

SEARA INCRÍVEL – CRESCIMENTO DA MARCA ATRAVÉS DE AMPLIAÇÃO DE MERCADO

Renato Pajares Martins
Sidney M Mendes

Data de submissão: xx/xx/2021. Data de aprovação: x/xx/20xx.

Resumo

SEARA INCRÍVEL é uma submarca que a SEARA utiliza no mercado de plant based, que tem o objetivo de acompanhar de forma estruturada o crescimento desse segmento conectando-se com o público mais jovem e a recente redução e mudança no hábito de consumo de proteína animal. Este caso tem o desafio de ampliação de mercado com oferta de novo produto e ações e ações alinhadas as demandas do target. Desenvolvido para ensino em técnico de administração, os alunos deverão diagnosticar os eixos do comercial, marketing, produto e supply chain, elaborar uma estratégia e propor um plano de ação.

Palavras-chave: Seara Incrível, plant based, hábito de consumo, ampliação de mercado.

Abstract

SEARA INCRÍVEL is a sub-brand that SEARA uses in the plant-based market, which aims to accompany the growth of this segment in a structured way, connecting with the younger audience and the recent reduction and change in the consumption habit of animal protein. This case has the challenge of expanding the market with a new product offering and actions and actions aligned with the target's demands. Developed for teaching in technical management, the students must diagnose the axes of commercial, marketing, product, and supply chain, develop a strategy, and propose an action plan.

Keywords: Seara Incrível, plant based, consumer habit, market expansion.

1. O Caso de Ensino

Seara é uma marca fundada em 1956 na cidade que leva o seu nome, no oeste catarinense. 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. Atualmente Seara é líder na exportação de cortes de frango e é uma das maiores empresas do país no segmento de aves e carnes processadas.

Para começar a descrevermos o caso de INCRIVEL se faz necessário observar o tamanho do mercado de proteína animal e a relação que o consumidor brasileiro tem com ele. O Brasil é um dos maiores produtores e consumidores de carne bovina no mundo. A proteína animal tem sua importância determinante para a culinária e para a economia do país. Ao longo de 2018 o brasileiro consumiu em média 90kg de proteína animal individualmente. Quando falamos de exportação, o país é o maior exportador mundial de carne bovina. Dados recentes da Abrafrigo (Associação Brasileira de Frigoríficos) (2021), apontam que em 2018 foram exportadas mais de 1,63 milhões de toneladas de carne no país.

Entender esse contexto da relação dos brasileiros com as proteínas de origem animal é fundamental para compreensão de algumas tomadas de decisão que a marca fez nas suas definições de produto e escolhas de público-alvo.

Apesar do alto volumes de vendas, o Relatório do Instituto Kantar (2021) aponta que ao longo dos últimos 5 anos, uma desaceleração do consumo de proteína animal. A busca por uma alternativa de alimentação gerou uma demanda por produtos vegetarianos na dimensão de 30 milhões de consumidores só no Brasil, número maior que a população da Austrália e da Nova Zelândia. Essa mudança, nesse período, foi registrada no Relatório da Euromonitor (2021) que identificou que o Brasil ocupava a 10ª posição entre países com maior número de vegetarianos, e o Ibope Inteligência (2018) revelou que 60% dos brasileiros optariam por um produto vegano se o encontrasse por um preço acessível. Essa demanda já correspondia com 14% da população brasileiro em 2018, em regiões metropolitanas como São Paulo, Curitiba, Recife e Rio de Janeiro essa porcentagem aumenta para 16%. No Relatório da Ginger Strategic Research (2021) vê-se que produtos veganos tem um potencial de crescimento na casa de 40% a.a.

No Relatório The Good Food Instituto (2021) que aborda o consumidor brasileiro e o mercado de plant-based, apontou que 50% da população brasileira já está reduzindo o consumo de carne, aproximadamente 100 mil pessoas. Junto disso 59% consomem alternativas vegetais em substituição aos animais, 37% já incluiu carnes vegetais no seu dia a dia e 7% jamais consumiria uma alternativa vegetal. Nessa perspectiva espera-se que até 2040 ocorra uma considerável mudança na demanda por proteína no mercado Global, com projeções de aumento em 15% no consumo de plant-based, com o surgimento de 35% do consumo por carne de laboratório e o mais impactante é que essas duas novas alternativas de proteínas irão reduzir 50% do mercado de proteína animal. Só o segmento plant-based tem o potencial de alcançar US\$ 450 bilhões.

Essa demanda latente de consumo, despertou o interesse de investidores e grandes empresas do setor alimentar. Em 2013, a Beyond Meat recebeu investimentos milionários do Bill Gates, e em 2016, a empresa Tyson Foods comprou 5% das ações da empresa, alcançando

mais de U\$ 140 milhões desde que foi fundada (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017). Já a Impossible Foods chegou a arrecadar mais de U\$ 200 milhões para crescimento da marca.

Com a maturidade desse mercado ocorrendo foi se compreendendo melhor quem faz parte do target e quais são seus perfis de consumo, que o Relatório do Instituto Kantar (2021) descreve como sendo:

- **Curiosos** - são consumidores focados em saudabilidade, que experimentam todas as novidades
- **Flexitarianos** - buscam reduzir o consumo de proteínas animais em seu dia a dia, sem muitas restrições
- **Vegetarianos** - Não consomem proteína animal e se declaram mais exigentes em relação às marcas que consomem
- **Veganos** - Não consomem quaisquer produtos que utilizem ingredientes de origem animal

Diante desse cenário, os executivos da Seara avaliaram que havia um potencial para a marca atuar nesse segmento. Contudo diversas objeções precisariam ser ultrapassadas para que o projeto evoluísse. O principal entrave diz respeito ao *core business* da Seara e da JBS como um todo. Como dito anteriormente, toda a expertise da companhia estava em proteínas animais. Atuar no mercado de *plant based* adicionaria investimentos em pesquisa e desenvolvimento de uma nova proteína, criação de novos processos e desenvolvimento de mão de obra, e tudo isso não daria escala à empresa num primeiro momento.

A primeira objeção foi solucionada através do time de P&D em parceria com *foodtechs* do setor. Desse trabalho surgiu a biomolécula I, um composto que simula textura e sabor de proteína animal, porém com insumos 100% vegetais. Com o problema de tecnologia resolvido, os executivos da marca desenvolveram um protótipo para testar a aderência da linha aos consumidores. A linha escolhida foi a de hambúrgueres, dentro da submarca SEARA GOURMET. A escolha desse produto foi realizada devido ao reconhecimento da marca na categoria, a presença de concorrentes diretos no segmento (oportunidade de mercado), além da otimização nos processos fabris.

O sucesso do protótipo foi imediato e em 8 meses era lançada a nova linha INCRÍVEL com o seguinte posicionamento:

“Linha Incrível Seara, todo o sabor e a textura da carne em deliciosos produtos 100% vegetais. Sabor igual ao da carne, mas feito com plantas. Fonte de ferro e rica em vitamina B12, a linha Incrível Seara é perfeita para curiosos, flexitarianos e vegetarianos. Mais uma inovação da Seara para acompanhar a evolução do seu estilo de vida. Linha Incrível Seara. Um jeito novo de sentir sabores incríveis”.

A linha tem como público-alvo os segmentos mais jovens da população: *Millennials*, nascidos de 1980m a 1995; *Lifestyle* e a Geração Z, nascidos de 1995 a 2010; e *Liberdad*. Esse foi o target desenhado para marca pois nota-se que essas gerações trouxeram a saudabilidade para o mercado, valorizando a liberdade de comer o que quiser, quando quiser, sem restrições. Em pesquisa gerenciada pela Nielsen (2015) constatou-se que 81% desse público está disposto a pagar mais por produtos mais saudáveis e 80% se preocupam com os processos produtivos do alimento. Esses consumidores se demonstram supervaidosos, gostam de culinária, de autenticidade, de transparência.

Como dito anteriormente, do ponto de vista de produto, INCRIVEL busca reproduzir o sabor da carne em alimentos elaborados 100% com proteína vegetal. Visando a sinergia e otimizando no *know how* da marca mãe, em seu primeiro ano de atuação foram lançados produtos como hambúrguer, empanado, refeição oriental, isca de peixe, kibe, salsicha, pernil desfiado, almondega, escondidinho e bacalhau. Todos 100% vegetal, porém acrescidos de ferro e vitamina B12, para atender as possíveis deficiências que há em algumas pessoas que não consomem carne de origem animal.

Dentre desse portfólio pode-se destacar o hambúrguer como carro chefe de entrada nos varejistas, visto que todas as marcas que entraram no mercado de *plant-based* oferecem hambúrguer. Porém, os itens que têm maior relevância são os empanado, depois quibe e em terceiro lugar a linha de hambúrguer. Por utilizar a estrutura comercial da Seara, em três meses a marca conseguiu uma distribuição nacional tornando-se líder de mercado no segmento.

Do ponto de vista de comunicação a marca fez um significativo investimento em mídias de massa com filmes de abrangência nacional em seu lançamento. Além disso, houve investimentos com digital influencers relevantes para o público-alvo *millenium* e parcerias estratégicas no segmento *food service* com restaurantes de alta visibilidade como HABIB'S, OFNER, RODEIO, DETROIT STEAKHOUSE, SUBWAY, APPLEBEES E O WENDY'S.

Desde seu lançamento, INCRIVEL adotou o papel de ser uma marca de vanguarda nesse segmento, no país atuando, que busca a desmistificação e popularização do *plant based*. Esse caso de ensino estimula os estudantes a avaliarem formas de crescimento do mercado através da marca, seja ela via novos produtos, adaptação de hábitos originalmente ligados a proteína animal para o universo da proteína vegetal, lacunas de abastecimento e acesso dessa categoria por parte da população ou simplesmente desmistificação de conceitos sobre o segmento.

2. Notas de Ensino

2.1. Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

O caso tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre o desenvolvimento e profissionalização de uma nova categoria baseada em uma mudança de hábito dos consumidores. De um segmento de nicho com produtos muitas vezes artesanais, o mercado *plant based* vem crescendo ao longo dos anos e suas projeções de longo prazo são ainda mais emergentes. O desafio proposto visa avaliar oportunidade para expansão da categoria e de produtos da linha (atuais e novos).

Assim, o primeiro objetivo deste caso de ensino é estimular aos alunos do ensino fundamental II a realizar um diagnóstico aprofundado com os eixos do negócio INCRIVEL, quais sejam, comercial, marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor. Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado, passa-se para o segundo objetivo do desenvolvimento de uma estratégia, onde se visa capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010).

Por fim, como terceiro e último objetivo, 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 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	4) 1 aula 5) 3 aulas
6) Definição e construção das ações	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	6) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain)

Fonte: Autores, 2021.

2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Para a aplicação desse caso de ensino na educação em administração caberá ao professor primeiramente usar esse caso como material de aula a fim de orientar e facilitar a aprendizagem em gestão de negócio (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021). O uso desse instrumento pode ser através da leitura para melhor compreensão sobre a marca SERA INCRÍVEL e seu cenário, ou somente como fonte primária na pesquisa de dados, que

poderá ser complementada com novos dados secundários atualizados. Fica aqui a observação quanto ao caso retratar uma marca nova num mercado ainda em formação, o que demandará constantes atualizações sobre novos concorrentes, regiões de maior potencial e mudanças nos hábitos de consumo do mercado de *plant based*.

Na dinâmica de realização das etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação é importante que o professor realize a função de ser um facilitador e orientador quanto a escolhas e decisões que será necessário aos estudantes tomarem. Procurando sempre deixar claro aos estudantes o desafio proposto e o conhecimento que está sendo transmitido. Complementar a isso, identificamos a importância da realização de pequenas entregas que podem ocorrer no formato consultorias, havendo apresentações dos alunos e posterior devolutiva do professor em formato de orientações de melhorias, *feedbacks* e ajustes de rota nas decisões, afim de permitir que os estudantes consigam evoluir no decorrer da etapas e consigam concluir o caso e a aprendizagem.

3. Referências bibliográficas

ABRAFRIGO. Associação Brasileira de Frigoríficos. *Clipping da abrafrigo nº 1570 de 10 de setembro de 2021*. Disponível em <https://www.abrafrigo.com.br/index.php/2021/09/10/clipping-da-abrafrigo-no-1570-de-10-de-setembro-de-2021/> . Acessado 20/10/2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS, *Bill Gates e outros bilionários investem em startups de hambúrgueres vegetarianos*. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/08/bill-gates-e-outros-bilionarios-investem-em-startups-de-hamburgueres-vegetarianos.html> . Acessado 20/10/2021.

IBOPE INTELIGÊNCIA. *Pesquisa de opinião pública sobre vegetarianismo*. Disponível em https://www.svb.org.br/images/Documentos/JOB_0416_VEGETARIANISMO.pdf . IBOPE, 2018.

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.

NIELSEN. *Somos o que comemos*. Relatório de Tendências de Alimentação saudável ao redor do mundo. Disponível em <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudoGlobal-BemEstar-Jan2015.pdf>. Nielsen, 2015.

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

MOTTA, R. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston, nov./dez., 1996.

RELATÓRIO DO INSTITUTO KANTAR: Base empresa Seara 02/03/2021 (Arquivos Internos).

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. *Revista Repensar*, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.

RELATÓRIO DA GINGER STRATEGIC RESEARCH. Base empresa Seara ,02/03/2021 (Arquivos Internos).

RELATÓRIO DA THE GOOD FOOD INSTITUDO. Base empresa Seara, 02/03/2021 (Arquivos Internos).

RELATÓRIO DA EUROMONITOR. Base empresa Seara, 02/03/2021.

SOLOMON, Michael R. *O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo*. Bookman Editora, 2016.