

O CASO SEARA GOURMET: COMO DESENVOLVER E IMPLEMENTAR INOVAÇÕES

Bruna Cordeiro
Andrea Antonacci

Data de submissão: 19/10/2021.
Data de aprovação: 23/11/2021.

Resumo

Seara Gourmet foi criada dentro de uma proposta maior de Seara de conquistar mercado por meio de produtos inovadores e de alto valor agregado. Com seu lançamento, a linha Gourmet trouxe ainda mais visibilidade e permitiu a entrada da marca mãe, Seara, em mais pontos de venda. Por meio do desafio de desenvolver e implementar inovação em produto, este desafio envolve pesquisas sobre tendências e comportamento de consumo. Utiliza como referência quatro eixos (Marketing, Comercial, Supply e Produto), relevantes para o desenvolvimento de uma marca e para a formação de gestores de negócio.

Palavras-chave: Seara Gourmet; Inovação; Mercado Brasileiro Gourmet; Tendências e Comportamento de Consumo.

Abstract

Seara Gourmet was created within Seara's larger proposal to conquer the market through innovative and high added value products. With its launch, the Gourmet line brought even more visibility and allowed the entry of the parent brand, Seara, in more points of sale. Through the challenge of developing and implementing product innovation, this challenge involves research on trends and consumer behavior. It uses as reference four axes (Marketing, Commercial, Supply and Product), relevant to the development of a brand and to the training of business managers. It is suitable for use in undergraduate courses and Administration technologists, and it is also possible to apply in Elementary Education.

Keywords: Seara Gourmet; Innovation; Brazilian Gourmet Market; Trends and Consumer Behavior.

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”. Os mais de 50 anos de experiência no varejo brasileiro, a ampliação dos negócios e os investimentos em processos de produção elevaram a marca Seara a sinônimo de qualidade no processamento de carnes de aves, suínos e carnes processadas.

Ao longo de sua história, Seara passou por diversas gestões como Ceval, Bungee Alimentos e Cargill. 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, através das linhas de presuntos, linguiças, salsichas e mortadelas.

Wesley Batista Filho, terceira geração da família fundadora da JBS e primogênito de Wesley Batista, é quem comanda a Seara desde fevereiro de 2020. Antes, Wesley Batista Filho atuava como presidente das operações da JBS na América do Sul. Com 10 anos na empresa, Wesley Filho começou a carreira como trainee nos EUA. Passou pela área de exportação de carne bovina no Brasil e por divisões do grupo no Paraguai, Uruguai e Canadá. Até 2017, também era responsável pela divisão de carne bovina do mercado norte-americano

A Seara teve receita líquida de R\$ 6,4 bilhões de reais no segundo trimestre de 2020, alta de quase 25,8% sobre o terceiro trimestre de 2019. A marca é 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 marca Doriana.

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.

Com tamanha força de marca e oportunidades para desenvolvimento profissional, a Seara está sempre na lista de empresas desejadas dos profissionais de marketing que gostam da indústria de bens de consumo não duráveis. Com André Martinez¹, não foi diferente. Após passar por diversas empresas em seus cinco anos de experiência em empresas de bens não duráveis, ele chega na Seara para cuidar da sua linha Gourmet para conduzir a marca aos seus desafios para 2021.

André começa sua incursão com a iniciativa de buscar mais informações sobre o mercado. Encontra então que mais qualidade, performance superior e experiências diferenciadas são alguns dos atributos que poderiam fazer os produtos premium ganharem a atenção de um em cada três lares brasileiros que se declararam propensos ao consumo de itens do segmento. Esse mercado cresceu no último ano cerca de 14%. Atualmente, ele movimenta R\$ 2,92 bilhões e já representa mais de 10% do mercado de produtos congelados industrializados,

O dado faz parte do estudo “Valor Além do Preço”, elaborado pela Nielsen (2020), que mostra também que esses consumidores que tendem a comprar a linha premium permeiam todas as classes sociais. Este cenário se deve ao fato das pessoas estarem buscando por produtos com atributos únicos.

Especialistas no segmento explicam que produtos premium vão além do preço. O estudo observa que o consumidor, apesar de atento ao custo, busca por produtos com melhor qualidade, performance superior e que traga vantagens realmente notáveis em relação aos demais disponíveis no mercado.

A avaliação positiva do segmento esbarra em uma questão estrutural do Brasil: a desigualdade. Para avançar por todas as classes sociais, os produtos premium atuam por meio de diferentes estratégias de consumo adotadas pelo mercado. Um exemplo disso são

¹ Os personagens do Caso de Ensino não são reais e foram criados a título de aproximar os estudantes da realidade de gestores de negócio.

as embalagens menores, que conseqüentemente oferecem um desembolso mais acessível. Isso é fundamental quando o setor busca assertividade entre o mix de classes econômicas, levando em conta que para produtos mais caros é preciso planejar opções de acesso aos diferentes públicos.

Os brasileiros que se declararam altamente dispostos a pagar mais por um produto premium levam em consideração os seguintes atributos como fundamentais para a classificação neste segmento: alta qualidade (47%), ter função ou performance superior (46%); oferecer um diferencial – algo que nenhum outro produto tem (41%); ter ingredientes 100% naturais ou orgânicos (36%); contar com materiais sustentáveis (35%); ser socialmente responsáveis (31%) e de origem internacional (20%).

Depois dessa primeira pesquisa, o gestor decide procurar por João Carlos, diretor de Negócio. Tem a explicação que em análise de comportamento dos lares, o canal supermercado convencional tem a maior representatividade, seguido pelo pequeno varejo. Vale destacar a representatividade do canal Cash&Carry no segmento (NIELSEN, 2020).

Outro destaque desse mercado são que as compras têm em sua maior parte, um caráter abastecedor. O que reforça o aspecto que o consumidor se programa para fazer essa aquisição. João cita ainda estudos indicando também que 43% dos lares com consumidores online é composto por um perfil mais exigente. Ao experimentarem um produto premium, 47% declarou usar pesquisas como influenciador de compra, 36% por recomendação e 33% devido à publicidade online. Há ainda um aspecto importante com relação aos canais de compra: o consumidor premium, com gasto médio 20% mais alto, é estratégico para o e-commerce. Aos que tendem a gastar com esses itens no digital, 73,4% se disseram impactados por anúncios online e 34,9% gostam de interagir com a marca por meio das redes sociais.

A conversa entre João e André passa por entender que o consumidor de Gourmet gosta de “ser chefe de si mesmo”, não se contenta com o básico, valoriza ingredientes de qualidade e a procedência destes. Este consumidor valoriza muito as experiências gastronômicas e toda sua ritualidade e vê na gastronomia uma maneira de validação social. João explica que o posicionamento da linha é apresentar ao consumidor o mundo gourmet a quem está dando os primeiros passos na cozinha, tornando esse ambiente um universo mais acessível e democrático. O posicionamento de Seara Gourmet está centrado em liderar o Premium acessível trazendo uma experiência superior em todas as categorias e momentos de consumo. Com objetivo de posteriormente trabalhar com alguns elementos, o gestor deixou um post-it para si mesmo, dando destaque para alguns pontos da definição de território de atuação e colocando um “Importante”. Ele sabia que esses pontos presentes no conceito seriam fundamentais para o desenvolvimento de seu trabalho: *Importante!!! Território de marca traz o seu conceito e a percepção do consumidor sobre ela, buscando pontos como: valores da marca; a personalidade; e os atributos emocionais vinculados ao seu serviço ou produtos.*

André também anota outro ponto relevante em sua agenda, relacionada ao perfil geracional dos consumidores: *O consumidor de Seara Gourmet é integrante da geração Y (Millennials de 30 -40 anos) e da Geração X (40 – 50 anos) que tem prazer de cozinhar e comer bem. Para ele a gastronomia é uma forma de validação e socialização, por isso aprecia todo o ritual que envolve o ato em si. Desde a atenção aos ingredientes de qualidade até a procedência de cada insumo que ele utilizara em sua receita. Esse aspecto ficou mais evidente na pandemia com a redescoberta da cozinha e do prazer em cozinhar.*

Depois deste verdadeiro passeio pelas possibilidades gastronômicas e por entender o posicionamento da linha, André vai analisar o portfólio de Seara Gourmet. Ele descobre que ela nasce em 2016 com o objetivo de aumentar a percepção de qualidade para a marca “mãe”, Seara. Isso ocorre com o desenvolvimento de produtos com as melhores seleções de carnes e utilizando as melhores matérias-primas, proporcionando ao consumidor uma experiência gastronômica diferenciada. A marca atua em quatro pilares que sustentam essa estratégia: ingredientes selecionados, excelência no cuidado, garantia de procedência e processo quase artesanal.

Atualmente a marca está em 12 categorias no total de 19 que compõem a cesta de itens congelados industrializados. A marca segmenta seus produtos e conseqüentemente sua comunicação em “plataformas” de conteúdo e estratégia. Churrasco, Hamburgada e Lanches são as divisões em que os produtos estão alocados. A marca atua com 45 skus divididos nas seguintes subcategorias: frios importados, frios especiais, salsicha, frango defumado, salames, hambúrgueres, linguças especiais, bacon, pizza e pratos prontos. Desses produtos destaque para mortadela que representa quase 50% do volume, seguido por bacon e salames. Uma das dores da marca é lançar produtos que tenham alta penetração de consumo. Diante desse cenário a subcategoria de pratos prontos aparece como um “oceano azul” para esse objetivo (tanto do ponto de vista de produto em si, como de embalagem/ experiência de consumo).

Chega o momento de André procurar por Regina, responsável por Supply Chain e desenvolvimento de produtos. Ela ressalta que por serem “artesanais” e exclusivos, alguns produtos estratégicos da marca (exemplo: costela barbecue, linguça, mortadela e bacon) têm capacidade limitada, tanto pela baixa produtividade que a linha demanda nas fábricas como pela escassez de matéria-prima, devido à comercialização dela a mercados mais rentáveis como os externos (exportação). Por outro lado, para algumas categorias como hambúrgueres e pizza há capacidade superior pela demanda comercial. Regina destaca que um problema está relacionado aos produtos importados, que possuem muita variação cambial (impacto direto na rentabilidade do item) e também enfrentam o desafio de algumas vezes chegarem aos mercados em período próximo de expirar a validade pelos trâmites portuários (demora para liberar a carga importada nos portos). Ela relata que o cenário atual, devido à pandemia do novo coronavírus, é ainda mais complexo pela flutuação cambial (dólar) e pela dificuldade da chegada dos insumos provenientes do exterior. Uma de suas dores está justamente relacionada à preocupação da falta de insumos ocasionar falta do produto nas prateleiras.

A imersão de André prossegue no encontro com Silva, diretor comercial. Ele conta que em Canais, desde o início da implementação da linha Seara Gourmet, há atuação com 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.

Ao investigar as estratégias de Marketing, André descobre que ao longo dos últimos anos, a marca esteve presente com diversas ações de mídia de massa e presença contate no universo digital, seja por ações de engajamento e aproximação com o consumidor ou por amplificação de conversas com influenciadores. A marca utiliza a mais de um ano Claude Troisgros como seu embaixador e atua com ações de merchandising em programas de grande visibilidade como Mestre do Sabor e Encontro com Fatima Bernardes. Esses investimentos refletem-se na significativa participação no quesito conhecimento de marca.

Finalmente, a integração de André chega ao Trade e ele descobre que, para a linha de produtos premium, a Seara oferece nova experiência de compra: o Empório Seara

Gourmet. Nele, os produtos ganham destaque em um espaço customizado dentro do varejo físico. A ambientação, lançada em 2020, tem como objetivo é ir além de um simples ponto extra. As instalações têm como foco contribuir para o gerenciamento da categoria de produtos da Seara Gourmet nas lojas onde estarão presentes, expandindo a experiência para outros produtos. Toda a comunicação do espaço foi pensada para fortalecer os assets (atributos) dos produtos Seara Gourmet de acordo com os uma análise do shopper e da melhor estratégia em torno da experiência de compra”, comenta Thomas Tagliaferro, CEO da TracyLocke, agência idealizadora do projeto.

O novo espaço dentro das lojas permitirá que produtos da linha Seara Gourmet, a exemplo de hambúrguer, bacon, linguças, pratos prontos, frios, salsichas alemãs e cortes suínos resfriados, sejam localizados pelos shoppers de forma fácil e conveniente. Por se tratar de uma categoria muitas vezes disruptiva para o varejo (disponibilização de ferramentas digitais e tecnológicas nos pontos-de-venda (PDVs) físicos, há uma necessidade específica de GTM (Go to Market, um plano de ação de curto prazo que orienta como uma empresa vai montar sua estratégia comercial para conquistar os shoppers e conseguir resultado específico em um mercado) para exposição de determinada categoria. Atualmente, pela amplitude de portfólio e o desenvolvimento de mobiliários exclusivo (Empório Gourmet = mais de 600 unidades) a marca consegue uma exposição “bloqueada” da sua linha de produtos. Um grande desafio nesta proposta é que a inovação não é exclusiva de produto. Toda a cadeia produtiva precisa ser contemplada. É qualidade e inovação de ponta a ponta.

Agora que André Martinez já fez sua atualização sobre dados do mercado da categoria e conheceu melhor o modelo de negócio adotado pela Seara a sua linha Seara Gourmet, ele deve desenvolver um plano que responda ao desafio de desenvolver e implementar inovações atendendo demandas de consumidores e pensando em tendências de consumo.

2. Notas de Ensino

2.1 Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

Partimos de Clark e Wheelwright (1993) e do modelo elaborado por eles e denominado “funil de inovação”, que tem como proposta direcionar atividades externas e internas das empresas em busca de novas criações. Utilizamos também Biancolino, Maccari e Pereira (2014, p. 415), que trabalham com conceito de inovação como “implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estruturas de mercado”. Logo, um conceito mais amplo, permitindo analisar não somente a inovação em produto, mas também repensar modelo de negócio como um todo. São recomendadas as leituras para pensar em inovação em produto, bem como em modelos de negócio inovadores, considerando autores como Osterwalder e Pigneur (2010). A partir da análise das oportunidades e de possibilidades, é preciso refletir sobre inovação dentro das estratégias possíveis para a marca. Devem, da mesma forma, considerar cenários possíveis (quais são as características de macro e microambientes no contexto deste caso de ensino e de que maneira podem influenciar na tomada de decisão). O caso de ensino pode ser aplicado para estudantes de Graduação, sendo possível ainda aplicar em Ensino Fundamental. (ANTONACCI, CORDEIRO, 2021).

Fazemos uso de metodologia implementada pela Academia Seara (Escola Germinare), tendo como referência trabalhar Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação para

a marca. Na sequência, podem ser convidados a estruturarem uma estratégia com foco no crescimento da marca Kinder e, finalmente, devem traçar planos de ações com objetivo de colocarem em prática a estratégia proposta. Deve-se levar em consideração os eixos de Marketing, Comercial, Produto e Supply para elaboração de Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação, pois são frentes essenciais para se pensar em plano de marca (IDEM).

A função do Caso de Ensino nos cursos de administração é ser material referência para aplicação em sala de aula com a proposta de contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico ou superior (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021). Este Caso de Ensino é recomendado para uso em disciplinas de Marketing, Empreendedorismo e Inovação, Estratégia, Modelos de Negócios, dentre outras.

2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

As atividades propostas são

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 <i>supply chain</i>)
1) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia 2) 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
1) Aula para introdução do Menu de Ações 2) 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

Educadores devem orientar os estudantes em suas atividades e ajudá-los em suas pesquisas, para que encontrem dados e informações úteis e aplicáveis aos desafios. Educadores devem orientar os estudantes em suas atividades. E ajudá-los em suas pesquisas, para que encontrem dados e informações úteis e aplicáveis aos desafios enfrentados pela marca, bem como, no caso de necessidade de elaboração de pesquisa primária, elaborarem questionário com perguntas pertinentes e que auxiliem no Diagnóstico. É igualmente importante auxiliar os estudantes na elaboração de possíveis cenários vivenciados pela marca, considerando ainda a complexidade dos negócios. Professores devem ainda atuar de maneira a propor e estimular os estudantes com questionamentos realistas e aplicados ao cenário da marca. Devem ainda dar feedbacks em todas as etapas (Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação) (ANTONACCI, CORDEIRO, 2021).

Referências

ANTONACCI, A. C. M.; CORDEIRO, B. Pensado para crianças? - o desafio de Kinder para continuar forte, conhecida e consumida. **Revista Repensar**. São Paulo, v.2, n.2. 2021.

BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.15, n.48, p.410-426, jul./set. 2013.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: The Free Press, 1993.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Alta Books: Rio de Janeiro, 2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. 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.

NIELSEN, Valor além do preço. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: Wiley, 2010.

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.

SEARA GOURMET. Relatórios internos. 2020.