

En un vaso  
**Tetra Pak**

Con Hierro,  
Zinc, Vitaminas  
C, B1, B2, B3, B6  
y Acido Fólico

# ADES

*¿Sabías que...?*  
→ ADES® no contiene colorantes ni azúcar  
al igual que todos los alimentos de origen vegetal.  
→ ADES® tiene una línea de producto Light  
Disponible en sus sabores Naranja Light,  
Manzana Light, Mandarina Light y Limón Light.  
→ ADES® contiene jugo de frutas natural  
y no contiene conservantes.

## TRAJETORIA DO ADES

**LANCAMIENTO** 1988, na Argentina, por um empreendedor local. **NOVOS DONOS** Em 1992, a marca é comprada pela americana Best Foods, adquirida pela Unilever em 2000. **EXPANSÃO INTERNACIONAL** ADES hoje é vendido em 11 países latino-americanos, além de Holanda e Irlanda. **CHEGADA AO BRASIL** 1996. **VENDAS NO PAÍS** R\$ 427 milhões. **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO** 63,4%. **CRESCIMENTO DO SETOR** 20% ao ano.



CONT. NETO 1 litro

naranja

sin conservantes

ADES: ALIMENTO DE SOJA LIQUIDO CON JUGO DE NARANJA, FORTIFICADO CON VITAMINAS C, B1, B2, B3, B6, ZINC, FUENTE DE HIERRO Y ÁCIDO FÓLICO, CON CALCIO Y VITAMINA B12; LIBRE DE GLUTEN, SIN TACC. \*DENOMINACIÓN LEGAL ARGENTINA, OTROS PAÍSES VER LATERAL.

# Sede de inovação

O DESTINO DESIGUAL DE DUAS BEBIDAS DE SOJA, CRIADAS AO MESMO TEMPO NA ARGENTINA E NO BRASIL, SUBLINHA A SUPERIORIDADE DA INVENÇÃO VOLTADA AO MERCADO. A ARGENTINA, FEITA PARA O CONSUMIDOR, TORNOU-SE A MARCA MILIONÁRIA ADES. A BRASILEIRA, CONCEBIDA PARA O ESTADO, JAMAIS DECOLOU

POR SILVANA MAUTONE E PAULO VARELLA (FOTO)

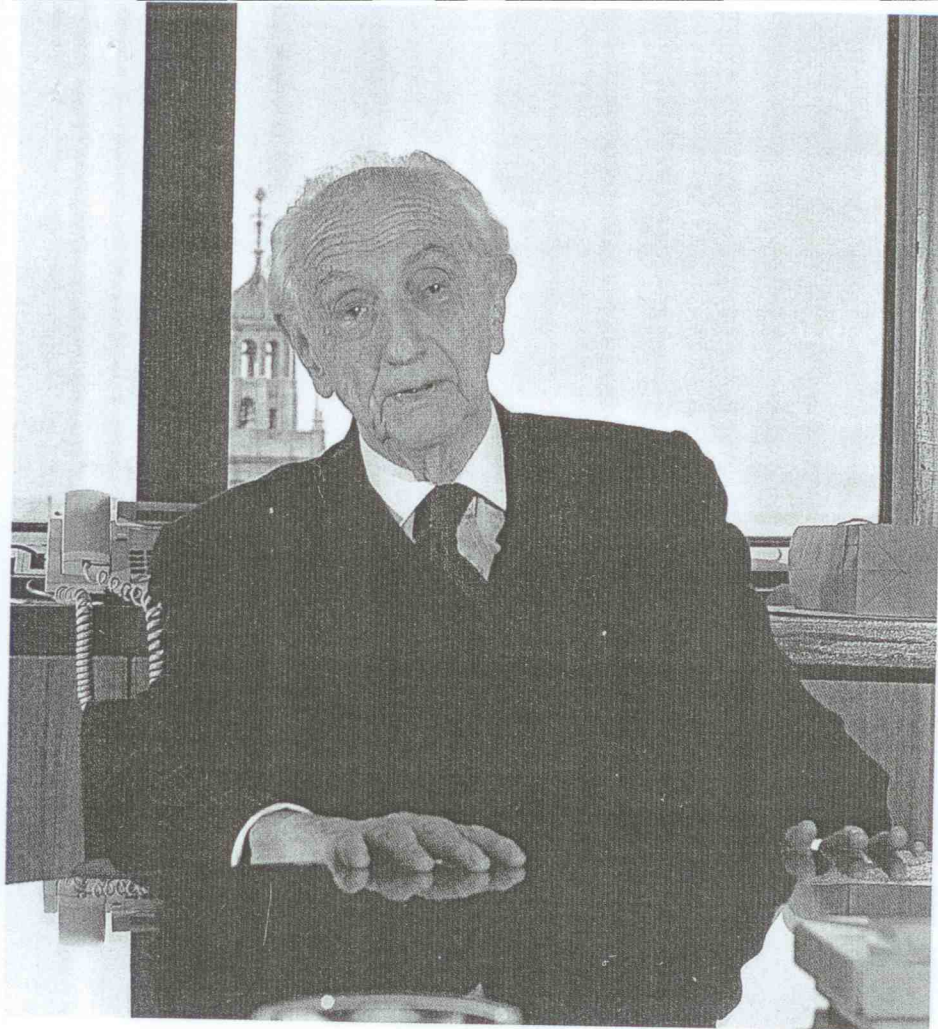
**O**APELO DE UM PRODUTO SAUDÁVEL e ao mesmo tempo saboroso é o mote das bebidas de soja. Foi esse argumento que fez a empresária paulistana Marise Carneiro, de 57 anos, passar a consumi-las. “Experimentei por acaso, porque havia uma suspeita, não confirmada depois, de que uma das minhas netas fosse alérgica à lactose. Mas, até sair o resultado, ela e a irmã já eram adeptas da bebida, que passaram a preferir aos refrigerantes”, conta. Marise, em particular, passou a tomar suco de soja (não gosta do leite) em todas as refeições, café da manhã, almoço e jantar: “Minha médica recomenda consumir soja para aliviar os efeitos da menopausa”, diz. De 2002 para cá, as vendas de sucos à base

de soja quadruplicaram no Brasil. No ano passado, a categoria só perdeu para a de energéticos. A bebida transformou-se num nicho disputado por algumas das maiores empresas de alimentos e bebidas, sob a liderança da Unilever, com a marca Ades. Só na recém-lançada versão infantil – a linha Nutrikids – foram investidos R\$ 25 milhões. Por trás dessas novidades mercadológicas, que fizeram nascer em poucos anos um mercado onde não havia nenhum, há uma história exemplar de inovação.

O que é possível aprender com a história de sucesso da marca Ades, guarda-chuva para uma linha de bebidas à base de soja que este ano deve render, pelo menos, algo em torno de R\$ 500 milhões à Unilever só no Brasil? Um estudo recém-concluído por três pesquisadores da Fundação Instituto de Administração (FIA) aponta este

caso como uma demonstração prática das virtudes do modelo de empreendedorismo inovador que de fato valoriza as expectativas do consumidor.

Quase ao mesmo tempo, em meados dos anos 80, um advogado argentino e um engenheiro de alimentos brasileiro iniciaram experiências para a fabricação de bebidas à base de soja em grande escala. Um não sabia da existência do outro. Focada na conquista do consumidor desde o início, a empreitada argentina resultou no que é hoje a marca Ades, dona de mais de 60% de uma categoria de produtos que, este ano, deve movimentar no Brasil cerca de R\$ 800 milhões em vendas, de acordo com o instituto de pesquisa Nielsen. Com o intuito de criar uma bebida que servisse de complemento nutricional a crianças carentes e um projeto voltado ao fornecimento para o governo, o desenvolvemento



*TINO EMPREENDEDOR* Juan Martín Allende, o advogado e industrial argentino que fundou a Alimentos de Soja (Ades)

dor brasileiro conquistou, após muita resistência, um objetivo mais modesto: incorporar o leite de soja à merenda escolar em parte da rede pública.

“Na iniciativa brasileira, a preocupação maior era nutricional. Não havia a intenção de identificar possíveis inovações pelas quais as pessoas estivessem dispostas a pagar”, afirma o pesquisador Alfredo Behrens, coordenador do estudo da FIA. “Desse modo, o Brasil desperdiçou a oportunidade de criar um produto comercialmente valioso, apesar de a demanda ser bem clara já na época.”

O argentino Juan Martín Allende, fundador da Alimentos de Soja (cujas iniciais deram origem ao nome Ades), e Roberto Moretti, o engenheiro brasileiro, enfrentaram, de início, um desafio comum. A soja é um alimento nobre, livre de colesterol, com alto valor nutritivo, pouca gordura saturada e muita proteína. Mas o leite feito à base do grão tem gosto e cheiro

fortes, pouco palatáveis aos não iniciados. Por isso, até os anos 80 a bebida era vendida quase exclusivamente como uma alternativa para consumidores com intolerância à lactose. Seu marketing era mais de remédio do que de alimento. A chave para o sucesso, portanto, era garantir sabor e aroma agradáveis ao leite e ao suco de soja.

Allende, que àquela altura iniciava sua transição de profissional liberal a empreendedor, aceitou o desafio. Co-fundador do escritório Allende & Brea, um dos mais conceituados da América Latina, ele acumulava 40 anos de advocacia no currículo quando, a partir de 1985, decidiu se dedicar às suas fazendas de soja na Província de Tucumán, noroeste da Argentina. E apostou no leite de soja para diversificar os negócios. O produto já há algumas décadas

vinha sendo pesquisado em vários países por empresas privadas e cientistas de universidades. Mas os produtores de soja amigos de Allende não viam futuro nessa ideia. “Todos, com exceção de um único, diziam que eu estava escolhendo o caminho errado”, disse ele a *Época NEGÓCIOS*. O próprio Allende, que no passado já havia fornecido o produto bruto, mas em pequena quantidade, para a subsidiária argentina da Nestlé, admite que tinha lá as suas dúvidas sobre a viabilidade econômica da iniciativa. Dessa vez, porém, estava tudo à mão: matéria-prima em abundância, apoio do governo de Tucumán, disposto a abater impostos para estimular a geração de empregos, e água à vontade no local onde seria construída a fábrica. “Tínhamos tudo, menos conhecimento sobre o produto que queríamos vender”, afirma, ressaltando a ousadia que sua decisão também envolvia.

Era preciso, em primeiro lugar, resolver a questão do gosto da bebida. “Eu mesmo viajei o mundo atrás de sabores que se aproximassem do paladar argentino”, diz. Depois de provar copinhos e mais copinhos de leite de soja em inúmeros países, na Bélgica Allende experimentou um produto de que imediatamente gostou. “Para meu espanto, o grão fornecido ao fabricante vinha de uma fazenda vizinha à minha.” Conhecidas as técnicas europeias e as melhores práticas internacionais de fabricação, era hora de testar a bebida localmente. Anos antes do “foco no cliente” virar clichê, Allende baixou a seguinte ordem na empresa: um produto só chegaria às prateleiras após passar pelo crivo de um grupo de mulheres com idades entre 25 e 30 anos, todas casadas e com filhos. No limite, elas é que definiriam quais sabores seriam lançados.

Enquanto isso, no Brasil, aceitava-se, resignadamente, que leite de soja tivesse gosto de... leite de soja. Com resultados tragicômicos. Certa vez, ao experimentar o produto em público, o

# O EX-PRESIDENTE JOÃO FIGUEIREDO FEZ UMA CARETÀ AO PROVAR EM PÚBLICO O LEITE DE SOJA

então presidente da República, general João Baptista Figueiredo, não conseguiu disfarçar uma careta diante de cinegrafistas e fotógrafos. Atribuiu-se a ele um comentário que sepultaria qualquer pretensão comercial da bebida: "Criança nenhuma tomaria isso".

Faltava visão empresarial? Certamente. Mas faltava sobretudo estrutura. "Eu sequer me dedicava integralmente ao projeto", afirma Moretti. "Tinha de dividir meu tempo entre pelo menos uns 20 trabalhos de pesquisa e desenvolvimento."

Com apoio de um grupo investidor financeiro ao estilo dos modernos fundos de private equity, Allende montou sua estrutura de produção. Assim, mesmo iniciante no ramo, teve porte para ir atrás da sueca Alfa Laval, referência na fabricação de equipamentos para a indústria de alimentos e bebidas. Moretti, por sua vez, foi obrigado a improvisar artefatos inusitados – como pias de inox – para montar a primeira versão da máquina, que acabou apelidada de vaca mecânica. "O produto, apesar de chegar a ser comercializado, nunca decolou como negócio no Brasil porque sua aplicação era restrita à merenda escolar, e a inovação era encarada como algo desvinculado do mercado", afirma Behrens, da FIA.

Em 1992, apenas quatro anos após a criação da Ades, uma crise econômica na Argentina levou Allende a vender a empresa à americana Best Foods. Logo depois, a multinacional passou a exportar o produto para países como Uruguai, Paraguai, Bolívia, México e Brasil, onde chegou às gôndolas em 1996, de início no mercado-teste de Curitiba, importado da Argentina. "A maior dificuldade das promotoras era convencer os

consumidores a experimentar algo de que nunca tinham ouvido falar e ainda soava estranho", diz Daniela Cachich, gerente de marketing da Ades. A boa notícia era que 68% dos consumidores que provavam a bebida nos pontos de venda compravam-na no ato. Em 1997, com o lançamento nacional, a marca já assumiu 69% do nascente mercado brasileiro de bebidas feitas de soja.

Três anos depois, a Ades mudou de mãos de novo. A Best Foods foi comprada pela Unilever que, ao herdar todo o portfólio da companhia americana, somou à sua linha de produtos algo que ainda não fabricava: bebidas à base de soja. A novidade era atraente. "Nos últimos cinco anos, a venda desses produtos cresce mais de 20% ao ano", diz Daniela. Na esteira do sucesso do Ades, empresas como Nestlé, Del Valle e Batavo lançaram ou reforçaram suas linhas de bebidas de soja no Brasil. Hoje, há mais de uma dezena de marcas à venda. "Na área de alimentos, o Ades está entre as cinco prioridades da

Unilever", afirma a gerente de marca da companhia. A participação das bebidas de soja ainda é ínfima no segmento das não alcoólicas (o consumo de refrigerantes é 30 vezes maior), mas seu ritmo de crescimento justifica o interesse. De acordo com dados do instituto Nielsen, em 2002, por exemplo, foram produzidos 51 milhões de litros no Brasil. No ano passado, esse volume já havia chegado a 209 milhões de litros. Em faturamento, a tendência de alta foi ainda maior. Enquanto em 2002 somou R\$ 130 milhões, em 2008 mais que quintuplicou, e atingiu R\$ 673 milhões.

Segundo o professor Behrens, da FIA, a maior lição da história desse produto nascido na vizinha Argentina é que, muitas vezes, não enxergamos os sinais que os consumidores nos dão em relação ao que querem. E não enxergamos porque não queremos. "Inovações simples podem ser suficientes para renovar radicalmente um produto e transformá-lo em um grande sucesso. A história do Ades mostra isso." **EN**

*VACA MECÂNICA* O engenheiro Moretti usou até pias de inox para montar sua fábrica de leite de soja

