

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c8>

LEITE É TUDO IGUAL? ESTRATÉGIAS DE UMA COOPERATIVA NA BUSCA POR VANTAGEM COMPETITIVA

Is milk all the same? Strategies of a cooperative in the search for competitive advantage

GUILHERME ANDRÉ BRAGA – guilhermebraga26@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG, Brasil

LUCAS SILVA BARRETO – lucassbarreto@yahoo.com.br

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG, Brasil

DANILO MOREIRA SOARES – daniomoreirasoares@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG, Brasil

VÉRICA FREITAS – verica@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG, Brasil

VERONICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA – veronica@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG, Brasil

Submissão: 11/12/2019 | Aprovação: 23/04/2020

Resumo

Este caso contempla o contexto de uma cooperativa do interior de Minas Gerais que optou por investir em estratégias de diferenciação no seu portfólio a fim de alcançar real vantagem competitiva no mercado lácteo, que, assim como o de commodities, de modo geral, é nivelado principalmente pelo preço. A organização em estudo conseguiu alcançar destaque inicialmente por meio da reestruturação de seus processos internos, do relacionamento com os consumidores e pela readequação de sua embalagem. O objetivo deste caso para ensino é discutir sobre estratégias de diferenciação e como o posicionamento pode se tornar uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, diferenciação, *commodities*, leite, embalagens.

Abstract

This case contemplates the context of a dairy industry in the interior of Minas Gerais that chose to invest in differentiation strategies in its portfolio in order to achieve a real competitive advantage in the dairy market, which, like commodities in general, is mainly matched by price. The organization under study was able to reach prominence firstly through the restructuring of its internal processes, relationship with consumers and the readjustment of its packaging. The purpose of this teaching case is to discuss differentiation strategies and how positioning can become a sustainable source of competitive advantage.

Keywords: Competitive advantage, differentiation, commodities, milk, packaging.

Introdução

No mercado de laticínios, caracterizado por bens “commoditizados”, alta concorrência e margens reduzidas, emerge o desafio de criar mecanismos que proporcionem às empresas vantagens



competitivas além do preço, que é o principal fator determinante da compra. Esse cenário não foi enxergado inicialmente como uma barreira para a Cooperativa de Laticínios em estudo (não autorizada a identificação da empresa), mas como uma oportunidade de explorar um segmento de consumidores que reconhecem a importância em outros atributos e experiências superiores e estão dispostos a pagar mais por isso.

Incentivada inicialmente pelo seu diretor executivo e equipe, o primeiro passo foi identificar os principais fatores que influenciam a decisão de compra do novo público-alvo, sendo a qualidade e a apresentação do produto os elementos identificados como mais relevantes. Diante disso, foi iniciado um processo de modernização da planta industrial, reestruturação de operações e adaptações nos setores logístico e comercial para tornar a empresa competitiva conforme seus novos objetivos. No mesmo momento, foi tomada a principal decisão que representaria o marco para diferenciação de seu produto e consequente reposicionamento da marca: a mudança do padrão de embalagem em toda a sua linha de produtos por meio da troca de fornecedor.

Esse conjunto de estratégias proporcionou vantagens competitivas para a organização em um primeiro momento, pois ela era pioneira na troca do modelo de embalagem no Brasil, sendo necessários dois anos para que uma indústria adaptasse sua planta industrial e conseguisse aderir a esse movimento. Nesse meio tempo, a Cooperativa se consolidou, com sua capacidade produtiva e de escoamento sendo dobrada, além da ampliação de seu portfólio de produtos e duplicação dos postos de trabalho. Todos esses resultados posicionaram-na como referência no varejo de vizinhança do setor lácteo, sendo reconhecida por importantes órgãos do setor alimentício brasileiro.

Contudo, após esse período de dois anos, os principais concorrentes também se adequaram e equiparam suas plantas industriais, e, assim, os atributos que outrora eram diferenciais viraram características comuns no mercado longa vida. A Cooperativa, então, chegou novamente a um antigo dilema: Como se diferenciar diante da concorrência?

Para responder a essa questão, é necessário conhecer a conjuntura do mercado lácteo longa vida, as características da Cooperativa e analisar o processo de inovação que proporcionou os primeiros resultados.

O mercado de laticínios no Brasil e o papel da embalagem

Em 2016, o mercado lácteo ocupava a terceira posição entre os principais produtos alimentares do País, com faturamento líquido de R\$ 68,7 bilhões, representando cerca de 9,5% de todo o faturamento da indústria alimentícia no país (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação [ABIA], 2019). Além disso, a produção de leite no Brasil esteve entre as seis mais importantes atividades agropecuárias em 2014, representando 5,9 % do valor bruto na produção agropecuária (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2015).

O cenário atual no mercado de laticínios decorreu, entre outros fatores, da criação do Plano Real e menores índices de inflação. Entre 2000 e 2010, por exemplo, a produção nacional de leite crescia, em média, 4,2% ao ano e, de 2010 a 2015, a produção cresceu, em média, 4,5% ao ano, frente a um crescimento médio mundial de 2% ao ano, o que propiciou maiores investimentos no setor, melhoria nos processos logísticos e consequente amadurecimento da cadeia produtiva (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [Embrapa], 2017).

Na indústria láctea, a abertura econômica levou ao aumento da concorrência, devido às importações e à entrada de empresas multinacionais. A modificação no canal de distribuição, com maior participação das grandes redes de supermercados e das fusões e aquisições que ocorreram por parte das indústrias do setor, resultou no aumento de concentração da produção (Scalco & Braga, 2014).

Um dos fatores mais relevantes para a transformação do mercado lácteo no Brasil foi a progressiva substituição do leite tradicionalmente conhecido por “barriga mole” pelo leite longa vida

(UHT), que já representa mais de 86% do leite fluido consumido no Brasil (Milkpoint, 2016). Essa mudança ampliou sobremaneira a escala de distribuição de leite longa vida e o ciclo de vida do produto, já que os brasileiros deixaram de comprar o produto diariamente nas padarias para comprá-lo nos supermercados.

Nesse contexto, as embalagens cartonadas desempenharam papel fundamental para facilitar o transporte e caducidade do novo padrão de produto. Segundo a Tetra Pak (2017), a embalagem UHT é formada por três materiais: papel, plástico e alumínio, que são distribuídos em seis camadas dispostas em uma determinada ordem, as quais passam por um processo de laminação, consistindo, de maneira simplificada, em realizar uma compressão sobre as folhas dos diversos constituintes para uni-las, criando barreiras a diversos agentes ambientais e conservando as propriedades do alimento.

Além das questões técnicas, a embalagem também influencia diretamente o consumo, já que qualquer investimento pode proporcionar melhora de *performance*, revertendo em incremento das vendas. Essa afirmação é fundamentada pelo levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), apresentado pela Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) (2017), apontando que 75% das empresas que investiram em *design* de embalagens registraram incremento no volume de vendas e 41% reduziram seus custos de produção.

Nesse sentido, Mugge e Schoormans (2012) citam a importância que o formato e aparência do produto têm para gerar inferências sobre atributos intrínsecos dele. Expressar elementos como uma gramatura que apresente facilidades de uso e expressões que demonstrem responsabilidade ao meio ambiente pode influenciar as avaliações positivas dos consumidores que são engajados nessas causas. Contudo, os consumidores nem sempre entendem esses elementos da estrutura ou reconhecem o apelo que as embalagens procuram apresentar. Para transmitir esses aspectos, os elementos gráficos e textuais das embalagens, como cores, fotografias, imagens e logotipos, são formas importantes de comunicar e criar compatibilidade entre a preocupação do consumidor e os valores do produto em questão (Magnier & Crié, 2015; Magnier & Schoormans, 2017).

Em suma, os consumidores usam embalagens para identificar e diferenciar os produtos antes de sua experimentação. A diferenciação é especialmente importante nos mercados de bens pouco diferenciados, como o da indústria abordada neste caso para ensino, o leite. Pela embalagem, os consumidores fazem inferências sobre a marca e o produto, fazendo parte de um processo de "preenchimento" de informações ausentes sobre o produto ou a marca a primeiro momento (Bloch, 1995; Magnier & Schoormans, 2017).

Antecedentes do caso: história e contexto atual da Cooperativa de Laticínios A

A Cooperativa de Laticínios em estudo foi inaugurada na década de 1990 em Minas Gerais, com suas atividades iniciais ligadas à fabricação de derivados lácteos variados (queijos, leite *in natura*, entre outros). A sua linha de produtos, contudo, foi modificada já visando à atuação no setor longa vida. Nos anos 1990, a cooperativa deu início à implantação de um parque industrial em outra cidade, ainda no interior do estado.

Atualmente, ela é composta por quatro cooperativas agropecuárias, também de Minas Gerais, e tem uma capacidade instalada de aproximadamente 20 milhões de litros por mês. A empresa conta com equipamentos modernos e de alta precisão que garantem a eficiência da sua linha de produção. Além disso, ela vem diversificando seu *mix*, fornecendo produtos que atendem as expectativas dos consumidores que demandam por qualidade, consolidando, assim, a marca entre as líderes no País.

A busca constante por inovação e excelência contribuiu para a sua ascensão no mercado. Com representação em quase 20 estados brasileiros, ela ocupa posição de destaque no *ranking* de indústrias líderes na venda de produtos lácteos aromatizados de 200 ml no Brasil, além de estar entre as 10 empresas líderes em vendas de produtos longa vida de 1 litro e ser reconhecida como indústria destaque no varejo de vizinhança. Como a Cooperativa de Laticínios alcançou resultados tão

positivos nesse tempo em um mercado tão concorrido? As adaptações estruturais e de operação que culminaram em seu reposicionamento foram aspectos significativos.

Momento chave: A adaptação industrial e logística

Em se tratando do mercado de *commodities*, no qual o leite está inserido, o preço é o principal determinante de compra do consumidor, e cada centavo de variação influencia significativamente os resultados. Nesse contexto, a Cooperativa de Laticínios em estudo, quando ainda era uma indústria de laticínios de médio porte, procurava encontrar uma saída para se diferenciar em um mercado que contava com grandes *players* do cenário alimentício nacional de maneira geral.

Quais estratégias a Cooperativa deveria adotar para se diferenciar e auferir melhores resultados? Nesse momento, entra em ação a ideia que mudaria os rumos da organização. O Diretor Executivo da Cooperativa e a sua equipe, com base em pesquisas de mercado e no relacionamento com *stakeholders* experientes no setor, constataram que a opção mais viável seria reconsiderar seu posicionamento, que acompanhava o mercado em geral, orientado por preços, e investir em outro atributo. As informações coletadas identificaram um potencial nicho que prioriza a qualidade e a apresentação do produto como os elementos de maior impacto no ato da compra. Contudo, como a Cooperativa atenderia esse nicho sem que houvesse capacidade produtiva de alto padrão e distribuição eficiente?

Para responder a esse questionamento, a partir de 2010, foram implantados os projetos de modernização logística e da linha de produção. Inicialmente, foi realizada uma reestruturação que substituiu a terceirização de seu escoamento pela gestão própria. Isso permitiu maior agilidade na entrega e um controle maior na qualidade do transporte de seus produtos. Os resultados positivos foram imediatos, com *feedback* tanto dos clientes como de representantes comerciais.

Em relação aos números, a logística própria inicialmente demandava custos de manutenção maiores que a logística terceirizada, mas, com sua implantação, o tempo de entrega diminuiu pela metade, principalmente porque muito tempo era despendido na fase de contratação de transportadores. Isso permitiu um maior número de entregas em um período menor, o que, conseqüentemente, ampliou as vendas e o *market share* da organização. Além disso, foi identificado que muitos fornecedores estavam posicionados geograficamente na rota de clientes, o que permitiu maior aproveitamento da frota durante o retorno à indústria, coletando os insumos de produção, gerando ainda mais economia, além da agilidade do processo produtivo.

Posteriormente, com a modernização da planta industrial, a empresa conseguiu garantir confiabilidade com certificações internacionais nos processos de envase por meio da implantação do maquinário mais moderno disponível atualmente para a indústria UHT em nível mundial. Para essa mudança, foi necessário desenvolver um novo fornecedor de embalagens, que trabalhava com um formato inovador de embalagens, o “*square*”, em substituição ao único modelo disponível no mercado brasileiro, o “*base*”. As dimensões maiores e de formato retangular possuíam certificação internacional por facilidade de uso emitida pela Associação Sueca de Reumatismo (SRA), órgão reconhecido pelas certificações na indústria de embalagens, um fator a mais a ser considerado na busca pela diferenciação.

Além do formato de embalagem, esse novo fornecedor adotava um tipo diferenciado de tampa, o modelo em rosca “*swift*” projetada com lacre antiviolação, em substituição ao modelo “*lift*”. A nova tampa era mais prática, com manuseio simplificado e, aliada ao novo formato da embalagem, evitava o desperdício de produto devido a sua gramatura, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Embalagens com tampas “*lift*” e “*swift*”



Fonte: Reciclagem no Brasil (2017).

A partir do pioneirismo da Cooperativa de Laticínios, surgiu uma tendência que a tornaria referência em termos de qualidade de produto e desempenho. Uma prova disso veio posteriormente, com a assimilação da nova tecnologia pelo mercado, já que outras grandes fabricantes do setor adaptariam suas linhas de produção para o novo modelo de embalagem e tampa. Contudo, o *lead time* para implantação do novo processo, que dependia da importação e implantação do novo maquinário na planta industrial, demorando mais de dois anos, propiciou que a Cooperativa mantivesse essa vantagem competitiva por pelo menos esse período.

As mudanças realizadas e o investimento no reposicionamento da marca

A modernização da planta, a alteração da embalagem e a reestruturação dos processos logísticos inspiraram a mudança não apenas técnica, mas também uma oportunidade de alcançar o esperado reposicionamento de mercado por meio dos atributos conquistados. Desse cenário emergiu um novo questionamento: Como comunicar essa proposta de valor para o mercado-alvo em questão? Inicialmente foi identificada a necessidade de enunciar os benefícios da marca e refletir os valores propostos: “Qualidade e Inovação”. A campanha de comunicação anunciava a nova tampa “*swift*” informando sobre a proteção adicional para preservar a qualidade do leite e a facilidade de abertura, com a adoção de um *slogan* que fazia referência à saudabilidade e praticidade dos produtos. A nova tampa foi adotada em toda a linha de produtos de 1 litro, com exceção da bebida láctea integral.

Essa comunicação procurava atender às necessidades do mercado-alvo almejado, composto por consumidores que buscavam valores adicionais como qualidade, praticidade e suprimento de necessidades ligadas a saúde e bem-estar. Houve investimentos na ampliação do portfólio, contando com categorias que atenderiam segmentos de mercado específicos, como leites especiais enriquecidos com nutrientes, linha de produtos zero lactose, bebidas lácteas *premium*. Também houve investimentos para a estruturação de um subdepartamento de *trade marketing* com o intuito de obter *feedbacks* imediatos dos consumidores no ponto de venda de seus clientes.

Esse conjunto de ações contribuiu para a diferenciação do produto e para o atendimento à necessidade dos consumidores, por meio da promoção de atributos como qualidade, praticidade e apresentação superior, propiciando à organização trabalhar produtos com maior valor agregado, o que, por sua vez, proporciona margens superiores e, conseqüentemente, melhores resultados para a Cooperativa de Laticínios.

O impacto das mudanças em números

No período de dois anos em que a Cooperativa de Laticínios obteve exclusividade de atributos, houve um aumento de 57% em seu faturamento com base no ano de 2007/2008, quando foi iniciada a produção de itens longa vida. Esse crescimento continuou nos anos seguintes, atingindo 95% em 2011, 244% em 2013 e 281% em 2015.

Em 2010, foi realizada a ampliação da capacidade de produção da linha de 200 ml em 70%. Em 2012, foi adquirida mais uma máquina para envase de embalagens 1 litro, com capacidade de 200 mil litros/dia, e mais uma máquina de envase de produtos de 200 ml, com capacidade de 40 mil litros/dia. Esse crescimento ainda exigiu a ampliação do quadro de funcionários da empresa. Assim, a Cooperativa de Laticínios, que, em setembro de 2009, contava com 364 colaboradores, em 2017 contabilizou quase 800 empregados diretos. Além desses resultados, a Cooperativa recebeu prêmios de associações e publicações do setor como reconhecimento.

Acirramento de mercado após o período de exclusividade: necessidade de reinvenção

As mudanças que outrora foram fonte de vantagem competitiva foram assimiladas pela concorrência após o período de dois anos de exclusividade. Grandes marcas do cenário nacional passaram a atuar com o mesmo fornecedor de embalagens da Cooperativa, equiparando também seus recursos produtivos que antes eram seu diferencial. Além disso, outros *players* investiram na logística própria, otimizando o escoamento da produção e padrões de entrega assim como a Cooperativa A, possibilitando excelência equivalente na distribuição.

Alguns fatores macroeconômicos também impactaram não apenas a Cooperativa A, mas o setor lácteo como um todo, aumentando ainda mais a competição em um mercado já acirrado por natureza. Um deles foi uma reforma tributária que abrangeu a categoria longa vida entre 2013 e 2014, atingindo estados brasileiros que eram importantes rotas de venda para a empresa. Essa situação resultou em uma barreira fiscal que tornava o preço de venda dos produtos completamente fora dos padrões praticados, quando comparado às marcas regionais ou grandes fabricantes que já atuavam nesses mercados. Isso forçou as indústrias a canalizarem suas vendas com mais intensidade dentro do próprio estado ou naqueles em que havia subsídios fiscais. Outro fator determinante foi a grave crise de abastecimento de 2015, atingindo produtores que abandonaram a atividade leiteira, resultando em rupturas de matéria-prima para as indústrias e, conseqüentemente, no recuo na produção, quando as reservas financeiras do período de alta tiveram que ser utilizadas para manter a operação da Cooperativa.

Diante desse contexto, a equipe executiva voltou a refletir sobre os próximos passos da Cooperativa de Laticínios para superar os novos desafios, levando em consideração concorrentes de maior porte e poder de barganha agora incorporando os mesmos fatores que outrora eram os diferenciais da empresa. Quais seriam os próximos passos da organização em estudo para conseguir gerar novas vantagens competitivas nesse cenário novamente equiparado? A Cooperativa deveria continuar buscando a diferenciação de seus produtos e manter-se fiel à estratégia de posicionamento atual ou segmentar seu portfólio para novos públicos?

Para superar esses questionamentos, foi analisada a movimentação dos concorrentes e foram identificados os pontos explorados em menor ênfase por eles. Entre as carências encontradas, a falta de investimentos em *trade marketing* foi um destaque, o que levou a Cooperativa a adotá-la como ação prioritária no momento, com maior aporte do que o já investido. Outra área em que empresa resolveu apostar foram ações de relacionamento direcionadas ao cliente, seja de maneira direta à equipe B2B ou em ações conjuntas em loja com foco no consumidor.

O aumento do investimento em *trade marketing* teve como objetivo ampliar a confiança entre a indústria e o varejo e quantificar o retorno dos investimentos em loja. Foram adotadas ações como implantação de promotores exclusivos (não compartilhados) na área de venda, encarregados de

destacar a exposição dos produtos em relação aos da concorrência e literalmente “brigando” em tempo integral por maiores espaços na gôndola, além do controle de possíveis rupturas. O investimento não foi direcionado apenas em ações para os clientes; houve a ampliação do subsetor de *trade marketing*, vinculado ao departamento de *marketing*, oferecendo novas ferramentas para o monitoramento dos promotores em campo, mapeamento de ofertas de ações em chão (degustações, promoções ao consumidor, entre outras), desenvolvimento de métricas de desempenho nos investimentos personalizado por cliente e movimentações da concorrência.

No quesito relacionamento, houve o aumento das campanhas de vendas com clientes no âmbito B2B, envolvendo premiações aos gestores ou membros de organizações relacionados com a compra de produtos da Cooperativa, caso alcançassem metas preestabelecidas. Também foram intensificadas as promoções com foco no consumidor, promovendo conjuntamente fabricante e cliente. Por fim, o aumento em publicidade direcionada intensificou o posicionamento da empresa como promotora de atributos como saúde e bem-estar, relacionando seu produto a ações ligadas ao esporte e cunho social, como o patrocínio a atletas e equipes de diversas modalidades, participação em eventos e causas sociais variadas. Para difusão dessas ações ao consumidor, a empresa aumentou o aporte financeiro em redes sociais, triplicando os valores investidos, além de na reestruturação do *site* institucional.

Inicialmente, as novas ações vêm gerando resultados positivos, mantendo o patamar mais elevado de faturamento, obtido após mudanças iniciais. Com essas ações, a empresa conseguiu gerar maior engajamento tanto entre os clientes B2B, que estão mais próximos da organização, como entre os consumidores B2C, com aumento mensal no número de acessos ao *site* da cooperativa superior a cinco vezes e incremento no número de seguidores de 20 mil para mais de 100 mil (comparando período anterior à reestruturação – 2015 x 2017).