

A MARCA SEARA E O DESAFIO DE EXECUÇÃO DE FRIOS EM PADARIAS

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Data de submissão: 15/10/2021.

Data de aprovação: 21/11/2021.

Resumo

A categoria de frios no canal padarias é extremamente atraente para a indústria. A marca Seara traçou como objetivo em 2021 ampliar a sua atuação nesse canal, consolidando a sua presença em padarias que já atua e conquistando novos clientes. Isso passa pelo desafio de alcançar excelência na execução de frios no canal padaria, especialmente com presunto e mortadela. Este caso de ensino estimula professores e alunos a refletir sobre qual a melhor alternativa para responder ao desafio, através das etapas, diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos do negócio: comercial, marketing, produto e supply chain.

Palavras-chave: Padarias; Comercial; Marketing; Produto; Supply Chain.

Abstract

The category of cold cuts in the bakeries channel is extremely attractive for the industry. The Seara brand set out as a goal in 2021 to expand its operations in this channel, consolidating its presence in bakeries it already operates and winning over new customers. This includes the challenge of achieving excellence in the execution of cold cuts in the bakery channel, especially with ham and bologna. This teaching case encourages teachers and students to reflect on the best alternative to respond to the challenge, through the stages, diagnosis, strategy and action plan, covering the four axes of the business: commercial, marketing, product and supply chain.

Keywords: Bakery; Commercial; Marketing; Product; Supply Chain.

1. O Caso de Ensino

A Seara Alimentos S.A. foi fundada em 1956 na cidade que leva o seu nome, no oeste catarinense. Seus mais de 50 anos de experiência no varejo brasileiro a fizeram ampliar os negócios e os investimentos em processos de produção, elevando a marca para sinônimo de qualidade no processamento de carnes de aves, suínos e carnes processadas. Ao longo de sua história a marca passou por diversas gestões como Ceval, Bunge Alimentos e Cargill. Em 2009, a multinacional brasileira Grupo Marfrig adquiriu a Seara da Cargill e em 2013 vendeu Marfrig Seara Brasil (parte da Seara Foods) a JBS.

A Seara é hoje líder na exportação de cortes de frango e é uma das maiores empresas do país no segmento de aves e carnes processadas. A Empresa lidera também as exportações de carne suína e, no mercado interno, concentra o seu potencial em carnes processadas, através das linhas de presuntos, linguiças, salsichas e mortadelas. Atualmente a empresa além de gerenciar a marca principal (Seara), desenvolve diversas

submarcas atendendo segmentações e nichos, um exemplo é a Seara Gourmet, responsável por frios nobres.

Adeildo Aquino, atualmente Gerente de Vendas da Região de São Paulo, atua na área Comercial desde muito tempo. Em 2020 ele foi coordenador de merchandising na Pepsico e logo depois assumiu o cargo de gerente de negócios. Na BRF esteve em cargos de liderança em vendas e, desde 2015, integra o time da JBS, atuando na área de Trade Marketing e Merchandising. Ele sempre foi um profissional incansável: como gerente de vendas da Seara atuou em Recife, e promoveu grande crescimento para a marca. Com tantos aprendizados e resultados ele foi convidado para assumir o mesmo cargo em São Paulo – o seu atual – com o grande desafio de melhorar a atuação de Seara Frios no canal de padarias, fortalecendo a marca e incrementando as vendas. Ele tem claro que melhorar Frios em Padarias passa por explorar oportunidades e responder aos problemas. Então ele reúne o seu time e passa a expor o panorama do mercado e consequente desafio que a marca enfrenta.

Neste alinhamento, primeiro o Adeildo explica qual a missão dele vindo para São Paulo, que passa por fortalecer a marca Seara frios em padarias e incrementar as vendas, sendo esse desafio regido pela excelência na execução e busca pela liderança de presunto e mortadela nesse canal. Atualmente os números giram em torno de 14 mil padarias em São Paulo, tendo Seara a participação em média de 5 mil. O objetivo do Adeildo e equipe consiste em capturar pelo menos 50% da oportunidade de inserção de Seara e melhorar a execução nas que a marca já atua. Quanto aos frios, especificamente, a marca tem o objetivo em 2021 de crescer presunto em 13 mil pontos de venda e aumentar o volume em 600 toneladas, bem como crescer mortadela em 16 mil pontos de venda e aumentar o volume para 1300 toneladas.

No início de 2021 quando do início do planejamento da atuação de Seara, Adeildo contava com algumas informações de mercado fornecidas pela companhia. Como por exemplo os dados de participação de mercado de Seara e da concorrência, sendo participação em valor: BRF (56,7%) e Seara (17,7%), e participação em volume: BRF (57,4%) e Seara (16,8%). Aqui o time da Seara tem o objetivo de crescer 15% em cada participação. Quanto a presença da categoria de frios nos lares brasileiros, tinha-se em presunto a Sadia (20,1%), Perdigão (19,1%) e em seguida, a Seara (18,2%). Quanto à mortadela defumada: Sadia (10,7%), Perdigão (17%), Seara (7,1%), e a mortadela tradicional: Perdigão (8,7%), Aurora (2,3%) e Seara (0,6%).

Um tópico muito importante que Adeildo buscou consolidar com o seu time concerne a importância da categoria dos frios: presunto e mortadela são produtos de alta rentabilidade para a Seara. Ele repassou também os pontos importantes sobre frios nas padarias alertando para a importância do cuidado com a exposição dos frios nos balcões refrigerados de vidro. Além do fato de que os balconistas e/ou fatiadores, que são os responsáveis pelo manuseio dos produtos, acabam sendo protagonistas no momento da venda, pois por algumas vezes podem indicar para o cliente a marca a ser comprada.

1.1. Conhecendo o território

O mercado de padarias é enorme e cada vez vem criando mais adeptos. Adeildo sempre frisa com sua equipe o tamanho do mercado de panificação. Trata-se de um canal de venda repleto de oportunidades. Segundo pesquisa Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), 98% dos brasileiros consomem produtos panificados. Em São Paulo, especialmente, há uma forte cultura da padaria, sendo esse um hábito na vida de muitos paulistas em diversas ocasiões de consumo.

Dentre os fatores que mais motivam a compra/consumo em padarias estão a proximidade de residência e/ou trabalho, condições de higiene, cortesia no atendimento. Além disso, o mercado de panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares e 6% na de transformação. Em 2019, o segmento apresentou um crescimento de 2,65%, o equivalente a 95,08 bilhões e ao todo são 127 mil empresários gerenciando os negócios do setor. Atualmente, temos 70.523 padarias e segundo dados da Abip (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria), 14 mil estão localizadas em São Paulo. A maior parte das padarias brasileiras, cerca de 95%, são micro e pequenas empresas familiares.

1.2. Perspectiva de Canais

Em sua última reunião com a equipe, quando todos já estavam com os dados em mãos, Adeildo focou em explicitar a atuação de Seara frios dentro de uma perspectiva de canal de vendas. A Seara atua no mercado de frios de duas maneiras, macro e micro. Na primeira, no mercado de frios em geral, atua em todos os canais (Varejo Rota – VT/VZ e Regionais; Food Service e Grandes Contas) e enfrenta atuações dos diversos players. No panorama micro, o mercado de frios é localizado no canal Padarias (dentro da Rota), a partir de portfólio foco para cada ponto de venda e das atuações específicas dos players em cada estabelecimento. É um ponto muito importante que o Adeildo sempre gosta de frisar com a sua equipe comercial (força de vendas e/ou consultores que visitam os clientes) é que entender como o shopper realiza e decide a sua compra em padarias faz toda a diferença. E por quê? É a tal da lógica reversa: entender o mecanismo da compra me faz executar melhor exposição e sortimento dos produtos. Neste sentido, a árvore de decisão de compra pode ser classificada como os atributos que o shopper considera importante quando está escolhendo os produtos de uma determinada categoria. Ela pode ser classificada como os atributos que o shopper considera importante quando está escolhendo os produtos de uma determinada categoria. No caso de frios o Adeildo traz o ranking a seguir, sendo que a classificação vai do item mais importante para o quesito de menor impacto: marca, qualidade, aparência no ponto de venda, textura (pós compra), saudabilidade, preço.

1.3. Desafio

Com base nas informações coletadas junto ao time de Seara Frios em padarias, lança-se o desafio de melhorar a atuação de Seara Frios no canal de padarias, fortalecendo a marca e incrementando as vendas. Para isso a proposta é a de que seja desenvolvido um plano de ação que perpassa os quatro eixos (Marketing, Comercial, Supply e Produto) para executar Seara Frios neste canal com o objetivo de crescer o resultado da marca em 35% a 40% de receita, balizando por métricas de DRE. Lembrando que as etapas estão definidas em Diagnóstico/Análise; Estratégias; e, Plano de Ação.

Adeildo e seu time sabem da dificuldade que será travar essa “guerra”. Isto porque, o sucesso depende muito da presença de Seara com qualidade e com boa aparência no ponto de venda. E padaria é um canal em que há o manuseio e acondicionamento da peça, então é um desafio diário manter um nível incrível de experiência para o shopper no ponto de venda. Daí a importância de se buscar pela excelência na execução.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Descrição dos objetivos educacionais do Caso de Ensino

Pela descrição do contexto acima realizada, percebe-se serem diversos os desafios do mercado de frios, especialmente no que tange à execução no canal padaria. O esforço empreendido pela marca para se destacar no mercado não tem sido suficiente, restando evidenciado por suas participações de mercado, tanto em presunto quanto em mortadela, que a deixam atrás da concorrência. A importância da categoria de frios é ressaltada no canal padaria que por ter menor poder de barganha, devido ao menor porte, resultam em preços mais elevados, e maior margem, para a indústria (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017).

O presente Caso de Ensino, portanto, estimula os alunos a refletirem sobre as diferentes estratégias de trade marketing a serem adotadas por uma marca que se propõe a executar uma categoria de extrema relevância, frios, em um canal específico, padarias. É um desafio de negócio real, enfrentado por Seara ao longo do ano de 2021. Demonstrar o dia a dia da equipe da Seara, através do líder da equipe e protagonista do projeto, Adeildo Aquino, tem por finalidade capacitá-los de modo que percebam a importância dos dados de mercado, bem como das informações específicas sobre a categoria e o canal, para que consigam elaborar estratégias mais adequadas, com esforços certos na execução dos frios nas padarias. Tendo como base o dia a dia da marca Seara, o aluno deverá entender o papel desempenhado pelo composto de trade marketing mix (produto, preço, promoção e praça) quando da elaboração de uma estratégia para execução dos frios em padarias.

Assim, o primeiro objetivo principal deste Caso de Ensino é incentivar os alunos a se aproximarem das estratégias de trade marketing mix através da atuação da Seara em padarias. Eles devem considerar o que é mais relevante pensar para produto, preço, promoção e sobre o próprio ponto de venda (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017), quando diante do desafio de Seara. Após essa análise, o professor deve conduzir os alunos a avaliarem e fortalecerem a atuação de Seara nas padarias em que já está e pensar em formas de como inserir Seara em novas padarias.

Como objetivo complementar, o Caso de Ensino permite que os alunos reflitam sobre quais indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação das estratégias seja feita da forma mais adequada. Esses indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor, exposição de produtos para o consumidor e nível de satisfação dos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017).

O segundo objetivo principal deste Caso de Ensino é proporcionar aos estudantes dos cursos de graduação em Administração ou do técnico em Administração um contato mais aprofundado com os eixos do negócio da Seara, a partir, porém, de uma visão generalista, qual seja, com o domínio de seus principais eixos estruturantes: comercial, de marketing, de produto e de *supply chain*, passando por seus principais conceitos.

Para isso, o professor deve incentivar os estudantes a mapearem os principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor, em cada eixo (isto é, comercial, de marketing, de produto e de *supply chain*) na etapa do *diagnóstico*. Uma vez finalizada a etapa de diagnóstico em cada um dos eixos do negócio, recomenda-se a realização de uma análise SWOT contemplando os principais pontos a serem desenvolvidos na etapa seguinte. Diante disso, a intenção é proporcionar, junto aos estudantes, o desenvolvimento e a aplicação dessa ferramenta que consolida o diagnóstico

e permite que seja iniciada uma concepção estratégica com base no ajuste entre os recursos internos ou competências do negócio e as oportunidades do mercado externo (EVANS, 2013).

Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado, com informações já consolidadas sobre seus principais eixos, passa-se à etapa da *estratégia*, momento em que, então, o Caso de Ensino visa a capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; PORTER, 1996). Por fim, como terceiro e último objetivo principal de ensino, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um *plano de ação*, que representa a terceira etapa da construção para a solução do problema. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores – diagnóstico e estratégia –, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio quando diante de um problema/desafio, levando-se à elaboração e à implementação de um plano de ação, o que possibilita evidenciar a tomada de decisão de uma maneira assertiva, qual seja, a de propor e promover a implementação de uma solução real tal qual demandado pelo negócio.

2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

A partir do exposto, propõe-se que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com as etapas acima descritas, isto é, diagnóstico, estratégia e plano de ação. Sugere-se, com isso, que o desenvolvimento seja em mais de uma aula, podendo, todavia, transcorrer em um lapso de tempo menor ou maior, a critério do professor.

Pode-se iniciar o estudo com a leitura aberta do Caso de Ensino em uma interação entre professor e todos os alunos, passando-se às duas aulas seguintes, dedicadas ao *diagnóstico*, durante as quais os estudantes devem ser incentivados a realizar pesquisas primárias e secundárias sobre o contexto mercadológico (setor, concorrência, tendências, indicadores financeiros, etc.).

Após esse contato inicial, recomenda-se a dedicação de duas aulas por eixo teórico para o diagnóstico específico de marketing, comercial, de produto e de *supply chain*. Aqui, pode-se realizar uma abordagem teórica, no início da primeira aula, retomando conceitos fundamentais do eixo trabalhado no momento, para, em seguida, incentivar as pesquisas e a elaboração da SWOT (EVANS, 2013).

Realizado, então, o mapeamento do negócio nos quatro eixos, e uma vez diagnosticadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para marketing, comercial, produto e *supply*, passa-se à etapa da *estratégia*, para a qual é aconselhada a dedicação de uma aula para abordagem teórica sobre estratégia, enquanto as três subsequentes, à construção da estratégia em si. Por fim, recomenda-se que sejam dedicadas seis aulas para a elaboração do plano de ação, que responderá ao desafio do negócio, incorporando todos os aprendizados das etapas anteriores. Assim, sugere-se que as atividades sejam organizadas conforme o quadro 1 a seguir:

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino		Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas

2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso	(2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain)
4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia 5) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	1) 1 aula 2) 3 aulas
6) Aula para introdução do Menu de Ações 7) Elaboração do plano de ação	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	1) 1 aula 2) 5 aulas

Fonte: Autora, 2021.

2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

O maior propósito de um Caso de Ensino nos cursos de Administração é constituir-se como material de referência para aplicação em sala de aula, visando a contribuir à melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico, seja no superior (MOTTA; LACERDA; WANDERLEY; SANTOS, 2019; ROCHA, 2021; ROCHA; MOTTA, 2021).

Cabe ao professor, ao longo de todas as etapas, auxiliar os estudantes na busca e na construção de cenários que sejam de fato relevantes para o negócio e, principalmente, atrelados ao desafio proposto. Por tratar-se de um percurso de aprendizagem longo, encampado por um desafio de negócio complexo – dada a sua total verossimilhança com o mundo corporativo –, é tarefa do professor ser um facilitador dos mais atuantes neste percurso. É sua tarefa, portanto, cuidar para que, ao longo de toda a jornada, fique claro de que forma é possível articular as etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação ao problema/desafio proposto.

Além disso, a cada etapa concluída, sugere-se que sejam promovidas consultorias com demais professores a fim de que os alunos possam (i) exercitar a apresentação oral e (ii) receber *feedbacks* a partir de múltiplos olhares para incorporarem melhorias em suas produções. Ao final, recomenda-se a realização de um evento para incentivar a troca de conhecimentos entre os alunos e garantir visibilidade dos resultados alcançados à comunidade acadêmica.

3. Referências

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. dos; SERRALVO, F. A. **Trade Marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A Metodologia Caso De Ensino Como Estratégia No Contexto Pandêmico De Ensino Remoto. In: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, Uberlândia/MG, *Anais...* Uberlândia: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, p. 1256-1270.