

POSICIONAMENTO DE SEARA NATURE PARA LIDERANÇA DE MERCADO E PREFERÊNCIA DE MARCA

Manoel Antonio Ribeiro Machado
Priscila Jeiny Carneiro Carmo
André Luiz Vivan Clarizia

Data de submissão: 15/10/2021.
Data de aprovação: 21/11/2021.

Resumo

Nature nasce em 2019 com uma proposta de ser uma marca 100% natural (*clean label*). Esse posicionamento voltado para um shopper fitness durou até metade de 2020, quando os executivos da Seara avaliaram que sua capilaridade de atuação estava limitada e iniciaram um processo de reposicionamento da marca. Por meio de estudos de oportunidade de mercado e pesquisas com consumidor, Nature passa a atuar como uma marca de saudabilidade democrática, buscando atingir um shopper massivo-premium, mediante um posicionamento que combina sabor, saúde e praticidade incluindo poucos e conhecidos ingredientes.

Palavras-chave: Nature; Saudabilidade; Clean Label; Sem Conservantes.

Abstract

Nature was born in 2019 with a proposal to be a 100% natural brand (*clean label*). This positioning aimed at a fitness shopper lasted until mid-2020, when Seara executives assessed that their scope of action was limited and began a process of repositioning the brand. Through market opportunity studies and consumer research, Nature begins to act as a democratic health brand, seeking to reach a massive-premium shopper, through a positioning that combines flavor, health and practicality, including few known ingredients.

Keywords: Nature; Healthy; Clean Label; No Preservatives.

1. O Caso de Ensino

Histórico

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, por intermédio das linhas de presuntos, linguças, salsichas e mortadelas.

Atualmente a empresa, além de gerenciar a marca principal (Seara), desenvolve diversas submarcas atendendo segmentações e nichos de mercado como Seara Gourmet, Seara Incrível e Seara Nature.

Mercado

Apesar de atual, a procura por saudabilidade nos alimentos não é uma demanda nova. Ao longo dos anos, ela vem se modificando, o que mostra que o conceito de saudabilidade não é uma coisa só, e sim a somatória das tendências sobre esse tema.

A preocupação dos consumidores com saudabilidade começa a surgir com mais força na década de 90, com alimentos com maior controle de gorduras, calorias e açúcares. Nesse período, há um fortalecimento do mercado light/diet. Na década de 2000, vemos o surgimento de alimentos ricos em fibras e integrais. Na década seguinte, os alimentos funcionais, como probióticos e *gluten free*, passam a dominar o mercado.

Nos últimos 10 anos, entre 2010 e 2020, o movimento desse mercado concentra-se em produtos que tenham clareza em seus rótulos e que contenham, em sua composição, ingredientes naturais, funcionais e saudáveis, os chamados produtos *clean label*. No Brasil, o crescimento desse mercado também é notável. De acordo com informações do Euromonitor, o segmento movimenta mais de US\$35 bilhões por ano, resultado que coloca o país na 4ª posição no ranking de países quando se trata de alimentação saudável. Ainda conforme o Euromonitor, até 2021, esse mercado deve crescer 4,41% por ano, em média, no país.

Uma grande preocupação que aflige a marca Seara Nature é a constante evolução no campo regulatório. Uma “novidade” que vem mexendo com todo o setor de alimentos é a mudança de legislação de rotulagem, aprovada em outubro de 2020 – Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) n. 428 de 8.10.2020, da ANVISA.

Principais mudanças: *Rotulagem nutricional frontal**, *Tabela de Informação Nutricional** e *Alegações*.

Foram propostas, ainda, alterações nas regras atuais para a declaração das alegações nutricionais, com o objetivo de evitar contradições com a rotulagem nutricional frontal.

Consumidor

Segundo levantamento da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), os produtos mais consumidos em g/dia são café, feijão, arroz, sucos e refrigerantes. Quando avaliado o grau de processamento dos alimentos, vemos que mais de 50% dos alimentos ainda são in natura, porém vemos um crescimento dos ultraprocessados com 19,7%, processados com 11,3%, e ainda ingredientes de processo (ex: sal, azeite etc.) com 15,6%.

De acordo com esse mesmo levantamento da POF, destaca-se uma piora na qualidade da alimentação no Brasil, com o aumento do consumo de ultraprocessados e de calorias ingeridas por pessoa entre 19 e 59 anos, e uma redução de ingestão de alimento in natura, gorduras saturadas, fibras e proteínas.

Soma-se a essa mudança de comportamento, a manutenção de alguns “hábitos” na rotina dos brasileiros, como a adição de açúcar em alimentos, a adição de sal em preparações prontas, o aumento no consumo de carboidratos e de alimentos altos em calorias. Por outro lado, quando analisados pelo time dos perfis dos consumidores que buscam uma alimentação mais equilibrada, verificou-se que a união de aspectos de saudabilidade, conveniência e praticidade se mostra uma tendência forte e que já é realidade por conta da presença de alguns atores importantes nesse mercado¹.

Posicionamento

É chegada a hora, então. da marca resgatar o principal, que é a alma de Nature e seu posicionamento. Nature nasce em 2019 com uma proposta de ser uma marca 100% natural (*clean label*). Toda a comunicação ao consumidor e as suas embalagens eram pautadas com a não utilização de conservantes, isso porque a marca utilizava extratos de aipo, alecrim e acerola que preservavam naturalmente os produtos.

Além disso, destacava-se a utilização de proteínas nobres como partes íntegras dos suínos (ex: pernil) e frangos sem adições de antibióticos (ex: Da Granja). Essa é mesmo a proposta de *clean label*: poucos ingredientes, conhecidos e naturais, com informação clara ao consumidor. Tem-se, do posicionamento, os seguintes pontos:

- Sabor e saudabilidade equilibrados com a correria do dia a dia
- Comida do dia a dia ganhou mais relevância na vida das pessoas (acessibilidade)
- Inovação e atributos de produto endossando a saudabilidade
- Produtos ganham força quando apresentados no PDV próximos a industrializados

Portanto, o novo posicionamento tem como target consumidores da concorrência (pelo *trade up* de produto) e regaste dos abandonadores do segmento por falta de alimentos menos processados¹.

Marketing

A estratégia de GTM (*go to market*), no lançamento em 2019, foi se associar a comunidades/consumidores com estilo de vida voltado para hábitos supersaudáveis (ex: Mahamudra, um grupo de pessoas que tem como princípio uma vida saudável e equilibrada por intermédio da prática de exercícios físicos, alimentação regrada e extremamente natural). Com esse posicionamento, a marca utilizou a estratégia de forte atuação com influenciadores de grande visibilidade, como Juliana Paes e Rodrigo Simas, e a amplificação de ações com personalidades que são referência nessa comunidade.

A partir disso, a primeira alteração realizada foi a mudança do logo da marca, trazendo Seara um maior protagonismo para Seara (endosso de marca), além de elementos “naturais” para a palavra Nature.

Desse modo, Nature passa a ter um papel estratégico de “emprestar” atributos de inovação e saudabilidade para a marca “mãe”, por outro lado, a marca Seara “empresta” para Nature atributos de qualidade e conhecimento de marca (*awareness*)².

Portfólio

Em 2020, por uma questão de legislação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), os produtos da linha passaram a não poder utilizar os extratos naturais em sua formulação, com isso, os produtos da linha Nature passaram a se basear em atributos nos quais destaca-se a utilização de poucos e conhecidos ingredientes naturais (*clean label*). Além disso, todos os produtos da linha não utilizam conservantes artificiais, são feitos 100% de proteínas animais, pouca ou nenhuma adição de sal, sem adição de açúcar, lactose, corantes artificiais ou aromatizantes.

¹ DEBATE: A marca Nature e Gourmet concorrem com o mesmo shopper? Como trabalhar ocasião de consumo das duas marcas sendo que o consumidor é único?

² DEBATE: quais são os benefícios que Nature e a marca Seara absorvem com essa alteração de logo?

Atualmente a linha atua com 6 SKUs e tem destaque na redução de sódio vs o produto regular: Hambúrguer bovino, Almôndega Bovina (32% menos sódio que a almôndega tradicional Seara), Filé de peito de frango empanado (29% menos sódio que a Tekitos Seara), Linguiça de frango (38% menos sódio que a linguíça de frango tradicional Seara)³, Linguiça de pernil (38% menos sódio que a linguíça de pernil tradicional Seara), Salsicha de pernil (30% menos sódio que a salsicha tradicional Seara).

Canais de atuação

Nature atua com uma presença marcante nos principais varejos do país. A marca teve papel fundamental para a introdução de produtos Seara em varejistas especializados e formadores de opinião. Atualmente a marca atua em quatro segmentos.

- Grandes contas responsáveis pelos volumes e escalabilidade da linha, porém sem foco em saudabilidade (ex: Carrefour, Extra, Mundial e Guanabara).
- Clientes premiumness segmento de lojas médias que atuam com produtos de maior valor agregado e que possuem área voltadas ao segmento saudável (ex: Pão de Açúcar, Zona Sul, St Marche)
- Lojas Credenciais varejistas que têm como fortaleza sua área frutas e verduras in natura (ex: Natura da Terra, rede Hortifruti, Empório São Paulo)
- Formadores de opinião, varejistas que têm uma atuação segmentada e voltada para produtos naturais/ saudáveis e têm como papel estratégico endossar a marca (ex: Mundo Verde, Organomix, Greenmix)

Trade

A partir do novo posicionamento, foram desenvolvidas novas embalagens que fizeram um equilíbrio entre o verde (saudabilidade), mas trouxeram cores mais quentes para o invólucro, como o laranja da marca principal, e foram implementadas novas estratégias de atuação no PDV:

- a primeira diz respeito à organização do ponto natural;
- a segunda estratégia é exploração de pontos de cross merchandising.

Para dar suporte a todas essas estratégias, foi desenvolvido um enxoval de MPDV com peças, como wobblers, faixas de gôndola e mobiliário personalizado.

DESAFIO DO CASO

Apresentado o negócio de Seara Nature, a equipe de MKT e Comercial o desafio está em desenvolver um Plano de Ação que responda ao desafio: Como Seara Nature pode conquistar a liderança no segmento e (ii) fortalecer sua preferência de marca no mundo dos saudáveis?

Lembrando que:

- as etapas estão definidas em Diagnóstico/Análise; Estratégia e Plano de Ação;
- os quatro pilares do negócio devem ser considerados (marketing, comercial, supply chain e produto)
- toda decisão deve estar amparada em métricas de DRE.

³ Debate: como não canibalizar Seara?

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Descrição dos objetivos educacionais do Caso de Ensino

O caso tem como objetivo levar os estudantes à reflexão sobre como um novo posicionamento pode ajudar a marca a ampliar o foco do shopper fitness para um shopper massivo-premium e, ao mesmo tempo, construir atributos de inovação e saudabilidade para a marca Seara, e, dessa forma, (i) crescer o negócio (participação de mercado e receita), e (ii) aumentar a força da marca.

O primeiro objetivo deste caso de ensino é capacitar o estudante a analisar e compreender, que pela estratégia de marketing mix, na forma de entrega do produto, como a marca se comunica na promoção, na definição do preço e na atuação no ponto de venda, é possível compreender a essência da marca (KOTLER, 2012). Após essa análise, o professor(a) deverá conduzir o estudante a compreender as dores dos clientes (OSTERWALDER, 2011) e identificar oportunidades de transformação que não saiam do Path dependence ou do design dominante da categoria (MENDES, 2017). O terceiro objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais os indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia 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, 2015).

Por fim, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

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		Que os alunos possam ser capazes de elencar as	1) 1 aula 2) 3 aulas

5) Elaboração da estratégia	Estratégia	principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	
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: Autores, 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

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**, 14ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

MENDES, S. M. **Modelo de inovação do processo de desenvolvimento de produto baseado na desagregação do escopo geográfico e proprietário**: estudo multi-casos do processo de inovação do setor têxtil e confecção brasileira. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, 2017.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

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.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em Modelo de Negócios. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2011

PORTER, M. What is strategy. **Harvard Business Review**, 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.

SEARA: NEGÓCIOS MARCA NATURE. Site da empresa JBS. Disponível em <http://seara.com.br>, 2021.