



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 4  
pp. 761-774, Jul./Ago. 2010



## Casos de Ensino em Administração:

### Os Formadores de Opinião na Alimentação Infantil

#### The Opinion Makers in Child Nourishment

**Luciene Nascimento de Almeida \***

Mestranda em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá.  
Consultora e professora da Faculdade SENAI/CETIQT, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**José Roberto Ribas**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.  
Professor Adjunto da Escola Politécnica da UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Adilson dos Santos Leandro**

Mestrando em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá.  
Engenheiro em Telecomunicações, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

\* Endereço: Luciene Nascimento de Almeida

Rua Alexandre Ramos, 195, apto. 102, Tanque, Rio de Janeiro/RJ, 22.735-140. E-mail:  
[cienenascimento@ibest.com.br](mailto:cienenascimento@ibest.com.br)

---

Copyright © 2010 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## INTRODUÇÃO

O Dr. Alberto sabia que hoje, dia 24 de março, era o penúltimo dia para decidir se faria a sua inscrição para o curso. Na tela do computador lia em destaque:

‘Inscrições até 25 de março para o Curso *Biogood* de Atualização em Pediatria e Nutrição Infantil. Acontecerá, de 27 a 29 de abril, no Centro de Convenções Sul América, no Rio de Janeiro, a 23ª edição do Curso *Biogood* de Atualização em Pediatria e Nutrição Infantil. O evento reunirá pesquisadores, acadêmicos, estudantes e profissionais de saúde infantil, promovendo debates em torno dos avanços na área.’

Ele já havia lido aquela notícia três vezes, mas não conseguia decidir-se. Sabia que aquele evento acontecia a cada dois anos e, dessa vez, teria tempo para participar. Também já havia consultado a programação. Temas importantes na pediatria seriam debatidos durante o encontro, com destaque para a chamada **fase crítica** que, como todo pediatra sabe, corresponde ao primeiro ano de vida. Parecia muito interessante, mas pensava:

– Por que uma empresa que produz e comercializa fórmulas infantis<sup>(1)</sup>, indicadas por pediatras, patrocinaria um curso para esses profissionais, sabendo que, pela regulamentação, não é permitida a promoção desses produtos? O que se espera então com isso?

– Bem, amanhã eu decido. Aproveitarei e perguntarei ao André o que ele acha disso. Vamos trabalhar! Disse para si mesmo, em voz alta.

## AS FÓRMULAS INFANTIS

### O Posicionamento dos Produtos da *Biogood* no Brasil

A *Biogood* está entre as empresas multinacionais que produzem o leite em pó para lactentes no Brasil. A associação da imagem da empresa com a ciência ocorreu desde o início das suas operações. A empresa destaca que sua missão é contribuir para o estudo da nutrição, divulgando seus conhecimentos para serem empregados em escala mundial.

Em termos de propaganda, na década de 40 a *Biogood* Brasil divulgava as fórmulas infantis, 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. Nelas, eram frequentes 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 seus benefícios junto aos médicos também ocorria em congressos, em revistas científicas e individualmente. A empresa estimulava as produções acadêmicas, premiando os melhores trabalhos na área de Puericultura e Pediatria; divulgava estudos por meio do Serviço Científico, juntamente com o Curso *Biogood* de Atualização em Pediatria e Nutrição Infantil; patrocinava eventos científicos, 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 teve grande expansão, particularmente a de leite em pó para lactentes, em virtude não só da política implementada, como também em função da eficácia dos mecanismos de propaganda adotados para a promoção dos produtos (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.

### **Leite em pó: de herói a vilão**

Em 1977 a indústria de leite em pó para lactentes começou a ser alvo de uma onda de manifestações, que se espalhou pela Europa e América do Sul. As precárias condições de saneamento e a baixa qualidade da água utilizada no preparo do leite e higienização das mamadeiras e bicos eram fatores de contaminação, em países do terceiro mundo, provocando graves problemas de saúde nas crianças.

Outro fator apontado era a diluição excessiva do leite em pó, feita pelas mães mais carentes, com o intuito de 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 atendia às necessidades nutricionais da criança, debilitando o organismo, favorecendo o surgimento de doenças e trazendo consequências negativas ao seu crescimento e desenvolvimento.

O fato é que os prejuízos causados à nutrição e saúde de crianças foram, em grande parte, atribuídos à indústria de leite em pó. Esta afirmação foi divulgada no início da década de 80 por organizações internacionais e nacionais, ao verificarem os altos índices de desnutrição e mortalidade infantis que assolavam as regiões do Terceiro Mundo, incluindo o Brasil. Embora a *Biogood* não fosse a única fabricante de leite para lactentes, o fato de ser conhecida neste mercado fez com que atraísse a atenção de muitas entidades e consumidores ao redor do mundo.

### **O marco regulatório do leite em pó infantil no Brasil**

Em 1981, a Organização Mundial da Saúde [OMS] adotou o Código Internacional de Comercialização de Substitutos do Leite Materno, considerando-o uma exigência mínima a ser adotada em sua totalidade.

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 NBCAL sofreu revisões em 1992 e em 2000, culminando com a publicação da Lei 11.265<sup>(2)</sup>, em 2006.

A regulamentação significou, tanto para a *Biogood*, 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 apenas poderiam fornecer amostras dos produtos a médicos e nutricionistas na época do lançamento, ou então, para pesquisa, mediante o pedido formal do profissional ou da instituição, contendo nos rótulos os dizeres ‘amostra grátis para avaliação profissional’.

Ademais, os fabricantes e distribuidores destes produtos apenas 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 às pessoas físicas. As entidades contempladas com tais benefícios teriam a responsabilidade de zelar para que as empresas não fizessem promoção comercial de seus produtos nos eventos por elas 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 ocorreu com relação à promoção comercial desses produtos em meios de comunicação, incluindo *merchandising*, divulgação por meios eletrônicos, escritos, auditivos e visuais; assim como estratégias promocionais para induzir vendas ao consumidor no varejo, a exemplo das 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 as necessárias para ilustrar a forma de preparação ou uso do produto, com exceção da 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.

Pela NBCAL, também passou a ser obrigatória a seguinte inscrição:

O Ministério da Saúde adverte: Este produto não deve ser usado para crianças menores de 6 (seis) meses de idade, a não ser por indicação expressa de médico ou nutricionista. O aleitamento materno evita infecções e alergias e é recomendado até os 2 (dois) anos de idade ou mais.

Para assegurar que o apoio financeiro dos fabricantes aos profissionais de saúde infantil não gerasse conflito de interesses, a Assembléia Mundial de Saúde, por meio da Resolução 49.15 de maio de 1996, aprovada por vários países, incluindo 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.

O consultor da UNICEF, Jean-Pierre Allain, na cerimônia de abertura do X Encontro Nacional de Aleitamento Materno, em Belém, em maio de 2008, ao lembrar a elaboração da NBCAL, mencionou a grande dificuldade que o Comitê de redação sentiu, ao abordar a questão do patrocínio da indústria como indutor no comportamento do pediatra ao denominado **endosso por associação**, referindo-se a possibilidade de um médico endossar um produto por seu vínculo com o fabricante. O conferencista relatou que, nesta ocasião, foram apresentadas duas propostas. A primeira, mais restritiva, proibia que as empresas comercializadoras dos substitutos do leite materno efetuassem contribuições financeiras de qualquer tipo destinadas aos profissionais da saúde ou às associações às quais estavam vinculados. A segunda, mais branda, permitia que fossem criados fundos anônimos, patrocinados por estas empresas e administrados por uma entidade neutra, os quais repassariam recursos aos profissionais ou às suas associações com o objetivo de estimular o desenvolvimento de pesquisas em áreas afins. Ambas as propostas foram rejeitadas, de modo tal que a proibição desta forma de patrocínio industrial no Brasil passou de uma proposta a ser regulamentada para uma mera recomendação, afetando um mercado de três milhões de lactentes por ano.

### **A reorganização da Biogood**

O foco em saúde e qualidade de vida teve início no final de 2003. A *Biogood* transformou-se na empresa de alimentos que mais investe em Pesquisa e Desenvolvimento [P&D], fortalecendo um conjunto de atributos, valores, percepções e sentimentos conectados à marca, revestindo-os de um sentido que ultrapassa os benefícios funcionais.

A divisão de P&D é composta por cerca de 2.500 pessoas, de 62 nacionalidades diferentes. No núcleo desta rede encontra-se o Centro de Pesquisas *Biogood Research Information Center*, em Atlanta, nos Estados Unidos. O Centro de Pesquisas é o responsável por estabelecer a base de conhecimento científico para todo o Grupo; o seu papel é contribuir com a visão institucional de saúde e qualidade de vida, combinando qualidade e segurança no desenvolvimento de alimentos para todas as fases da vida do consumidor.

Com esta nova visão, a empresa busca oferecer produtos com valor agregado ao mercado infantil, 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 da empresa em P&D atingem US\$ 750 milhões por ano, em média. Estes investimentos permitem a ampliação da oferta de produtos, atendendo a necessidades específicas. Um exemplo é o desenvolvimento de produtos diferenciados, como as fórmulas infantis com proteína hidrolizada, indicadas para os casos de cólica, diarreia e constipação; fórmulas infantis de seguimento<sup>(9)</sup>, que favorecem as defesas imunológicas; sem lactose, para casos de intolerância à substância; a base de soja, que promovem a segurança na substituição da proteína animal e as fórmulas infantis que contribuem para a redução da regurgitação.

Considerando suas operações no mundo, o Brasil atualmente ocupa posição de destaque em termos de volume de vendas e rentabilidade. Além da estratégia corporativa, o presidente da *Biogood* Brasil considera que o crescimento dos negócios no país decorre do aumento do poder de compra, principalmente, dos consumidores de baixa renda e do maior acesso ao crédito.

Esses bons resultados justificam a inauguração prevista para março de 2010, da mais moderna fábrica de alimentos infantis do mundo, em Juiz de Fora, MG, que produzirá as novas fórmulas de leite em pó. A fábrica será referência para a empresa no mundo, pois reunirá o que há de mais avançado em processos e recursos tecnológicos na fabricação de fórmulas infantis.

O potencial deste mercado é enorme, pois aqui se concentram 28% dos nascimentos da América Latina. Este segmento representa 20% das vendas da *Biogood* Brasil, que detém participação significativa neste 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 permitiram que o produto apresentasse bons resultados.

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA: OS FORMADORES DE OPINIÃO**

### **A *Biogood* decide focalizar sua estratégia de comunicação...**

Para divulgar suas pesquisas e informações sobre nutrição infantil, a *Biogood* vem abrindo diferentes canais de comunicação com os profissionais de saúde e nutrição. Em 2007 foi lançada no Brasil a *Biogood* Vita, revista trimestral voltada para profissionais de saúde, especialmente nutricionistas e nutrólogos.

Em 2008, a empresa colocou no ar o site mundial, voltado para pediatras, nutricionistas, gastroenterologistas, imunologistas e neonatologistas. Nele estão disponíveis as publicações *Biogood*, bem como artigos e palestras sobre nutrição, aulas *on-line*, informações sobre eventos e bolsas internacionais patrocinadas pelo Grupo. Atualmente, o site conta com mais de 1.500 médicos brasileiros cadastrados. No Brasil, a empresa também disponibiliza informações para profissionais de saúde, na sua página da Internet, mediante o Portal *Biogood*, como, por exemplo, o Guia de Produtos Pediátricos, que reúne informações sobre medicamentos e a apresentação das Fórmulas Infantis *Biogood*.

Criado em 1963 pelo presidente da *Biogood* na época, o curso de Atualização em Pediatria e Nutrição Infantil transcorre a cada dois anos. Nele são abordados assuntos relevantes de atualização de pediatras, com destaque para a nutrição adequada para crianças de até um ano de idade. Já participaram deste evento mais de 20 mil profissionais.

Também na fábrica de fórmulas infantis, a ser inaugurada em Minas Gerais, a *Biogood* anuncia que terá espaço reservado para a realização de eventos dirigidos a profissionais, além de programação de visitação guiada às principais fases de produção.

Outra iniciativa junto à classe médica, relacionada à pesquisa científica no campo da nutrição, é o Prêmio *Biogood*, em sua terceira edição, o qual recebe o apoio das principais associações brasileiras de Pediatria e de Nutrologia. Os vencedores do concurso podem ganhar, de acordo com a categoria e a classificação, uma viagem ao Centro de Pesquisa *Biogood*, em Atlanta, auxílio financeiro para a participação em congressos nacionais nesta área, bem como prêmios em dinheiro.

### **... E os resultados acabam sendo positivos**

A associação da imagem da *Biogood* como autoridade em saúde e qualidade de vida evoca, no consumidor, valores como qualidade, segurança e confiança. Confirmando que o valor agregado a uma marca produz efeitos em seu valor patrimonial, uma pesquisa realizada em 2007 por uma consultoria independente apontou que sua marca estava entre aquelas mais respeitadas pelos brasileiros. Outra pesquisa, realizada um ano mais tarde por sua matriz nos EUA, revelou que a *Biogood* se destacava entre as 100 marcas mais valiosas do mundo.

Mas não são apenas as pesquisas que atestam o sucesso da marca. Uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade, realizada no final de 2008 com cinco mães que utilizaram fórmulas infantis 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 *Biogood* significa para elas, todas utilizaram expressões ligadas à confiança, saúde, segurança, cuidado e qualidade.

Para as mães entrevistadas, o motivo da compra está associado 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 principalmente ao fato de o produto ser tradicional, 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 um período de seis meses, no mínimo. No entanto, por motivos ligados à disponibilidade, em função do trabalho, ou até mesmo ao desconforto da adaptação, passaram a alimentar seus filhos com leite em pó entre o terceiro e o quinto mês, optando pelos leites da marca *Biogood*, por recomendação médica. Nenhuma das mães entrevistadas tinha conhecimento da proibição de publicidade das fórmulas infantis. Quando perguntadas se propagandas em revistas ou na televisão poderiam fazer com que mudassem de marca, responderam que não, pois, em se tratando da saúde de seus filhos, confiavam mais na opinião médica que nos meios de comunicação.

### **A atitude do Dr. Alberto**

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. Queria resolver logo se faria ou não a inscrição no curso; então 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?

O Dr. André respondeu:

– Olha, Alberto, eu acredito que a Biogood, como qualquer outra empresa que promove um evento médico, respeita um conjunto de regras. Ela não pode misturar os seus interesses próprios com os da ciência.

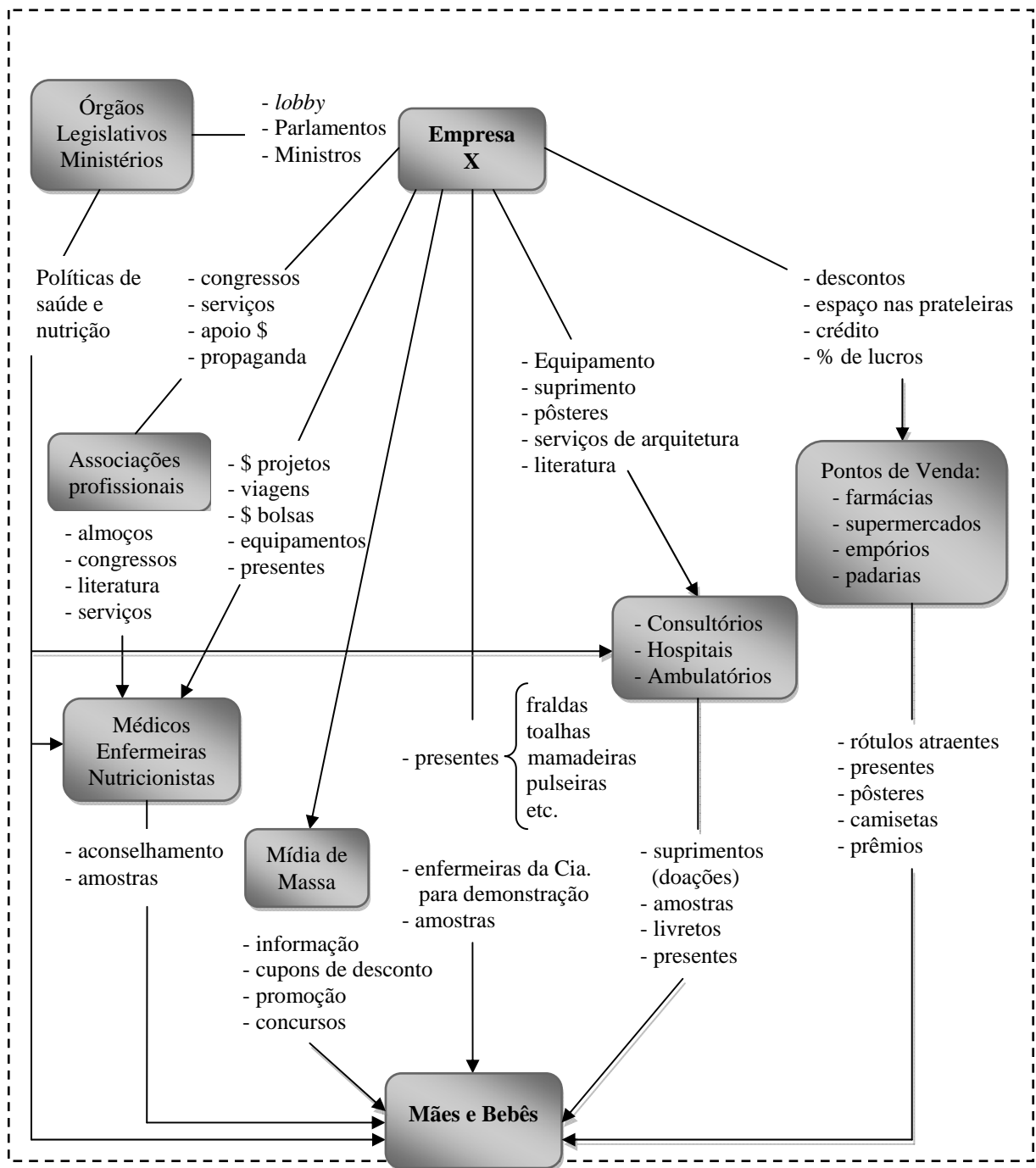
E acrescentou:

– Também surge a questão da autonomia científica que precisa ser respeitada, se um palestrante falar que não usa um produto da Biogood, é um direito dele e pronto.

Ao que o Dr. Alberto replicou:

– 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.

ANEXO 1



**Figura.** Mecanismos de Propaganda de Leite em Pó para Lactentes.

Fonte: REA, M. F. (1990). Substitutos do leite materno: passado e presente. *Revista Panamericana de Salud Publica*, 24(3). Recuperado em 10 de fevereiro, 2009, de <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&source=hp&q=Substitutos+do+leite+materno%3A+passado+e+presente.+Revista+Panamericana+de+Salud+Publica.&btnG=Pesquisa+Google&meta=&aq=null&oq=>



## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

Este trabalho aborda a estratégia de posicionamento do produto e se baseia na influência que os formadores de opinião exercem no comportamento do consumidor. O caso descreve a maneira como a *Biogood* vem desenvolvendo sua comunicação integrada de marketing para a alimentação infantil, associando sua imagem à ciência por meio de investimentos em P&D, da divulgação das suas pesquisas por meio dos canais de pediatria e nutrição, do estabelecimento de parcerias, do patrocínio e da promoção de eventos direcionados aos profissionais destas especialidades. O caso investiga a adaptação estratégica da *Biogood* com o objetivo de neutralizar os atos regulatórios estabelecidos pelo Conselho Nacional da Saúde, a partir de 1988. O caso apresenta como situação-problema o esforço empreendido por esta empresa na tentativa de influenciar a classe médica, importante formadora de opinião sobre produtos infantis e, assim, posicionar suas marcas como associadas à segurança, cuidado e qualidade. É estruturado conforme a recomendação de Roesch (2007), a qual sugeriu que os objetivos de aprendizagem devem desenvolver habilidades e atitudes relevantes para a prática gerencial e possibilitar o entendimento da organização e do seu ambiente de atuação, apoiando o professor com material para suas aulas expositivas.

**Palavras-chave:** comunicação integrada; formadores de opinião; nutrição infantil; Conselho Nacional de Saúde.

### Abstract

This paper deals with product positioning strategy and is based on the influence made by opinion makers on consumer behavior. The case study describes how Biogood has developed its marketing integrated communication regarding child nourishment, by matching its image with science through R&D investments; divulging its research through pediatrics and nutrition channels; venturing and sponsoring and promoting events directed at professionals in these specialties. The case investigates the strategic adjustment made by Biogood, aiming to neutralize the regulatory acts as established by the National Health Council since 1988. The problem, as shown by this case, is the effort made by this company in its attempt to influence physicians, who are considered as relevant opinion makers for children's products. In this way, the company positioned its brands as associated with safety, care and quality. The case is structured in accordance with the recommendations of Roesch (2007), who suggested that learning objectives may attempt to develop skills and relevant attitudes related to managerial practice and make it feasible to understand the organization and its environment, supporting the teacher with input for his lectures.

**Key words:** integrated communication; opinion makers; child nourishment; National Health Council.

### Fonte dos Dados

A *Biogood* é uma empresa fictícia, criada pelos autores, com o propósito de vincular as ações empresariais a aspectos regulatórios e sociodemográficos brasileiros, dentro de um ambiente de caso de ensino. Foram realizadas entrevistas em profundidade com cinco mães que compraram e utilizaram fórmulas infantis na dieta de seus filhos nos últimos dois anos. As entrevistas ocorreram em setembro de 2008, com duração aproximada de oito horas. Foi realizada uma entrevista com médico pediatra, por telefone, a partir da qual foi criada a personagem fictícia do Dr. Alberto.

## 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.

## Alternativas para a Análise do Caso

O caso pode ser utilizado para discussão em cursos de graduação e de pós-graduação em Administração de Empresas, nos tópicos sobre Estratégia Mercadológica e Estratégia Empresarial, mais especificamente nas abordagens de análise ambiental, posicionamento da marca e influência dos grupos de referência. Também pode ser utilizado como suporte na discussão sobre percepção e aprendizagem cognitiva na disciplina de Comportamento do Consumidor. Antes da discussão do caso, recomenda-se a leitura das referências bibliográficas.

## Questões para Discussão

- 1) Em que medida o ambiente regulatório estabelecido no Brasil afetou a Biogood e qual foi sua estratégia para atingir o mercado de leite em pó destinado a lactentes?
- 2) A estratégia de posicionamento do produto adotada pela Biogood pode gerar conflitos de interesses?
- 3) Até que ponto a recomendação feita por um pediatra de um produto Biogood 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 Biogood considerem pediatras e nutricionistas como formadores de opinião, existe alguma questão ética que possa ser discutida nesta estratégia?

## ANÁLISE DO CASO

### Orientação estratégica decorrente da regulamentação

McDonald (2005) conceitua marketing como processo cíclico de identificação e entrega de valor ao consumidor que leve à diferenciação. A *Biogood* buscou conscientizar o consumidor de que seus produtos destinados a lactentes possuíam vantagens de natureza nutricional, confiabilidade e qualidade. Entretanto, os fatos evidenciados na década de 70, relacionados ao consumo de fórmulas infantis, contrariaram tais atributos, o que catalisou com a iniciativa da OMS e do Conselho Nacional de Saúde de regulamentar a indústria. A sociedade impõe ao governo a responsabilidade pela segurança alimentar, fazendo com que as autoridades públicas busquem um equilíbrio entre mitigar o risco para o consumidor, por meio de instrumentos regulatórios e estimular o crescimento econômico (Desmarchelier & Szabo, 2008). O macroambiente político/regulador é importante item a ser avaliado, uma vez que influencia as práticas comerciais entre a indústria e o mercado. Os atos regulatórios restringiram o escopo de comunicação integrada de marketing [CIM] da empresa, por meio do contingenciamento das ações promocionais: amostras grátis, patrocínios, além de propaganda.

Enfrentar as campanhas contra o uso do leite em pó para lactentes, em várias partes do mundo, não foi fácil para a *Biogood*. Os profissionais de marketing sabiam muito bem que o valor resultante de uma marca é um conjunto de associações que se refletem no seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca. A marca pode

ocupar posição estratégica competitiva, se for sustentada por associações positivas; ou pode ser muito prejudicada, se for associada a fatos negativos (Dick & Basu, 1994).

As novas regras definidas em quase todo o mundo também exigiam 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 *Biogood*, inicialmente, concentrou seu foco nas atividades de relações públicas, trabalhando junto aos legisladores e órgãos governamentais, com o objetivo de influenciar a aprovação ou veto de atos regulatórios; em seguida, investiu na classe médica, buscando desenvolver o interesse por sua marca de leite em pó e demais produtos de alimentação infantil.

### **Indicação e o conflito de interesses**

A decisão de compra do leite em pó para lactentes é feita pelas mães, sendo consumido diariamente pelos bebês; entretanto, o desenvolvimento da imagem do produto, na percepção das mães, é fortemente influenciado pelos médicos pediatras. Uma vez que estes profissionais se tornaram o alvo das ações de comunicação da *Biogood*, a situação tem propiciado evidente conflito de interesses. Tal argumentação ganha força, quando se observa que a NBCAL é ineficaz, se o assunto trata da proibição do endosso por associação. Ressalta-se que o IBOPE (2005), ao entrevistar 2002 pessoas, distribuídas em 143 municípios brasileiros, constatou que a classe médica é aquela que possui o maior índice de credibilidade entre os brasileiros, com 85% das opiniões, superior à da Igreja Católica e à das Forças Armadas.

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 formadores 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, indicação ou informação sobre um produto específico ou sobre uma categoria, como, por exemplo, qual entre várias marcas é a melhor ou como determinado produto pode vir a ser usado. Os autores enfatizam que os profissionais da área de marketing conhecem, há 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 dos seus mercados, para que essas pessoas transmitissem essa informação àquelas que buscam aconselhamento sobre produtos.

### **Posicionamento e associações à marca**

O posicionamento do produto pode basear-se em uma proposta única de venda, de preço, das características, do 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, no caso os médicos e clientes finais (Quinn, Doorley, & Paquette, 1998; Mintzberg & Quinn, 2001).

A *Biogood* busca posicionar seus produtos para lactentes e fortalecer sua marca junto aos profissionais de saúde e nutrição. Para tanto, direcionou seus esforços de CIM na direção destes formadores de opinião. A empresa investe na atualização destes profissionais com a oferta de periódicos trimestrais, palestras, eventos, guia de produtos pediátricos e, principalmente, de cursos orientados para pediatria e nutrição. Tais argumentos reforçam a operacionalização de estratégia de posicionamento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2006), com foco principal na demonstração das

vantagens diferenciais dos seus produtos. Por outro lado, a oferta de premiação em concursos, viagens a centros de pesquisa e bolsa de estudos, configuram uma tentativa de estabelecer um vínculo associativo com a marca, por meio da construção de uma imagem corporativa positiva.

### **A ética na indicação**

Hunt e Vitell (2006) propuseram um modelo teórico para a ética em marketing denominado por **H-V**, o qual estabelece que tal situação se configura quando um indivíduo se percebe envolvido por um problema com conteúdo ético. As alternativas de ação identificadas e a decisão tomada dependem das diferenças de comportamento entre indivíduos. Duas são as avaliações possíveis: uma, de natureza deontológica, estabelece que a diferença entre o certo e o errado é estabelecida a partir dos valores pessoais, crenças gerais e situações específicas que envolvem, por exemplo, a segurança no uso do produto; outra, de natureza teológica, avalia o grupo afetado, as consequências possíveis, a intensidade do desejo em se evitar que ocorra e a importância deste grupo para o indivíduo. O Dr. Alberto questiona a iniciativa da *Biogood* em patrocinar um curso de atualização aos profissionais da sua classe. Este é um conflito de natureza deontológica. Seu julgamento ético sobre a conveniência em participar deste curso dependerá dos seus valores e crenças pessoais. Por outro lado, o Dr. Alberto pergunta até que ponto o apoio de uma indústria de leite em pó infantil poderia influenciar o pediatra a indicar determinado produto no complemento ou substituição ao aleitamento materno. Neste caso, seu conflito é de natureza teleológica, uma vez que as consequências desta indicação serão avaliadas na medida da importância que clientes e pacientes representam para ele.

### **CONCLUSÃO À LUZ DA TEORIA**

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), a influência pessoal, direta ou indiretamente, é uma das melhores formas de persuasão. Isso porque a opinião das pessoas com quem nos podemos identificar e relacionar pode ter grande credibilidade. Os autores afirmam que a influência pode ocorrer por mediação de pessoas identificadas como grupos de referência ou pela 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. 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 do 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 possuam credibilidade.

Tabela 1

**Probabilidade de buscar líder de opinião**

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

**Nota.** Fonte: Hawkins, D. L., Mothersbaugh, D. L., & Best, R. J. (2007). *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing* (p. 84). Rio de Janeiro: Elsevier.

**NOTAS**

<sup>1</sup> Segundo a Lei n. 11.265 (*Lei n. 11.265 de 3 de Janeiro de 2006* (2006), Regulamenta a comercialização de alimentos para lactentes e crianças de primeira infância e também a comercialização de produtos de puericultura correlatos. Recuperado em 16 fevereiro, 2009, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11265.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11265.htm)), fórmula infantil é o produto em forma líquida ou em pó destinado à alimentação de lactentes até o sexto mês, sob prescrição, em substituição total ou parcial do leite humano, para satisfação das necessidades nutricionais desse grupo etário., fórmula infantil é o produto em forma líquida ou em pó destinado à alimentação de lactentes até o sexto mês, sob prescrição, em substituição total ou parcial do leite humano, para satisfação das necessidades nutricionais desse grupo etário.

<sup>2</sup> Lei n. 11.265 de 3 de Janeiro de 2006.

<sup>3</sup> Fórmula infantil de seguimento é o produto em forma líquida ou em pó utilizado, quando indicado, como substituto do leite materno ou humano, a partir do sexto mês.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Desmarchelier, P. M., & Szabo, E. A. (2008). Innovation, food safety and regulation. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 10(1), 121-131.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward and integrated framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor* (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Hawkins, D. L., Mothersbaugh, D. L., & Best, R. J. (2007). *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: a revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 1-11.
- IBOPE. (2005). *Confiança nas instituições*. Recuperado em 15 outubro, 2008, de <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Grupo+IBOPE&docid=470F0E62C10F1FA28325700C00795391>
- Mcdonald, M. (2005). Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. In M. J. Baker (Org.), *Administração de marketing*. (pp. 62-86). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2006). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1998). Além de produtos: a estratégia baseada em serviços. In C. Montgomery & M. Porter (Ed.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (pp. 317-330). Rio de Janeiro: Campus.
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para o ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2). Recuperado em 10 fevereiro, 2009, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-5552007000200012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552007000200012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)
- Schiffman, L. G., & Kanuf, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor* (6a ed.). Rio de Janeiro: LTC.