

SEARA TURMA DA MÔNICA E O DESAFIO DE AUMENTAR O CONHECIMENTO DA MARCA

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Data de submissão: 15/10/2021.

Data de aprovação: 21/11/2021.

Resumo

A categoria de congelados está em crescimento e a Seara aproveita esta oportunidade com a linha Turma da Mônica para atuar no segmento infantil. A preocupação da marca, todavia, está em se posicionar como uma solução de praticidade sem a exigência de que se abra mão da saudabilidade. Portanto, este Caso de Ensino estimula professores e alunos a refletirem sobre qual a melhor alternativa para responder ao desafio de crescimento da marca, no contexto acima explicitado, por meio das etapas diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos do negócio: comercial, marketing, produto e *supply chain*.

Palavras-chave: Segmento infantil; Comercial; Marketing; Produto; *Supply Chain*.

Abstract

The frozen food category is growing and Seara takes advantage of this opportunity with the Turma da Mônica line to operate in the children's segment. The brand's concern, however, is to position itself as a practical solution that does not require giving up healthiness. Therefore, this Teaching Case encourages teachers and students to reflect on the best alternative to respond to the brand's growth challenge, in the context explained above, through the stages of diagnosis, strategy and action plan, covering the four axes of the business: commercial, marketing, product and supply chain.

Keywords: Childrens' segment; 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. A marca do sol foi criada por Artêmio Paludo e seus irmãos, Carlos e Biágio. Em pouco tempo, ficou reconhecida pela qualidade de suas aves e das carnes suínas “in natura”. Em 2009, a multinacional brasileira Grupo Marfrig adquiriu a empresa da Cargill Inc. e, em 2013, a Marfrig vendeu a Seara Brasil (parte da Seara Foods) à 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, com as linhas de presuntos, linguças, salsichas e mortadelas. A marca também se torna líder no mercado de congelados em 2020. Atualmente, além de gerenciar a marca principal (Seara), a empresa desenvolve diversas submarcas atendendo segmentações e

nichos de mercado como Seara Gourmet, Seara Incrível, Seara Nature, e a que interessa para esse Caso de Ensino, a Seara Turma da Mônica. A Seara lançou a linha Seara Turma da Mônica com 11 produtos no ano de 2013.

1.1 Mercado

Com tamanha força de marca e oportunidades para desenvolvimento profissional, a Seara está sempre na lista de empresas desejadas pelos profissionais de marketing que gostam da indústria de bens de consumo não duráveis. Com Larissa Caparroz não foi diferente. Formada em propaganda e marketing pela ESPM e com pós-graduação no Instituto Insper, Larissa já passou por companhias como Johnson & Johnson. Agora, na Seara, vai para cuidar da Linha Seara Turma da Mônica e ajudar no crescimento da marca. Larissa acaba de receber uma ligação de Ricardo, diretor de RH. Ele agendou uma integração na empresa para a gestora. O primeiro passo da integração de Larissa foi pesquisar e conversar com outros profissionais para entender o mercado de congelados. Conversou, então, com o time de marketing, e com o comercial e investigou bastante sobre o assunto, buscando pesquisas e relatórios. Aproveitou ainda para visitar algumas lojas. Rapidamente se deu conta de que as refeições prontas e, também os congelados, têm ganhado cada vez mais espaço na mesa dos brasileiros.

O congelamento tem a função de preservar a comida desde o momento em que é preparada até o consumo. Alimentos congelados diminuem a decomposição, transformando a umidade residual em gelo e inibindo o crescimento da maioria das espécies bacterianas. Larissa descobriu que a América do Norte domina o mercado desse tipo de alimento. Os EUA estão detendo a maior fatia do mercado devido ao agitado estilo de vida da população. Para os próximos anos, é esperado um aumento do consumo de congelados nos países europeus. No Brasil, há também expectativas de crescimento nos próximos anos, muito por conta da rotina cada vez mais atribulada de seus habitantes. A conveniência dos alimentos congelados é o fator chave para impulsionar a ampliação do mercado durante os próximos anos. Esse fator é um dos mais importantes em pesquisa realizada com mães de crianças – consumidoras da linha Seara Turma da Mônica. Além disso, a preferência das crianças é outro fator que leva à demanda por alimentos congelados, especialmente para carnes e aves congeladas, que podem ser atraídas por crianças e adolescentes. Os clientes consideram os produtos alimentares prontos para consumo como a refeição principal e podem comprar muito para guardar em casa.

Destacando alimentos congelados com direcionamento infantil, atualmente no Brasil não existe nenhuma grande empresa de sucesso. O que temos são marcas que possuem produtos direcionados para crianças, porém sem ter foco total nesse público. Em contrapartida, o mercado de congelados, em geral, concentra grande players mundiais. E no Brasil, a disputa é acirrada entre as marcas da JBS e BRF. A Seara tem entrado no jogo com garra e estratégia bem-sucedida. Em 2019, a Seara garantiu 23,7% do mercado de congelados, contra 21,4% da Perdigão (marca que faz parte da BRF), de acordo com dados divulgados internamente para a equipe da Seara. Resultados como esse geram ainda mais expectativa em Larissa. Os próximos passos e a estratégia a ser aplicada precisam ser desenhados com precisão cirúrgica a fim de garantir continuidade ao crescimento.

1.2 Consumidor

Depois de conhecer sobre o mercado, era o momento de entender quem são os consumidores e shoppers da marca e quais são os potenciais drivers que podem alavancar o consumo, aumentando a preferência pela marca e gerando resultados. Atualmente a linha chega para consumidores e shoppers das classes AB. A maioria dos que conhecem e consomem a marca estão no sul do país (classe A). A amostra do shopper da Linha Turma da Mônica é composta, em maior parte, por mulheres que trabalham fora de casa e buscam a praticidade, além da variação de cardápio. O objetivo é ser uma marca mais democrática, conquistando pessoas com filhos em todas as classes sociais, além de se consagrar como uma linha que oferece praticidade e saudabilidade para uma mãe que procura conveniência sem abrir mão da saúde do seu filho. Larissa, então, pensou: o que a marca tem feito para atingir esse objetivo?

1.3 Posicionamento

Seara Turma da Mônica está inserida na categoria *premium*, devido a todo o processo diferenciado de produção e por conta da associação da marca com personagens infantis: seus produtos são cerca de 8% mais caros do que os de Seara. Com relação ao posicionamento dos produtos no ponto de venda, quando temos o mesmo produto em Seara, como, por exemplo, pizzas e hambúrgueres, devemos ficar ao lado destes. Para os demais, a indicação é ficar ao lado dos principais concorrentes: um exemplo é a marca Sooby-Doo.

1.4 Marketing e Vendas

Dentre as iniciativas de vendas realizadas em 2020, merece destaque a ação de incentivo para cadastro de novos clientes: assim que o vendedor cadastrasse a linha, era presenteado com uma bolsa e materiais explicativos da marca, feito que funcionou como um ato de *sell in*. No ponto de venda, foi realizada uma ação de *sell out*, de compre e ganhe. O foco, dessa vez, foi no shopper, que ao adquirir produtos da marca, ganhava uma lancheira. Quanto ao marketing, no mês de outubro de 2020, foram selecionados cinquenta influenciadores com mais de cinco anos para receberem um press kit (também conhecido como kit de imprensa, consiste em um conjunto de materiais focados em apresentar uma empresa ou um serviço). Esse é um tipo de ação importante para gerar conhecimento de marca e promovê-la a partir de pessoas/crianças que possuem um círculo de amizade, possibilitando, assim, atrair novos consumidores. Como resultado especificamente dessa ação, Larissa soube que houve um crescimento em volume de 38% (2020 versus 2019). Além disso, são comuns ações, em mídias sociais e em canais de TV aberta, para a linha Seara Turma da Mônica. Tanto que, visando promover a linha, foram inseridos posts quinzenais no Instagram, e também uma campanha no programa Encontro, matinal conduzido pela apresentadora Fatima Bernardes, na Rede Globo de Televisão.

1.5 Desafio

A Diretora de Larissa, então, a chama para uma reunião. Com base nas informações coletadas junto ao time de Seara Turma da Mônica, lança-se o desafio de fortalecer a marca e incrementar suas vendas. Como cenário tem-se a expectativa de crescimento no mercado de congelados, com a preocupação da marca, em mostrar-se como uma opção para uma mãe que quer praticidade sem renunciar à saudabilidade. Com

isso, a proposta é a de que seja desenvolvido um plano de ação que perpassasse os quatro eixos (Marketing, Comercial, *Supply Chain* e Produto) para crescimento de Seara Turma da Mônica, com o objetivo de crescer o resultado da marca em 35% a 40% de receita, balizando por métricas de DRE. Lembrando que estão definidas em três etapas: Diagnóstico, Estratégias e Plano de Ação.

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 congelados, especialmente no que tange ao segmento infantil. O esforço empreendido pela marca para se destacar no mercado pode ser aprimorado, inclusive, por conta da tendência de crescimento do setor de congelados e para aproveitar a baixa atuação da concorrência junto ao público infantil. A categoria de congelados vem crescendo em importância ano a ano, sendo imprescindível que Seara Turma da Mônica acompanhe esse movimento.

O presente Caso de Ensino, portanto, estimula os alunos a refletirem sobre as diferentes estratégias de marketing, produto e de trade marketing a serem adotadas por uma marca que se propõe a tornar-se cada vez mais conhecida e relevante dentro de uma categoria em crescimento que é a de congelados. É um desafio de negócio real, enfrentado por Seara Turma da Mônica ao longo do ano de 2021. Demonstrar o dia a dia da equipe da Seara, por meio da líder da equipe e protagonista do projeto, Larissa, tem por finalidade capacitar os estudantes de modo que percebam a importância dos dados de mercado, bem como das informações específicas sobre a categoria, o posicionamento de preço e ações de vendas e de marketing, a fim de que consigam elaborar estratégias mais adequadas, com esforços certos, para o crescimento de Seara Turma da Mônica.

Tendo como base o dia a dia da marca Seara Turma da Mônica, o aluno deverá entender o papel desempenhado pelos quatro eixos: produto, *supply chain*, marketing e comercial. Confere-se destaque especial ao marketing e ao composto de trade marketing mix, em seus quatro P's: produto, preço, promoção e praça, quando da elaboração de uma estratégia e de um plano de ação para crescimento de Seara Turma da Mônica, por serem mais afins com o desafio enfrentado pela marca.

Assim, o primeiro objetivo principal deste Caso de Ensino é incentivar os alunos a se aproximarem das estratégias nos quatro eixos que perpassam a gestão de um negócio, como foco em marketing e no trade marketing mix, pela atuação de Seara Turma da Mônica. Eles devem considerar o que é mais relevante pensar para produto, preço, promoção e sobre o próprio ponto de venda (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2017), diante do desafio da marca. Após essa análise, o professor deve conduzir os alunos a avaliarem e fortalecerem a atuação de Seara Turma da Mônica considerando cada item do composto: produto, preço, praça e promoção.

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 o de efetivamente 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 2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas (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).

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 tarefa desse profissional de educação, 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 (ROCHA; MOTTA, 2021).

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* sob a percepção de múltiplos olhares, possibilitando-lhes 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.