] e por ser uma empresa que busca inovação, o que permite a utilização inteligente do portfólio de embalagens da SIG Combibloc”. (BRASIL ALIMENTOS, 2006).

Isso poderia ser justificado por uma característica positiva, ressaltada pelos colaboradores, que é ainda produzir em pequena escala. A empresa, assim, consegue atuar em nichos de mercado que seriam difíceis de serem atendidos por empresas de maior porte. Isso é confirmado observando-se sua condição de empresa com o maior número de opções em produtos refrigerados, posicionando-se na terceira colocação em vendas neste segmento no Brasil, com 13,3%, atrás das EMN’s Nestlé e Danone (UNIVERSIA, 2005; UOL, 2006).

De fato, a filosofia de buscar constantes inovações resultou em uma virada nos resultados da empresa: de um prejuízo de R\$ 8 milhões em 2004, chegou a um lucro de quase R\$ 18 milhões em 2005. Naquele ano, a empresa colocou nas gôndolas um produto novo a cada nove dias e atingiu um faturamento de R\$ 600 milhões (TERRAVIVA 2631, 2006). Na expansão de todas as linhas, a performance particularmente mais positiva ocorreu justamente nos produtos de maior valor agregado; somente no seu portfólio de produtos refrigerados, cerca de 80 novos itens foram lançados nos anos de 2004 e 2005 (DIÁRIO DA MANHÃ, 2004; PÁGINA RURAL, 2005). Nessa categoria de produtos, que é composta por quatro segmentos (sobremesas, petit suisse, iogurte e leite fermentado), a empresa alcançou, no ano de 2006, a liderança em volume no mercado nacional de leites fermentados (31%) e vice-liderança nacional na categoria do Petit Suisse (19,9%).

Nosso desafio é agregar valor aos produtos da companhia, oferecendo aos consumidores um portfolio que atenda todas suas necessidades e desejos. Com isso, queremos crescer ainda mais em refrigerados, que é

um mercado com a melhor relação custo/benefício e consolidar nossa posição no mercado de sucos, produtos a base de soja e leites (Diretor Geral).

De acordo com a Gerente de Marketing da empresa, os refrigerados movimentam R\$ 2,9 bilhões: “É uma categoria que tem uma penetração na casa do consumidor de 63%. O mercado de refrigerados do período 2004/2005 cresceu em torno de 10%... e a nossa marca cresceu mais ainda: 20%” (BRASIL ALIMENTOS, 2006).

Com relação aos produtos funcionais, a empresa possui alguns leites especiais e leites de soja, porém o principal desafio foi desenvolver uma nova linha de fermentados probióticos e prebióticos a partir de um produto probiótico que existia há cerca de 5 anos. Para o Gerente de Novos Produtos, embora a companhia já estivesse presente no mercado antes dos alimentos funcionais da empresa Danone, esta, "ao lançar e comunicar sua linha de alimentos funcionais Activia, trouxe maior força aos probióticos", gerando uma demanda que incentivou a criação da nova linha. Adicionalmente, para o Gerente de Produção, as inovações no mercado de alimentos funcionais foram influenciadas pelas próprias carências nutricionais do consumidor moderno:

O processo de industrialização dos alimentos agravou alguns problemas de saúde, ao desestimular [devido à conveniência e à praticidade] o consumo de alimentos naturais. Assim, além de buscar resgatar certos benefícios perdidos pelo processamento, devolvendo ao consumidor um produto industrializado com todas as qualidades que um produto natural podia oferecer, a indústria de alimentos (juntamente com a indústria farmacêutica) tem investido em produtos e ingredientes que podem trazer benefícios adicionais à saúde do consumidor. Neste caso, essas inovações são incentivadas pelas empresas fornecedoras de ingredientes funcionais, que têm investido milhões de dólares [e anos de pesquisa] para convencer a indústria de alimentos das propriedades e aplicações de seus produtos como fibras, probióticos, etc. Assim, o marketing – muitas vezes exagerado – desses produtos torna-se tão

importante para a indústria quanto o conhecimento científico dos mecanismos de cada ingrediente.

A Gerente Geral da Chr. Hansen no Brasil, Daniela Reimann, completa que, na relação dos fornecedores com as empresas, "tanto pode acontecer uma ação pró-ativa de nossa parte, levando as novidades do mercado para os clientes, como da parte de deles, que expõem uma necessidade que nós tentamos suprir". De qualquer maneira, os investimentos dos fabricantes de ingredientes são extremamente importantes e, no caso da Chr. Hansen, seu departamento de P&D "trabalha em associação com pesquisadores de várias universidades em todo o mundo".

Uma grande dificuldade percebida pela equipe de desenvolvimento é "permitir que um produto com características funcionais tenha também as qualidades organolépticas que o consumidor procura". Como exemplo disso, foi apresentado o caso do leite com ácidos graxos ômega 3, cuja propriedade funcional do ingrediente já estava sedimentada nos consumidores, porém o produto que foi lançado no mercado teve que ser retirado porque a baixa aceitação sensorial comprometeu suas vendas.

O Gerente de Produção afirma que, para os consumidores, "o prazer ainda é mais importante do que a saúde". Assim, dentro da área de refrigerados, existe a convicção da equipe de desenvolvimento que se ela tentasse desenvolver um produto funcional ignorando suas qualidades sensoriais, mesmo que comprovações científicas e uma grande campanha de marketing confirmassem seus benefícios, o produto não teria mercado. Ainda, essa exigência organoléptica poderia ser estendida para qualquer alimento. Por exemplo, nos produtos light, embora muitos ingredientes substitutos do açúcar tenham melhorado as características sensoriais dos produtos da Batavia, a empresa admite que a aceitação do sabor ainda é inferior em relação aos seus produtos tradicionais.

É ressaltado também, como um grande desafio da empresa, desenvolver produtos especiais destinados às crianças, uma vez que suas informações são limitadas e é exatamente a sensorialidade seu principal fator de decisão. Nesse sentido, esforços começam a ser feitos como, por exemplo, a criação de uma linha de queijo tipo petit suisse light, onde a classe médica

poderá auxiliar na sua divulgação¹⁴. Finalmente, apesar das dificuldades apontadas, a Gerente de Marketing destaca que existe uma grande variedade de produtos saudáveis e naturais da empresa, "que auxiliam na dieta diária do consumidor e, conseqüentemente, em sua qualidade de vida. Este é o foco dos nossos produtos: inovação, praticidade, modernidade e, além de tudo, muita saúde".

7.2.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)

Para garantir crescimento de mercado, é preciso comunicação. Porém, a Empresa A se manteve fora da mídia nos últimos 4 anos devido à contenção de custos imposta pela antiga controladora, só atuando em anúncios de revistas (baratos e abrangentes). Assim, "os próprios funcionais da nossa linha, que possuem características como: duas bactérias probióticas, fibras e zero colesterol, que seriam superiores às da concorrência, até há pouco não eram efetivamente comunicados devido às restrições orçamentárias" (Gerente de Novos Produtos).

Porém, a nova controladora possui a política de reforçar a marca "A" e outras que eventualmente possam aparecer, também dentro da área de lácteos. Assim, para buscar a liderança nacional de mercado, o Diretor Geral considera estratégico fixar sua liderança no mercado regional – o Estado do Paraná – utilizando outdoors, spots de rádio e anúncios de jornais que mostrem pontos turísticos paranaenses associados à sua linha (DIÁRIO DA MANHA, 2004). Para o resto do país, principalmente nos mercados do Norte e Nordeste, explorando a maior rede de distribuição (UOL, 2006), a aposta é reforçar as diferentes linhas de produtos.

Além disso, a comunicação de alimentos desenvolvidos para nichos de mercado, principalmente relacionados à saúde do consumidor, é considerada fundamental pela Gerente de Produtos da empresa: "Queremos levar aos consumidores o conhecimento sobre a qualidade e os benefícios à saúde dos nossos produtos e todas as inovações que estamos realizando para desenvolver um portfólio que se adeque às necessidades especiais das

¹⁴ Veja item Estratégias de marketing (composto de marketing).

peças”. O Gerente de Novos Produtos considera que é nos alimentos funcionais probióticos que estão concentradas as maiores apostas em comunicação, embora seja possível a criação de uma linha/marca específica, que identifique todos os produtos funcionais para facilitar a comunicação com o consumidor:

O grande diferencial da Danone foi lançar a família Activia, identificando todos os produtos que continham o DanRegularis. A Nestlé está seguindo isso com a família Nesvita e a Empresa A vai fazer isso com a atual linha ou outra marca que ainda poderá surgir (Gerente de Produção).

A estratégia da companhia com os funcionais probióticos é se aproximar do consumidor com uma linha que reúne benefícios funcionais e nutricionais, que pode ser consumida sem preocupação, a qualquer hora do dia. O objetivo é impactar especialmente o consumidor feminino acima de 18 anos... e contamos também com ações promocionais de abordagens, degustações especiais e material de ponto-de-venda inovador (Gerente de Marketing – GAZETA MERCANTIL, 2006).

Contudo, os padrões visuais da embalagem de “A” foram contestados pela Danone. No ano de 2005, a empresa notificou-a extra-judicialmente para que a empresa alterasse a forma de apresentação das embalagens da sua linha de funcionais que, segundo a Danone, seriam similares ao padrão visual de seus produtos da marca Activia. A Empresa A argumentou dizendo que ambas as linhas de produtos têm cores semelhantes. "Os produtos light são quase todos azuis e os probióticos foram para o verde", diz o Diretor Geral (TERRAVIVA 2240, 2005).

Esse quadro de concorrência acirrada demonstra o interesse das empresas envolvidas em conquistar mais mercado. Mesmo possuindo produtos probióticos há muitos anos, os investimentos da companhia foram ampliados devido à chegada da Nestlé no mercado e ao investimento agressivo da Danone no país. Assim, a empresa decidiu enfatizar os diferenciais dos seus

produtos para aumentar suas vendas. "A linha foi ampliada e ajustada conforme pesquisas feitas com os próprios consumidores" (Gerente de Marketing). A intenção do estudo foi verificar se os diferenciais da marca – dois lactobacilos funcionais e 0% de gordura e colesterol – eram relevantes para os clientes. Os resultados deram origem a uma nova identidade visual que explora estrategicamente essas características, enfatizando o conceito funcional 'sem culpa', segundo a executiva (TERRAVIVA 2623, 2006).

Dentre as inovações na comunicação destes alimentos funcionais pode-se destacar a parceria com academias para realizar degustações dentro dos estabelecimentos (marketing experimental). Para a Gerente de Marketing, "a idéia é de que esse público, que quer qualidade de vida, saúde e bem-estar, saiba do produto e faça a degustação para conhecer seu sabor e embalagem". Ela ainda afirma que a empresa tem registrado resultados positivos com estas ações: "em pesquisas verificamos citações de degustação em academia e que geram compra no supermercado" (MC, 2006). Pela internet, no seu endereço institucional, a empresa começa a explorar a comunicação também com outros públicos-alvos. Segundo a Gerente de Marketing, através de informações científicas e sugestões de receitas preparadas com seus produtos, o site

[...] irá promover maior aproximação da empresa e da sua marca com a comunidade médica, especialmente os nutricionistas. Além disso, ele possibilita uma soma de esforços entre quem tem experiência na fabricação de produtos de reconhecida qualidade nutricional e quem entende tudo de saúde.

Sabendo que buscar a classe médica via mala-direta também está nos planos de "A", o Gerente de Produção, com sua experiência de 20 anos de trabalho em outra empresa multinacional de lácteos, adiciona que uma boa alternativa para alcançar efetivamente a classe médica, seria patrocinar congressos da área, embora os investimentos sejam altos:

Na área de pediatria, empresas de alimentos infantis financiam os maiores congressos da área e com *stands* promovem seus produtos e financiam os congressos e até passagens para casais de médicos para congressos em lugares turísticos. Já para os alimentos funcionais, os

alvos poderiam ser congressos de nutricionistas (que já são financiados por grandes empresas como a Novartis) e ainda vão evoluir bastante nessa área. E espera-se que nossa empresa participe desse processo.

Sinais de que a empresa está seguindo esta recomendação já aparecem no seu site institucional, onde há o relato de participação em congressos de médio-porte da área médica. Nas palavras da Gerente de Produtos da empresa, os profissionais de saúde seriam grandes 'garotos-propaganda' para os alimentos funcionais.

Porém, mesmo existindo algumas ações para comunicar-se efetivamente com os consumidores, a empresa não dispõe de informações muito precisas sobre sua fidelidade, principalmente com relação aos produtos novos, admitindo que seriam necessárias mais pesquisas com os consumidores para obter estas informações. Além disso, também não existe uma estratégia clara para acompanhamento do ciclo de vida destes produtos. Exceto para alguns, considerados perenes, como o creme de leite.

A não-definição de uma estratégia para o ciclo de vida acaba prejudicando a empresa, pois quando o produto entra em sua fase final, e começa até a causar prejuízo, existe um tempo ainda grande para decretar a sua 'morte' e lançar algum substituto. Isso porque as empresas devem possuir toda uma estratégia de lançamento de novos produtos para ocupar o espaço na gôndola do supermercado deixado pelo produto antigo. Algumas grandes empresas já fazem isso: edição limitada (produtos lançados com datas de 'morte' já definidas por lotes de material de embalagem, por exemplo) e reposição por novos produtos, mas nós infelizmente ainda não o fazemos. Ou o fazemos tardiamente – quando o lote mínimo já fica difícil de vender durante o shelf life do produto, nós o tiramos do mercado. Mas acredito que vamos caminhar na direção de conseguir diferenciar produtos perenes de produtos sazonais, para conseguir 'matar' certos produtos antes que eles 'morram' sozinhos (Gerente Industrial).

Finalmente, para a distribuição dos produtos da Empresa A, o varejo é o

principal canal de venda. Porém, ela possui distribuidores que atendem outros canais indiretamente. Com isso, aproximadamente 40-45% das vendas são para atender diretamente os grandes compradores, através de representantes próprios e os outros 55-60% das vendas são feitos por distribuidores, que inclusive as fazem para terceiros, que atendem uma clientela diversificada (ambulantes, lojas, etc.). Nestas cadeias alternativas de distribuição, o Gerente de Produção aponta que existem inclusive "vendedores especializados para segmentos que não seriam de interesse direto para a empresa devido à baixa escala (lojas de alimentos especiais, etc.)"; favorecendo, assim, o alcance de nichos bastante específicos de mercado.

7.2.5 Aspectos Institucionais

A empresa considera fundamental a existência de uma legislação como ferramenta para barrar ações oportunistas. A exigência de que novos ingredientes têm que passar por um processo de registro para serem aprovados,

[...] não é um excesso, mas sim um controle para posicionar corretamente a funcionalidade ao consumidor. O alimento não cura [não é remédio], mas sim previne. Pois o que estava acontecendo era o aparecimento de alimentos que prometiam tudo (Gerente de Novos Produtos).

Um fiscal federal concorda com a necessidade de existir controle:

[...] se a responsabilidade recair somente para as empresas, se não houver uma legislação específica, daqui a pouco o alimento vira remédio. E esse exemplo é fatídico nas fiscalizações que realizamos no mel e derivados, como o própolis, onde alguns anúncios reprovados prometiam até curar doenças como o câncer.

Até mesmo o rigor aplicado pela ANVISA no registro de alimentos, cujas alegações já são pré-estabelecidas e "das quais não se pode alterar uma vírgula" é considerado necessário pelo Gerente de Novos Produtos.

A forma com que esta regulação tem sido implementada, porém, é

bastante criticada pela empresa:

A legislação vigente exerce grande influência na comunicação. [...] Estão aparecendo diversos novos ingredientes no mercado, inclusive que já são aceitos em diversos países [...] e comprovados cientificamente [...] porém, nesse contexto de prevenir excessos, sem dúvida a legislação tem nos limitado na divulgação de diversos benefícios funcionais de determinados produtos (Gerente Industrial).

Apesar disso, uma integrante da equipe técnica de um órgão de regulação, esclarece que não existem restrições a novos alimentos:

[...] desde que a empresa comprove, ela poderá utilizar determinada alegação. O que acontece muitas vezes é que as empresas não têm pesquisa que dêem esta comprovação. Assim, a lista de alegações existe por demanda; não somos nós que a criamos, mas sim, conforme as empresas enviam pedidos, e estes são aprovados, elas são adicionadas na lista. Se não está ali, não é porque não é verdade, mas sim porque ninguém nunca pediu ou o pedido foi indeferido porque a empresa não conseguiu comprovar sua veracidade.

Pode-se adicionar que o rigor sobre o que deve ou não ser colocado nos rótulos dos produtos e a burocracia até sua aprovação são considerados exagerados pela empresa:

Nós demoramos de 6 a 8 meses para registrar nosso probiótico na ANVISA. Até já o fabricávamos e tínhamos o registro no M.A. Mas isso não é mais permitido. Agora, os produtos só são registrados no M.A. depois de possuírem um processo conclusivo da ANVISA, o que atrasa o processo de desenvolvimento de produtos e aumenta seus custos [...] Para piorar, estamos trabalhando com 3 ou 4 novas instruções normativas/leis e todas elas envolvem rotulagem. Então estamos vivendo um momento muito confuso. (Gerente de Novos Produtos).

Contudo, essa burocracia, em parte, é tida como positiva por Ary Bucione:

[...] mesmo que o tempo para o lançamento de novos produtos seja maior, o custo compensa porque as regras ficam mais claras; assim, não existe o problema de se desenvolver um produto e depois ser necessário reformulá-lo porque este está fora da lei.

Outro fiscal federal, consciente dessa reclamação das empresas, que têm pressa em lançar seus novos produtos no mercado, sugere que esse tempo, para aprovação do produto funcional na ANVISA, seja incluído no planejamento da empresa. Além disso, "as empresas poderiam se organizar para que, juntas, conseguissem alguns avanços com a ANVISA nesse sentido". A integrante da Equipe Técnica de regulação justifica que "o tempo para aprovar alguns produtos é maior do que as empresas gostariam devido ao grande volume de trabalho; são muitos projetos e alegações que temos que avaliar". Esse problema parece ter se agravado "diante do crescimento do número de pedidos para alimentos funcionais nos últimos tempos".

Outro motivo também foi colocado por outra equipe responsável pela regulação:

A avaliação das alegações de propriedades funcionais envolve o estudo criterioso de uma grande quantidade de trabalhos científicos e ainda discussão pela Comissão Tecnocientífica de Assessoramento em Alimentos Funcionais e Novos Alimentos, o que demanda um tempo maior de análise pela equipe técnica. Cabe ressaltar que a ANVISA é responsável também pela análise de processos de registro de várias outras categorias de alimentos de sua competência.

Por outro lado, a Empresa A afirma que, devido à fiscalização deficiente, as exigências da legislação estariam afetando principalmente as empresas de maior porte e que realmente buscam agir de maneira correta à vista da legislação:

Hoje se encontram produtos no mercado com rótulos que não se entende como chegaram até ali. Como esse rótulo foi aprovado – se é que foi aprovado – possuindo um número de registro inventado e que nunca passou por um processo no Ministério [da Agricultura] ou na ANVISA. Na verdade se formos no supermercado hoje, rapidamente poderemos encher um carinho com produtos que não passariam pelo crivo da legislação. Então, no meu ponto de vista a legislação está correta, tem que ser feita, só que as leis no Brasil não pegam; elas são para as empresas que cumprem, pois nada acontece com as empresas que não cumprem; elas continuam vendendo o seu produto feito de qualquer forma, confrontando de forma escrachada a legislação, apresentando informações equivocadas no rótulo, colocando ingredientes que não poderiam ser adicionados – e até declarando-os no rótulo – e nada acontece com essas empresas. O produto continua no mercado, continua vendendo e quem se submete à legislação e até tem um fiscal dentro da unidade sofre com a legislação e tem que se adequar sempre a ela a qualquer custo (Gerente de Produção).

Um fiscal federal, identifica que o maior motivador para as ações oportunistas é a falta de fiscalização devido à deficiente estrutura das vigilâncias sanitárias de alguns Estados e municípios. Ele acrescenta que o baixo rigor na punição dos infratores também facilitaria ações ilegais:

Diversas empresas brasileiras reclamam muito da pressão da fiscalização, mas se olharmos as sanções e penalidades das empresas que praticam irregularidade na Europa, estas são muito mais severas [...] além disso, é muito difícil conseguirmos fechar um estabelecimento com irregularidades, pois entra a questão jurídica e social: 'Não se pode cercear o direito da empresa trabalhar; pode-se prender o dono, mas a empresa tem que continuar operando'. E isso é um problema. Os benefícios que muitas empresas têm, advindos de uma infração, são muito maiores que as possíveis penalidades impostas.

Embora se considerem mais atuantes, os próprios fiscais federais identificam que a ampliação das linhas de produtos das empresas de laticínios, inclusive com produtos isentos de registro, como derivados de soja, na mesma planta fiscalizada pelo Ministério da Agricultura, tem dificultado fiscalizações mais abrangentes nas indústrias. Também apontadas como problema pela Empresa A, estão as diferenças de interpretação das leis, existentes entre os fiscais de cada Estado:

Nós temos um fiscal interno, ao mesmo tempo estamos em um Estado [Paraná] que é conhecido por ser rigoroso com a aplicação da legislação e temos que tomar cuidado com a concorrência, que na nossa área é bastante grande. Nós já tivemos casos de tentar aprovar uma determinada alegação e ela ser reprovada aqui no Estado para em seguida encontrarmos um grande concorrente com a alegação que queríamos fazer estampada no rótulo. E, infelizmente, isso não adianta para aprovarmos nossa alegação. A nossa empresa pode se dirigir ao agente de fiscalização com o rótulo do concorrente, mas a 'boa vontade' teria que partir dele, levando os rótulos para Brasília e buscando uma padronização nas alegações. Então, além dessa inspeção interna, existe também a forma de aplicação dessas leis que muitas vezes são subjetivas, não definindo exatamente o que pode e o que não pode (Gerente de Novos Produtos).

Um fiscal federal justifica essa dificuldade pela "falta de linearidade entre as secretarias [estaduais] e vigilâncias municipais, que fazem a fiscalização, e a fonte normativa - que é a ANVISA"; diferente do MA, onde o próprio Serviço de Inspeção Federal - SIF está dentro da fábrica. Para outro fiscal, "embora a lei fosse a mesma, até 1997 a aprovação de todos os rótulos era feita em Brasília. A partir daí, se descentralizou para que os Estados e municípios fiscalizassem", buscando agilidade nos processos. O problema ocorreu por causa das diferenças de interpretação e rigor de cada agente treinado para fazer a regulação. Porém, "após um bom treinamento feito no final do ano de 2006, essas diferenças de produtos com SIF, aprovados em diferentes Estados serão minimizadas significativamente".

Além disso, o fiscal acrescenta que

[...] agora existem listas de discussões entre os Estados para trocarmos e-mails com dúvidas, informações e sugestões. Deixamos, ainda, um canal bastante aberto para as empresas para que qualquer rotulagem irregular que eles encontrarem na concorrência seja encaminhada a nós, que depois enviamos para Brasília e lá eles contatam a indústria para mudar a embalagem. Ou nós mesmos fazemos incursões nos mercados e procuramos irregularidades nesses produtos lácteos. Quer dizer que já existem caminhos para solucionar alguns problemas.

Inicialmente operando em escala piloto no Estado do Rio Grande do Sul, "a aprovação do rótulo de forma on-line, em todo o Brasil, irá diminuir o tempo de aprovação e de verificação de eventuais irregulares, tornando todo o processo muito menos burocrático", acrescenta um Fiscal Federal.

Uma forma que a empresa tem encontrado com relação às limitações de comunicação é divulgar informações que não seriam permitidas nos rótulos através de outros meios. Para alguns benefícios funcionais, por exemplo, a empresa presta esclarecimentos científicos complementares utilizando o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, o próprio site institucional ou mesmo divulgação em revistas especializadas. Finalmente, apesar das inúmeras críticas, os colaboradores da Empresa A admitem que a legislação evoluiu nos últimos anos ao se tornar mais flexível na permissão de certas alegações, tecnologias e ingredientes. O que faz com que ela tenha boas expectativas para a legislação nos próximos anos.

7.4 Estudo de caso Cooperativa B

7.4.1 Caracterização e evolução da empresa

A Cooperativa B foi fundada em no início dos anos 1900 e localiza-se na Serra do Estado do Rio Grande do Sul, tendo iniciado suas atividades de processamento de leite em meados daquele século. Considerada uma indústria de laticínios de médio porte, ela também possui unidades industriais de fabricação de rações e um frigorífico, empregando em torno de 770 funcionários. Além da administração e das unidades industriais, localizadas no município-sede, existem outros entrepostos de recepção e supermercados, localizados em municípios do interior gaúcho, para atender aos funcionários, associados e à comunidade em geral. Seu processamento médio diário de leite é de 400 mil litros, distribuídos em um mix de 255 produtos, com destaque para o leite UHT, iogurtes e bebidas lácteas, nata e creme de leite e queijos. Em 2006, a Cooperativa atingiu um faturamento de R\$ 200 milhões. Sua atuação comercial se concentra especialmente no Rio Grande do Sul, mas também distribui para os Estados de Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo – segundo o Assistente de Marketing, nestes dois últimos Estados, a cooperativa somente destina seus produtos não diferenciados como o leite UHT. Para ela, o mercado internacional pode se tornar uma opção de negócios: o Diretor Administrativo e Financeiro garante que a empresa já está habilitada a exportar pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA) (CORREIO RIOGRANDENSE, 2006) e o primeiro destino almejado parece ser o México para exportação de leite UHT (TERRAVIVA 2322, 2005).

7.4.2 Sistemas de qualidade adotados

A Cooperativa B tem procurado fixar seu nome como uma marca de qualidade na região da Serra Gaúcha. No início dos anos 1990, a gestão da cooperativa passou por um processo de profissionalização, onde o gerenciamento deixou de ser feito diretamente por associados, sendo substituído por profissionais especificamente contratados para tal fim. Com

isso, além das ações de controle de qualidade no elo inicial da cadeia, a gestão mais profissionalizada da indústria em nível administrativo e industrial foi priorizada para fundamentar aquele objetivo (MARTINS, 2000).

Atualmente, mais de 3000 produtores estão associados à cooperativa, porém este número está diminuindo gradativamente, principalmente devido ao aumento das exigências para o credenciamento de novos associados e à saída de produtores da atividade leiteira. Para os novos produtores associados, existe um processo de seleção que leva em conta a raça do plantel produtivo, a qualidade das pastagens disponíveis na propriedade, as condições de higiene adotadas na produção, a localização da fazenda, a disponibilidade de resfriador na propriedade e, principalmente, o volume de produção – no mínimo 50 litros de leite/dia. Toda a coleta da cooperativa é feita a granel. O produtor que alcançar maiores níveis de qualidade é privilegiado com um sistema de remuneração adicional que deve ser revertido em investimentos na qualidade e no aprimoramento das condições de higiene na produção – essa é uma iniciativa pioneira introduzida pela empresa (UFFIZI, 2006). Estes procedimentos fizeram com que a empresa se adequasse aos padrões de qualidade do leite cru, exigidos pela Instrução Normativa 51, antes mesmo de sua vigência. Também foram criadas estruturas de apoio institucional aos produtores: i) uma rede de comercialização de insumos de produção e, ii) um departamento técnico que fomenta a atualização técnica dos produtores rurais (em áreas como sanidade do rebanho, adequação das rações, sistemas de produção de pastagens, inseminação artificial, gerenciamento da propriedade rural e contabilidade).

“B” é a mais antiga cooperativa de laticínios em atividade no Brasil e a primeira cooperativa gaúcha de produtos lácteos a obter certificação ISO 9000, considerada a maior referência de qualidade de processos que resultam na qualidade final dos produtos. Martins (2000) afirma que este foi o grande passo para o efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos. Para isso, a cooperativa fez uma avaliação de todo o seu sistema produtivo, seus fornecedores e seus canais de distribuição, buscando aperfeiçoamento dos processos industriais e administrativos, objetivando a redução dos desperdícios de tempo e de material. Além disso, ao invés de sistemas próprios de gestão

de qualidade ou ferramentas mais difundidas como o QFD, o próprio controle de qualidade tem por base a ferramenta ISO 9000, que segue o seguinte roteiro descrito pelo Gerente de Produção: entrada de dados, entrada de necessidades, idéias (da produção, do marketing, da diretoria, etc.), avaliação das idéias, implementação das idéias, desenvolvimento de projeto, implementação de projeto e avaliação deste. O Gerente complementa que foram observados incrementos na qualidade dos produtos da empresa a partir da implementação dos controles de qualidade supracitados. Inclusive, a sinalização da certificação ISO para os consumidores foi positiva para as vendas. Conforme o Diretor Administrativo e Financeiro, "o selo de qualidade [supracitado] aumentou a credibilidade dos produtos junto ao consumidor e gerou diversas propostas para a representação dos produtos" (SORTIMENTOS.COM, 2006). Além disso, "a utilização de rótulos ou selos de qualidade específicos [para alimentos diferenciados, como os funcionais] é um caminho interessante para ser explorado" (Gerente de Produção).

7.4.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos

Segundo os colaboradores, a Cooperativa B tem como objetivo sempre oferecer produtos de alta qualidade, atendendo constantemente o mercado em relação às suas necessidades de diversificação e inovação. Oferecendo sempre novidades em relação aos produtos, sabores e novas embalagens, ela usa todos os recursos para continuar merecendo a preferência dos consumidores. O Gerente de Produção justifica essa máxima:

Mesmo que o consumidor seja fiel a determinadas marcas, ele experimenta os produtos que surgem; então se alguma empresa, mesmo de mercados regionais, lançar produtos de maior qualidade ou diferenciação, ela tomará espaço até de grandes empresas de laticínios (Gerente de Produção).

Apesar disso, a observação da concorrência no mercado é a principal fonte de informação da empresa para o desenvolvimento de novos produtos. De forma complementar, foram citadas pelos entrevistados outras fontes de informação e de percepção sobre as possibilidades técnicas e mercadológicas

de novos produtos: i) publicações especializadas, participação em congressos e seminários; ii) fornecedores de insumos; iii) consultas informais aos consumidores finais por e-mail, via tele-atendimento – SAC ou em feiras e; iv) contatos com colegas de empresas concorrentes. Além disso, parcerias com Universidades estão sendo desenvolvidas. Segundo estudo realizado por Martins (2000), a inovação é um fato marcante no cotidiano da Cooperativa. Procurando sempre o lançamento de novos produtos (sua meta é lançar de 2 a 3 novos produtos por ano) - foram dados como exemplo as bebidas lácteas com sabores diferenciados e queijo fundido com diversos sabores.

Para o ano de 2006, a Cooperativa estima em R\$ 7 milhões os investimentos, direcionados para o lançamento de novos produtos, inovações na linha atual, aquisição de equipamentos para a indústria de laticínios e para o frigorífico, além da construção de um novo Centro de Distribuição na Região Metropolitana de Porto Alegre. O setor de queijos é o tradicional foco das inovações e a principal aposta para conquistar mercado com produtos diferenciados (LATICÍNIO.NET, 2003). De fato, já são 14 as variedades oferecidas pela cooperativa e existe a percepção de que o setor comporte, inclusive, inovações voltadas para a categoria dos alimentos funcionais. Em especial, os lácteos fermentados funcionais também começam a despertar a atenção da empresa: "foi realizada uma pesquisa com consumidores, para verificar tendências de consumo de iogurtes e bebidas lácteas em geral, e foi visto que a aceitação para os probióticos seria alta..." (Assessor de Marketing). Embora, neste caso, ela possa ser considerada seguidora, uma vez que sua motivação para as inovações surge a partir do desenvolvimento de produtos lançados por empresas concorrentes pioneiras – multinacionais. A percepção é que "B" é uma empresa inovadora no mercado regional: "sabemos que existem outras empresas atuando nacionalmente como Batavo, Nestlé e Danone, mas nossa atuação com os alimentos funcionais vai ser regional", completa o Assessor de Marketing.

Existe uma fatia de mercado para os probióticos que a empresa pioneira [Danone] abriu, mas que não vai conseguir explorá-la totalmente, principalmente nos mercados regionais onde ela não possui tanta

penetração. No Rio Grande do Sul, onde existem consumidores fiéis à nossa marca, poderemos atuar nesse nicho, oferecendo produtos com preços iguais ou até menores aos da concorrência... [Porém, as inovações de mercado não estão descartadas:] a médio e longo prazo, quando a linha de produtos funcionais for ampliada e seu faturamento for significativo, poderão ser desenvolvidos outros produtos totalmente inovadores (Gerente de Produção).

Ary Bucione confirma que uma maneira das empresas de menor porte competirem com empresas multinacionais, em nichos de mercado diferenciados, é restringirem sua atuação ao mercado regional. Para novos ingredientes, há estudos na Cooperativa B para lançar produtos contendo azeite de oliva ou ricos em fibras; mas ainda existe a necessidade de estudar os efeitos sensoriais nos produtos, seus reais efeitos benéficos, os custos de produção e a aceitação do consumidor. O processo de lançamento de novos produtos na Cooperativa compreende várias etapas, que envolvem desde a análise das características do produto pelo setor de produção até a regularização do alimento pelos órgãos fiscalizadores. Mesmo que a equipe de marketing afirme que exista uma associação entre diretoria, marketing, produção e vendas, cada um com sua contribuição no processo de inovação, o Gerente de Produção garante que a iniciativa de desenvolver um novo produto geralmente parte da equipe de produção, secundado pela equipe de marketing. Por exemplo, com o objetivo de incrementar o mix de mercado, a equipe de desenvolvimento da empresa consultou os funcionários, a diretoria e a gerência sobre a possibilidade de se desenvolver uma linha de Probióticos (em especial o iogurte probiótico), similar ao iogurte funcional Activia, da empresa Danone. No desenvolvimento desse produto, as informações sobre os seus benefícios funcionais foram apresentadas pelos fornecedores, pesquisadas em literatura e também surgiram a partir de uma fabricação piloto: ele foi testado junto aos funcionários da empresa e seus familiares, que realmente constataram a existência dos benefícios, corroborando as informações científicas. Ressalta-se que a matéria-prima utilizada para o desenvolvimento do probiótico foi obtida a partir de diferentes fornecedores, que ofereceram três tipos de cepas e, por motivos técnicos, escolheu-se trabalhar com dois deles (L. bifidus e L.

acidophilus).

O Gerente de Produção aponta a integridade da cadeia de frio na distribuição como o fator crítico para se conseguir um probiótico com as características requeridas. Isso se deve ao fato de que o controle das condições de armazenamento no mercado não é efetivo, portanto a empresa sempre busca trabalhar com uma contagem maior de microrganismos para garantir o número de cepas viáveis durante a vida de prateleira do produto. Além disso, utilizando o mesmo tipo de leite dos iogurtes convencionais, eventuais problemas na textura do produto estariam sendo corrigidos com relativa facilidade. Dessa forma, mesmo que alguns atributos deste tipo de alimento sejam diferenciados, as dificuldades para o processamento dos alimentos funcionais probióticos são semelhantes àquelas relativas aos alimentos convencionais. Inclusive esse é um dos principais motivos porque a cooperativa “B” restringiu, neste momento, os fermentados como únicos representantes dos funcionais da empresa.

De fato, existem restrições mercadológicas na consideração de inovação de produto em outras categorias de lácteos:

A fortificação com vitaminas que possam incrementar certas funções no corpo, assim como o desenvolvimento de leites especiais, como baixa lactose, extra-cálcio, fibras, etc. não estão nos planos da empresa. Outras empresas conseguem produzi-los porque têm um volume de distribuição suficiente para compensar as baixas vendas nos mercados regionais, porque esse tipo de leite ainda tem um volume de vendas bastante pequeno; esse mercado ainda é muito específico. Nós só temos três máquinas Tetra Pack, onde trabalhamos com os três produtos UHT mais tradicionais: leites UHT integral, semi-desnatado e desnatado. Se observarmos, porém, uma tendência de aumento do mercado de leites especiais, numa perspectiva de longo-prazo, poderemos vir a produzi-los (Gerente de Produção).

7.4.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)

Os alimentos funcionais ainda estão em fase de lançamento, portanto muitas ações de marketing da cooperativa ainda estão sendo planejadas; apesar disso, baseados na experiência com os produtos light - que também possuem atributos de saúde associados – e, também, observando a concorrência, os colaboradores da empresa já têm definidos alguns dos pilares das estratégias de marketing para produtos desta categoria:

Nos probióticos, foi a concorrência que definiu o público alvo: mulheres de maior poder aquisitivo com trânsito intestinal lento; porém a empresa não espera ser tão ousada como a concorrente Danone (na campanha do Activia), fazendo alusões tão diretas às 'questões intestinais' das mulheres. Foi a empresa pioneira que também acabou determinando o tipo de embalagem que utilizaremos. Como a identidade das embalagens verdes já se tornou um padrão para os probióticos, em função do Activia, as empresas concorrentes estão lançando produtos funcionais com este mesmo padrão de cores. O Yakult, que já existia, também tem o seu padrão próprio, mas qualquer empresa que queira entrar agora neste mercado, acredito que terá que seguir o padrão do Activia para identificar seus produtos (Gerente de Produção).

Os produtos funcionais probióticos serão lançados dentro de uma linha específica, que também deverá identificar outros alimentos funcionais com atributos totalmente diferenciados que venham a ser lançados pela cooperativa. Contudo, a empresa identificou a necessidade de criar mecanismos que incentivem o consumo frequente¹⁵ dos seus produtos probióticos - para que o consumidor perceba efetivamente os benefícios funcionais do produto - o que representa um grande desafio. O Gerente de Produção complementa que o esclarecimento ao consumidor dos fatores que interferem na resposta benéfica do produto para o seu organismo também é um objetivo importante a ser perseguido:

¹⁵ O consumo deve ser diário e regular, pois, de outro modo, o produto não colonizaria o trato gastro-intestinal (ENGARRAFADOR MODERNO, 2004).

[...] não adiantaria as pessoas consumirem o probiótico e utilizarem antibióticos, tomarem pouca água, não consumirem fibras ou consumirem alimentos de efeito contrário, por exemplo, pois o efeito/benefício do consumo [de alimentos funcionais] seria prejudicado.

Segundo ele, essa questão é crucial para a sustentabilidade do mercado de alimentos funcionais, em especial os de ação probiótica, pois existem diversos fatores que podem interferir na sua ação sobre o organismo. Apesar da relevância desses esclarecimentos ao consumidor final, nenhuma empresa, inclusive as de grande porte, comunica essas limitações do produto ao público. Finalmente, o Gerente de Produção considera que deverão ser explorados poucos conceitos relacionados aos alimentos funcionais, de forma clara, para facilitar a percepção de qualidade desses produtos pelo consumidor final. Ele ainda afirma que:

A definição dessas estratégias sempre está a cargo, primeiramente, da diretoria e depois do marketing. Nesta questão, existe certa interação entre os diferentes setores da empresa: a equipe de marketing se comunica com a gerência e com o desenvolvimento para obter mais subsídios dos atributos de determinados produtos (Gerente de Produção).

Segundo a equipe de marketing, por ser um produto realmente novo (tanto para o consumidor dos produtos da empresa, quanto para ela mesma), o alimento funcional será explorado de uma maneira diferente daquela realizada nos produtos tradicionais. Assim,

[...] terão que ser feitas diversas ações que possam ressaltar as características diferenciadas do produto. [Os principais canais utilizados serão] rádio, jornal, degustação no ponto de venda com promotores e utilização de folhetos explicativos; [além disso, nesse sentido,] os recursos da internet terão um papel bastante importante (Assessor de Marketing).

Maiores investimentos em comunicação de massa, como televisão, ficarão em segundo plano, pois se tratará de um produto com menor retorno que o queijo fundido, por exemplo, que tem uma maior margem e é um produto

mais acessível ao consumo de massa do que os funcionais, que têm maior valor agregado.

Os formadores de opinião da área da saúde (médicos, nutricionistas, etc.) também podem ser aliados na comunicação:

Sabendo que a classe médica pode exercer bastante influência, vamos realizar encontros, primeiramente locais com nutricionistas e médicos mostrando as vantagens deste produto funcional e dos outros produtos light, que compõem o mix da nossa empresa e também trazem benefícios à saúde do consumidor. Conforme for a aceitação, faremos algo mais macro (Assessor de Marketing).

Porém, existe uma grande preocupação entre os departamentos de não realizar muitas ações de marketing se a cooperativa não tiver capacidade produtiva suficiente para suprir o mercado, pois este acabaria procurando produtos concorrentes. Outro agravante, descrito por Martins (2000), é que apesar de “B” possuir pontos de comercialização próprios, os produtos vendidos nesses lugares não alcançam 10% da produção total da cooperativa. Ela também distribui alguns de seus produtos para um único hipermercado da capital do Rio Grande do Sul (o que representa em torno de 50% da produção de queijos) e o restante da produção é pulverizado para outros lugares. Devido às exigências feitas pelas outras redes de hipermercados, a cooperativa não consegue colocar seus produtos nessas redes, por isso vê-se obrigada a distribuir seus produtos em vários pequenos estabelecimentos, aumentando seus custos com transporte e armazenamento, uma vez que os pedidos, na sua maioria das vezes, não obedecem a um mesmo padrão de consumo. Por esses motivos, a empresa “B” é prudente no fomento ao crescimento desse mercado e também na avaliação de sua importância para o seu faturamento:

Os alimentos funcionais são uma oportunidade de aumentar a competitividade e o mix de produtos da nossa empresa a médio e longo prazo; porém, ao observarmos seu ciclo de vida, acreditamos que o produto probiótico está sendo lançado num momento de crescimento geral de vendas, mas perto da extremidade [de estagnação].

Algumas empresas entraram depois da Danone para competir no mercado (como a Nestlé e a Batavo), contudo haverá espaço para competirmos no mercado regional. Existe a tendência de que estes produtos também cheguem a uma estabilidade igual à observada nos produtos light, que já não são mais novidade (não são mais um diferencial tão importante), cujo volume de vendas está estagnado entre 10 e 12% das vendas do produto integral. Assim, os alimentos funcionais também vão ter sua fatia específica de mercado. Então, conforme for a fatia nesse mercado, esse será o grau de importância para nós (Gerente de Produção).

Em outras palavras, os investimentos na categoria de alimentos funcionais a ser realizada pela Cooperativa dependem da lucratividade potencial que estes produtos representarem para a empresa quando o seu mercado estiver estabilizado. Para o Diretor de Vendas da Danisco, é certo que

[...] a crescente importância dos funcionais é de longo prazo. E também essa importância crescerá da mesma maneira que foi observado nos alimentos light e diet, que ocorreu de uma maneira que nem imaginávamos na época em que foram lançados.

Finalmente, em relação aos pontos de comercialização, a Cooperativa reconhece que, na oferta de produtos funcionais, pode-se diversificar os canais utilizados (além dos hiper e supermercados - varejo) com, por exemplo, lojas especializadas em 'produtos saudáveis'.

7.4.5 Aspectos Institucionais

As maiores dificuldades da empresa na produção e oferta de lácteos funcionais relacionam-se com os trâmites para aprovação do rótulo no Ministério da Agricultura - MA. De fato, se mesmo nos rótulos de produtos lácteos tradicionais a exploração de alegações relacionadas aos aspectos

“natural” e “nutritivo” dos alimentos já é considerada problemática¹⁶, as dificuldades com alegações nos rótulos de produtos funcionais seriam incrementadas. Assim, a legislação relacionada à rotulagem apresenta um caráter excessivamente burocrático. Conforme o Assessor de Marketing, "faz aproximadamente seis meses que estamos tentando aprová-lo [rótulo de produto funcional], pois ele precisa ser aceito tanto no MS (ANVISA) quanto no MA; então é uma burocracia muito grande". O Assessor completa que esta dificuldade "não é exclusiva da cooperativa e atinge qualquer empresa idônea que tenta lançar novos produtos no mercado". Na percepção do Gerente de Produção, as dificuldades apresentadas travam bastante as iniciativas inovadoras da cooperativa (quanto ao tipo e número de inovações):

O tempo [pode ser de anos] e o custo para lançar novos produtos são aumentados pela legislação; e, às vezes, a diretoria não é sensível a isso: se o tempo for muito longo, ou o processo de desenvolvimento for muito caro, o produto será abandonado.

Este pode ser outro fator para “B” utilizar a concorrência como fonte para suas inovações: "Todos os produtos lançados pela empresa vão seguir aqueles que o mercado indicar e que já foram aprovados pela ANVISA. Aqueles totalmente inovadores ainda terão que esperar mais tempo para serem lançados", afirma o Gerente. Nesse assunto, os próprios agentes de regulação confirmam esta dificuldade:

O problema é que nossa aprovação [de rótulo para os alimentos lácteos funcionais] depende do parecer favorável de uma comissão da ANVISA. E isso algumas vezes pode demorar seis meses ou até mais tempo. Essa comissão se reúne em certo intervalo de tempo e é constituída de médicos, nutricionistas, dentre outros. Então é necessário juntar todos eles e avaliar o que acontece no país todo. E os custos, que são altos, ficam por conta da empresa (Fiscal Federal).

¹⁶ Segundo o Gerente de Produção, "já houve caso de um rótulo ser reprovado após uma sutil mudança de design por causa de informações que já continham no rótulo anteriormente aprovado pelo mesmo MA há alguns meses antes. Isso se deve a uma insegurança do próprio MA por causa do rigor com que o Ministério da Saúde/ANVISA está tratando das alegações deste tipo de produto".

Outra limitação da legislação, identificada pelo Fiscal Federal, relaciona-se à exigência, para as indústrias que têm Serviço de Inspeção Federal, de obedecerem a regras de rotulagem e uma fiscalização intensa do MA, que mantém um fiscal permanente na planta industrial. Contudo, nas outras indústrias, isentas de registro [principalmente de produtos de origem vegetal],

[...] basta fazer uma pesquisa e observar como são menos fiscalizadas e como muitos rótulos estão fora dos padrões. Então existe uma legislação que tem que ser aplicada a todos, mas ela só está sendo fiscalizada de forma efetiva em uma parcela.

Outro Fiscal Federal consultado, completa que as alegações de qualidade ou funcionalidade para os produtos de empresas com Inspeção Federal, merecendo destaque as empresas lácteas, mesmo que prejudiciais para o setor, certamente continuarão, a longo prazo, muito mais rígidas do que produtos isentos de registro, sendo muitas vezes estes seus concorrentes diretos.

Mesmo com esta perspectiva pessimista, a agilidade dos processos de avaliação de novos rótulos e correção de eventuais problemas, em parte,

[...] será aumentada com a informatização das rotulagens em nível nacional, onde Brasília, ou a central de cada Estado, poderá acessar e controlar os rótulos irregulares de todos os Estados, mesmo que sejam em localidades do interior do país; pois Brasília ainda recebe todos os processos via papel de mais de 2.000 estabelecimentos registrados no país, exceto os do Rio Grande do Sul, onde o sistema já está funcionando. Por causa disso, os rótulos aprovados em instâncias regionais demoravam muito para serem fiscalizados por Brasília (Fiscal Federal).

Para a Cooperativa B, contudo, existe a compreensão de que se não houvesse este rigor,

[...] a situação seria caótica. Os abusos surgem quando não existe o controle da comunicação dos produtos. Exemplo disso é o leite ômega 6, onde divulgava-se que

este leite tinha benefícios muito maiores do que aqueles realmente existentes. É notória a evolução da legislação brasileira nos últimos anos, se baseando em algumas legislações estrangeiras; portanto, nós avaliamos a legislação positivamente, mas com esta ressalva: o rigor deve existir, mas ele tem que ser ágil e coerente (Gerente de Produção).

O Coordenador do PROCON, Bachir Fayad, salienta essa necessidade de regulação, uma vez que "nas freqüentes fiscalizações feitas se percebe que alguns fornecedores não levam em conta direitos básicos dos consumidores". Para um técnico de uma agência de regulação, embora não seja perfeita, a legislação brasileira está no caminho certo com relação às alegações, comparada com outros países do mundo:

No ano passado [1996] houve uma reunião do Codex Alimentarius para alimentos especiais e, antes dessa reunião, foi realizado um seminário internacional sobre alegações e o Brasil foi mencionado como um país que tem um procedimento estruturado para alegações. E isso, no mundo, não existe em diversos países. Então, as empresas não podem estar agindo da maneira irresponsável e oportunista, muitas vezes até lesando o consumidor, pois, embora nossa legislação esteja sujeita a críticas, ela existe e tem que ser cumprida.

7.5 Estudo de caso Cooperativa C

7.5.1 Caracterização e evolução da empresa

A Cooperativa C foi fundada no final da década de 1960, a partir de um projeto de cooperação entre agricultores brasileiros, representantes da administração municipal e técnicos de uma instituição de pesquisa alemã, que pretendiam criar nas montanhas ao norte de Porto Alegre-RS um projeto de desenvolvimento agrário (WILLINGSHOFER, 2003). Atualmente, a empresa beneficia produtos lácteos, doces de frutas, produz ração animal e administra uma rede própria de supermercados (OLIVEIRA, 2003). A cooperativa processa em torno de 350 mil litros de leite por dia em sua fábrica e distribui a produção nos Estados da Região Sul e São Paulo (TERRAVIVA 2278, 2005; MILKPOINT, 2005) A cooperativa congrega cerca de 7900 associados – dos quais 2300 são produtores de leite (OLIVEIRA, 2003) - em 73 municípios do Rio Grande do Sul (CEASAPE, 2005). Possuindo cerca de 10% de participação no mercado gaúcho de derivados lácteos (MILKPOINT, 2005), seus principais produtos lácteos são leites pasteurizado e UHT, iogurtes, queijos e outros derivados de leite. As atividades de administração, produção e fomento são desempenhadas apenas por técnicos qualificados (WILLINGSHOFER, 2003). Existe financiamento com capital próprio e controle da economia em todos os segmentos da cooperativa, assim como transparência da administração e contatos constantes com os cooperados. No centro dos esforços está o aprimoramento profissional dos associados. Segundo o Diretor-superintendente, há algum tempo, a empresa qualifica os agricultores como

[...] empresários rurais [...] Oferecemos diversos cursos de formação profissional [...] visando dar ao agricultor uma nova consciência. Assim, ele próprio se vê como um empresário agrícola (WILLINGSHOFER, 2003).

Por esse motivo, o Diretor admite que existe uma maior necessidade de excelência na administração, por tratar-se de uma cooperativa:

Ser bom não é suficiente; é necessário ser excepcional,

pois além dos compromissos para com nossos clientes, temos ainda, como cooperativa, uma função social. Ao contrário de empresas estritamente comerciais (WILLINGSHOFER, 2003).

Mesmo com esse compromisso, a Coordenadora do APPCC acredita que “nosso caráter cooperativo não parece gerar dificuldades técnicas para sermos mais ou menos competitivos e inovadores”. Uma das causas apontadas é que “os associados não interferem diretamente nas áreas técnicas, como o desenvolvimento de novos produtos”. Nesse campo, sua atuação se restringe a “incentivar que as inovações aconteçam”. Além disso, existe a profissionalização da administração; diferente de algumas cooperativas, onde há a tendência dos associados assumirem cargos de gerência, ali o processo seria inverso: “no momento em que somos contratados para trabalhar aqui, imediatamente nos tornamos associados (sócios-colaboradores)”. Estes novos sócios têm direito a voto e recebem participação semestral nos lucros da cooperativa.

7.5.2 Sistemas de qualidade adotados

Willingshoffer (2003) afirma que o apoio técnico aos cooperados ainda é mais importante que a genética do plantel de animais e o sistema de produção adotado. Como uma das primeiras empresas de laticínios do Brasil, a empresa implementou o controle individual de qualidade do leite junto ao produtor. Para tanto, veterinários estão disponíveis 24 horas por dia; além disso, existe pagamento diferenciado pelo leite em função do teor de gordura e da contagem de células somáticas no leite. O Diretor-superintendente garante que qualidade é algo que sempre é buscado na cooperativa: “atualmente só pode concorrer quem tem qualidade” (WILLINGSHOFER, 2003). Reflexo desta busca é que em 1998, a empresa implantou o sistema APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (um dos métodos mais conhecidos e eficientes para a garantia da segurança alimentar). Ele foi desenvolvido com o objetivo de garantir a integridade dos alimentos processados, evitando danos à saúde do consumidor em decorrência da presença de “perigos” de natureza física, química ou microbiológica (OLIVEIRA, 2003). Para a Coordenadora do

APPCC, "a implantação dessa ferramenta trouxe diversas melhorias na qualidade dos produtos". A empresa também é certificada na ISO 14000. Além disso, "a indicação da ISO e do APPCC na embalagem têm conseguido sinalizar esta qualidade ao consumidor". A Coordenadora do Controle de Qualidade, também salienta a significância das ferramentas de qualidade para a empresa, uma vez que agora se tem "muito mais controles de processo e garantias de segurança do alimento".

Contudo, a Gerente de Marketing considera que outros indicadores de qualidade ou de garantia dos efeitos benéficos de determinados produtos, com destaque para os alimentos funcionais, ainda não são explorados pela empresa e somente serão feitos quando seu retorno financeiro for significativo para justificar os investimentos.

7.5.3 Inovação e desenvolvimento de novos produtos

As fontes citadas pela empresa para o desenvolvimento de novos produtos foram: i) observação direta da concorrência; ii) contato com consumidores via SAC ou no ponto de venda; iii) produtos/ingredientes oferecidos pelos fornecedores; iv) idéias que partem da equipe de desenvolvimento (pouco comum).

É unânime entre os colaboradores que a concorrência é a principal fonte para as inovações da empresa. A Coordenadora do Controle de Qualidade afirma que "a cooperativa não possui nenhum produto realmente inovador – exclusividade nossa". Diferente de empresas de grande porte,

[...] com destaque para a Danone, que sempre é surpreendente com diversos produtos realmente inovadores no mercado [...] todos os produtos que temos ou que estamos lançando já existem na concorrência [...] Nós estamos ainda seguindo as tendências do mercado. Estamos indo atrás (Coordenadora do APPCC).

Esse comportamento é contestado por Ary Bucione, Diretor de Vendas da Danisco, uma vez que "as inovações não precisam necessariamente estar restritas às grandes empresas". Ele destaca a existência de empresas de

pequeno porte, não multinacionais, que são bastante inovadoras. Porém, o que muitas vezes acontece,

[...] é que as pequenas empresas não se inserem em segmentos particularmente inovadores, por acreditarem que isso não seria o melhor para elas, pois estariam sujeitas a um risco de mercado maior, comparado a produtos tradicionais, como o UHT.

Segundo a representante da área de controle de qualidade, a área comercial e o marketing fazem pesquisas de mercado. Porém, esta informação não é confirmada pela Gerente de Marketing: "nós não realizamos pesquisas de mercado". Porém, segundo ela, "o que muitas vezes pode acontecer é sabermos a opinião do consumidor no ponto de venda, via SAC [...]". Os alimentos funcionais também seguiram esse processo. A cooperativa decidiu inovar na categoria de alimentos funcionais por causa do mercado: "Nós percebemos que havia uma procura por produtos desse tipo e a concorrência já os estava oferecendo [...] A empresa não tem sido pioneira no lançamento de seus produtos funcionais" (Gerente de Marketing). A equipe de controle de qualidade acrescenta que, para ocorrer,

[...] este processo exigiu uma interação entre o marketing e o departamento de desenvolvimento de novos produtos [...] O departamento de marketing observou os principais produtos em redes de varejo (observou a concorrência) e sugeriu que o departamento de desenvolvimento tentasse produzir alguns deles na empresa [...] Outra fonte de informação que tem surgido para o desenvolvimento deste tipo de alimento é via SAC, onde consumidores questionam se a empresa irá produzir determinados produtos porque ela se disporia a comprá-los (muitos por recomendação médica). Então o marketing e o setor comercial avaliam o potencial de mercado destes produtos (Coordenadora do APPCC).

O contato com os consumidores via SAC é considerado pelo Diretor de Vendas da Danisco "uma preciosa fonte de informações para as empresas", pois determinados anúncios são vistos pelo consumidor na mídia, e ele utiliza esse meio para obter maiores esclarecimentos. Esta prática, porém, onde o

departamento de desenvolvimento enfoca somente os produtos sugeridos e considerados viáveis pela equipe de marketing e pela área comercial, é criticada pela Coordenadora do Controle de Qualidade:

[...] o problema dessa lógica é que há casos em que o marketing pede para desenvolvermos produtos que a planta não tem condições de produzir ou que o equipamento para produzi-lo custaria muito; o produto então é abandonado depois de muitos investimentos desnecessários.

No caso dos alimentos funcionais probióticos esta dificuldade não ocorreu, já que para desenvolvê-los não foi necessário adquirir nenhum novo equipamento. Nesse sentido, a informação do Diretor-superintendente, de que "a unidade aposta nos fermentados" (LATICÍNIO.NET, 2003) representa um indicativo do interesse da cooperativa no desenvolvimento de uma linha diferenciada de produtos dessa categoria. A cooperativa já possui cerca de 10% de participação do mercado de iogurtes no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, com estimativa de crescer 10% ao ano nesta categoria. Nas bebidas lácteas a sua marca engloba 38% do mercado gaúcho e 15% do catarinense. Apostando neste segmento, a empresa espera oferecer uma remuneração entre 10% a 15% maior ao produtor, como incentivo para a qualificação da matéria-prima. Observa-se que os investimentos em novos produtos ficam próximos de R\$ 1,5 milhão ao ano (CEASAPE, 2005).

Os novos alimentos fermentados foram agrupados numa linha específica e seu lançamento está previsto para meados do ano de 2007. Mesmo que a empresa já possuísse produtos considerados saudáveis¹⁷, "o objetivo diferencial desta nova linha é englobar todos os alimentos que possuem atributos de saúde diferenciados produzidos pela empresa" (Coordenadora do Controle de Qualidade). Esta linha de iogurtes e bebidas lácteas é composta por quatro sub-linhas: i) Iogurte e bebida láctea com pedaços de frutas [um dos mais rentáveis nichos de mercado, segundo o Diretor-superintendente da

¹⁷Foram citados os produtos: Bebida láctea com vitaminas - voltado para o público infantil e adolescente; Petit Suisse Vitaminado - voltado para as crianças; Linha de produtos light (iogurtes e bebidas lácteas em vários sabores), para pessoas que fazem controle de peso e colesterol e leite pasteurizado enriquecido com cálcio.

cooperativa (CEASAPE, 2005)]; ii) Idem, enriquecido com cálcio para pessoas com problemas de osteoporose e deficiências nesse mineral; iii) Idem, agregado de fibras para melhorar o trânsito intestinal e, iv) Idem, utilizando uma cultura probiótica selecionada. A Coordenadora do Controle de Qualidade também acrescenta que "os sabores da linha são exclusivos" para sinalizar sua unicidade em relação aos produtos tradicionais da empresa. Apesar de tudo, mesmo sendo uma linha inovadora para a empresa, "os custos e o processo para desenvolvê-la foram os mesmos das linhas tradicionais (testes, análises, etc.)" (Coordenadora do APPCC). "Não surgiu nenhuma dificuldade para desenvolver estes produtos" (Coordenadora do Controle de Qualidade). O pH é o principal ponto crítico de controle para os fermentados, mas ele se mantém sob controle, pois o processo é o mesmo. Outro ponto crítico de destaque está relacionado ao processamento do produto com ação probiótica: no qual existe uma população mínima de bactérias viáveis por mililitro de produto – característica necessária para garantir os benefícios de um leite fermentado probiótico.

Embora a Gerente de Marketing afirme que "a diretoria faz parte da equipe que lança idéias para o desenvolvimento de novos produtos", a área de controle de qualidade garante que aquela não exerce grande influência nas inovações da empresa no sentido de sugerir/barrar o desenvolvimento de novos produtos:

Apenas a criação contínua de novas linhas e produtos diferenciados são exigências da diretoria... Somente os atributos de qualidade dos produtos já finalizados são avaliados pelos diretores, que geralmente os aprovam (Coordenadora do Controle de Qualidade).

Contudo, não é estratégia da empresa lançar produtos com ingredientes que ainda não existem no mercado. A Coordenadora do APPCC salienta que, "para produtos realmente inovadores, precisaríamos de um centro de pesquisa dedicado e muito mais investimento nessa área... Estas inovações são somente em nível de empresa e não de mercado". Essa máxima, porém,

[...] não se aplica ao uso de determinadas tecnologias, onde muitas vezes somos pioneiros. Fomos os primeiros

do Brasil, por exemplo, a usar a tampa abre-fácil [FlexiCap] no UHT e já utilizamos a tecnologia Ultra Fresh¹⁸ (Gerente de Marketing).

Para justificar esta postura, o Diretor-superintendente destaca que vários investimentos têm sido feitos em maquinário para a implantação de novas tecnologias, mas que seu impacto nos preços dos produtos é mínimo (LATICÍNIO.NET, 2005). Além disso, embora os ingredientes utilizados não sejam oferecidos, pelos fornecedores, exclusivamente para a empresa (exceto as polpas de frutas), "alguns parâmetros da matéria-prima podem ser alterados conforme a necessidade, como por exemplo incrementar o aroma de um chocolate em pó" (Coordenadora do Controle de Qualidade). Já as cepas probióticas utilizadas não são exclusivas. Neste caso, "testamos a cultura de vários fornecedores [compramos os fermentos prontos; nós nunca iremos isolar microrganismos para tal fim] e depois dos testes selecionamos aquele que nos pareceu melhor" (Coordenadora do APPCC). Para os ingredientes, é ressaltada a importância dos fornecedores de insumos, principalmente para as empresas menores, "que possuem plantas piloto e nos oferecem determinados ingredientes e até as próprias fórmulas para os desenvolvermos na empresa. Eles sempre estão nos oferecendo novidades" (Coordenadora do Controle de Qualidade) Importância esta também destacada pelos representantes da Danisco e Chr. Hansen. Ainda, as Universidades ou centros de pesquisa são considerados potenciais parceiros para gerar inovações – agentes, estes, fundamentais para garantir competitividade às empresas brasileiras no mercado de alimentos funcionais, conforme o consultor da ANVISA e professor da USP, Franco Lajolo (TERRAVIVA 2139, 2004) – embora nada esteja sendo feito neste sentido atualmente.

¹⁸Combinação de tratamento físico (centrifugação para redução de bactérias e células somáticas) e tratamento térmico UHT (*Ultra High Temperature*), a alta temperatura por poucos segundos. Este tratamento físico preliminar permite utilizar um tratamento térmico menos severo e conseqüentemente garante economia significativa no processo de ultrapasteurização e melhora as características nutricionais e sensoriais do leite (TETRA PAK, 2004).

7.5.4 Estratégias de marketing (composto de marketing)

O fato é que tudo o que é relacionado à saúde/bem-estar tem perspectiva de futuro. Porque as pessoas cada vez mais ficam sabendo, buscam se informar; [também] vão ao médico e num exame de rotina vêem que precisam mudar seus hábitos alimentares. Os médicos recomendam iogurte natural light, por exemplo e imediatamente ligam para o SAC consultando se o produto é bom, se faz mesmo bem (Coordenadora do APPCC).

A empresa considera os alimentos funcionais como oportunidade de aumento da competitividade da empresa, inclusive a longo prazo. Isso já é observado no crescimento do mercado e acredito que cada vez mais pessoas estarão buscando este tipo de produto no futuro (Gerente de Marketing).

São afirmações desse tipo que mostram o crescente interesse da Cooperativa C em oferecer alimentos que possam trazer benefícios à saúde do consumidor. Embora não seja realizada nenhuma ação formal para determinar o ciclo de vida destes produtos, a equipe de marketing afirma que eles se encontram na fase de crescimento devido à maior procura e ao aumento do número de concorrentes. Porém, comparados aos seus produtos tradicionais, a comunicação efetiva (e não o processo de desenvolvimento) destes produtos diferenciados – principalmente o probiótico – tem sido o aspecto mais singular. Nesse caso, o produto vai seguir o mesmo conceito do Danone Activia e, segundo a Gerente de Marketing, "também será voltado para mulheres com trânsito intestinal lento". Além disso,

[...] qualquer adulto com maior consciência dos efeitos benéficos das fibras e dos probióticos é um consumidor em potencial [...] As crianças também consumirão, mas isso será segundo uma possível recomendação dos adultos - o marketing não será voltado para o público infantil... Ele vai ser um produto de valor agregado, portanto vai ter um preço relativamente maior do que os

tradicionais. Mas não será tão alto quanto os produtos das marcas tradicionais no mercado (Coordenadora do APPCC).

Contudo, a Coordenadora do APPCC afirma que, diferente da Danone, que promoveu seu produto através do 'desafio Activia', esta estratégia para a linha de probióticos ainda não foi pensada. Como este produto ainda irá para o mercado, "conforme for o seu comportamento, talvez alguma estratégia semelhante seja utilizada". Fato é que a grande particularidade da Cooperativa C nesta questão é que, embora ela esteja lançando um alimento probiótico no mercado, ele não será promovido como alimento funcional¹⁹. Assim, esse produto

[...] vai na carona da propaganda dos concorrentes. Nós não alegaremos que o nosso é funcional, porém a concorrência tem fixado nos consumidores que alimentos probióticos – que possuem microrganismos vivos – fazem bem à saúde, e nosso produto, que tem essas características, também é beneficiado com essa propaganda indireta (Coordenadora do APPCC).

Também é por esse motivo que ambas as coordenadoras entrevistadas consideram inapropriada a utilização de algum selo de qualidade que garantisse o aspecto funcional ou saudável do alimento. Mesmo sem esta associação direta ao termo 'alimento funcional', a comunicação do produto contará com pôsteres com esclarecimentos científicos sobre os benefícios do produto e, ainda, através do SAC, o consumidor poderá até contatar os técnicos das áreas de produção e qualidade para que ele tenha acesso a esse tipo de informação, assim como já ocorre nos alimentos tradicionais da empresa. Inclusive, até que o comportamento do mercado indique algo em contrário, para seus produtos funcionais, a estrutura de divulgação da empresa será a mesma. Segundo Moriva et al. (2003), as principais ações de divulgação de produtos, utilizadas pela cooperativa, se concentram nos Estados da Região Sul e compreendem mídia em Rádio; participação e patrocínio de eventos e feiras; panfletos para distribuição nos pontos de vendas – merchandising;

¹⁹ A discussão sobre as restrições que levaram a cooperativa a não promover nenhum produto como 'alimento funcional' encontra-se, a seguir, no item 'Aspectos Institucionais'.

degustação com supervisores; home page institucional; outdoors. Com relação à embalagem, bastante semelhante às características do Danone Activia,

[...] o design da linha possui traços que valorizam os conceitos de modernidade e elegância, com os quais se identifica o nosso público. No probiótico funcional, foi usado o verde, a cor que representa a saúde. Um leve traçado de corpo de mulher na lateral, transmite leveza e bem estar, e destaque na composição – 'com cultura probiótica' (APRESENTAÇÃO INTERNA, 2006).

Finalmente, “C” distribui seus produtos quase na totalidade para o varejo, onde caminhões refrigerados, com sensores automáticos, verificam a temperatura a cada 10 minutos para garantir a integridade da cadeia de frio. Os transportadores são contratados e sua remuneração é diretamente proporcional à qualidade com que o produto é conduzido até seu destino final.

7.5.5 Aspectos Institucionais

Ambas as coordenadoras da área de qualidade consideram a legislação uma grande barreira para o lançamento de novos produtos:

Para a nossa empresa, esta pode ser considerada a principal barreira. Algumas vezes adiamos o lançamento de alguns produtos para esperar oportunidades de mercado, mas a legislação é pior. [Com relação aos alimentos funcionais,] ela exige que se prove a eficácia do produto, mesmo sabendo que ele a tem. Até é uma maneira de barrar tentativas de enganar o consumidor, mas nós, que nunca tivemos essa intenção, estamos limitados em nossa comunicação (Coordenadora do APPCC).

Legislação e alto preço de venda são identificados pela Diretora Geral da Chr. Hansen Brasil como as principais barreiras para o crescimento do mercado de alimentos lácteos funcionais; análise que não é compartilhada pelo Diretor de Vendas da Danisco:

Embora, normalmente, as pessoas digam que a

legislação dificulta o crescimento desse mercado, pessoalmente a vejo como um facilitador. Porque acho que a legislação torna mais clara a diferenciação de produtos tradicionais e cria um melhor entendimento para o consumidor.

Ainda assim, a Coordenadora do Controle de Qualidade afirma que "a legislação tem se tornado cada vez pior ao longo dos anos". Além disso, mesmo que a internet tenha facilitado o registro de um produto no MA, "reduzindo o tempo de aprovação de meses (via formulários de papel), para até um dia, a burocracia para o rótulo ainda é muito grande". A própria capacidade fiscalizadora da legislação é contestada:

O que observamos é que algumas coisas só nós não podemos [as empresas que tentam fazer tudo da maneira correta]. Por exemplo, existe toda uma legislação para iogurte com fibras. Então buscamos seguir corretamente todas as recomendações. Só que há no mercado produtos concorrentes que não seguiram os procedimentos e até possuem ingredientes que não são permitidos, mas que estão na prateleira do supermercado. Então ela é rigorosa com quem tenta cumpri-la e dificilmente pune aqueles que a desobedecem (Coordenadora do Controle de Qualidade).

Quem tenta fazer o que é certo é que acaba 'pagando o pato' e, dos que desobedecem, uns poucos são punidos. Aqui nós tentamos fazer o que é mais certo possível, temos inspeção Federal 24 horas por dia [...] mas mesmo assim enfrentamos problemas com a legislação. Não entendo como algumas empresas conseguem evitar estas restrições. Talvez 'passando por baixo dos panos' ou investindo muito dinheiro. As indústrias pequenas não conseguem progredir por causa dessa limitação. É claro que sem legislação seria um caos, mas eles precisariam ser mais fiscalizadores com todos (Coordenadora do APPCC).

De fato, um integrante da equipe técnica de um órgão de regulação observa que

[...] algumas empresas oportunistas lançam produtos que não são comprovadamente funcionais, mas a fiscalização/inspeção, em geral, é competência dos Estados e municípios e seu rigor varia em cada lugar. Somente casos de proporção nacional é que são cuidados pela ANVISA.

Um Fiscal Federal expõe que o Serviço de Inspeção Federal (SIF) possui estrutura para fiscalizar todo o Estado devido ao menor número de estabelecimentos, comparado aos Estados, "cujo problema de estrutura na inspeção estadual é bastante preocupante". No Rio Grande do Sul, por exemplo, "o Estado tem um quadro de fiscais que não chega a um terço do número de estabelecimentos a serem fiscalizados". Ainda, a proposta de integração entre as fiscalizações municipais, estaduais e federais agravaria o problema, segundo ele, pois "os Estados, já deficitários, teriam que ser gerenciados pelos municípios que, por sua vez, estariam ambos sob a tutela Federal. Mesmo que no papel essa ação seja considerada positiva, na prática, será diferente". Essa chamada 'teoria' é apontada por Bachir Fayad, coordenador do PROCON, como uma grande conquista do Brasil, embora sua 'prática' realmente esteja aquém do ideal:

Consideramos a legislação brasileira muito à frente dos demais países. Temos normas e regulamentos que realmente auferem uma melhoria e harmonia nas relações de consumo. Porém o que realmente falta é uma política de punição mais dura às empresas infratoras. Poderiam ser feitas fiscalizações constantes às empresas, realização de diversas reuniões e palestras para os consumidores e fornecedores, além da emissão de multas elevadas para as empresas infratoras, sobretudo, para as reincidentes.

De qualquer maneira, é devido às barreiras impostas pela legislação que a cooperativa decidiu não registrar como 'alimento funcional' nenhum de seus produtos:

Para se anunciar como alimento funcional, teríamos que registrar o produto na ANVISA, o que leva em torno de 6 meses e tem um custo de 8 a 10 mil reais. Então o registramos somente no MA e portanto deixamos de colocar alegações que só poderiam ser feitas se os produtos fossem registrados na ANVISA. Vamos explorar o conceito benéfico que os ingredientes utilizados já têm no consumidor [fibras, cálcio, probióticos, etc.] e somente anunciar que os produtos possuem estes ingredientes (Coordenadora do Controle de Qualidade).

Nós não sabemos o tempo necessário para que o produto comece a ter efeitos reais na saúde do consumidor. Não temos recursos ainda pra montar grupos de análise e ver como esse alimento age no organismo. Por isso nem vamos promovê-lo como alimento funcional. Vamos só registrá-lo no MA e não na ANVISA. Assim, ele não será chamado de alimento funcional. Porém, se o produto fizer sucesso, nós o registraremos como tal. O problema é que nessa própria linha de probióticos, estamos tendo dificuldades em aprovar até termos como 'vida', pois o MA ainda está avaliando se é permitido apresentar esta palavra (Gerente de Marketing).

O mesmo Fiscal Federal garante que "não existem custos para a empresa, na aprovação de qualquer produto no MA". No que se refere à ANVISA, vinculada ao MS, ele relata que diversas indústrias tentam minimizar esse impacto na sede do órgão, em Brasília, mas admite que as dificuldades para conseguir algum resultado sejam grandes. Um integrante da equipe técnica de outro órgão de regulação discorda em parte dessa reclamação: "embora os custos fiquem por conta da empresa, existe um escalonamento das taxas conforme for o porte delas; as menores pagam menos". Na dificuldade de registro do termo 'vida', embora não seja conclusivo, o Fiscal aponta que estes rigores são exclusivos dos produtos com registro no SIF devido à imposição da agência normativa, a ANVISA, e que possíveis concorrentes, isentos de registro, não sofrem este tipo de restrição.

A Coordenadora do APPCC condiciona um possível registro do produto funcional na ANVISA ao seu crescimento no faturamento da empresa. Assim, mesmo que na sua fase inicial de lançamento os custos com o registro não compensem, a médio/longo prazo ele pode se tornar viável. Quando perguntada se a auto-regulação poderia ser uma alternativa para contornar estas dificuldades, ela considera essa

[...] uma saída complicada, porque dificilmente as empresas conseguirão se unir para definir certas regras. Mas entre cooperativas, talvez conseguíssemos nos unir para reivindicar alguma coisa, pois se observam movimentos de união para fortalecer estas empresas. Principalmente em cooperativas de laticínios do Rio Grande do Sul (Coordenadora do APPCC).

Alianças estratégicas entre cooperativas de leite do Rio Grande do Sul já têm sido observadas na produção de leite em pó (LATICÍNIO.NET, 2002) e na busca de alguns nichos de mercado (LATICÍNIO.NET, 2003). Uma boa maneira de finalizar este capítulo é demonstrar a complexidade das discussões relacionadas aos rigores da legislação, apresentando a seguinte afirmação da gerente de marketing de "C":

Esta questão é muito complexa, pois sempre haverá os prós e contras de cada ponto de vista. Como indústria, eu acho que a legislação deveria ser muito mais flexível para permitir que lancemos, cada vez mais, novos e melhores produtos; mas como consumidora, acredito que deveria existir rigor para eu ter garantia de que estou consumindo um produto 'verdadeiro' e de qualidade (Gerente de Marketing).

7.6 Compilação de dados dos estudos de caso

	EMPRESA A	COOPERATIVA B	COOPERATIVA C
Visão do mercado	Atualmente nicho tendendo a tornar-se padrão	Nicho => Segmento	Nicho => com potencial de crescimento
Estratégia competitiva para alimentos funcionais	Seguidora (inovações incrementais) Ampliação da linha de produtos		
	Crença na força da marca Atendimento de novos segmentos de mercado não interessantes para EMN's	Foco em segmentos (regionais)	Explorar prestígio do conceito de "alimento funcional" desenvolvido por EMN's mas sem incorrer nos custos de P&D e registro de produtos
Identificação de oportunidades de mercado nos alimentos lácteos funcionais	Observação da concorrência		
	SAC		
	Fornecedores de ingredientes		
	Publicações científicas		Ponto de venda
	Pesquisa com consumidores	Contato com colegas de outras empresas	Equipe interna
Desenvolvimento de novos produtos funcionais	Não ocorre a utilização de ferramentas específicas		
	Marketing ⇔ Produção	Produção ⇔ Marketing	Marketing ⇔ Produção
Estratégias de comunicação/promoção para os alimentos funcionais	Linha específica e característica Estratégias de promoção voltadas a médicos/nutricionistas e congressos da área de "saúde & alimentação" Embalagem diferenciada (semelhante a da concorrência) Degustações e promoções no ponto de venda Mesmos canais de comunicação que a linha tradicional (Cooperativa B não utiliza TV)		
	Consolidar marca na (região)	Esclarecer restrições/interações dos lácteos funcionais	"Na carona dos produtos líderes" - Folders, SAC
Visão do Sistema Institucional	Aprovação do rótulo: processo lento e difícil Fiscalização ineficiente		
	Houve avanços importantes na legislação É fundamental para barrar ações oportunistas		Representa uma barreira à inovação
Sistemas de qualidade	APPCC + BPF + ISO Sistema próprio de qualidade	ISO 9000	APPCC, ISO 14000

Quadro 4 - Compilação de dados dos estudos de caso – Inovação via alimentos lácteos funcionais

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise dos casos estudados, foi possível extrair certos *insights*, que ajudam a compreender as estratégias competitivas e de comunicação e o processo de desenvolvimento de novos produtos no mercado de lácteos funcionais das PME's da Região Sul. A primeira parte das discussões apresenta a maneira na qual as empresas selecionadas captam as oportunidades e realizam inovações no mercado de alimentos funcionais. É avaliado se suas capacitações e limitações têm sido consideradas por elas nesse processo e as possíveis conseqüências de suas estratégias competitivas.

Em seguida, a influência da legislação no processo de inovação e comunicação dos alimentos funcionais é analisada, confrontando as opiniões dos tomadores de decisões nas empresas (reveladas nos estudos de caso), de alguns especialistas externos e dos agentes responsáveis pela normatização e fiscalização destas leis.

8.1 Inovação, desenvolvimento de novos produtos e estratégias de marketing

Todas as empresas estudadas consideram o mercado de alimentos funcionais uma oportunidade para aumentar a competitividade das firmas e reconhecem que o perfil do consumidor brasileiro, cada vez mais, busca alimentos saudáveis e de maior valor agregado. Esses dados alinham-se às tendências observadas nos consumidores em nível mundial (ROBERFROID, 1998; LÄHTEENMÄKI, 2003; ANTOINE, 1998; IFIC, 2002; TERRAVIVA 2615, 2006; IFIC, 2002; ANTOINE, 1998).

Apesar disso, atualmente, elas têm se posicionado como empresas seguidoras, desenvolvendo produtos similares aos que já foram lançados por empresas de maior porte; comportamento também registrado em outras empresas, por Révillion (2004) e Dirven (2001). No segmento dos alimentos lácteos probióticos, esse posicionamento fica especialmente evidenciado. As empresas de menor porte tomaram a iniciativa de lançar produtos nesse segmento, somente após a multinacional Danone ter lançado, no mercado, um produto fermentado com essas características.

Na realidade, a Empresa A desenvolveu uma linha de leites fermentados com características funcionais em meados da década de 1990, porém, aparentemente, a empresa não conseguiu acessar ou desenvolver esse mercado satisfatoriamente por não possuir uma rede de distribuição adequada e/ou ações de publicidade e promoção consistentes para alavancar o consumo desses produtos inovadores.

Por sua vez, a empresa Danone, em 2004, conseguiu tornar o produto menos “exótico” para o consumidor através de massivos investimentos em comunicação, o que fez com que algumas concorrentes de peso começassem a disputar esse novo, mas atrativo mercado (TERRAVIVA 2590, 2006).

A sugestão de Lim, Lee e Tan (1999), para as PME’s oferecerem produtos com certo grau de diferenciação daqueles oferecidos pelas empresas pioneiras, foi observada parcialmente nas empresas estudadas. Os produtos desenvolvidos pelas PME’s B e C não possuem diferenciais significativos que justifiquem a substituição de consumo de produtos, estabelecidos no mercado, reconhecidos pelo consumidor como confiáveis e de qualidade. A Empresa A desenvolveu, porém, um produto com “duas bactérias probióticas, fibras e zero colesterol”, e utilizou canais alternativos de comunicação. Mesmo assim, nota-se a baixa apropriabilidade destas diferenciações, uma vez que a própria empresa Danone já possui produtos da linha Activia com atributos bastante semelhantes no mercado internacional e poderia rapidamente lançá-los no mercado brasileiro e, talvez, suplantar aquelas vantagens consideradas por “A”.

Observa-se que as empresas analisadas estão deixando de desenvolver capacitações, relacionadas às ferramentas de gerenciamento, que permitiriam o desenvolvimento de produtos mais alinhados aos requerimentos do

consumidor – por exemplo, o “Quality Function Deployment”. Algumas informações pertinentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos são obtidas via SAC ou no ponto de venda. Embora seja um recurso mais acessível, os dados coletados podem não ser fiéis à realidade do consumidor como um todo nem refletir as tendências de consumo e preferência, que orientariam mais claramente o ciclo de vida dos produtos ofertados.

Lambin (1995) e Kotler e Armstrong (1993) já indicavam a importância do acompanhamento do ciclo de vida dos produtos para o sucesso do processo de inovação de produto. Nesse sentido, o comportamento seguidor, observado nas empresas estudadas, demonstra a desconsideração de certos aspectos estratégicos relacionados à introdução de produtos no mercado em cada fase do seu ciclo de vida. Deveria estar sendo considerado, por exemplo, que mesmo que o mercado de produtos funcionais esteja em franco crescimento (SBAF, 2006; BUCIONE, 2006), manter-se-á uma acirrada concorrência nessa categoria de produtos, bem como altos investimentos em publicidade e promoção por parte das empresas atuantes (TERRAVIVA 2590, 2006).

De fato, o nível de lucratividade de novos mercados diminui à medida que novos concorrentes lançam produtos substitutos, exigindo escala, amplo acesso de mercado e pesados investimentos em publicidade para a empresa se sustentar/diferenciar (GALIZZI; VENTURINI, 1996). Nesse processo, a análise do comportamento da Curva S nesse setor parece estar indicando a consolidação de um “design dominante” - em especial, o fermentado probiótico – o que deve balizar a concorrência nesse setor pela capacidade de investimento em publicidade, escala de produção e cobertura de mercado.

Essa dinâmica já foi observada por Grunert et al. (1997) em outros mercados de produtos agroindustriais onde a difusão dos padrões de identidade próprios, por parte das empresas com maior capacidade de investimentos em marketing, gerou barreiras para as empresas seguidoras desenvolverem e comunicarem atributos diferenciais – como também ocorre no mercado de lácteos probióticos balizado pela linha Activia da Danone.

De outro lado, a busca de diferenciação pela liderança de custos (PORTER, 1989) pode ser uma estratégia arriscada no mercado de lácteos funcionais já que esses produtos são requeridos por consumidores de maior

poder aquisitivo (FANORPI, 2003), que mostram ser menos sensíveis ao fator preço (MENRAD, 2003). É incerto, portanto, definir a importância que o consumidor atribui ao preço desses alimentos em relação aos atributos apresentados (ou força da marca) pelos produtos de EMN's.

Essas considerações ilustram porque as desvantagens competitivas da PME's em relação às EMN's, como força da marca, escala e atuação de mercados globais (DIRVEN, 2001), desestimulam a concorrência direta e favorecem a concentração de esforços, investimentos e capacitações na exploração de nichos de mercado²⁰ (GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Apesar disso, esta estratégia poderia não se sustentar a médio e longo prazo devido ao crescente interesse das grandes empresas pelos nichos de mercado lucrativos (LIM et al., 1999) e possível globalização dos padrões de consumo de alimentos (TRAIL, 1997).

De outro lado, a busca de diferencial competitivo, pela exploração de selos ou sinalizadores de qualidade (APPCC, ISO), foi valorizada pelos gerentes das cooperativas B e C. Apesar disso, os gerentes da Empresa A consideram os consumidores brasileiros pouco propensos a valorizar selos (em relação à força da marca), o que torna questionável os impactos da utilização desses sinais de qualidade no faturamento das empresas.

Em especial, sistemas de controle de qualidade (como ISO e APPCC) necessitam ser comunicados aos consumidores de forma consistente para que possam ser valorizados de forma diferencial. Nesse sentido, cabe ressaltar que, nos últimos anos, sistemas de qualidade padronizados deixaram de ser um diferencial competitivo, para se tornarem um pré-requisito de seleção de produtos no mercado – como consequência da legislação ou das exigências dos consumidores. Esta constatação pode indicar que o alto grau de preocupação nos controles de qualidade de produto/processo tem colocado de lado ações para o desenvolvimento e a comunicação de produtos radicalmente inovadores ou mais adequados às capacitações das PME's.

²⁰ O público-alvo dos atuais iogurtes probióticos, inclusive, embora potencialmente grande, está restrito a um segmento de consumidores (mulheres com trânsito intestinal lento), isso indicado que mesmo inovações incrementais nessa área podem resultar em novas alegações e na conquista de novos consumidores.

Outro ponto importante para o mercado de alimentos funcionais reside na necessidade de investimento em campanhas de comunicação que incentivem seu consumo freqüente - condição para que os efeitos funcionais sejam percebidos, proporcionando a fidelização dos consumidores (Lähteenmäki, 2003). Em particular, a exploração da interface com profissionais das ciências da saúde “formadores de opinião” - segundo sugestão de Menrad et al. (2000) - através de investimentos específicos em congressos de classe, por exemplo, é uma estratégia promocional adotada pelas empresas consideradas.

Segundo os entrevistados, as empresas pesquisadas estão conscientes de que a apresentação dos atributos diferenciados de qualidade dos lácteos funcionais é um fator crítico para o sucesso nesse mercado. Para tanto, é preciso evidenciar poucos atributos e apresentá-los de forma clara e objetiva (WANSINK et al., 2004). Complementarmente, as organizações que relacionam, nas suas iniciativas de comunicação, inovações de produtos com possíveis benefícios à saúde decorrentes de seu consumo podem incrementar a fidelidade dos consumidores à marca (como nas empresas Yakult, Nestlé, Nutrilatina).

Também foi observado, em todas as empresas pesquisadas, que o lançamento dos alimentos funcionais foi realizado em uma linha específica e característica (com um padrão de embalagem diferenciado). Nas PME's pesquisadas, a ampliação das linhas de produtos ofertados é fundamental para incrementar as possibilidades de acesso às grandes redes varejistas e, ao mesmo tempo, consolidar a imagem da marca junto ao consumidor final – como observado por Révillion (2004) para outros produtos lácteos.

Com relação às fontes de inovação, foi possível identificar o importante papel desempenhado pelos fornecedores de ingredientes no desenvolvimento das inovações empreendidas nas empresas pesquisadas. De fato, os investimentos em P&D não são prioritários - como usualmente observado no setor agroindustrial (CHRISTENSEN et al. 1996; CONNOR; SCHIEK, 1997) o que pode levar a uma situação de dependência da indústria brasileira de alimentos para com os ingredientes funcionais de conglomerados multinacionais - como previsto por Pastore (2005).

Como alternativa para compensar os baixos recursos que as PME's dispõem para investimento em P&D, o consultor da ANVISA, Franco Lajolo, sugere a associação com centros nacionais de pesquisa e universidades (TERRAVIVA 2139, 2004). Embora as empresas consultadas reconheçam que parcerias com estas instituições podem auxiliar no desenvolvimento de produtos inovadores ou na profissionalização de suas estratégias de comunicação, essas relações não têm sido desenvolvidas a ponto de gerar resultados concretos.

A capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente competitivo é considerada por Audretsch (1995) uma vantagem intrínseca das PME's. Porém, as potencialidades de uma reação pioneira a estas mudanças ainda são pouco exploradas pelas empresas estudadas. A baixa apropriabilidade de tecnologias ofertadas por fornecedores de equipamentos e insumos - como o sistema Ultrafresh e a tampa FlexiCap - pode acabar restringindo temporalmente as possíveis vantagens obtidas pela adoção de certas inovações (CHRISTENSEN et al. 1996; MARTINEZ; BURNS, 1999).

Em especial, no mercado de fermentados existe uma ampla variedade de ingredientes potencialmente aptos a gerarem novos alimentos lácteos funcionais (HOOLIHAN, 2003; O'SHEA, 1998; GNÄDIG et al., 2003; O'DONNELL, 2003; SAXELIN et al., 2003) ofertados por fornecedores internacionais (BUCIONE, 2006). Essa situação permitiria o rápido desenvolvimento de novos produtos pelas PME's voltados a nichos de consumidores, porém, é previsível que a concorrência seja quase imediata em função da baixa apropriabilidade dessa estratégia tecnológica (CHRISTENSEN et al. 1996; MARTINEZ; BURNS, 1999).

Porém, deve-se levar em conta que o ônus de ser inovador, no mercado de alimentos funcionais - principalmente em um setor tão fiscalizado como o setor lácteo - remete a altos custos para a aprovação nos órgãos de regulação, bem como para a realização de ações de comunicação, visando a convencer o consumidor das vantagens decorrentes do consumo desses produtos (TERRAVIVA 2139, 2004). Em função disso, o desenvolvimento de inovações tecnológicas (radicais) pelas PME's só seria justificável caso o estabelecimento de barreiras à entrada de novos concorrentes permitisse assegurar o retorno

dos investimentos realizados.

Contudo, essa é uma estratégia difícil de ser implementada por empresas que não possuem capacidade de investimento em novas tecnologias nem uma escala de processamento capaz de permitir uma atuação mais ampla do que os mercados regionais – de fato, é necessária uma produção em grande escala para ser competitivo no mercado de refrigerados, segundo os controladores da Empresa A. Muitas destas PME's também não possuem marcas consolidadas e capacidade de investimento em publicidade – fatores primordiais para fidelizar novos consumidores aos lançamentos.

Nesse contexto, é compreensível a predominância de estratégias seguidoras nas PME's caracterizadas pelo desenvolvimento de inovações incrementais que não exijam grandes investimentos em equipamentos nem mudanças significativas de processo e de controle. Como enfatizaram Gilbert e Birnbaum-More (1996), essa posição é de menor risco e custo (de P&D) do que aquela das empresas pioneiras.

Nesse caso, a estratégia utilizada pela Cooperativa C não parece incoerente: ofertar alimentos funcionais, mas não incorrer nos custos para registrá-los. Utilizando-se como critério apenas o produto em si, os leites fermentados probióticos lançados por "C", mesmo que não façam alusão a seus benefícios na embalagem, aparentemente não terão sua aceitação comprometida. Isso, porque este é um conceito que parece já estar difundido satisfatoriamente pelas empresas pioneiras, não necessitando informar os benefícios decorrentes do consumo de um produto com tais características. Acrescente-se a isso, o fato de que ainda há poucos consumidores que lêem detalhadamente a embalagem, segundo os próprios Fiscais Federais consultados.

Finalmente, considerando a necessidade de buscar vantagens competitivas baseadas em aspectos intangíveis na implementação de estratégias seguidoras (LIM et al, 1999), a exploração da localização privilegiada de muitas empresas (por exemplo, as cooperativas B e C estão na região da Serra Gaúcha e a Empresa A, nos Campos Gerais do Paraná) poderia oportunizar a exploração de uma estratégia de diferenciação pela origem geográfica. A associação entre as particularidades positivas do

ambiente geográfico das bacias leiteiras que servem as empresas e, a qualidade associada aos produtos destas regiões, poderia representar uma estratégia de diferenciação sustentável frente às EMN's, cuja identidade dos produtos não está ligada a regiões específicas do Brasil.

Uma interessante oportunidade, ainda não explorada pelas empresas consideradas nesse estudo, seria o compartilhamento (estabelecimento de parcerias estratégicas) no desenvolvimento, aprovação e divulgação de produtos inovadores, conforme já sugerido por Révillón (2004). Com isso, as empresas desenvolveriam, aprovariam e divulgariam um mesmo produto pioneiro, dividindo os custos e ainda beneficiando-se da maior escala para alcançar mais mercado. A escala para suprir a demanda é uma questão muito importante; caso contrário, suas estratégias de comunicação estariam beneficiando os concorrentes, uma vez que produtos similares ao anunciado estariam à disposição do consumidor (GRUNERT et al., 1997).

Tanto em "B" quanto em "C", o caráter cooperativo não parece criar barreiras para desenvolver novos produtos. Foi observada, porém, certa falta de integração entre os departamentos das empresas, em especial, entre o de marketing e o de desenvolvimento. Esse problema pode ser decorrente do não desenvolvimento de produtos radicalmente inovadores, já que as atividades necessárias para desenvolver inovações incrementais, baseadas em produtos concorrentes, não exigem um maior grau de integração. Nesse caso, as decisões estratégicas em várias instâncias, muitas vezes, estão concentradas nas mãos de um único colaborador da empresa.

Uma maior integração entre setores de produção (ou P&D quando existem) e marketing, permitiria maior eficiência no processo de desenvolvimento de novos produtos ao evitar projetos que não contemplassem a necessária adequação entre as características produtivas de cada organização e as particularidades dos mercados-alvo.

8.2 Aspectos Institucionais

A partir das informações obtidas, observa-se que a ausência de uma regulação específica ou o excesso de rigor pode ser um fator crítico para a sustentabilidade do mercado de alimentos funcionais no Brasil. Mesmo assim, embora a legislação seja considerada necessária pelas empresas estudadas, estas a citam como uma barreira para as inovações.

As principais limitações apresentadas consistem na burocracia associada ao tempo para registrar os produtos funcionais e aprovar as alegações do rótulo, bem como nos custos desse processo. Essas afirmações corroboram os resultados encontrados por Biström e Nordström (2002), na Finlândia.

Os agentes brasileiros de fiscalização reconhecem esses problemas, têm suas causas identificadas, porém justificadas, e têm trabalhado para encontrar alternativas para agilizar os processos. A uniformização da regulação entre os Estados é uma perspectiva imediata, porém a baixa estrutura de fiscalização e as penalizações pouco severas ainda são pontos críticos. Há quase um consenso entre os *stakeholders*, contudo, de que a legislação brasileira tem evoluído nos últimos anos.

Vale ressaltar que especialistas como Bucione (2006) são contrários à ideia de que a legislação é uma barreira para o crescimento do mercado de alimentos funcionais. Para esse especialista, a ação da legislação é uma desvantagem para inovações pontuais e imediatas (que são de difícil aprovação e comunicação), mas uma vantagem para a manutenção desse mercado em longo prazo. Isso ocorre, já que, através de uma legislação eficiente, ações oportunistas são barradas (BECH-LARSEN et al., 2001) e favorecem a confiança do consumidor nesses produtos diferenciados (HOOLIHAN, 2003; GRUNERT, 2001). Nessa lógica, se pode supor, inclusive, que nem todas as indústrias de alimentos teriam interesse em buscar uma maior flexibilização para a legislação referente à comunicação dos produtos funcionais.

É importante notar que, embora sejam criticadas pelas empresas estudadas, as barreiras da legislação para a aprovação das alegações funcionais tendem a ser menores já que elas realizam inovações incrementais. São as empresas pioneiras, que desenvolvem ingredientes/produtos realmente inovadores, que sofrem mais restrições em aprovar alegações ainda inéditas.

Uma questão importante é a falta de rigor, na fiscalização das alegações de produtos isentos de registro, concorrentes dos produtos lácteos. Isso pode, até mesmo, prejudicar a representatividade de mercado desses produtos, que é elevada em diversos países do mundo.

Semelhante à conduta observada por Carvalho e Moura (2007) na Europa e nos Estados Unidos, as empresas analisadas tendem a buscar meios alternativos (internet, SAC, folhetos com explicação científica, artigos/chamadas em jornais e revistas), para divulgar informações/benefícios dos alimentos funcionais, que, formalmente, não seriam tolerados nos rótulos pelas Agências de Regulação.

Finalmente, após a discussão dos resultados, é possível traçar um panorama inédito do posicionamento estratégico utilizado pelas PME's, visando a desenvolver e comunicar produtos lácteos funcionais. As suas capacidades e limitações, se forem efetivamente identificadas, garantirão a competitividade/sobrevivência destas empresas em mercados diferenciados como este. Uma compilação dessas discussões está descrita no Quadro 5, a seguir.

Estímulos e potencialidades	Restrições
<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de nichos ou segmentos de mercado regionais; • Menor investimento no desenvolvimento e registro de novos produtos; • Ampliação da linha de produtos – linhas específicas e características para os funcionais; • Aproveitamento dos investimentos em publicidade e propaganda realizados pelas EMN's; • Exploração de certificações relacionadas à indicação geográfica; • Possibilidade de desenvolver ações cooperadas para superar limitações e desenvolver inovações de mercado; • Rápida adaptação às mudanças do ambiente competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação de crescimento/concorrência em nichos de mercado. • Estratégias seguidoras e adoção de padrões de produtos consagrados; • Inovação incremental; • Ausência de desenvolvimento de capacitações/ferramentas voltadas a inovações suficientes para se diferenciar para o consumidor; • Ausência de estratégia de inserção de novos produtos considerando seu ciclo de vida e a dinâmica das tecnologias envolvidas; • Dependência tecnológica de fornecedores – baixa apropriabilidade das inovações; • Baixo grau de interação com instituições de ensino e pesquisa; • Baixo grau de integração entre departamentos de marketing e produção.

Quadro 5: Estímulos, potencialidades e restrições das estratégias de inovação adotadas por PME's no setor de lácteos funcionais na região Sul do Brasil

9 CONCLUSÕES

Nessa pesquisa, realizaram-se estudos de caso visando a compreender como as PME's de laticínios da Região Sul desenvolvem e comunicam alimentos funcionais “inovadores”, a partir das informações dos colaboradores destas empresas, opiniões relevantes de vários *stakeholders* e dados secundários. Os comentários a seguir apresentarão, de forma sucinta, alguns avanços feitos para a compreensão deste recente fenômeno de mercado no Brasil.

Para vários autores o desenvolvimento de inovações radicais voltados a nichos de mercado representam a opção estratégica mais adequada para PME's, mesmo que o sucesso desse pioneirismo dependa de uma compreensão bastante profunda das particularidades dos segmentos de mercado visados e das possíveis estratégias competitivas adotadas pela concorrência. Essas capacitações são críticas tanto para permitir uma inserção de mercado compatível com as limitações e potencialidades das PME's mas, também, para garantir sua sobrevivência em um setor, como o de alimentos funcionais, que exige importantes investimentos (em P&D e publicidade).

Diante das dificuldades de consolidar essas capacitações, o comportamento seguidor observado nas empresas estudadas pode representar uma alternativa satisfatória para garantir competitividade no mercado de lácteos funcionais. De fato, mesmo em outros países, a acirrada concorrência e os elevados investimentos em marketing na busca de difusão dos padrões de identidade e comunicação de novos produtos relacionados a uma determinada marca, tornam o mercado de lácteos funcionais um ambiente de difícil inserção para PME's.

Além disso, a atual dependência, do setor produtivo nacional, na obtenção de determinados ingredientes ou tecnologias a partir de fornecedores internacionais, tende a gerar baixa apropriabilidade nas possíveis inovações geradas pelas PME's domésticas.

Algumas das empresas estudadas, porém, estão desenvolvendo meios para destacarem-se no mercado nacional de lácteos funcionais, mesmo como seguidoras, via desenvolvimento de linhas específicas e características, exploração de nichos – principalmente de mercados regionais – e até o não-registro como funcionais, de alimentos com tais características. Essas ações, contudo, poderão deixar de garantir retorno à medida que crescer o nível de informação do consumidor brasileiro ou as características dos nichos de mercado se globalizarem (em direção aos produtos de EMN's) ou mesmo quando as grandes empresas se interessarem por estes mercados. Além disso, o nível de distribuição destas empresas pode aumentar, reduzindo a relevância dos mercados regionais.

Uma vez que estas questões apresentam-se como prováveis tendências, mesmo com o possível sucesso de algumas PME's seguidoras no mercado de alimentos funcionais, a ausência de inovações capazes de diferenciarem as PME's, nestes mercados, pode se tornar insustentável. Por esse motivo, independentemente do atual perfil de inovação, associar-se com centros de ensino e pesquisa ou desenvolver ações cooperativas apresentam-se como importantes alternativas para as PME's buscarem inovações “de caráter mais radical” mais apropriáveis (através de patentes ou segredos industriais por exemplo) e, conseqüentemente, garantirem sua sobrevivência no promissor mercado de alimentos funcionais.

É importante acrescentar que diversas posturas e decisões, observadas nas organizações pesquisadas, poderiam sinalizar a existência de uma espécie de ciclo vicioso, no qual as PME's adotam um posicionamento onde as inovações radicais não são consideradas uma alternativa estratégica. O momento e a forma com que sua inserção no mercado de lácteos funcionais têm ocorrido baseiam-se, majoritariamente, na concorrência.

A partir deste posicionamento, pode-se supor que o conhecimento pouco aprofundado das preferências dos consumidores, tende a tornar a concorrência a principal fonte de informação sobre possíveis novos produtos das empresas objeto dos estudos de caso. Organizações com este perfil deixam de perceber oportunidades específicas e não desenvolvem produtos com atributos mais adequados às suas capacitações e aos segmentos de consumidores visados.

Apesar de estarem surgindo linhas de produtos funcionais nas empresas estudadas, o foco na qualidade também pode ser outro fator que influencia seu baixo grau de diferenciação em relação aos produtos das empresas concorrentes. Assim, diante da discutível suposição de que o consumidor perceberá/valorizará os aspectos de qualidade, observa-se nas empresas um alto grau de importância dado aos controles e certificações de qualidade, em detrimento do desenvolvimento de estratégias de inovação capazes de ofertar produtos com características suficientemente diferenciadas para os consumidores.

Decorrente dessas constatações, o atual modelo seguidor de inserção dessas PME's no mercado de lácteos funcionais, poderia representar um risco equivalente ao da adoção de estratégias pioneiras baseadas em inovações radicais.

A legislação brasileira é considerada um fator limitante para o desenvolvimento de novos produtos funcionais pelas empresas estudadas em especial pelas dificuldades inerentes ao registro dos produtos e restrições na comunicação das alegações dos produtos funcionais. Complementarmente, a capacidade de fiscalização dos órgãos reguladores desse mercado ainda é considerada inadequada. Apesar disso, existe a percepção generalizada de que ocorreu uma importante evolução da legislação e o incremento da fiscalização dessa categoria de produtos - alguns especialistas apontam como fundamental o papel das instituições reguladoras na manutenção da sustentabilidade do mercado de alimentos funcionais.

9.1 Limitações do estudo

No início deste trabalho também se pensava em incluir EMN's nos estudos de caso. Isso daria um maior embasamento na análise das atuais estratégias de inovação e marketing presentes nesse mercado. A dificuldade de contatar estas empresas, sob a alegação de serem informações sigilosas, revela uma limitação deste estudo.

9.2 Perspectivas de pesquisas futuras

Exatamente a limitação, descrita acima, pode fomentar pesquisas complementares. Estudos efetivos, que identifiquem as preferências e motivações dos consumidores brasileiros de produtos diferenciados, como os alimentos funcionais, também poderão nortear estratégias de comunicação mais eficientes das empresas.

REFERÊNCIAS

ALFRANCA, O.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. Competitive behavior, design and technical innovation in food and beverage multinationals. **International Journal of Biotechnology**, v.10, 2003.

ALVIM, R. S. O Ano da Virada. **Leite & Derivados**. São Paulo: Dipemar. n.81, p.6-10, 2004.

AÑAÑA, E. S. Estratégia de Marketing Aplicada ao Agribusiness. **Revista do CCEI – URCAMP**, v.3, n.3, p.7-15, jun. 1999.

ANDRADE, J.; MARQUES, J. A. A Força da Propaganda no Composto de Comunicação de Marketing. In: SEMEAD, 8. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

ANTOINE, J. M. Functional Food: The Food Industry Perspective In: FORUM ON FUNCTIONAL FOOD, 1998, Strasburgo, França. **Proceedings**. Council of Europe, p. 165-170, 1998.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA PECUÁRIA. Gazeta. Santa Cruz do Sul, 2005. 136p.

APRESENTAÇÃO INTERNA. Apresentação elaborada pela equipe de marketing da Cooperativa C, para uso interno na empresa. 2006.

APTA – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios. Rio Grande do Sul dobrará a produção de leite nos próximos dois anos. 04/10/2006. Disponível em: <<http://www.apta.sp.gov.br/noticias.php?id=1720>>. Acesso em: 12 fev. 2007.

AUDRETSCH, D. B. Innovation, growth and survival. **International Journal of Industrial Organization**, v.13, p.441-457, 1995.

AZTI TECNALIA – Difusión Tecnológica, Servicio de Información Alimentaria. Tendencias en la Industria Alimentaria. ¿Cómo serán los alimentos que consumiremos dentro de 10-20 años? Zukarrieta, 2000. Disponível em: <<http://www.azti.es/castellano/pdf/infortec/Alimentos-futuro.PDF>>. Acesso em: 23 dez. 2005.

BECH-LARSEN, T.; GRUNERT, K. G.; POUSEN, J. B. The Acceptance of Functional Foods in Denmark, Finland and the United States. **MAPP working paper**, n. 73, abr. 2001.

BISTRÖM, M.; NORDSTRÖM, K. Identification of key success factors of functional dairy foods product development. **Trends in Food Science & Technology**. Elsevier, n.13, p. 372-379, 2002.

BOAN, F. S. **A Integração do Planejamento da Manufatura ao Processo de Desenvolvimento de Produtos**: Uma Abordagem Gerencial através do Método de Desdobramento da Função Qualidade. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia. Belo Horizonte, 1998.

BORTOLETO, E. **Trajetória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do MERCOSUL ampliado**. Lácteos. Montevideo: PROCISUR/BID. (Documento nº5), 2000. 83p.

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, 1999a.

BRASIL - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Resolução 19**, de 30 de abril de 1999. Brasília, 1999b.

BRASIL - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Informe Técnico 9**, de 21 de maio de 2004. Brasília, 2004.

BRASIL ALIMENTOS. **EMBALAGENS CARTONADAS**: A estratégia da SIG Combibloc para crescer na América Latina. Mara Fornari/Lilian Araújo p. nº 31 – jan./fev. 2006. 16-21.

BREI, V. A. **Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor Final em Trocas Relacionadas com Empresas de Serviço: Um Estudo com o Usuário de *Internet Banking* do Brasil.** Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2001. 181p.

BRUNSDØ, K.; FJORD, T. A.; GRUNERT, K. G. Consumers' food choice and quality perception. **MAPP Working Paper**, n. 77, jun. 2002. 60p.

BUCIONE, A. Alimentos Funcionais: Consumidor Antecipa Tendências de Consumo. In: PORTUGAL, J. A. B. et al. (eds.) **O Agronegócio do Leite e os Alimentos Lácteos Funcionais.** Juiz de Fora: EPAMIG – Centro Tecnológico - ILCT, 2001. p. 165-179.

BUCIONE, A. Entrevista realizada por Mateus Silva de Lima com o Diretor de Vendas da Danisco no dia 19 jan. 2007.

BUDAG, F. E.; BOOS, C. M. Comunicação numa Perspectiva Social. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004. Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004.

CARVALHO, L. E.; MOURA, M. R. L. Nutracêuticos: um desafio normativo. Laboratório de Consumo & Saúde. UFRJ. <http://acd.ufrj.br/consumo/leituras/ld_lec_nutraceuticos.htm>. Acesso em: 08 fev. 2007.

CASTRO, M. S. **Imitação e Inovação em Empresas de Software do Rio Grande 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.

CEASAPE – CEASA Pernambuco. EXCEDENTE DE LEITE NO BRASIL CHEGA A 20% DA PRODUÇÃO. 13/09/2005 Disponível em: <www.ceasape.org.br/artigos01.php>. Acesso em: 28 dez. 2004.

CHENG, L.C et al. **QFD – Planejamento da Qualidade.** Belo Horizonte: Littera Maciel Ltda, 1995. 261p.

CHENG, L.C. Caracterização da Gestão de Desenvolvimento de Produto: Delineando seu contorno e Dimensões básicas. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos, 2. **CD-ROM.** São Carlos:ABDP, 2000.

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: ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS FORUM AND SYMPOSIUM, 13. Cancun: México. 1996. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ifama.org>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

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

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT S. C. **Managing New Product and Process Development**. New York: The Free Press, 1993.

CLARYSSE, B.; VAN DIERDONCK, R. Inside the Black Box of Innovation: Strategic Differences between SME's, **Working paper 44**, RUG-FETEW-rapport, 1998. 30p.

COMCIENCIA. Ciência e indústria de olho na funcionalidade dos alimentos. Segurança Alimentar Nº 69 - Setembro – 2005 Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/06.shtml>>. Acesso em: 21 dez. 2006.

CONNOR, J. M.; SCHIEK, W. A. **Food Processing – An Industrial Power House in Transition**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

COOMBS, R.; TOMLINSON, M. Patterns in UK Company Innovation Styles: New Evidence from CBI Innovation Trends Survey. **CRIC Discussion Paper No 7**, Manchester, UK: The University of Manchester. 1998.

COPPENS, P; DA SILVA, M.F; PETTMAN, S. European regulations on nutraceuticals, dietary supplements and functional foods: a framework based on safety. **Toxicology**, v.221, n.1, p.59–74, 2006.

CORREIO RIOGRANDENSE. Edição 4.997 – Ano 98 – Caxias do Sul-RS, 19 de julho de 2006. Disponível em: <<http://www.esteditora.com.br/correio/4997/right.htm>>. Acesso em: 22 jan. 07.

COTTEE, P. Functional Foods: The Consumer's Point of View. In: FORUM ON FUNCTIONAL FOOD, 1998, Strasburgo, França. **Proceedings**. Council of Europe, 1998, p. 233-238.

CUNHA, A. L. **Alimentos Funcionais**. Aleixo Associados. Disponível em: <http://www.aleixomkt.com.br/biblioteca/NUTRICLIN/PARTE_1_ALIMENTOS__FUNCIONAIS_P%D3S.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2005.

DALEN, G. A. Assuring Eating Quality of Meat. **Meat Science**. Great Britain: Elsevier. v.43, n.5,. p. 521-533, 1996.

DIÁRIO DA MANHÃ – 2004. Disponível em: <<http://www.diariodamanha.com.br/edicoesanteriores/031024/economia1.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2006

DIPLOCK, A. T. Scientific concepts of functional foods in Europe: consensus document. **British Journal of Nutrition**, n.81, p.1–27, 1999.

DIRVEN, M. Dairy clusters in Latin America in the context of globalization. International Food and Agribusiness. **Management Review**, v.2, n. 3/4, p.301-313, 2001.

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

EMBRAPA GADO DE LEITE – 2005. Maiores empresas de laticínios no Brasil - 2002/2004. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/producao/04industria/tabela04.03.php>>. Acesso em: 07 fev. 2007.

ENGARRAFADOR MODERNO. Parra Editora e Comunicações LTDA. Santo André-SP, ed. 117, p.12-14, fev. 2004.

FANORPI – Faculdade do Norte Pioneiro. Perspectivas de mercado e atuação do marketing para produtos diferenciados a partir da percepção ambiental do consumidor. Santo Antônio da Platina, Paraná, 2003. Disponível em: <<http://www.fanorpi.com.br/web/exercicios2003/Perspectivas%20Mkt.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2005.

FARINA, E. M. M. Q.; VIEGAS, C. A. S. Multinational firms in the brazilian food industry. In: Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, 13. Cancun: México. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ifama.org>>. Acesso em: 15 jun. 2003.

FARINA, E. M. M. Q. Challenges for Brazil's food industry in the context of globalization and Mecosur consolidation. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.2, n.3/4, p.315-330, 2001.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Desenvolvimento de Marca em Carne Bovina: um caminho para a diferenciação. In: Workshop Internacional de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 3, 2001, Ribeirão Preto. **Anais...**, 2001.

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. **Parcerias Estratégicas** - Estratégias para ciência, tecnologia e inovação. Brasília: UnB. n.13, dez. 2001. p.64-79. Disponível em: <<http://ftp.unb.br/pub/download/ipr/rel/parcerias/2001/3535.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2006.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Eds.) **Economics of innovation**: the case of food industry. Heidelberg (Alemanha): Physica Verlag, 1996.

GAZETA MERCANTIL – Batavo vai à mídia por saudabilidade. Quinta-feira, 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br/Investnews/integraNoticia.aspx?Param=115%2C0%2C1%2C304043%2CUIOU>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

GICRA - Gerencia de Inspeção e Controle de Riscos de Alimentos. Órgão vinculado à ANVISA. Consulta através de questionário, via e-mail. Informações recebidas em: 26 jan. 2007.

GILBERT, J. T.; BIRNBAUM-MORE, P.H. Innovation timing advantages: From economic theory to strategic application. *Journal of Engineering and Technology Management*. V.12, p.245-266, 1996.

GILÉDE, I. Fibra dietaria em la prevencion y tratamiento de la enfermedad cardiovascular. Apresentação no Simposio Internacional ILSI. Bogotá, nov. 24 e 25 de 2000. Disponível em: <<http://www.northandean.ilsis.org/file/8f.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2005.

GNÄDIG, S. et al. Conjugated linoleic acid (CLA) as a functional ingredient. In: MATTILA-SANDHOLM, T.; SAARELA, M. (eds.) **Functional dairy products**. Abington Hall: Woodhead Publishing Ltd, 2003. p. 263-298.

GOMES, I. M. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. 92p.

GRIFFIN, A.; PAGE, A. PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. **Journal of Product Innovation Management**. v.13, p. 478-496, 1996.

GRUNERT, K. G. **Current issues in the understanding of consumer food choice**. The MAPP Centre, Denmark: The Aarhus School of Business. 2001. 21p.

GRUNERT, K. G. et al. A framework for analysing innovation in the food sector. In: TRAIL, B.; GRUNERT, K. G. **Product and Process Innovation in the Food Industry**. Suffolk: Chapman & Hall, 1997.

GUAZZI, D. M. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos**. Uma aplicação em cooperativas agropecuárias. Tese para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1999.

HARLING, K.; MISSER, E. Case writing: an art and a science. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, n.1, p.119-138, 1998.

HIRANO, A. S.; ESPINOZA, F. S. Posicionamento de marcas através do uso de mapas perceptuais do consumidor: Um estudo exploratório no setor de condicionadores de ar. In: SEMEAD, 6. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

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.

IFIC - INTERNATIONAL FOOD INFORMATION COUNCIL. Functional foods attitudinal research: the consumer view on functional foods yesterday and today. Food Insight Newsletter, mai./jun. 2002. Disponível em: <<http://ific.org/foodinsight/2002/mj/funcfdsfi302.cfm>>. Acesso em: 22 fev. 2006.

JARVIS et al. **Business and Market Impact of the Food and Drugs Act and Regulations on Functional Foods in Canada**. Food Bureau Agriculture and Agri-Food Canada, 2001. 136p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993. 478p.

LÄHTEENMÄKI, L. Consumers and functional foods. In: MATTILA-SANDHOLM, T.; SAARELA, M. (eds.) **Functional dairy products**. Abington Hall: Woodhead Publishing Ltd, 2003. p. 346-358.

- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 3. ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995.
- LATICÍNIO.NET. Leite em pó pode ser saída para cooperativas gaúchas. 2002. Disponível em: <<http://www.laticinio.net/noticias.asp?cod=438>>. Acesso em: 16 dez. 2006.
- LATICÍNIO.NET. Cooperativas de leite buscam união. 30-07-03. Disponível em: <<http://www.laticinio.net/noticias.asp?cod=827>>. Acesso em: 20 dez. 2006.
- LATICÍNIO.NET Piá investe para ganhar cliente. 2005. Disponível em: <<http://www.laticinio.net/noticias.asp?cod=2796>>. Acesso em: 28 dez. 2006.
- LEMOS, M. B.; MORO, S. O contexto macro da dinâmica de inovação do sistema agroalimentar do MERCOSUL ampliado. Montevideo: PROCISUR/BID. (**Série Documentos n°1**), 2000. 47p.
- LEVY A. S. Summary report on health claims focus groups. In: **Final report of the Keystone National Policy Dialogue on food, nutrition and health**. Colorado and Washington DC: The Keystone Center, 1996. p. 141-150.
- LEY, R. E. et al. Microbial ecology: Human gut microbes associated with obesity. **Nature**, v. 444, n. 7122, p.1022-1023, 2006.
- LIM, G. H.; LEE, K. S.; TAN, S. J. SMES' Market Entry Strategy: Substitution Instead of Niching. International Council for Small Business.1999. Disponível em: < <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/>>. Acesso em: 15 fev. 2007.
- MAÑA, F. **Herramientas y Técnicas para la Creación de Valor**. Instituto Catalán de Tecnología – ICT. Comunidades. Barcelona. España. 2000. Disponível em: <<http://www.ictnet.es>>. Acesso em: 02 mai. 2006.
- MANGEMATIN, V.; MANDRAN. N., **Do non-R&D intensive industries benefit of spillovers from public research? The case of the Agro-food industry"**, Innovation and Economic Change: Exploring CIS micro data. 1999.
- MARTINEZ, M. G.; BURNS, J. Sources of technological development in the spanish food and drink industry. A "supplier-dominated" industry? **Agribusiness**, v. 15, n. 4, p. 431-448, 1999.

MARTINS, L. M. **Os Relacionamentos Privilegiados pela Agroindústria Láctea Gaúcha no Gerenciamento de sua Cadeia de Suprimentos.** Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2000.

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

MC – Mercado Competitivo. **MARCAS UTILIZAM ACADEMIAS DE GINÁSTICA COMO OPÇÃO DE MÍDIA**, ed. 192, v. 4, set. 2006.

MELLO, L. C. B. B. Ciclo de Vida do Produto e seus Impactos. In: Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos, 4. **CD-ROM**. Gramado, 6-8 out. 2003.

MENRAD, K. Market and marketing of functional food in Europe. **Journal of Food Engineering**, v. 56, n. 2-3, p. 181-188, fev. 2003.

MENRAD, M. et al. **Functional Food**. Programm Technology Assessment-TA, 37 TA 37/2000. Bern: Schweizerischer Wissenschafts und Technologierat, 2000. 363p.

MILKPOINT 17/06/2005 Disponível em:
<<http://www.milkpoint.com.br/?actA=7&arealD=50&secaoID=165¬icialD=24234>>. Acesso em: 16 dez. 06.

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

MORIVA, C.; BENEDETTI, F.; SILVA, R. L.; JAROSZESKI, S. **Lançamento do iogurte Piagurt Light** – 180g. Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Porto Alegre, jun. 2003. 51p.

MPM – Revista Mundo Project Management. Ciclo de vida típico de projetos de DNP. Curitiba: Editora Mundo Ltda. Disponível em:
<www.mundopm.com.br/download/Ciclodevida.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2006.

MUELLER, D. C. First-mover advantages and path dependence. **International Journal of Industrial Organization**, v.15, p. 827-850, 1997.

NASCIMENTO, C. A. A. M. **Aplicação do QFD para Identificar Pontos Críticos do Processo de Desenvolvimento de Produtos a Partir dos Dados de Assistência Técnica** – Experimento em Empresa de Tecnologia da Informação. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia. Belo Horizonte, 2002.

NATIONAL CONSUMER COUNCIL. **Messages on Food: Consumers' use and understanding of health claims on food packs.** London: Department of Trade and Industry, 1997. 56p.

NOOTEBOOM, B. Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence'. **Small Business Economics**, v. 6, p. 327-347, 1994.

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

OLIVEIRA, C. A. **Inovação da Tecnologia do produto e do Processo.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003. 311p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, N. M. **Seleção de sistemas de gestão e o impacto no processo de implantação: um estudo de casos múltiplos.** Monografia submetida como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Informática. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Análise de Sistemas. São Leopoldo, nov. 2003. 90p.

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.

PÁGINA RURAL - Batávia vai investir mais R\$ 3 milhões em Carambeí
Disponível em:
<http://www.paginarural.com.br/noticias_detalhes.asp?subcategoriaid=79&id=20648>. 19/7/2005. Acesso em: 20 jan. 2007.

PAIVA, C.L.; CHENG, L.C. O emprego do QFD como ferramenta para a implantação do processo de desenvolvimento de novos produtos em uma pequena empresa de massas alimentícias. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 3. **CD-ROM.** Florianópolis, 2001.

PASTORE, G. M. Alimentos funcionais: a inovação industrial na área de alimentos. 10 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/13.shtml>>. Acesso em: 21 dez. 2006.

PIRES, L. Leite abre espaço para Zootecnia. *Universia*, 04/10/2006 <http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_clipping_ddgib.html>. Acesso em: 12 fev. 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva** – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POULSEN, J. Danish consumers' attitudes towards functional foods. **MAPP working paper**, n. 62, 1999. Disponível em: <www.mapp.asb.dk/wppdf/wp62.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

RAMA, R. Innovation and profitability of global food firms. Testing for differences in the influence of the home base. *Environment and Planning A*, v. 31, p. 735-751, 1999.

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.

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

RODGERS, S. Value adding with functional meals. **Food Service Technology**, 4. Denmark: Blackwell Publishing Ltd., 2004. p. 149-158.

RUFINO, J. L. DOS SANTOS. Avanços e questões perspectivas na cadeia produtiva do leite. Disponível em: <<http://www.terraviva.com.br>>. Acesso em: 16 dez. 2006.

SARANTOPOULOS, I.A. et al. Processo de Transferência guiado pelo QFD. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos, 1. **CD-ROM**. Belo Horizonte, 1999.

SASSI, A. C.; MIGUEL P. A. C. Análise de publicações sobre o QFD no desenvolvimento de serviços e produtos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. **Anais...** ENEGEP/ABEPRO, Curitiba, 23-25 out. 2002.

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.

SBAF – Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais. Alimentos funcionais crescem 50%. 04 dez. 2006. Disponível em: <http://www.sbaif.org.br/SBAF/_noticias/200612_Crescimento.htm>. Acesso em: 21 dez. 2006.

SCHLINDWEIN, M. M. **Influência do custo de oportunidade do tempo da mulher sobre o padrão de consumo alimentar das famílias brasileiras**. Tese apresentada para obtenção do título de Doutor em Ciências. Área de concentração: Economia Aplicada. Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, 2006. 118p.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do Posicionamento de Marcas – Uma Revisão Teórica. In: SEMEAD, 7. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

SILVEIRA, J. V. F. **Estratégias de Segmentação de Mercado no Agronegócio**: o caso da inserção da soja transgênica no estado do Paraná. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, dez. 2005.

SORTIMENTOS.COM. Vitrine EXPOAGAS 2006, por Fábio Juchen. Publicado em 16-08-2006. Disponível em: <http://www.sortimentos.com.br/rs/eventos-60_00.htm>. Acesso em: 22 jan. 2007.

SPERS, E. E. **Mecanismos de Regulação da Qualidade em Alimentos**. Tese para obtenção do título de Doutor em Administração. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2003. 136p.

SPERS, E.E.; ZYLBERSZTAJN, D.; BERTRAIT, A.; BANKUTI, F.I. **Dungullin Estate**. Certificação de qualidade na agricultura australiana. Estudo temático apresentado no Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, 9., Águas de São Pedro, 1999.

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.

SVEDERBERG, E. **Consumers' views regarding health claims on two food packages**. Pedagogical Reports. Sweden: Lund University, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagog.lu.se/forskning/skrifter/report21.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2005.

SYLVANDER, B.; PORIN, F.; MAINSANT, P. **Les facteurs de succès de qualité spécifiques dans l'agro-alimentaire**. Journées des Sciences du Muscle et Technologies de la Viande, 7. Rodez, 1 e 2 out. 1998.

TERRAVIVA 2139, 22/11/2004 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2139>. Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2240 25/04/2005 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2240>. Acesso em: 20 jan. 2007

TERRAVIVA 2278 20/06/2005 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2278>. Acesso em: 28 dez. 2006

TERRAVIVA 2322 19/08/2005 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2322>. Acesso em: 20 dez. 2006

TERRAVIVA 2461, 20/03/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2461>. Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2479, 13/04/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2479>. Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2547, 24/07/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2547>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2567, 21/08/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2567>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2590, 22/09/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2590>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2615, 30/11/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2615>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2623, 10/11/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2623>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2631, 23/11/2006 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2631>.
Acesso em 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2658, 09/01/2007 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2658>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TERRAVIVA 2671, 26/01/2007 Terra Viva Consultoria Empresarial. Brasília.
Disponível em:
<http://www.terraviva.com.br/PHPNovo/clipping.php?v_CO_CLIPPING=2671>.
Acesso em: 20 jan. 2007.

TETRA PAK - UltraFresh™. 8/2/2004 Disponível em:
<http://www.tetrapak.com.br/htmls/destaques/index_destaque.asp?nid=12&dtip o=1>. Acesso em: 28 dez. 2006

TOMANARI, S. A. A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica)** – um estudo exploratório. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes. São Paulo, fev. 2003.

TRAIL, B. Structural changes in the European food industry: consequences for innovation. In: TRAIL, B.; GRUNERT, K. G. **Product and Process Innovation in the Food Industry**, Suffolk: Chapman & Hall, 1997.

TRAIL, B.; MEULENBERG, M. Innovation in the food industry. **Agribusiness**, v. 18, n. 1, p. 1-21, 2002.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURCO, D. Mercado saudável ganha fôlego. In: **Revista Distribuição**. São Paulo: ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. Disponível em: <<http://www.revistadistribuicao.com.br/content.asp?page=225>>. Acesso em: 09 nov. 2004.

TURNBAUGH, P. J. et al. An obesity-associated gut microbiome with increased capacity for energy harvest. **Nature**, v. 444, n. 7122, p. 1027–1031, 2006.

UFFIZI – Consultoria em Comunicação. Santa Clara comemora 94 anos de fundação. 10-04-06. Disponível em: <<http://www.uffizi-comunicacao.com.br/sala.asp?codnoticia=1991&categoria=150>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

UNIVERSIA - Batávia quer alçar vôo próprio. Curitiba, 15 de Junho de 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/investnews/vernoticia_fbbdea.html>. Acesso em: 12 jan. 2007.

UOL - Perdigão compra 51% da Batávia por R\$ 101 milhões. 2006. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp06/emp260520064.htm>>. Acesso em: 07 jan. 2007.

VAN KLEEF, E.; VAN TRJP, H.C.M.; LUNING, P. Functional foods: health claim-food product compatibility and the impact of health claim framing on consumer evaluation. **Appetite**, n. 44, p. 299-308, 2005.

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.; STEENKAMP, J-B. E. M.; WEDEL, M. (Eds.). **Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997.

VANBELLE, M. Introduction to Functional Food. In: FORUM ON FUNCTIONAL FOOD, 1998, Strasburgo, França. **Proceedings**. Council of Europe, 1998, p. 43-56.

VENTURINI, L. Vertical competition and forms of cooperation. **Actes du Colloque Économie et Marketing Alimentaires**. ENITA de Clermont-Ferrand, 20-21 jun., p. 23-35, 1997.

VICENTINI, N. M.; ZÜGE, R. M.; FELIX, J. C. A certificação como ferramenta para a promoção da segurança alimentar. In: Metrologia – metrologia para a vida. **Anais...** Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM, Recife, 01-05 set. 2003.

WANSINK, B.; SONKA, S. T.; HASLER, C.H. Front-label health claims: when less is more. **Food Policy**, n. 29, p. 659-667, 2004.

WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. **Agribusiness**, v. 14, n. 5, p. 415-424, 1998.

WILKINSON, J. Demandas tecnológicas, competitividade e inovação no sistema agroalimentar do MERCOSUL ampliado. Lácteos. Montevideo: PROCISUR/BID. (**Série Documentos nº9**), 2000. 43 p.

WILLIAMS, P. G. Consumer understanding and use of health claims for foods. **Nutrition Reviews**, v. 63, n. 7, p. 256-264, 2005.

WILLINGSHOFER, R. **40 anos de cooperação para o desenvolvimento Brasil - Alemanha**. – Brasília: Embaixada da República Federal da Alemanha, 2003. 176 p.: il. color.

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

ZERO HORA. **ANVISA suspende alcachofra**. Caderno Vida. Porto Alegre, 27 nov. 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA NAS AGROINDÚSTRIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Mestrando: Mateus Silva de Lima

Orientador: Profº. Dr. Jean Philippe P. Révillion

Co-orientador: Profº. Dr. Antônio Domingos Padula

A. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

1. Quais foram os fatores que levaram a empresa a inovar na categoria de alimentos funcionais? (posicionamento da empresa, concorrência, ampliação do mix de produtos, mercado em alta, agregação de valor, etc.).
2. Para a oferta de produtos funcionais, a empresa desenvolveu tecnologias própria ao longo dos anos (são patenteadas?) ou essas tecnologias foram obtidas de agentes externos? Quais? (concorrência, fornecedores, universidades, etc.).
3. A empresa é seguidora ou inovadora?
4. Quais são os produtos da empresa que são ofertados como alimentos funcionais?
5. De onde a empresa obtém as informações sobre os benefícios funcionais de cada produto dessa categoria?
6. Qual setor da empresa (direção, mkt, P&D, etc.) é o responsável pela escolha dos novos produtos a serem desenvolvidos e lançados?
7. Quais são as dificuldades para a obtenção e desenvolvimento da tecnologia necessária para desenvolver produtos lácteos funcionais?
8. As características sensoriais dos alimentos funcionais se diferenciam daqueles não funcionais?
9. Como é feita a escolha das matérias-primas e insumos para a produção (fornecedores, dados científicos, P&D, etc.)?
10. O leite utilizado para fabricar funcionais possui alguma diferença daquele utilizado nos outros produtos?
11. Quais as técnicas de gestão do processo de desenvolvimento do produto? (utilizam QFD?)
12. A "voz do consumidor" é ouvida?

13. Que mudanças práticas esta ferramenta trouxe/tem trazido na qualidade do produto ou no seu processo?
14. Quais são os pontos críticos do processo para garantir produtos de acordo com as características exigidas pelo público-alvo?

B. COMUNICAÇÃO

1. Quem são os responsáveis pela elaboração das estratégias de marketing da empresa?
2. De que forma estes se comunicam com os outros setores da empresa (P&D, produção, etc.)?
3. Qual o público-alvo dos alimentos funcionais? (A empresa conhece seu público-alvo?)
4. Eles foram classificados/selecionados segundo quais critérios (renda, estilo de vida, idade, etc.)?
5. Qual o posicionamento que a empresa busca para os alimentos funcionais (pessoas com hábitos de vida saudáveis – prevenção de doenças ou garantia de saúde, pessoas doentes - cura de doenças, voltados para um público de maior poder aquisitivo, etc.)?
6. Que tipo de mudanças ocorreram no sistema de produção, departamento de P&D e de marketing da empresa, com o surgimento de produtos dessa categoria? Quais as sinergias emergentes entre as cadeias de valor dos alimentos funcionais e os não-funcionais?
7. A empresa tem sido pioneira no lançamento de seus produtos funcionais?
8. Em que estágio do ciclo de vida de produto, estima-se que eles estão?
9. Existem ações por parte da empresa que acompanham o comportamento dos produtos ao longo do seu ciclo de vida?
10. Que características dos produtos lácteos funcionais são exploradas para promovê-los?
11. As alegações apelam para a saúde ou conteúdo nutricional?
12. Como são exploradas as alegações de saúde e/ou de bem-estar?
13. Como são comunicados os atributos diferenciados destes produtos (revistas especializadas, mídia de massa, publicidade no ponto de venda, folhetos explicativos, embalagem, etc.)? (Canais utilizados?)
14. São explorados canais específicos (farmácias, lojas de alimentos saudáveis, etc.)?
15. Todos os consumidores que consumirem o produtos terão os benefícios alegados? 6.6 Quais as condições necessárias (consumo regular, hábito de vida saudável, genética, etc.)?

16. A empresa sabe o tempo necessário para que o produto comece a ter efeitos reais na saúde do consumidor?
17. Os produtos são lançados isoladamente ou fazem parte de uma linha de produtos funcionais?
18. Quais serviços são oferecidos conjuntamente com o produto (SAC, esclarecimentos científicos, etc.)?
19. Existe alguma prática específica para esclarecer acerca dos benefícios dos funcionais, além dos consumidores, os formadores de opinião (médicos, nutricionistas, etc.)?
20. A empresa observa fidelização do consumidor a médio/longo prazo?
21. Existe algum tipo de avaliação (feedback) das estratégias de comunicação após sua implementação?
22. Qual a importância do varejo? (Grau de cooperação ou concorrência do varejo e laticínios na busca por oportunidades em produtos lácteos funcionais).
23. A empresa considera os alimentos funcionais como oportunidade de aumento da competitividade da empresa? Esta seria uma tendência sustentável a longo prazo?

C. FATORES INSTITUCIONAIS

1. Como a legislação relacionada aos alimentos funcionais (permissões, proibições, padrões, fiscalização, etc.) impacta no grau de inovatividade da empresa?
3. A empresa busca alegações/ingredientes inéditos ou segue as listas de ingredientes e alegações?
4. Tem havido uma evolução na legislação brasileira para restringir ou ampliar a exploração de argumentos relacionados com os benefícios alegados?
5. A empresa tem sido limitada na comunicação de seus anúncios devido a isso? Como?
6. A empresa tem sido limitada no desenvolvimento de seus produtos devido a isso? Como (tempo e custo de desenvolvimento)?
7. A legislação, na prática, tem realizado ações de regulação ou isso está só na teoria?
8. Que outros agentes externos exercem influência nas inovações da empresa? (grupos de consumidores, concorrentes, legislação internacional, profissionais de saúde, universidades, imprensa, etc.). Como ela ocorre?
9. Qual a relação da empresa com estes agentes? (cooperação, competição,

etc.).

10. A empresa busca sedimentar alguma marca junto com os atributos de qualidade (saúde) dos funcionais?
11. Existe projeto de utilização de rótulos ou selos de qualidade para sinalizar a garantia de funcionalidade nos produtos? (selos independentes?)

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES DE INGREDIENTES²¹

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Mestrando: Mateus Silva de Lima

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

Co-orientador: Prof^o. Dr. Antônio Domingos Padula

1. Vocês se consideram agentes de inovação na cadeia láctea nacional?
2. Existem casos em que são as empresas que demandam produtos diferenciados e vocês reagem buscando/criando estes produtos? (Ou são vocês que sempre geram a demanda?)
3. Existem produtos totalmente exclusivos para determinadas empresas?
4. Qual o crescimento que a demanda por ingredientes funcionais tem tido?
 - a. Quais são os principais ingredientes comercializados?
5. Que tipos de ingredientes vocês consideram como grandes potenciais de mercado para a área de produtos lácteos funcionais a médio/longo prazo?
6. De onde vocês obtêm as informações sobre os benefícios de determinados ingredientes funcionais?
 - a. Que fatores levam vocês a apostar em determinados ingredientes funcionais em detrimento de outros?
7. Quais vocês consideram as principais barreiras para o crescimento do mercado de alimentos lácteos funcionais? (desconfiança do consumidor, legislação, imprevisibilidade nos efeitos, preço, ...?)
8. Vocês consideram o mercado de alimentos funcionais como uma tendência sustentável para o futuro?
 - a. Qual o tamanho de mercado que vocês estimam (em dólares ou em % do mercado de alimentos)?

²¹ Para a Chr. Hansen, este roteiro de entrevista também foi utilizado como questionário.

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM AGENTES DE REGULAÇÃO - ANVISA²²

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Mestrando: Mateus Silva de Lima

Orientador: Profº. Dr. Jean Philippe P. Révillion

Co-orientador: Profº. Dr. Antônio Domingos Padula

1. No que as funções da ANVISA e do M.A. se complementam ou se sobrepõem na questão dos alimentos lácteos funcionais?
2. Quais são as reclamações mais freqüentes, por parte das empresas, relacionadas à regulação das alegações de alimentos funcionais?
3. Algumas empresas relatam que a legislação é considerada uma das principais barreiras à inovação. Qual a sua opinião sobre esta informação?
4. O tempo para determinado produto ser aprovado é considerado alto. Existe alguma solução para isso?
5. A ANVISA tem conseguido fiscalizar efetivamente se TODAS as empresas têm seguido a legislação no que se refere aos alimentos funcionais?
6. Têm sido observadas ações oportunistas/ilegais por parte de algumas empresas? Quais são as principais ações?
7. A legislação brasileira, comparada à de outros países, é considerada atualizada? (lista de ingredientes/alegações aceitas, etc.)
8. Em quê a ANVISA pretende/precisa mudar nos próximos anos?

²² Este roteiro também foi utilizado como questionário com a Gerencia de Inspeção e Controle de Riscos de Alimentos, da ANVISA.

APÊNDICE D – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM AGENTES DE REGULAÇÃO – SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL/M.A.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Mestrando: Mateus Silva de Lima

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

Co-orientador: Prof^o. Dr. Antônio Domingos Padula

1. No que as funções da ANVISA e do M.A. se complementam ou se sobrepõem na questão dos alimentos lácteos funcionais?
2. Têm sido observadas ações oportunistas/ilegais por parte de algumas empresas? Quais são as principais ações?
3. Quais são as reclamações mais freqüentes, por parte das empresas, relacionadas à legislação?
4. A burocracia para aprovação de rótulos é criticada por algumas empresas devido aos atrasos e custos que gera. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?
5. O M.A. tem estrutura para fiscalizar efetivamente TODAS as empresas para verificar se elas têm seguido a legislação no que se refere aos alimentos funcionais e sua rotulagem?
6. A presença não-permanente do fiscal em empresas de menor porte pode favorecer ações ilegais comparando-se com empresas de maior porte?
7. Algumas empresas relatam que a legislação é considerada uma das principais barreiras à inovação. Qual a sua opinião sobre esta informação?
8. A legislação brasileira, comparada à de outros países, é considerada atualizada?
9. Em quê o S.I.F. pretende/precisa mudar nos próximos anos?

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA ÓRGÃOS DE DEFESA DOS DIREITOS DOS CONSUMIDORES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Mestrando: Mateus Silva de Lima

Orientador: Profº. Dr. Jean Philippe P. Révillion

Co-orientador: Profº. Dr. Antônio Domingos Padula

- 1- Nome(s) e função(funções) de quem respondeu ao questionário.
- 2- Que tipo de avaliação você faz das atuais estratégias de marketing dos produtos alimentícios que exploram atributos associados à saúde do consumidor?
- 3- Que particularidade você observa no marketing destes alimentos (dificuldades em garantir o benefício à saúde, linguagem complexa, pouca informação ao consumidor, etc.)?
- 4- O [órgão consultado] tem observado abusos nesta área? Cite exemplos?
- 5- A quem caberia a regulação deste tipo de marketing? (legislação, grupos de consumidores, auto-regulação, etc.).
- 6- Você considera a legislação brasileira adequada? E comparada à de outros países?
- 7- Que tipo de ações poderiam ser feitas em prol do consumidor nesta questão?
- 8- Os benefícios dos alimentos funcionais podem levar muito tempo para realmente ocorrerem e dependem de diversos fatores alheios à própria alimentação. Como deveria ser a comunicação deste tipo de alimento?
- 9- Qual o papel dos órgãos que representam os consumidores nesta questão?
- 10- Como você vê a questão do marketing dos alimentos funcionais a médio/longo prazo?