



Documento Presentado en el 9º Congreso Panamericano de la Leche

“O MARKETING INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA CADEIA DE LÁCTEOS NO BRASIL”

Marcelo Pereira de Carvalho (sócio-diretor da AgriPoint Consultoria e Coordenador do site MilkPoint)

Introdução

O consumo de lácteos é fruto da combinação de diversos fatores, como produtos lácteos disponíveis e seus respectivos preços, produtos substitutos disponíveis e seus respectivos preços, estratégias de promoção, desenvolvimento de mercado e distribuição dos produtos, renda da população, aspectos étnicos e demográficos e mudança de hábitos alimentares, como preocupação com nutrição e saúde (ex: teor de gordura), entre outros itens. A quantidade consumida, para um dado mercado, dependerá da complexa interação desses aspectos.

A interação desses fatores tem sido maximizada à medida que mais produtos estão disponíveis nas gôndolas de supermercados, novos canais de distribuição surgem (especialmente no setor que se denomina *foodservice* – refeições preparadas fora de casa) e que, não menos relevante, o consumidor tem acesso a cada vez mais informações, nem sempre embasadas cientificamente e coincidentes com os interesses setoriais (como bem exemplificou Martins, 2005). Esse ambiente é marcado pela dinâmica competitiva, desafiando não apenas empresas, mas setores inteiros, que podem ter seus mercados afetados pelas mudanças destes fatores.

O marketing institucional de lácteos tem se mostrado em vários países uma alternativa viável para ampliação no mercado de lácteos nesse novo ambiente. Nos EUA, onde essas atividades têm sido mais proeminentes, o já elevado consumo per capita aumentou 12% de 1983 – o marketing se tornou compulsório em 1984 – até 2001. Em um trabalho recente, Kaiser & Chung (2001) analisaram o retorno da promoção de lácteos no estado de Nova Iorque, nos Estados Unidos, concluindo que cada dólar investido resultou em US\$ 2,12 de aumento nas vendas de lácteos. Trabalho anterior, dos mesmos autores, havia obtido resultado ainda superior, na casa de 4,5:1. Austrália, Japão, França e Inglaterra têm programas semelhantes (MilkPoint, 2003).

Marketing institucional não é exclusividade de países desenvolvidos. Uruguai e Chile, por exemplo, tem organizado campanhas recentes de fomento ao consumo de lácteos, com participação de diversos agentes (MilkPoint, 2004).



Um ponto relevante e que será explorado mais adiante é que marketing institucional não se resume a propaganda, ainda que esta represente parcela significativa dos gastos. Thomas Gallagher, CEO da DMI Management, Inc. (DMI), a empresa que gerencia US\$ 160 milhões anuais nos EUA, para promover os lácteos, explicou (DMI Annual Report, 2004):

"O checkoff (programa compulsório de contribuição de produtores de leite) não é mais um programa prioritariamente de propaganda, porque ela não resolverá os problemas que nos impedem de elevar as vendas. Sabemos há muito tempo que os jovens não bebem tanto leite quanto deveriam porque as embalagens e os sabores não são o que desejam. Dessa forma, estamos atuando junto a escolas, restaurantes de fast food e indústrias para alterar os produtos e as embalagens."

Esse depoimento dá uma idéia do amplo escopo de atuação que programas dessa natureza podem atingir.

Marketing institucional no Brasil - histórico

No Brasil, o marketing institucional de lácteos não é uma preocupação recente, como se poderia pensar. No final da década de 60, o setor criou um programa denominado ACEL (Associação para Campanha Educativa do Leite), cujo objetivo era fomentar o consumo de lácteos, a partir de contribuições dos produtores e das indústrias de laticínios (Almir Meireles e Antônio Ernesto de Salvo, comunicação pessoal). Em outras ocasiões, empresas de determinado segmento reuniram esforços para promover os lácteos, como foi o caso de indústrias queijeiras há cerca de 15 anos (MilkPoint, 2003). A Associação Leite B também realizou campanhas de marketing estimulando consumo do seu leite tipo B pasteurizado.

Mais recentemente, com o advento da criação, em 1999, pela iniciativa privada, da Láctea Brasil, entidade que visa à promoção genérica de lácteos, o assunto voltou à tona, sendo a aceitação de sua importância pelo setor cada vez mais elevada. Embora seja praticamente consenso que promover lácteos, defender seus produtos em relação a produtos substitutos e identificar novos usos para os lácteos é algo salutar e necessário, a efetiva implantação de um programa de amplitude nacional esbarra em diversos obstáculos que serão comentados ao final do texto.

Justificativa e escopo de atuação

A discussão em torno da necessidade ou não do marketing institucional de lácteos tem esbarrado na questão da renda como aspecto limitante ao consumo de lácteos. Carvalho (2004), analisando os dados da Pesquisa do Orçamento Familiar (POF), do IBGE, comenta que o consumo de leite fluido por família por mês atinge 63,5 kg nas famílias com renda mensal superior a R\$ 6.000,00, contra apenas 8,9 kg nas famílias com renda inferior a R\$ 400,00 por mês.



A renda é um componente importante que condiciona o consumo, mas não é o único. Ao reconhecer e se curvar de forma excessiva ao fato estatístico que a renda é um fator limitante ao consumo de lácteos, cria-se uma perigosa condição em que se ignora a existência dos outros aspectos importantes que afetam o crescimento do consumo em nosso mercado, comentados no início do texto. O marketing institucional, ou a sua ausência, é um deles.

É possível avaliar a necessidade do marketing institucional de lácteos a partir da análise da atratividade setorial. Michael Porter, um dos mais influentes estudiosos em estratégia, há algumas décadas propôs que a atratividade de um determinado setor depende da interação de Cinco Forças (Porter, 1980): a concorrência atual (fragmentação x concentração, nível de ociosidade, crescimento do mercado, barreiras de saída, existência de padrões), a força dos clientes (quanto mais fortes, menor o poder de barganha da indústria, pressionando negativamente a atratividade), a força dos fornecedores (idem), as barreiras de entrada contra novos participantes e a existência de produtos substitutos, que podem vir a ocupar o espaço de mercado antes ocupado pelo seu produto.

Além dessas forças, não se pode negar que há influenciadores poderosos (também chamado de complementos) que participam da rede de valor de um setor. A imprensa e o governo, por exemplo, devem fazer parte da rede de valor de qualquer setor. Médicos (especialmente pediatras), nutricionistas e professores também complementam a rede de valor do setor lácteo.

A figura 1 traz o resumo das forças que atuam diretamente em determinado setor, bem como alguns influenciadores relativos ao setor de lácteos. As características de cada uma dessas forças, bem como o produto final dessas interações, estabelecerão a atratividade do setor. A figura 2 traz, no período de 1978 a 1986, a rentabilidade sobre o capital investido e o montante de dinheiro investido em diversos setores, nos Estados Unidos. Percebe-se que há, claramente, uma diferença de rentabilidade entre os setores. Tomamos o exemplo do setor farmacêutico; grandes barreiras de entrada (necessidade de pesquisa, patentes), clientes pulverizados, baixo poder de barganha dos fornecedores e pouca disponibilidade de produtos substitutos o torna, naturalmente, um setor de grande atratividade. Já o setor de aço, na extremidade oposta, se vê frente a clientes muito fortes (indústria automobilística, por exemplo), altas barreiras de saída, (grande investimento feito), ociosidade e existência de produtos substitutos (alumínio e carbono), o que afeta negativamente sua rentabilidade.



Figura 1. As Cinco Forças de Porter e complementos

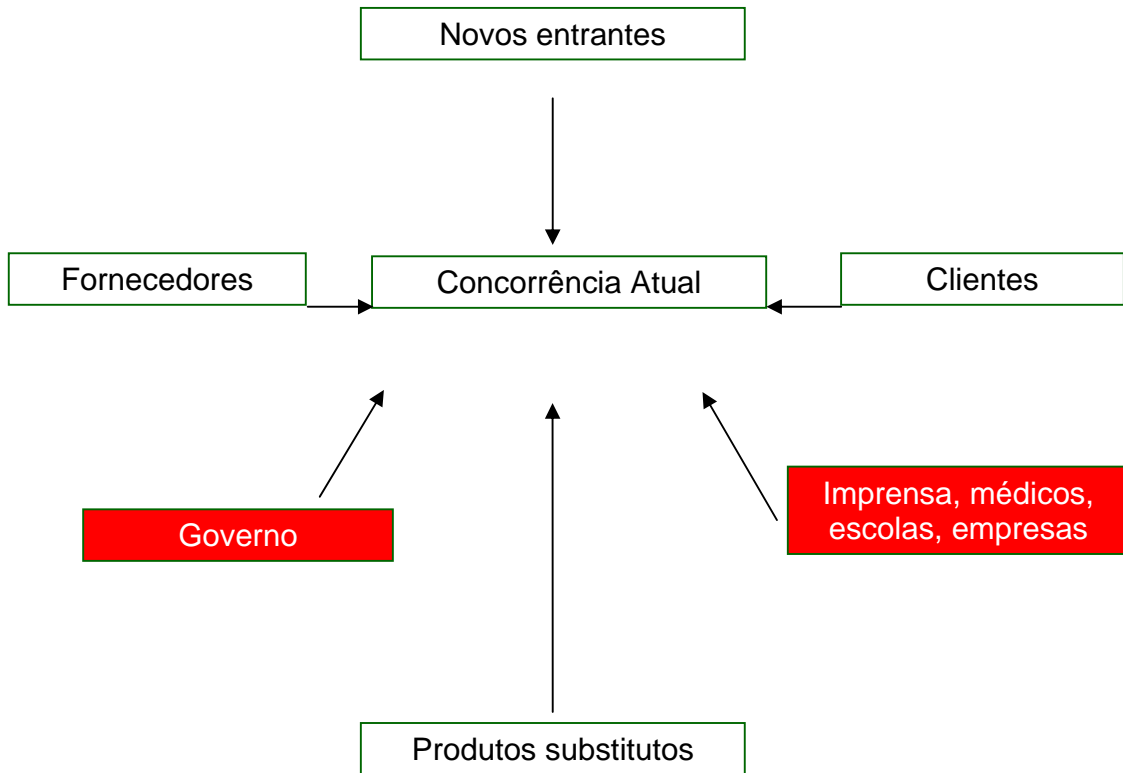
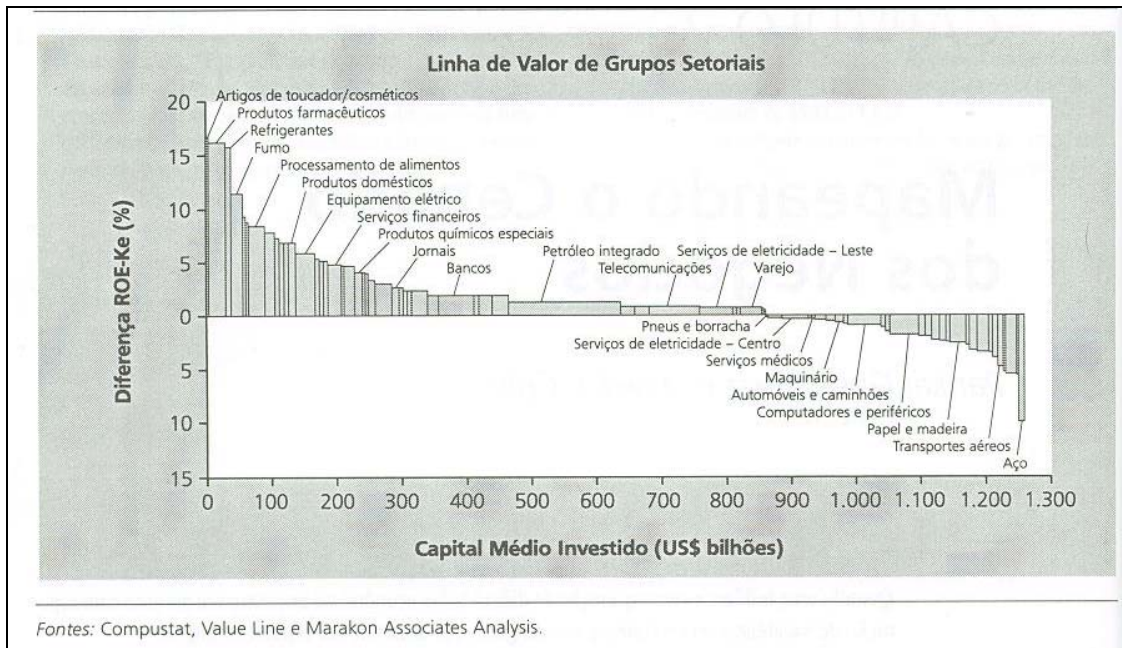




Figura 2. Lucros econômicos médios de grupos setoriais dos EUA – 1978-1986 (adaptado de Ghemawat 2000)



Essa análise pode ser aplicada ao setor lácteo, analisando as características das 5 forças de Porter em relação à concorrência atual, novos entrantes, produtos substitutos, clientes, fornecedores e complementos. O ponto seguinte será discutir se e como uma entidade voltada para o marketing institucional de lácteos pode influenciar positivamente a atratividade do setor, através de ações coordenadas envolvendo propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa e informação embasadas cientificamente, ressaltando os benefícios dos lácteos.

Por intermédio de ações coordenadas de propaganda, é possível influenciar diretamente os clientes, tanto finais como corporativos. Para isso, propagandas direcionadas ao público-alvo, ressaltando os benefícios dos lácteos para a nutrição e para a saúde já se mostraram muito eficazes em diversos países. A campanha Got Milk?, há mais de 10 anos em cartaz nos Estados Unidos, já foi utilizada até em filmes. Nela, celebridades são fotografadas com bigodes de leite, entre outras ações.

O posicionamento favorável acaba influenciando clientes corporativos que, utilizando a imagem e a qualidade dos lácteos, agregam valor aos seus produtos. A introdução de lácteos nas lojas do McDonald's é um exemplo disso. A rede de *fast food* tem sofrido ataques constantes em função da relação entre seus produtos e a vida sedentária e a obesidade. Os lácteos, com uma imagem positiva de saúde, ajudam a aliviar a situação. A campanha 3-A-DAY, que estimula nos EUA o consumo de 3 porções diárias de lácteos (leite, queijos e iogurtes) com uma mensagem inicialmente de combate à osteoporose, teve adesão de diversas redes de varejo e restaurantes de fast-food.



Nos Estados Unidos, a Nabisco bancou uma campanha nacional ligando sua bolacha Oreo ao leite. Para a empresa, a bolacha tinha o sabor realçado ao se combinar com o leite, além de se beneficiar em parte pela boa reputação da bebida. Isso só acontece se houver de fato uma imagem positiva para o leite e lácteos. Como será que está a imagem dos lácteos hoje no Brasil? Segundo Sérgio Guardado, sócio-diretor da empresa Seragini-Farné, de design de embalagens, “há um descompasso entre o que o leite transmite no imaginário das pessoas com o que ele transmite no ponto de venda” (Tetra Pak News, Janeiro/Março 2005). Em outras palavras, o leite carrega uma imagem positiva, mas essa imagem não tem sido reforçada ou comunicada adequadamente. O marketing institucional é a ferramenta adequada para resgatar esse trunfo e criar condições mais favoráveis para as empresas atuantes no mercado.

A influência aos clientes pode ocorrer inclusive fora do país. O USDEC, por exemplo, o Conselho de Exportações de Lácteos dos EUA, é mantido pela DMI. Trata-se de mais uma maneira de aumentar a base de clientes. Considerando o crescimento e consolidação das exportações brasileiras, trata-se de mais uma área de atuação potencial para uma entidade com a finalidade de fomentar o mercado de lácteos.

Voltando às cinco forças de Porter, produtos substitutos são aqueles que acabam com o seu mercado, ao substituir seus produtos. Dessa forma, são muito mais nocivos do que os concorrentes na mesma categoria. Pode-se dizer que os computadores representaram produtos substitutos para máquinas de escrever, sendo esse exemplo suficiente para entender a ameaça que representam os substitutos para os mercados existentes.

Entre os produtos substitutos do leite, pode-se considerar sucos, chás, refrigerantes, bebidas à base de soja, água engarrafada e outros. Nesse aspecto, é necessário mencionar o crescimento dos sucos e das bebidas à base de soja. Segundo o informativo Tetra Pak News (janeiro/março 05), o aumento de domicílios compradores de bebidas de soja entre 2001 e 2004 foi de 147%. A expansão do segmento no Brasil, entre agosto de 2003 e julho de 2004, foi de 19%. Pode-se dizer que a base ainda é pequena, mas tudo leva a crer que há uma mudança de hábito em curso. Esses produtos têm grande apelo em aparência, trabalham o conceito de saúde, variedade e sabor e utilizam normalmente como argumento de vendas a ausência de lactose e colesterol e a adição de cálcio. O alvo, claramente, é o leite. Queijos também têm sido alvo de produtos substitutos, muitas vezes em campanhas que promovem o ataque direto ao alimento, sempre sob a argumentação do teor de gordura e colesterol.

Uma entidade que atua com marketing institucional poderá reforçar os benefícios dos lácteos, como fonte principal de cálcio e como possuidores de diversos componentes favoráveis à saúde. Um trabalho consistente de marketing institucional faz com que o setor seja sempre consultado quando pautas negativas surjam na imprensa, dando direito de defesa e evitando danos maiores.

Dentro disso, uma área importante é a defesa contra grupos que atacam os lácteos, como o PETA, nos EUA (People for Ethical Treatment of Animals). Esses grupos



muitas vezes têm presença forte na mídia, utilizam informações via de regra equivocadas e causam prejuízo considerável ao mercado de lácteos. Embora esses grupos não estejam organizados da mesma forma por aqui, trata-se de uma ameaça crescente, ainda mais em uma época em que o fluxo de informação se dá de forma cada vez mais rápida. A DMI mantém a página www.dairyresponse.com, que permite a pessoas ligadas ao setor se informar a respeito de assuntos que podem ser motivo de abordagens negativas pela mídia.

Outra área de atuação possível envolve divulgar novos usos para ingredientes lácteos, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e conceitos. A DMI, nos EUA, mantém dois serviços com essa finalidade: o www.extraordinarydairy.com ("lácteos extraordinários") e o www.doitwithdairy.com ("faça com lácteos"), esse último destinado à indústria de ingredientes. O primeiro, há algum tempo, trazia a matéria "15 maneiras de vender o soro", referindo-se às diversas propriedades interessantes desse ingrediente lácteo e que poderiam ser exploradas comercialmente. Ao identificar novas propriedades e novos usos para lácteos, o poder de influência de produtos substitutos pode diminuir.

O marketing institucional também pode focar os influenciadores. Escolas, médicos e pais são importantes influenciadores, visto que podem recomendar (no caso dos pais, efetivamente comprar) ou não a ingestão de lácteos. A DMI mantém relacionamento muito próximo com a *American Academy of Family Physicians* ("Academia Americana de Médicos de Família") e com a *American Academy of Pediatrics* ("Academia Americana de Pediatras"). Com recursos e uma ação coordenada nesse sentido, é possível influenciar os médicos, seja através da realização de simpósios, seja através de informativos que tragam as últimas pesquisas, seja através de serviços de suporte à informação.

No caso de escolas, é possível desenvolver programas para escolas de renda média e alta, visando a comercialização de lácteos em embalagens e formatos atrativos ao público-alvo. Nos EUA, várias escolas baniram a venda de refrigerantes. O mesmo pode acontecer aqui, desde que haja um trabalho consistente e alternativas atraentes e com custo compatível. Apelo à saúde, com certeza existe.

Uma entidade responsável pelo marketing institucional poderá ter também um importante papel para influenciar o governo em questões de interesse setorial. O setor lácteo tem tido certas dificuldades nessa questão, especialmente em relação aos rótulos desincentivando o consumo de lácteos para crianças menores de 1 ano e, mais recentemente, ao Guia Alimentar, cuja primeira versão era desfavorável às proteínas animais. Os Estados Unidos aprovaram recentemente a versão atual do seu *Dietary Guidelines for Americans*, o guia alimentar que reúne as recomendações do governo federal para que os habitantes tenham uma dieta saudável e equilibrada. Nesse guia, os lácteos tiveram um bom destaque, compatível com sua importância nutricional. Provavelmente, as ações da DMI, direta ou indiretamente (através da influência positiva de médicos) tiveram sua parte. Segundo o Relatório Anual da DMI, *"Sabemos que outros grupos de alimentos e empresas querem ocupar nosso local exclusivo na pirâmide alimentar."*

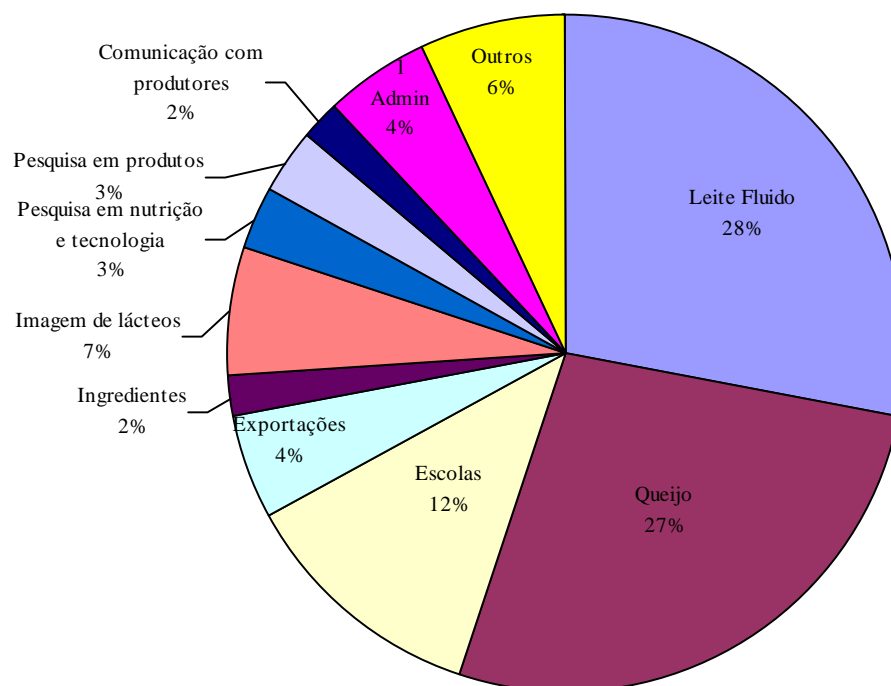
Há outras maneiras de atuar através do marketing institucional, bem como é possível discorrer mais profundamente sobre cada aspecto apontado acima. No



entanto, a esta altura, é possível concluir que o marketing institucional, se bem feito e com recursos, pode melhorar a atratividade do setor, aumentando o mercado e criando mais oportunidades para seus agentes captarem valor.

O escopo de uma entidade de marketing institucional pode ser entendido a partir da análise dos gastos e investimentos efetuados. No caso da DMI (Figura 3), fica evidente que sua atuação vai muito além da propaganda, embora esta seja um item importante e majoritário do orçamento da entidade.

Figura 3. Orçamento da Dairy Management Inc para o ano de 2004 (DMI Annual Report, 2004)



Aspectos que precisam ser discutidos em relação ao marketing institucional

Quem são os beneficiários e quem deve contribuir: uma primeira questão a ser discutida é quem são os beneficiários de uma entidade de marketing institucional. Certamente, essa resposta dependerá do escopo das ações da entidade e, eventualmente, pode-se constatar que alguns dos beneficiários em uma primeira análise podem não vir a lograr nenhum benefício e, em caso extremo, prejudicados, dependendo das ações realizadas. Se uma entidade faz apenas marketing institucional de leite, é compreensível que indústrias que utilizem essa matéria-prima para produzir seus produtos não se sintam tão interessadas, visto que o aumento da



demanda por leite “in natura” tenda a elevar o preço de sua matéria-prima em um primeiro momento, caracterizando a ação como contrária aos seus interesses.

No entanto, considerando as diversas ações relacionadas ao marketing institucional, incluindo relacionamento com formadores de opinião, programas escolares, defesa de leite e dos lácteos e fomento às exportações, fica evidente que o escopo de uma entidade para essa finalidade está muito além da propaganda de leite pura e simplesmente. Há, de fato, toda uma gama de atividades de relevância para a cadeia de lácteos, que não pode ser analisada de forma superficial.

Com isso, pode-se concluir que os diversos agentes envolvidos com a cadeia láctea se beneficiam, embora talvez não na mesma intensidade. A tabela abaixo representa uma tentativa de procurar classificar os beneficiários de acordo com a relevância do benefício.

Tabela 1. Tentativa de classificação dos beneficiários de um serviço de marketing institucional

Categoria	Grau de benefício
Produtores de leite	Benefício direto pelo aumento do mercado e por produzir o produto que é a base para todos os lácteos
Cooperativas	Grande benefício, visto que seus produtos em geral estão em um nível mais baixo na escala de agregação de valor, além de via de regra não terem grandes investimentos em marketing (há exceções). Benefícios claros advindos da defesa do setor.
Laticínios de médio e pequeno porte	Benefício considerável, visto que normalmente não dispõem de verbas significativas para marketing e podem lucrar com o aumento do mercado a nível regional. Benefícios claros advindos da defesa do setor.
Laticínios de grande porte	Benefício existente, mas há que se conciliar esses investimentos com os investimentos em desenvolvimento das marcas próprias. A defesa do setor contra produtos substitutos e contra grupos de ativistas é uma vantagem das mais evidentes.
Empresas de insumos	Benefícios indiretos pelo aumento da produção e do processamento
Governo	Benefícios decorrentes da melhoria da saúde da população e do estímulo a uma atividade produtiva e industrial que é altamente geradora de empregos.



O produtor de leite é o principal beneficiado direto, tanto que diversos programas de marketing institucional no mundo são financiados pelo elo primário – o principal deles é o *dairy checkoff*, da DMI.

A indústria de laticínios também obtém vantagens significativas com o marketing institucional, tanto que em diversos países financia atividades de marketing institucional. No Chile, por exemplo, o investimento é dividido entre produtores, indústrias e governo, em partes iguais. No Uruguai, a cooperativa Conaprole desenvolve atividades de marketing institucional. Nos EUA, o programa Milk PEP é bancado pelos laticínios. Em função disso, é pertinente que programas de marketing institucional sejam em parte financiados pela indústria de laticínios. A própria ACEL, desenvolvida no Brasil, tinha como contribuintes produtores e indústrias de laticínios.

Contribuição voluntária x compulsória: entre as diversas questões que permeiam a discussão em torno do marketing institucional, está a natureza da contribuição, se voluntária ou compulsória. Diversas entidades com essa finalidade surgiram a partir da contribuição voluntária e várias se mantêm até hoje, como é o caso da Federation of Swiss Milk Producers, na Suíça (www.swissmilk.ch). A própria Dairy Management Inc., a entidade de marketing institucional com maior capacidade de investimento do mundo, teve início a partir de contribuições voluntárias de produtores de leite, em 1915, assim permanecendo até 1984.

Um problema importante relacionado à contribuição voluntária é que os benefícios advindos de ações de marketing institucional não ficam restritos àquelas empresas ou pessoas que contribuíram, ao contrário do que ocorreria, por exemplo, com os investimentos de marca. Também, à medida que o número de potenciais contribuintes aumenta, o peso da contribuição individual se dilui no montante total arrecadado. Essas duas constatações criam uma condição potencial para o desestímulo à contribuição, visto que o contribuinte pode concluir que sua contribuição não é necessária para que os benefícios sejam auferidos. É o problema do “carona”, ou seja, daquele que se beneficia sem ter o ônus ou o investimento. Em sociedades com visão de curto prazo, com contribuintes em meio a crises econômicas e nas quais o sentimento de coletivismo seja menor, essa situação pode ser crítica a ponto de inviabilizar projetos de contribuição voluntária.

A contribuição voluntária, provavelmente, é uma etapa inicial e necessária, sendo suplantada pela compulsoriedade à medida que se ganha maturidade e conhecimento a respeito dos diversos aspectos que compõem iniciativas dessa natureza e que só podem ser contemplados com a experiência adquirida.

Programas nacionais x regionais: outro aspecto freqüentemente discutido é a amplitude nacional ou regional/local dos investimentos em propaganda e marketing. Afinal, embora muitos mercados e ações sejam nacionais, outras ações devem se dar a nível municipal, regional ou estadual. Nos Estados Unidos, a DMI resolveu essa questão ao destinar 67% do valor arrecadado aos programas estaduais, que mantêm boa coordenação com o programa nacional, ficando 33% do valor utilizado em campanhas e ações realizadas no país. Vale lembrar que a arrecadação nos EUA é equivalente a US\$ 0,33 por kg de leite, sendo o programa supervisionado pelo USDA, equivalente ao Ministério da Agricultura dos EUA.



Entraves a implantação do marketing institucional no Brasil

Vários aspectos concorrem para dificultar a adoção de programas únicos de marketing institucional de lácteos no Brasil. Alguns deles são comuns a outros países que conseguiram implantar programas do gênero, outros são mais particulares do Brasil. A seguir, alguns destes aspectos serão comentados, com o objetivo de embasar de forma mais sólida propostas de marketing institucional para o país:

Estruturação do mercado: a forma como o mercado brasileiro está estruturado dificulta, em uma primeira análise, a adoção de programas de contribuição voluntária ou compulsória. Do lado da produção, são centenas de milhares de produtores de leite, com graus variados de tecnologia, escala produtiva, qualidade e expectativas em relação à atividade, dificultando o alinhamento para definição de uma proposta e dificultando a captação de recursos. Vale lembrar que há dificuldades afins em outras áreas, como a questão da implantação das normas de qualidade do leite. Do lado da indústria, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, em que mais de 80% do leite é captado por cooperativas, há uma pronunciada divisão entre grandes indústrias (nacionais e estrangeiras), cooperativas e indústrias menores, novamente dificultando uma proposta única que contemple todo o setor processador. Embora seja um entrave, não é uma barreira intransponível: os 14 maiores laticínios, juntos, captaram em 2005 cerca de 6,7 bilhões de litros, a partir de 80.000 produtores de leite, número muito semelhante ao de produtores que alimentam o *dairy checkoff* nos EUA. Esse volume representa mais de 41% da produção inspecionada de leite nacional e, com a cobrança de 0,5 centavo por litro, teria gerado arrecadação de mais de R\$ 33 milhões em 2005.

Carga tributária elevada e imagem de má gestão do dinheiro arrecadado: a arrecadação de impostos atinge cerca de 38% do PIB, um valor comparável a economias como a da Suíça, porém sem oferecer em qualidade e quantidade os serviços que se espera. O gasto excessivo da máquina governamental, aliado a má aplicação dos recursos captados e denúncias freqüentes de corrupção, representa uma barreira quase que natural a implantação de novas taxas, ainda que, desta vez, sejam geridas e aplicadas no próprio setor. À essa barreira, somam-se aspectos jurídicos como o risco de, no caso de arrecadação compulsória, o fundo arrecadado ser gerido pelo governo e, como tal, ser passível de aplicação em outras áreas que não a sua função inicialmente proposta, a exemplo do que já ocorreu com a CPMF e com a CIDE dos combustíveis. É possível, no entanto, minimizar esses riscos através da gestão profissionalizada dos recursos arrecadados e, possivelmente, de estratégias jurídicas para gestão do recurso mesmo no caso de arrecadação compulsória.

Dentro disso, a Láctea Brasil foi recentemente agraciada (MilkPoint, 2006) com o título de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) pelo Ministério da Justiça, implicando, entre outras vantagens, na possibilidade de captação de recursos públicos para marketing institucional de lácteos e de captação de recursos externos, via Banco Mundial ou BID. Trata-se, enfim, do reconhecimento de que os objetivos da entidade estão alinhados aos do Estado brasileiro, o que pode facilitar a gerência de recursos para marketing de lácteos, a ser estudada mais a fundo.



Desregulamentação relativamente recente: até 1991, a atividade leiteira, assim como outras, sofria forte intervenção estatal e, ainda hoje, há certa cultura de dependência governamental, especialmente no tocante a pleitos para redução da carga tributária (que, como mencionada, é abusiva como um todo no país). Programas recentes de marketing, como o iniciado no final de 2005 pelo estado de Goiás, foram alicerçados em subvenções de impostos, de forma que não há a cultura, ao menos em larga escala, do setor investir seus próprios recursos em campanhas de marketing institucional.

Histórico de conflitos: uma consequência da desregulamentação ainda recente e feita sem o devido planejamento é o histórico de conflitos entre produtores e indústrias, algo que pode ser considerado natural em se levando em conta a brusca mudança no ambiente de negócios. Não se deve esquecer que, há menos de 5 anos, estavam em curso as CPIs do leite, cuja lembrança não remete favoravelmente a união visando ações conjuntas de marketing. Há, no entanto, rápidas mudanças em curso, notadamente a melhoria da qualidade do leite e o pagamento diferenciado como um fator de estímulo à fidelização e ao relacionamento mais duradouro entre produtores e indústrias, bem como a criação de órgãos como o Conseleite, iniciado no Paraná, e a Câmara Setorial de Lácteos, órgão consultivo do MAPA.

Programas paralelos: a existência de programas paralelos de marketing institucional, seja elaborados por entidades, seja estaduais, representam uma situação dúbia em relação a viabilidade de implantação de um programa nacional de marketing de lácteos. De um lado, atuam como estimuladores, mostrando que há viabilidade organizacional e *momentum* para ações desta natureza. De outro lado, porém, há o risco de impedirem a concepção de um programa nacional, com os riscos inerentes desta compartimentalização não planejada: duplicidade de ações e gastos, campanhas não integradas umas com as outras e estratégias equivocadas de propaganda e marketing, comprometendo inclusive a continuidade das ações, que poderiam encontrar uma "prova" de sua inviabilidade. Vale aqui lembrar a mensagem de abertura do relatório anual da DMI, em 2005: *"a palavra-chave para o sucesso do programa da DMI, que gerencia US\$ 160 milhões ao ano, é UNIFICAÇÃO. Um plano único, colocado em ação em base nacional e local, para resolver os problemas do mercado de lácteos e vender mais, nos EUA e no mundo."*

Experiências passadas: o fato de já terem havido iniciativas de marketing que, por razões não inerentes ao projeto, foram descontinuadas, representam uma barreira, sendo cômodo argumentar que "essa solução já foi tentada e não deu certo", como foi o caso da já mencionada ACEL. Por outro lado, a cultura de investimento em promoção de lácteos em outros países tem raízes muito mais antigas e presentes do que no Brasil, sendo o principal exemplo o histórico de investimentos em marketing institucional de lácteos nos EUA, que remonta a 1915, como informado.

Aspectos estratégicos: diante das dificuldades do mercado de lácteos, diversos laticínios estão lançando bebidas à base de soja, segmento que vem apresentando rápido crescimento e boa rentabilidade. Essa alternativa, embora discutível do ponto de vista estratégico, acaba sendo uma alternativa econômica viável de curto prazo e dificulta a adoção de programas de longo prazo visando marketing institucional de lácteos. O raciocínio é "se há um segmento substituto, mais rentável, que podemos



atuar, porque gastar recursos para promover o setor lácteo?”. CARVALHO (2006) comenta os aspectos envolvidos nessa decisão e os riscos existentes.

Rentabilidade do setor: a baixa rentabilidade reportada pelo setor lácteo, seja na indústria, seja na produção, é um aspecto que dificulta investimentos em marketing institucional, refletindo-se, logicamente, em um círculo vicioso: não se investe em marketing institucional, vende-se menos, a concorrência aumenta, a rentabilidade cai, não se investe em marketing, etc...

A Câmara Setorial de Lácteos e o marketing institucional

Nenhum dos entraves acima apontados é limitante à efetiva implantação de programas de marketing institucional de lácteos no Brasil. Com o intuito de analisar estes itens e propor uma solução que contemplasse o marketing institucional de lácteos no Brasil, a Câmara Setorial de Leite e Derivados designou, em meados de outubro de 2005, um grupo com integrantes das seguintes entidades, coordenado pela Láctea Brasil: ABIA, ABIQ, G-100, Leite Brasil, CNA, Embrapa Gado de Leite, OCB/CBCL e ABLV.

Vale aqui explicar que, embora o setor já conte com uma entidade designada a realização desse trabalho – a Láctea Brasil – a dimensão a ser adotada pelo programa exige que se discutam todos os fundamentos envolvendo o tema, inclusive a própria pertinência de se manter a estrutura atual de gestão da entidade, face a uma realidade de valores e escopo muito diferentes da atual. Isso posto, o grupo entende que a Láctea Brasil, com as devidas adaptações estatutárias decorrentes do processo, pode continuar a ser a entidade responsável pelas ações executivas de marketing institucional no Brasil.

Após alguns meses de estudos, o grupo chegou a um modelo considerado adequado à realidade brasileira. Por esse modelo, a contribuição deverá ser voluntária, ao menos em um primeiro momento, sendo obtida a partir de um valor coletado a partir de cada litro de leite industrializado. A contribuição deverá ser feita por produtores e indústrias, cabendo a estas a captação e repasse dos recursos. Para iniciar o programa, durante pelo menos um ano, a contribuição deverá ser feita somente pelas indústrias, notadamente as principais, visando acelerar e facilitar o processo de captação de recursos e criar um precedente favorável para a relação cooperativa entre indústrias e produtores de leite e para a participação de outras indústrias. O valor considerado adequado é de R\$ 0,005 por litro de leite (meio centavo por litro de leite), representando cerca de 1% do valor do leite, sendo a contribuição feita da seguinte forma: 50% via produtores e 50% via indústrias, de forma que a contribuição efetiva de cada parte seria de um quarto de centavo por litro de leite.

A entidade deverá atuar nas seguintes áreas-chave, tendo interface com outras áreas de atuação (Figura 4):



Figura 4. Escopo de atuação da entidade

Áreas-chave:

- ◆ Propaganda institucional de lácteos
- ◆ Relacionamento com a imprensa/formadores de opinião
- ◆ Defesa do leite junto ao governo, imprensa, profissionais de saúde
- ◆ Programas de leite escolar (nutrição, saúde, bem estar e consumo de produtos lácteos)
- ◆ Parcerias para alavancagem de recursos
- ◆ Acompanhamento das tendências do consumo

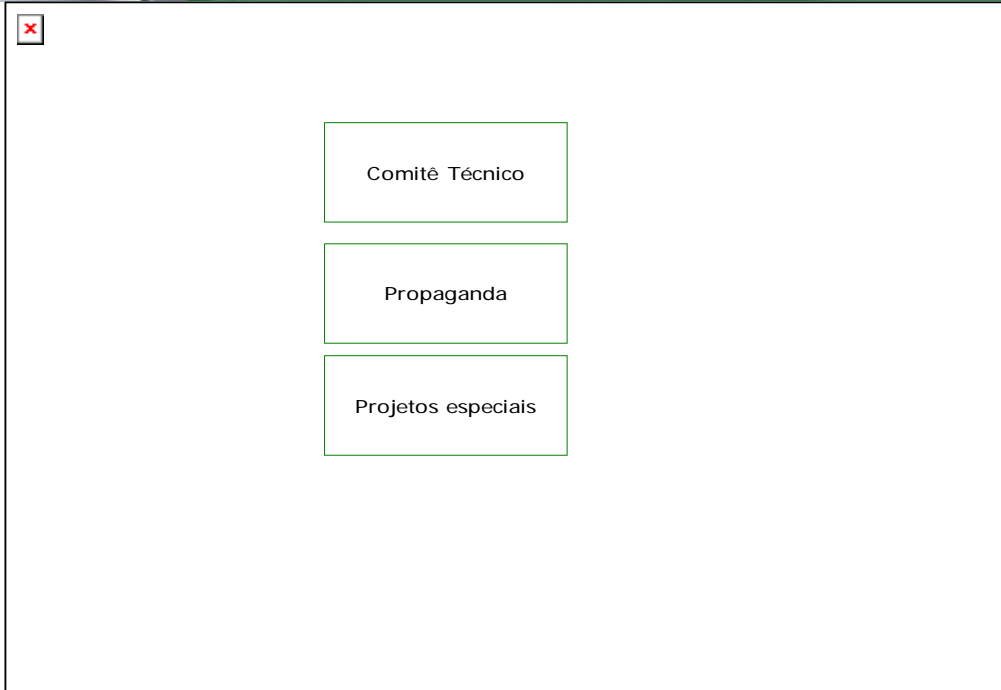
Áreas de interface:

- ◆ Promoção das exportações
- ◆ Participação em entidades mundiais (ex: FIL/IDF)
- ◆ Pesquisa e inovação tecnológica
- ◆ Sanidade

A gestão da entidade deverá ser profissionalizada, tanto em seu corpo executivo, quanto na gestão dos recursos, que deverá inclusive ser terceirizado para conferir maior transparência e eficiência. O entidade deverá ter um Conselho Deliberativo, composto por representantes de produtores e indústrias e eventualmente demais agentes financiadores, que elegerá um presidente, bem como um Conselho Fiscal (figura 5).

A Câmara Setorial apresentará esta estrutura às principais empresas do setor, levando em conta que as lideranças de produtores (CNA e Leite Brasil) já se colocaram amplamente favoráveis ao projeto.

Figura 5. Possível estrutura administrativa da entidade de marketing institucional de lácteos para o Brasil



Conclusões

O marketing institucional de lácteos se justifica à medida que pode contribuir de forma efetiva para a ampliação do mercado, melhorando a atratividade do setor, evitando que concorrentes ou novas conjunturas ameacem a sustentabilidade do negócio. No entanto, a forma de implantação depende de uma série de variáveis, que variam de país para país. É temeroso considerar que modelos desenvolvidos em outros países, com outras realidades, possam ser aplicados aqui sem os devidos ajustes. Por outro lado, as características e eventuais entraves aqui existentes não devem ser motivo para que o setor deixe de investir nesse passo que, em diversos outros países e ocasiões, tem apresentado relação custo/benefício amplamente favorável.

O setor deu um passo importante ao reunir diversos representantes de segmentos da cadeia de produção de leite para formular um modelo que contemple as necessidades do setor e as suas características. A efetiva implantação desse projeto será a prova definitiva do amadurecimento do setor em prol da criação de um ambiente de negócios mais favorável e sustentável.



Bibliografia

Carvalho, M.P., 2004. **O leite na Pesquisa do Orçamento Familiar.** MilkPoint.
http://www.milkpoint.com.br/mn/comentariosemana/artigo.asp?nv=1&id_artigo=18869&area=0&perM=1&perA=2004

Carvalho, M.P. 2006. **Até que ponto laticínios lançarem bebidas à base de soja é bom negócio?** MilkPoint.
http://www.milkpoint.com.br/mn/comentariosemana/artigo.asp?nv=1&id_artigo=28090

Dairy Management Inc.. **Annual Report 2004.** Illinois, EUA.

Ghemawat, P. **A estratégia e cenário dos negócios,** Porto Alegre: Bookman, 2000.

Kaiser, H. M; Chung, C, 1981. **Impact of Generic Milk Advertising on New York State Markets, 1986-2000.**

Martins, P. C. 2005. **Leite: alimento ou veneno?** MilkPoint.
http://www.milkpoint.com.br/mn/conjunturalactea/artigo.asp?nv=1&id_artigo=25354&area=3&perM=5&perA=2006

MilkPoint, 2003. **Craig Plymesser: como os Estados Unidos trabalham o marketing institucional e as sugestões para o Brasil**
http://www.milkpoint.com.br/mn/entrevistas/artigo.asp?nv=1&id_artigo=7906&area=0&perM=6&perA=2005

MilkPoint, 2003. **Entrevista: Cícero de Alencar Hegg, diretor da ABIQ, Associação Brasileira das Indústrias de Queijo: produtor e indústria precisam conversar mais**

http://www.milkpoint.com.br/mn/entrevistas/artigo.asp?nv=1&id_artigo=7905&area=0&perM=6&perA=2005

MilkPoint, 2004. **Chile investe 900 milhões de pesos e põe celebridades suas para promover o leite –**
http://www.milkpoint.com.br/mn/marketingdoleite/artigo.asp?nv=1&id_artigo=19055&area=36

MilkPoint, 2006. **Láctea Brasil recebe classificação especial do governo.**
http://www.milkpoint.com.br/mn/marketingdoleite/artigo.asp?nv=1&id_artigo=27312&area=36



MilkPoint, 2006. **Sindileite Goiás faz campanha para aumentar consumo-**

http://www.milkpoint.com.br/mn/girolacteo/artigo.asp?nv=1&id_artigo=27167&area=31

Porter, M. **Competitive Strategy – technics for analyzing industries and competitors**. The Free Press. 1980.

Plymesser, C. **Palestra no Simpósio Interleite**, agosto de 2003.

Tetra Pak News, janeiro a março, 2005, Ano 6, nº 28.