

Os Formadores de Opinião na Alimentação Infantil

Autoria: Luciene Nascimento de Almeida, Jose Roberto Ribas, Adilson dos Santos Leandro

Resumo

Este trabalho aborda a estratégia de posicionamento do produto, baseada na influência do comportamento de compra através de formadores de opinião. O caso descreve a maneira como a Nestlé vem desenvolvendo a comunicação integrada em alimentação infantil, associando sua imagem à ciência, através de investimentos em Pesquisas e Desenvolvimento de Produtos, de abertura de canais de divulgação de pesquisas sobre pediatria e nutrologia, do estabelecimento de parcerias, patrocínio e promoção de eventos direcionados a profissionais destas áreas, potenciais formadores de opinião junto às mães compradoras de leite em pó para lactentes, e sua adaptação estratégica à influência ambiental dos procedimentos regulatórios estabelecidos pelo Conselho Nacional da Saúde a partir de 1988. O caso apresenta como situação-problema o esforço desenvolvido pela Nestlé na tentativa de influenciar a classe médica, importantes formadores de opinião sobre produtos infantis e, assim, posicionar suas marcas, com associações de segurança, cuidado e qualidade. A estrutura do caso segue a recomendação de Roesch (2006) de que os objetivos de ensino devem buscar desenvolver habilidades e atitudes relevantes para a prática gerencial, possibilitar o entendimento da organização analisada e do seu ambiente de atuação e de apoiar o profissional de ensino com material para aulas expositivas.

1. Introdução

O Dr. Alberto sabia que hoje, dia 19 de fevereiro de 2009, era o último dia para decidir se faria a sua inscrição para o curso. Na tela do computador lia em destaque:

Curso Nestlé de atualização em Pediatria prorroga inscrições até 20 de fevereiro

“Acontece, entre os dias 4 e 6 de março, no Transamérica Expo Center em São Paulo, a 66ª edição do Curso Nestlé de Atualização em Pediatria, um marco na agenda médica nacional. O evento reúne pesquisadores, acadêmicos, estudantes de medicina e pediatras e confere atualização, aprendizado e debates em torno dos avanços técnicos e terapêuticos do segmento.”

Ele já tinha lido aquela notícia três vezes, mas não conseguia decidir-se. Sabia que aquele evento acontecia uma vez por ano e, dessa vez, teria tempo para participar. Também já havia consultado a programação das mesas-redondas e conferências. Temas importantes na pediatria seriam debatidos durante o encontro, com destaque para a conhecida “Fase Crítica”, que como todo pediatra sabe, corresponde ao primeiro ano de vida. Parecia muito interessante, mas pensava: Porque uma empresa que produz e comercializa fórmulas infantis indicadas por pediatras patrocinaria um curso para esses profissionais sabendo que pela regulamentação não é permitido promover esses produtos? O que espera então com isso?

- Bem, amanhã eu decido. Aproveito e pergunto o que o André acha disso. Vamos trabalhar! Disse para si mesmo, em voz alta.

2. Antecedentes e Conceitos

2.1. A Nestlé

A história da Nestlé começou em 1866, em Vevey, na Suíça, com os primeiros experimentos em alimentação infantil, do farmacêutico alemão Henri Nestlé, combinando leite de vaca, farinha de trigo e açúcar, que resultariam na criação da Farinha Láctea.

Nesta época o leite de vaca era pouco utilizado na alimentação européia, por ser difícil de conservar. Ao mesmo tempo, a falta de produtos capazes de substituir o leite materno era uma das grandes causas de mortalidade infantil. Utilizada com sucesso na recuperação de crianças desnutridas, a Farinha Láctea passou a ser produzida em escala industrial a partir de 1867. Oito anos depois, Henri Nestlé vendeu o negócio para três parceiros, porém a empresa manteve o nome e o símbolo original, um ninho de pássaros.

A origem da marca Nestlé vem da palavra “Nest”, parte do sobrenome de Henri Nestlé, que em alemão significa “pequeno ninho”. A logomarca (ilustrada no anexo 2) traz, do brasão da família, a figura de um ninho, evocando proteção, maternidade, natureza e nutrição e sempre foi o elemento principal de identidade corporativa.

A empresa recebeu um novo impulso em 1905, com a fusão com a empresa anglo-suíça *Condensed Milk Company*, que desde 1866 já fabricava o leite condensado. Isso facilitou o acesso ao mercado americano e, em menos de uma década, a Nestlé tornou-se uma sociedade anônima.

Com a Primeira Guerra Mundial, a demanda por alimentos aumentou bastante e a Nestlé soube aproveitar o momento. Depois da Guerra, já possuía cerca de 40 fábricas e a produção tinha mais que duplicado. Na década de 20, a Nestlé expandiu seu horizonte, através da produção de chocolate, mas foi através do Nescafé, a partir da década de 30, que começou a transformar-se numa potência mundial.

Após a Segunda Guerra, o grupo adotou uma política de diversificação para atender o aumento da demanda. Entre 1940 e 1970, expandiu-se através de fusões e aquisições, passando a atuar no segmento de condimentos, sopas, conservas, enlatados, congelados e sucos de frutas.

A diversificação ocorreu a partir da década de 70, passando, também, a atuar nos segmentos farmacêutico, cosmético e de alimentos para animais domésticos. Na última década também entrou no negócio estratégico de água engarrafada.

Atualmente a companhia opera através de seis divisões que abrangem: bebidas (café, achocolatados e água mineral); pratos preparados (congelados, sopas, molhos, temperos, massas e *delicatessen*); lácteos, nutrição e gelado (leite em pó, nutrição infantil, alimentos dietéticos, iogurte, cereais, sobremesas e gelados); ração para animais domésticos; chocolate, confeitaria e biscoitos e produtos farmacêuticos (medicamentos terapêuticos e oftalmológicos).

O grupo inclui subsidiárias, *joint ventures* e empresas associadas em todo o mundo. Trata-se da maior empresa do mundo em vendas, com cerca de 500 fábricas em 86 países, nos 5

continentes. Entre as várias marcas consagradas globalmente estão Nescafé, Nestea, Maggi e Friskies.

2.2. A Nestlé no Brasil

No Brasil, a história da Nestlé começou em 1876, com um anúncio no jornal sobre a importação e comercialização da Farinha Láctea. Vinte e quatro anos depois, abriu um escritório no Rio de Janeiro. Devido aos custos para a importação, resolveu apostar na produção local e em 1921 abriu a primeira fábrica em Araras, São Paulo, para produzir o *Milkmaid*, rebatizado pelos brasileiros como Leite Moça.

Com o decorrer do tempo, para fortalecer sua posição em diferentes setores alimentícios, o grupo adquiriu empresas tradicionais, como a Tostines, a São Luis, a Águas de São Lourenço e, mais recentemente, a Chocolates Garoto.

Atualmente a empresa tem 28 unidades industriais, localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo, emprega 16,7 mil colaboradores diretos e 220 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.300 produtos, em cerca de 200 marcas. Em todo o Grupo, as vendas da Nestlé Brasil ocupam o segundo lugar em volume e o quarto em valor, tendo triplicado esses resultados nos últimos sete anos.

A possibilidade de consumirmos mais de um produto Nestlé durante um dia é muito grande, já que a empresa está presente em 98% dos lares brasileiros. Ela atua em diversos segmentos, entre os quais estão os de alimentos infantis, achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, águas, chocolates, temperos, sopas, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil, produtos à base de soja, produtos de nutrição clínica e de *performance* e alimentos para animais domésticos.

2.3. As Fórmulas Infantis

A Nestlé foi a primeira empresa multinacional a produzir leite em pó maternizado no Brasil. Os primeiros produtos foram o Lactogeno (1928), o Eledon e o Nestogeno (1933), o Pelargon (1949), o Prodieton (1959), o Semilko (1961), e o Nanon (1969). A partir daí, outros foram lançados, como a linha Nan, a linha Nestogeno, o Alfaré e o Nidex.

A associação da Nestlé com a ciência ocorreu desde o início. A empresa da empresa destaca que Henri Nestlé, em 1866, formulou cientificamente a Farinha Láctea para salvar a vida do bebê de um amigo e que no decorrer dos anos, a Nestlé continua contribuindo para o estudo da nutrição, divulgando seus conhecimentos para serem empregados em escala mundial.

Em termos de propaganda, na década de 1930 a Nestlé Brasil, divulgava as fórmulas infantis¹, principalmente em periódicos dirigidos a médicos. Nas duas décadas seguintes, a propaganda dos produtos destinados a lactentes era veiculada nas revistas da época e o destaque era para as vantagens de natureza nutricional, a confiabilidade e a qualidade do produto. Nessas propagandas eram freqüentes as imagens de médicos ao lado de famílias que aparentavam saúde, beleza e felicidade. As mães que apareciam com seus bebês, sugeriam a idéia de carinho associada ao produto.

A divulgação dos produtos e de seus benefícios junto aos médicos também ocorria em congressos, em revistas científicas e individualmente. A Nestlé estimulava produções

acadêmicas, premiando os melhores trabalhos na área de Puericultura e Pediatria; divulgava estudos por meio do Serviço de Informação Científica, criado em 1956, juntamente com o Curso Nestlé de Atualização em Pediatria; patrocinava eventos científicos, cursos, bolsas de aperfeiçoamento, pesquisas médicas e distribuía amostras de produtos e folhetos explicativos sobre a composição química das fórmulas infantis.

Com a consolidação do desenvolvimento industrial no Brasil na década de 60, a indústria de alimentos, particularmente a de leite em pó para lactentes, teve uma grande expansão, em virtude não só da política implementada, como também em função da eficácia dos mecanismos de propaganda adotados para a promoção dos produtos (ilustrados no anexo 1).

Até o início da década de 70, pouco se tinha avançado nos estudos científicos sobre o leite materno e os profissionais de saúde resguardavam-se no conhecimento científico disponível sobre a alimentação artificial como resposta ao “leite fraco”. Durante essa década, a produção de leite em pó no Brasil quadruplicou e os níveis de amamentação atingiram a mediana de 2,5 meses.

Em 1977 a indústria de leite em pó para lactentes começou a ser alvo de uma onda de manifestações, culminando com o boicote à Nestlé nos EUA, que se espalhou pela Europa e América do Sul. As precárias condições de saneamento e a baixa qualidade da água usada para preparar o leite e higienizar mamadeiras e bicos, em países do terceiro mundo, eram fatores de contaminação, provocando graves problemas de saúde às crianças. Outro fator apontado era a diluição excessiva do leite em pó, feita pelas mães mais carentes, para economizar o conteúdo da lata e conseguir maior número de mamadas. O preparo do leite, diluído numa quantidade maior de água que a recomendada, não atende às necessidades nutricionais da criança, debilitando o organismo, favorecendo o surgimento de doenças e trazendo possíveis prejuízos ao seu crescimento e desenvolvimento,

O fato é que os prejuízos causados à nutrição e saúde de crianças, divulgados a partir do final da década de 70 e início década de 80, por organizações internacionais e nacionais ao verificarem os altos índices de desnutrição e mortalidade infantis que assolavam regiões do Terceiro Mundo, inclusive o Brasil, foram, em grande parte, atribuídos à indústria de leite em pó. Embora a Nestlé não fosse a única fabricante de leite para lactentes, o fato de ser líder de mercado atraiu todos os olhares.

Em 1981, Organização Mundial da Saúde adotou o Código Internacional de Comercialização de Substitutos do Leite Materno, considerando-o uma “exigência mínima a ser adotada em sua totalidade”. O boicote só foi suspenso em 1984, quando a Nestlé implementou o Código.

Aqui no Brasil, o Conselho Nacional de Saúde aprovou, em 1988, a Norma Brasileira de Comercialização de Alimentos para Lactentes e Crianças de Primeira Infância, Bicos, Chupetas e Mamadeiras, a NBCAL. A norma foi baseada no Código Internacional de Comercialização de Substitutos do Leite Materno e também definiu uma série de regras para a comercialização de fórmulas infantis.

A regulamentação significou, tanto para a Nestlé, quanto para os seus concorrentes, mudar várias práticas em termos de propaganda e *marketing*. Com a NBCAL, os fabricantes de leite em pó para lactentes só poderiam fornecer amostras dos produtos a médicos e nutricionistas na época do lançamento ou então para pesquisa, com o pedido formal do profissional ou da instituição, contendo nos rótulos os dizeres: “amostra grátis para avaliação profissional”.

Os fabricantes e distribuidores destes produtos também só poderiam conceder estímulos financeiros e/ou materiais às entidades científicas e associativas de médicos e de nutricionistas que fossem reconhecidas nacionalmente, ficando vetada a concessão de estímulos a pessoas físicas. As entidades contempladas com estímulos teriam a responsabilidade de zelar para que as empresas não fizessem promoção comercial de seus produtos nos eventos por ela patrocinados, autorizando somente a distribuição de material científico.

As instituições de ensino e pesquisa, bem como as unidades de saúde de qualquer natureza, também não poderiam ser usadas com a finalidade de promover esses produtos.

Outra proibição foi em relação à promoção comercial desses produtos em meios de comunicação, incluindo merchandising, divulgação por meios eletrônicos, escritos, auditivos e visuais; como também estratégias promocionais para induzir vendas ao consumidor no varejo, tais como exposições especiais, descontos, preço abaixo do custo ou brindes. Essas foram apenas algumas das mudanças ocorridas.

A regulamentação se estendeu à embalagem. Em relação às restrições referentes às embalagens ou rótulos, as principais foram:

- Utilizar fotos ou outras representações gráficas que não sejam às necessárias para ilustrar a forma de preparação ou uso do produto, com exceção à logomarca, desde que não utilize imagem de lactente, criança pequena ou outras figuras humanizadas;
- Utilizar denominações ou frases com o intuito de sugerir semelhança do produto com o leite materno ou que identifiquem o produto como mais adequado à alimentação infantil;
- Utilizar frases ou expressões que induzam a dúvida quanto à capacidade de amamentação das mães ou ao uso em virtude de falso conceito de vantagem ou segurança;
- Utilizar frases ou expressões que indiquem as condições de saúde para as quais o produto seja adequado.

Também passou a ser obrigatória a inscrição: *“O Ministério da Saúde adverte: Este produto só deve ser usado na alimentação de crianças menores de 1 (um) ano de idade, com indicação expressa de médico ou nutricionista. O aleitamento materno evita infecções e alergias e fortalece o vínculo mãe-filho. Os rótulos desses produtos exibirão um destaque sobre os riscos do preparo inadequado e instruções para a correta preparação do produto, inclusive medidas de higiene a serem observadas e dosagem para diluição, quando for o caso”* (ilustrado no anexo 3).

Para assegurar que o apoio financeiro de fabricantes para profissionais de saúde infantil não gerasse conflito de interesses, a Assembléia Mundial de Saúde, através da Resolução 49.15, de maio de 1996, aprovada por vários países, inclusive o Brasil, recomenda que não haja patrocínio de conferências, concessão de prêmios, presentes ou apoio financeiro, doação de equipamento, subsídio ou desconto a hospitais e distribuição de amostras grátis de fórmulas infantis às mães por companhias fabricantes de substitutos do leite materno.

Enfrentar o boicote e as campanhas contra o uso do leite em pó para lactentes em várias partes do mundo não foi fácil para a Nestlé. Os profissionais de *marketing* sabiam muito bem que o valor resultante de uma marca é um conjunto de associações e o seu significado para as

pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca. Uma marca pode ocupar uma posição estratégica competitiva se for sustentada por associações positivas ou pode ser muito prejudicada se for associada a fatos negativos.

As novas regras definidas em quase todo o mundo também exigiam um novo posicionamento estratégico e novos mecanismos de propaganda e *marketing*. Do confronto e da avaliação dos pontos fortes e fracos diante das oportunidades e ameaças relacionadas ao novo ambiente, resultaram a postura e as opções estratégicas, identificadas como as mais adequadas, tendo em vista a situação e os objetivos a serem alcançados.

A Nestlé ajustou seu foco no trinômio “saúde, nutrição e bem-estar”, transformando-se na empresa de alimentos que mais investe em Pesquisa e Desenvolvimento e fortalecendo um conjunto de atributos, valores, percepções e sentimentos conectados à marca, revestindo-os de um sentido que ultrapassa os benefícios funcionais.

A divisão P&D, é composta por cerca de 3.700 pessoas, de 70 nacionalidades diferentes, em 24 centros de pesquisas de 4 continentes. No núcleo desta rede encontra-se o Centro de Pesquisas Nestlé, *Nestlé Research Centre* (NRC), em Lausanne, na Suíça. O NRC é o responsável por estabelecer a base de conhecimento científico para todo o Grupo e o seu papel é contribuir com a visão corporativa “*Good Food, Good Life*”, combinando nutrição, qualidade e segurança para o desenvolvimento de alimentos para todas as fases da vida do consumidor.

Com esta visão foi criada o *Nestlé Nutrition Institute*, uma unidade autônoma global de negócios, que passou a ser encarregada pelos negócios de Nutrição Infantil e de Nutrição *HealthCare*. Esta unidade é responsável por oferecer ao mercado produtos com valor agregado, baseados na ciência da nutrição. Este mercado é caracterizado pela motivação preliminar do consumidor para a compra baseada na capacidade nutritiva do produto.

Somente na área de nutrição infantil os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento são, em média, de US\$ 1 bilhão por ano. Os investimentos em P&D ampliam a oferta de produtos, atendendo a necessidades específicas do consumidor. Um exemplo é a família dos leites Nan, uma das marcas mais vendidas, que é composta pelo Nan 1 Pro (fórmula infantil de partida que favorece as defesas imunológicas nos primeiros meses de vida); Nan H.A. (fórmula infantil de partida, que contém proteína hidrolizada, indicada na melhora dos sintomas de intolerância digestiva, como cólica, diarreia e constipação); Nan 2 Pro (fórmula infantil de seguimento, favorecendo as defesas imunológicas no momento da introdução da alimentação complementar.); Pre Nan (nutrição adequada para o recém-nascido de baixo peso); Nan sem Lactose (fórmula infantil especial, recomendada para quem tem intolerância à lactose) e Nan Soy (fórmula infantil especial que promove a segurança na substituição da proteína animal), NAN AR (contribui para a redução dos episódios de regurgitação).

No Brasil, o foco institucional do trinômio “saúde, nutrição e bem-estar” consolidou-se a partir de 2004.

Considerando as operações da Nestlé no mundo, o Brasil atualmente ocupa o segundo lugar em volume, o segundo lugar em rentabilidade e o quarto em valor. Além da estratégia corporativa, Ivan Zurita, presidente da Nestlé Brasil, considera que o crescimento dos negócios aqui está ligado ao aumento de renda da população e a um maior acesso ao crédito: “Nosso crescimento em 2007 se sustenta no maior poder de compra das pessoas,

principalmente aquelas de baixa renda, pois incorporamos um universo da população do qual não fazíamos parte antes”, declara.

Esses bons resultados justificaram a inauguração, em 2007, da mais moderna fábrica de alimentos infantis do mundo, em Araçatuba – SP, que produz as novas fórmulas de leite em pó infantil. A fábrica é referência para a Nestlé no mundo e reúne o que há de mais avançado em processos e recursos tecnológicos na fabricação de fórmulas infantis. Com capacidade de produção de 30 mil toneladas/ano, a fábrica será plataforma de exportação para outros países da América Latina. Cerca de 50% desse volume será destinado ao mercado interno e o restante, exportado.

O potencial deste mercado é enorme, pois aqui se concentram 28% dos nascimentos da América Latina. Este segmento representa 12% das vendas da Nestlé Brasil, que detém 95% deste mercado. Embora o país tenha apresentado nos últimos anos redução de taxa de natalidade, o que de uma forma direta afeta o mercado de nutrição infantil, o aumento do poder de compra da classe C e a maior diversidade na oferta, permitiu que o mesmo apresentasse bons resultados.

3. Situação Problema: os formadores de opinião

Para divulgar pesquisas e informações sobre nutrição infantil, a Nestlé vêm abrindo diferentes canais de comunicação com os profissionais de saúde e nutrição. Em 2006 foi lançada no Brasil a Nestlé Bio, uma revista quadrimestral voltada para profissionais de saúde, especialmente nutricionistas e nutrólogos.

Em 2007, o *Nestlé Nutrition Institute* colocou no ar o site mundial voltado, para pediatras, nutricionistas, gastros, imunologistas e neonatologistas. Nele estão disponíveis as publicações *Nestlé Nutrition Workshops*, os Anais Nestlé, artigos e palestras sobre nutrição, aulas on-line, informações sobre eventos e bolsas internacionais patrocinadas pelo Instituto. Atualmente, o site conta com mais de 1.200 médicos brasileiros cadastrados. No Brasil, a Nestlé também disponibiliza informações para profissionais de saúde, na sua página da Internet, através do Portal *Nutrition* (ilustrado no anexo 4), como por exemplo, o “Manual de Medicamentos Habitualmente Usados em Pediatria”, que a partir da edição de 2008, passou a se chamar “Produtos Habitualmente Usados em Pediatria”, uma vez que uniu as informações do tradicional manual de medicamentos com a apresentação das Fórmulas Infantis Nestlé.

Da parceria antiga e bem sucedida da Nestlé com a Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP), definida pela empresa, como “uma relação de confiança”, nasceu o “Curso Nestlé de Atualização em Pediatria”. Criado em 1956 pelos médicos Álvaro Aguiar e Walter Telles, da SBP, e pelo presidente da Nestlé na época, Oswaldo Balarin, o curso é itinerante e acontece uma vez por ano em diferentes regiões do país. Nele são abordados assuntos relevantes à atualização de pediatras, com destaque para a nutrição adequada para crianças de até um ano de idade. Já ocorreram 65 edições com a participação de mais de 60 mil profissionais.

Também na fábrica nova de fórmulas infantis, em Araçatuba, a Nestlé tem um auditório para a realização de seminários e palestras para atualização de profissionais e um corredor de visitação que permite a visualização de algumas das fases de produção.

Outra iniciativa junto à classe médica relacionada à pesquisa científica no campo da nutrição é o Prêmio Henri Nestlé, criado em 2008, que recebe o apoio da Sociedade Brasileira de

Pediatria, da Associação Brasileira de Nutrologia, da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição, da Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos e da Sociedade Brasileira de Nutrição Parenteral e Enteral. Os vencedores do concurso podem ganhar, de acordo com a categoria e a classificação, uma viagem à Suíça, incluindo a visita ao Centro de Pesquisa Nestlé, a participação em Congresso Nacional e prêmios em dinheiro que vão de 1.000 a 3.000 reais.

A associação da imagem da Nestlé como autoridade em nutrição, saúde e bem estar evoca no consumidor valores como qualidade, segurança e confiança. Isto se confirmou na 7ª pesquisa “Marcas de Confiança”, promovida pela revista *Seleções Reader's Digest* e realizada pelo Ibope *Solution*, em junho de 2008, que apontou a Nestlé como a marca mais confiável do País, pelo segundo ano.

Confirmando que o valor agregado a uma marca produz efeitos em seu valor patrimonial, a pesquisa da consultoria *BrandFinance* em parceria com a Gazeta Mercantil, apontou ano passado, a empresa ocupando a quinta colocação no ranking das 100 marcas mais valiosas para os brasileiros. De acordo com a pesquisa *Best Global Brands 2008*, a Nestlé ocupa o 63º lugar das 100 mais valiosas do mundo.

Mas não são só as pesquisas que atestam o sucesso da marca. Uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade, realizada ao final de 2008 com cinco mães que utilizaram leites da família Nan nos últimos dois anos, apontou que as características do produto, seus atributos e os benefícios ao consumidor constituem as associações mais relevantes. Ao serem perguntadas sobre o que a Nestlé significa para elas, todas utilizaram expressões ligadas à confiança, saúde, segurança, cuidado e qualidade.

Para as mães entrevistadas a razão da compra está associada à confiança na marca e no produto, transmitidas, principalmente, pelo pediatra, ao fazer a indicação. Também mencionaram segurança, carinho e cuidado. Estas associações estavam ligadas à logomarca, um pequeno ninho de pássaros e ao fato do produto ser tradicional, que já era usado por suas mães e avós.

Quanto aos benefícios, tinham a expectativa de verem seus filhos gordinhos e saudáveis. Disseram terem sido orientadas pelos pediatras a amamentarem por, pelo menos, seis meses. No entanto, por motivos ligados à disponibilidade, em função do trabalho, ou até mesmo do desconforto da adaptação, passaram a alimentar seus filhos com leite em pó entre o terceiro e o quinto mês, optando pelos leites da família Nan, por recomendação médica. Nenhuma tinha conhecimento da proibição de publicidade de fórmulas infantis. Quando perguntadas se propagandas em revistas ou na televisão poderiam fazer com que mudassem de marca, responderam que não, pois, se tratando da saúde de seus filhos, confiavam mais na opinião médica que nos meios de comunicação.

Dr. Alberto, na época tinha lido o trabalho de grupo de sua irmã e sabia o que a orientação de um pediatra significava para a mãe.

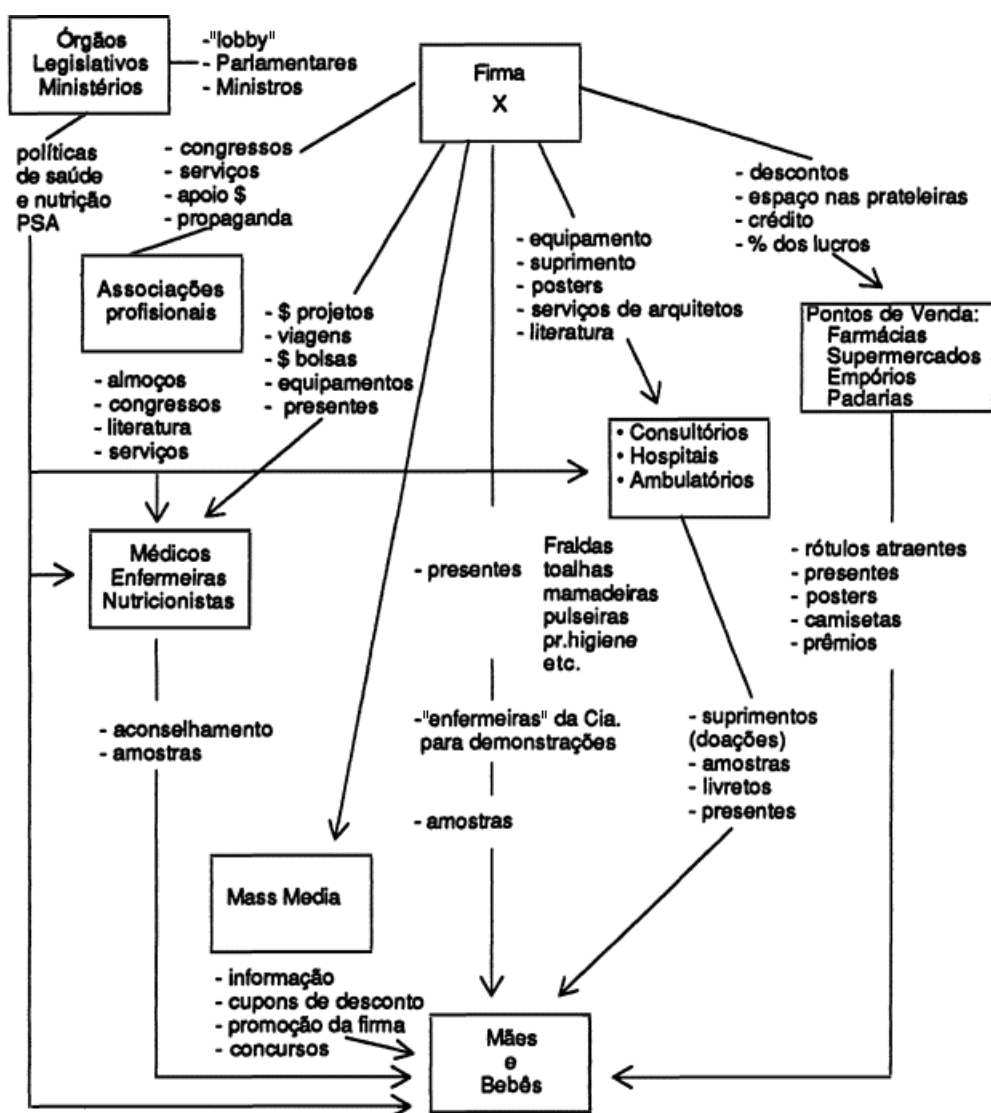
Como o consultório era perto do hospital, os dois colegas de profissão sempre almoçavam no mesmo restaurante. Quando o Dr. André chegou, Dr. Alberto já estava sentado. Como queria resolver logo se faria ou não a inscrição no curso, não demorou a perguntar:

- André, você não acha complicado que uma empresa que produz e comercializa fórmulas indicadas por pediatras patrocine um evento para a classe?

- Olha Alberto, eu acredito que a Nestlé, como qualquer outra empresa que promove um evento médico, respeita um conjunto de regras. Ela não pode misturar os seus interesses com os interesses da ciência. E acrescentou: Também tem a questão da autonomia científica que precisa ser respeitada: Se um palestrante falar que não usa um produto da Nestlé, é um direito dele e pronto.

- Tudo bem, André. Mas se eu tenho o apoio de uma empresa que fabrica determinado produto, a tendência é que eu indique esse produto para o meu cliente. As mães que me procuram acreditam na minha imparcialidade, e aí como fica? Sabe de uma coisa, vamos almoçar. Mais tarde eu decido isso.

4. Anexos



Anexo 1 – Mecanismos de propaganda de leite em pó para lactentes anteriores à NBCAL.
Fonte: (IBFAN) – *International Baby Food Action Network* (Rede Internacional em Defesa do Direito de Amamentar).



Anexo 2 – Logomarca Nestlé
Fonte: Nestlé

PREPARO

INSTRUÇÕES DE USO

Atenção importante: O uso de água sem ferver, de mamadeiras não lavadas, ou a reconstrução incorreta do produto podem provocar doenças no lactente. Só preparar uma mamadeira de cada vez. Observe-a imediatamente ao lactente. Não guarde restos. Siga rigorosamente as instruções.

Volume do lactente	Quantidade para 1 mamadeira	Quantidade de água previamente fervida em ml	Número de medidas	Número de mamadeiras por dia
120 ml	1 medida	100	1	6
180 ml	2 medidas	150	2	4
240 ml	3 medidas	200	3	3
300 ml	4 medidas	250	4	2

* Nota: Use somente o medida existente nesta embalagem. Utilizando menos pó do que a quantidade indicada poderá privar o lactente de uma nutrição adequada. Inversamente, quantidades maiores de pó podem provocar desidratação. Não modifique as proporções sem consultar um médico ou nutricionista. A introdução de novos alimentos deve ser feita mediante orientação do médico ou nutricionista.

FAZ SEM SABER

Os ácidos graxos **araquidônico (ARA)** e **docosahexaenóico (DHA)** são de cadeia longa.

Serviço Nestlé ao consumidor
0800-7702457
Linha Verde 0800-7702457
Linha Verde 0800-7702457
www.nestle.com.br

Fabricação para lactente Brasil Ltda
Fábrica de Lactentes
Rodovia Marechal Rondon,
km 531 - Anapimódo - SP
CNPJ nº 06.909.075/0002-53
Registro MS nº 4.0076.1836
Indústria Brasileira

164A

Nestlé
NAN
1 PRO Fórmula Infantil com Ferro para Lactentes
✓ DHA e ARA
400g
0 a 6 meses

AVISO IMPORTANTE: Este produto somente deve ser usado na alimentação de crianças menores de 1 (um) ano de idade com indicação expressa de médico ou nutricionista. O aleitamento materno evita infecções e alergias e fortalece o vínculo mãe-filho.

Anexo 3 – Rótulo do Leite Nan 1 Pro
Fonte: Nestlé

Bem-Vindo aos portais de Nestlé Nutrition para Profissionais de Saúde.

Melhorando a qualidade de vida

Clique nos botões abaixo para acessar nossos sites de HealthCare Nutrition e Nutrição Infantil.

[HealthCare Nutrition](#) [Nutrição Infantil](#)

Anexo 4 – Portal Nestlé Nutrition
Fonte: Nestlé



Anexo 5 - Divulgação do Prêmio Henri Nestlé, com destaque para o apoio de associações médicas.
Fonte: Nestlé

Equipe de Nutrição Infantil

Criteriosamente selecionada e treinada, a Equipe é preparada para agir em acordo com a Norma Brasileira para Comercialização de Alimentos para Lactentes e as Diretrizes Internas de Nestlé.

A Equipe está apta a levar informações sobre os mais diversos serviços prestados por Nestlé Nutrição Infantil bem como sobre a completa linha de produtos para lactentes e crianças de primeira infância.

Nesse sentido, a Equipe de Nutrição Infantil de Nestlé aprimora contatos absolutamente éticos, a cada dia, num ambiente de confiança mútua com toda a Classe Pediátrica e de Nutricionistas.

Serviço de Atendimento ao Profissional de Saúde

Uma equipe especialmente preparada está apta a informar sobre os mais diversos serviços prestados pela Nestlé Nutrição Infantil e sobre sua linha de produtos para lactentes e crianças de primeira infância ao Profissional de Saúde, agindo de acordo com a Norma Brasileira para Comercialização de Alimentos para Lactentes e as Diretrizes Internas de Nestlé.

O Serviço de Atendimento ao Profissional de Saúde está disponível através do telefone: **0800-161599** cuja ligação é inteiramente gratuita.

Anexo 6 – Publicação Nestlé

TEP Questões Comentadas

Cada edição apresenta as análises e resultados de cada uma das questões da prova para obtenção do Título de Especialista em Pediatria do ano anterior. Os comentários e análises são feitos pela Sociedade Brasileira de Pediatria.



O Berço

Importantes temas de Nutrição e Saúde Pública são enfocados de maneira mais direcionada aos médicos mais jovens e nutricionistas.

Informações Úteis ao Pediatra

Reúne as principais informações de cada produto Nestlé Nutrição Infantil que o Profissional de Saúde precisa dispor ao eleger o tipo de alimentação do lactente. São ainda fornecidos dados de referência rápida para a clínica diária.



Literaturas Técnico-Científicas de Produtos

Todas as informações dos produtos Nestlé Nutrição Infantil são abordadas de maneira ética e com embasamento científico.

Anexo 7 – Publicações Nestlé

Anais Nestlé

Elaboradas por um Comitê Internacional de Pediatras, as edições contêm artigos originais e resumos de trabalhos publicados na literatura mundial enfocados sobre um tema central.



Brochura Resumo e Livro Nestlé Nutrition Workshop

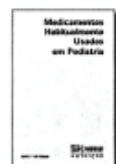
Os seminários reúnem um número limitado de investigadores científicos com projeção internacional em assuntos específicos voltados à nutrição infantil.

No livro são reproduzidos os textos apresentados e debatidos nas sessões do Workshop e distribuídos às Bibliotecas de Universidades e Instituições de Saúde.

A Brochura Resumo contempla um sumário das discussões e é disponibilizada a todos os Pediatras e Nutricionistas.

Temas de Pediatria

Escritos por autores brasileiros, o objetivo dos TEMAS DE PEDIATRIA é a abordagem de temas de interesse do Pediatra Clínico em todo o território nacional, de forma bastante didática e contributiva à sua clínica diária nas mais diferentes situações.



Manual Medicamentos Habitualmente Usados em Pediatria

A cada ano são disponibilizados os recursos da terapêutica, de forma prática, facilitando a indicação de uma terapia moderna e eficaz.

Anexo 8 – Publicações Nestlé

5. Notas de Ensino

5.1. Fonte dos Dados

Os dados foram obtidos a partir de informações do site empresa, de reportagens veiculadas na Internet e de artigos de revistas. Também foram realizadas entrevistas com cinco mães que compraram e utilizaram leites da família Nan na dieta de seus filhos nos últimos dois anos. As entrevistas ocorreram em setembro de 2008, com duração de aproximadamente 8 horas. Também foi realizada uma entrevista com um médico pediatra, por telefone, mas os nomes dos personagens são fictícios.

5.2. Objetivos de Aprendizagem

As informações apresentadas no caso têm como objetivo educacional discutir a estratégia de *marketing* baseada na influência do comportamento de compra através dos formadores de opinião.

5.3. Alternativas para a Análise do Caso

O caso pode ser utilizado para discussão em cursos de Administração de Empresas, nos tópicos sobre Estratégia Mercadológica e Estratégia Empresarial, mais especificamente na abordagem sobre a influência de grupos de referência. Também pode ser utilizado para discussão na disciplina de Comportamento do Consumidor. Antes da discussão do caso, recomenda-se a leitura do material de apoio sugerido.

5.4. Questões para Discussão

1. Enumere os fatores ambientais que influenciaram a Nestlé na adoção da sua estratégia de comunicação.
2. A estratégia de posicionamento do produto adotada pela Nestlé pode gerar conflitos de interesses?
3. Até que ponto a recomendação feita por um pediatra de um produto Nestlé é fruto do esforço de posicionamento do produto junto aos profissionais de saúde e nutrição, ou do fortalecimento da marca e da associação com o fabricante?
4. Supondo que os estrategistas da Nestlé considerem pediatras e nutricionistas como formadores de opinião, existe alguma questão ética que possa ser discutida nesta estratégia?

5.5. Material de Apoio à Discussão

Quanto ao posicionamento do produto, este pode basear-se em uma proposta única de venda, preço, características da fórmula, método de distribuição ou outra combinação de fatores que permitam a diferenciação (PORTER, 1991). O posicionamento em relação aos concorrentes não fica restrito então apenas aos produtores de alimentos infantis. A diferenciação dos serviços de pré e pós venda depende diretamente do SAC e dos representantes de vendas (canais indiretos) e sua ação junto aos formadores de opinião (médicos) e clientes finais (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, 1998, MINTZBERG e QUINN, 2001). A decisão de compra do leite em pó é feita pelas mães (clientes), consumido diariamente pelos bebês,

entretanto, o desenvolvimento da imagem do produto na percepção das mães é fortemente influenciado pelos médicos pediatras. Tais argumentos reforçam a operacionalização de estratégia de posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2006) como foco principal das indústrias de alimentos infantis.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), a formação de opinião é um processo pelo qual uma pessoa influencia as ações ou atitudes de outras, que podem ser buscadores ou simples receptores de opinião. Essa influência é, geralmente, verbal e interpessoal, ocorrendo entre duas ou mais pessoas que não ganham diretamente nada com a venda de alguma coisa. Nesta interação uma das partes dá conselho ou informação sobre um produto específico ou sobre uma categoria de produto, como, por exemplo, qual entre várias marcas é a melhor ou como um determinado produto pode ser usado. Os autores enfatizam que os profissionais da área de marketing conhecem, desde muito tempo, a importância da influência no processo de decisão do consumidor. Sendo assim, os esforços promocionais seriam facilitados se os estrategistas de marketing pudessem dividir claramente o mercado em formadores de opinião e receptores de opinião. Desta maneira, poderiam dirigir seus esforços promocionais aos segmentos mais influentes de seus mercados, para que essas pessoas transmitissem essa informação àquelas que buscam conselhos sobre produtos.

Segundo Engel, Blackwel e Miniard (2000), a influência pessoal, direta ou indiretamente, é uma das melhores formas de persuasão. Isso porque a opinião das pessoas com quem podemos nos identificar e relacionar pode ter uma grande credibilidade. Os autores afirmam que a influência pode ocorrer através de pessoas identificadas como grupos de referência ou através da comunicação boca a boca, por meio de uma pessoa conhecida e merecedora de confiança. O consumidor sofre influências culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Os fatores sociais abrangem os grupos de referência, a família e os papéis e posições sociais que acabam por influenciar o comportamento de compra. Segundo os autores, existem os grupos de afinidade denominados “primários”, e os grupos de afinidade denominados “secundários”. Os grupos primários são formados pela família, pelos amigos, pelos vizinhos e pelos colegas de trabalho. Com estes grupos informais a pessoa interage mais continuamente. Já os grupos secundários são formados pelas religiões, sindicatos e profissões, que são mais formais e de interação menos contínua.

Em relação à influência do boca a boca, os autores dizem que os compradores ou consumidores têm mais probabilidade de recorrer e aceitar opinião quando:

- Não tem informação suficiente para fazer uma escolha adequadamente informada;
- O produto é complexo e difícil de avaliar usando critérios objetivos;
- Não tem capacidade de avaliar o produto, não importa quanta informação seja apresentada;
- Outras fontes são percebidas como tendo baixa credibilidade;
- Uma pessoa influenciadora está mais acessível que outras fontes e, assim, pode ser consultada com uma economia de tempo e esforço;
- Existem laços fortes entre o transmissor e o receptor.

Em relação à probabilidade de se buscar um líder de opinião, Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) observam que, quanto mais baixo é o conhecimento sobre o produto e maior o seu envolvimento, mais alta será a probabilidade do consumidor ou comprador de buscar a opinião de pessoas com quem tenha identificação e que possua credibilidade.

Envolvimento com o Produto	Conhecimento sobre o Produto	
	Alto	Baixo
Alto	Probabilidade Moderada	Alta Probabilidade
Baixo	Baixa Probabilidade	Probabilidade Moderada

Tabela 1: Probabilidade de buscar líder de opinião
Fonte: Hawkins, Mothersbaugh e Best, 2007, p.84.

Referências

- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HAWKINS, D.L., MOTHERSBAUGH, D.L. e BEST, R.J. **Comportamento do Consumidor**: Construindo a Estratégia de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.
- QUINN, J.B.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P.C. Além de Produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.317-330.
- ROESCH, S.M.A. Notas sobre a Construção de Casos para o Ensino. In: Congresso Anpad, 30. 2007, Salvador. **Anais...XXI Encontro da Anpad**, Salvador, 2007.
- SCHIFFMAN; L.G.; KANUF, L.L. **Comportamento de Consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Bibliografia Recomendada

- AAKER, D.A. **Marcas: brand equity** gerenciando o valor da marca. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AMORIM, S.T.S.P. Alimentação Infantil e o Marketing da Indústria de Alimentos. Brasil, 1960 - 1988. **História: Questões & Debates**, Curitiba, n. 42, p. 95-111, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NUTROLOGIA. Disponível em: <http://www.abran.org.br/inf_artigos/lista.htm>. Acesso em 12 de setembro de 2008.
- BRASIL. CONGRESSO NACIONAL BRASILEIRO, LEI 11.265. Disponível em: <<http://www.ibfan.org.br/legislação>>. Acesso em 16 de fevereiro de 2009.
- HAWKINS, D. L., MOTHERSBAUGH, D. L. e BEST, R. J. **Comportamento do Consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JORNAL DA INDÚSTRIA & COMÉRCIO. Nestlé inaugura em Araçatuba fábrica de fórmulas infantis mais modernas do mundo. Disponível em: <<http://induscom.com.br>>. Acesso em 29 de agosto de 2008.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTEIRO, R. Norma Brasileira de Comercialização de Alimentos para Lactentes e Crianças de Primeira Infância: histórico, limitações e perspectivas. **Revista Panamericana de Salud Publica**, 2006.
- MONTGOMERY, C.A. **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NESTLÉ. Disponível em: <<http://www.nestle.com.br>>. Acesso em 16 de setembro de 2008.
- NESTLÉ NUTRITION INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.nestlenutrition-institute.org/en>>. Acesso em 27 de setembro de 2008.
- PINTO, J.B. O Poder das Marcas. 3ª ed. São Paulo: Sammus, 1995.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REA, M.F.; TOMA, T.S. Proteção do leite materno e ética. **Revista de Saúde Pública**, v.34 n.4, São Paulo, agosto de 2000.
- ROESCH, S.M.A. Notas sobre a Construção de Casos para o Ensino. In: Congresso Anpad, 30. 2007, Salvador. **Anais...XXI Encontro da Anpad**, Salvador, 2007.
- SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento de Consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO. Disponível em: <<http://www.sban.com.br/noticias>>. Acesso em 14 de setembro de 2008.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE PEDIATRIA. Disponível em: <<http://www.sbp.com.br/>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2009.

Notas

¹ Segundo a lei nº. 11.265, de janeiro de 2006, fórmula infantil é o produto em forma líquida ou em pó destinado à alimentação de lactentes até o 6º, sob prescrição, em substituição total ou parcial ao leite humano, para satisfação das necessidades nutricionais desse grupo etário.