

## **DORIANA: O DESAFIO DE REPOSICIONAR UMA MARCA TRADICIONAL E CONQUISTAR NOVOS CORAÇÕES E MENTES**

Andrea Antonacci  
Bruna Cordeiro

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

### **Resumo**

Doriana é uma marca tradicional que enfrenta queda nas vendas e passa pelo desafio de não ter se modernizado e criado conexão com novos consumidores. Se destaca pelo pioneirismo: foi a primeira margarina cremosa e light do Brasil, e inovou ao usar ingredientes obtidos do iogurte desnatado. Este caso de ensino é destinado à discussão de estratégias para reposicionar Doriana no mercado. Utiliza como referência quatro eixos (Marketing, Comercial, Supply e Produto), fundamentais para o desenvolvimento de uma marca e para a formação de tocadores de negócio.

**Palavras-chave:** Doriana; Reposicionamento de marca; Mercado Brasileiro de Margarinas; Comportamento de Consumo.

### **Abstract**

Doriana is a traditional brand that is facing a drop in sales and is facing the challenge of not having been modernized and created a connection with new consumers. It stands out for its pioneering spirit: it was the first creamy and light margarine in Brazil, and it innovated by using ingredients obtained from low-fat yogurt. This teaching case is aimed at discussing strategies to reposition Doriana in the market. It uses as a reference four axes (Marketing, Commercial, Supply and Product), which are fundamental for the development of a brand and for the formation of business players.

**Keywords:** Doriana; Brand repositioning; Brazilian Margarine Market; Consumption 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, com as 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.

Doriana pode ser considerada uma "jovem senhora". A marca surge em 1970, na empresa Gessy Lever e, ao longo desses 50 anos de história, diversas empresas passaram pelo comando da marca. Desde seu lançamento até 1995 (18 anos), Doriana foi líder de mercado no segmento até perder esse posto para Qualy (BRF). Nos idos dos anos 1980, era uma das marcas mais lembradas e sinônimo de acompanhamento no pãozinho dos brasileiros. Era também lembrada por apresentar campanhas de família feliz. Se você já ouviu a expressão "família de propaganda de margarina", é porque essa imagem foi bastante trabalhada pelas campanhas de comunicação da marca.

Doriana se destaca pelo pioneirismo: foi a primeira margarina cremosa do Brasil, a primeira margarina light a ser lançada no país, em 1991, e inovou ao usar ingredientes obtidos do iogurte desnatado, em 1997.

A partir da década de 2000, Doriana passa pela venda e conseqüentemente pela gestão de diversas empresas. Em 2007, a Unilever vende a marca para Perdigão. Em 2011, devido à fusão entre Sadia e Perdigão, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) impõe a venda da marca e ela passa a ser comandada pela Marfrig. Porém, sua produção ainda sendo feita pela BRF.

Em 2014, Marfrig vende a operação para JBS e a produção passa a ser feita pela marca Vigor Alimentos (também do grupo naquele momento). Em 2017, a JBS vende a operação da Vigor Alimentos para o grupo Lala, mas mantém a produção de Doriana, mesmo que limitada, na empresa.

Em 2020, JBS adquire a operação das margarinas da Bunge Alimentos com a aquisição de marcas e do parque fabril. Com essa operação, a JBS assume o segundo lugar no mercado brasileiro de margarinas, com 35,5% de participação. As marcas Delícia, Primor, Gradina, Salada, Ricca, Cremosy e Cukin passam a fazer parte do portfólio da empresa. São marcas fortes que, unidas à Doriana e Delicata, formam a nova divisão Seara Margarinas. Para comandar a área de Marketing da nova divisão, a empresa contratou Mariana Barbosa. Ela tem mais de sete anos de experiência, tendo trabalhado em outras empresas de Bens de Consumo, como a Bunge. Maria Cecilia, diretora de RH, sugere que ela converse com João Carlos, Diretor de Negócio, Fabio Alves, executivo de venda, e Regina, responsável por Supply e desenvolvimento de produtos.

Essa alternância de comando e a falta de consistência em um posicionamento fez com que a marca perdesse sua força ao longo dos anos. Mas Doriana é tradicional sim.

Mas tem o desejo de renovar e estabelecer conexões com outros públicos. Um desafio e tanto. No entanto, "a jovem senhora" Doriana tem plenas condições para isso.

Com bastante experiência, Mariana retoma algumas anotações feitas em sua agenda: *margarina é um mercado de 470 mil toneladas, que vinha apresentando queda nos últimos três anos. Projeções apontam um crescimento de 4,3% de 19 para 20, em decorrência do aumento da pandemia e do fato que as pessoas passaram a cozinhar mais em casa, aumentando o próprio consumo e utilizando o produto como forma de renda extra (produção de bolos e pães).*

Em conversa com o diretor de Negócios, João Carlos Azevedo, a gestora verificou dados recentes de mercado. Geograficamente a categoria possui participação significativa em todas as regiões, com destaque para Nordeste, que corresponde a 32% do volume, e São Paulo (capital + interior) com 25% do volume. Do ponto de vista de canal, nota-se um crescimento ano após ano da participação do Cash & Carry nesse universo. Esse aumento se explica por dois fatores. A abertura do canal para venda a pessoas físicas e pelo alto consumo da categoria versus o menor desembolso no canal (exemplo: aquisições de potes de 1kg versus 5 potes de 200 g).

Margarina nada mais é que uma emulsão de águas, óleos líquidos e gorduras. Essa composição, que em um primeiro momento parece simples, ganha complexidade quando se avalia às diversas opções de óleos e gorduras passíveis de serem utilizadas em sua composição. No Brasil, mais de 95% das margarinas produzidas são feitas de óleo de soja (reflexo de o país ser um dos maiores produtores de soja do mundo). Contudo, outras fontes, como algodão, canola, girassol, milho e palma estão na formulação dos produtos encontrados no mercado. Apesar de algumas alterações de sabor, a utilização de diferentes óleos, em linha geral, tem a função apenas de base para concepção da margarina, sendo o aroma o componente fundamental e estratégico no sabor do produto.

Mariana destacou em suas anotações um ponto relevante: ao longo de 2020, o custo de matéria-prima afetou diretamente a rentabilidade da categoria. Isso porque houve um aumento significativo no preço do óleo de soja (ingrediente que compõe mais de 60% do produto), o que acarretou um achatamento de margens de lucro, dada a baixa elasticidade da categoria.

A gestora sabe que uma das dores a serem enfrentadas pela marca é a baixa distribuição encontrada hoje por Doriana. Isso acaba indo na contramão de um dos drivers de compra: a facilidade em encontrar margarina nas prateleiras. Portanto, ampliar a presença nos PDVs é fundamental para fortalecer a marca.

Ainda na integração com Fernando Azevedo, Mariana tem mais detalhes sobre o consumidor. Margarina é uma categoria de altíssima penetração, estando presente em 96% dos lares brasileiros, com uma maior concentração na faixa etária de 50+ e em lares de classe C/D/E. É uma categoria de alto giro, visto que o consumidor vai ao PDV 11,2 vezes ao ano, e com um consumo per capto médio de 8,2kg/ ano. O consumo apresenta variação regional, sendo o Nordeste do país a praça com uma aquisição acima da média, muito pela grande utilização do produto nos hábitos culinários.

Entre os hábitos de consumo, 57% são utilizados para passar no pão e 43% para uso culinário. No primeiro hábito, utilizam-se mais vezes ao dia e, no segundo, há menor frequência, mas maior volume.

Atualmente a categoria está envelhecida e as principais marcas têm muita tradição, porém apresentam baixo apelo com os consumidores mais jovens, que substituíram o produto por outros itens de acompanhamento do pão, como requeijão e a própria manteiga. Esta última passou a ter produção e distribuição mais consistente nos últimos anos. Outro concorrente indireto à categoria são os iogurtes. Há uma mudança nos hábitos de consumo,

com queda nas refeições no estilo tradicional (ato de sentar-se à mesa) e crescimento das refeições *on the go*.

Detalhando as ocasiões de consumo, vemos que o consumidor tem interação com a categoria por diversas vezes ao longo do dia. As mais relevantes para o produto ainda são café da manhã e lanche da tarde, seguido por preparação de pratos do dia a dia e preparação de pratos especiais.

Os direcionamentos de compra reforçam a estagnação da categoria no aspecto de inovação. Atributos mais tradicionais / afetivos, como sabor, qualidade e fácil acesso representam quase 70% das intenções, sendo inovação apenas 12% dos *drivers* de compra. Mariana então colocou um bilhete para si mesma em seu celular. A ideia é posteriormente ampliar suas pesquisas e reflexões: *é possível rejuvenescer a categoria de margarina ou ela tende a desaparecer? É possível reinventá-la, pensando neste consumidor jovem e em seus hábitos de consumo?*.

Em conversas com a equipe de Seara Margarinas e com Fabio Alves, executivo de vendas, Mariana retomou pontos importantes relacionados à concorrência e participação de mercado. O mercado de margarina é dividido em quatro segmentações: low, mainstream, mainstream high e premium. Esta divisão é feita tanto do ponto de vista de preço, quanto de percentual de lipídios em sua composição (quanto maior a porcentagem de lipídios mais gordura tem na composição do produto).

O segmento Low apresenta 34% de participação. É constituído de produtos com menor index de preço e tem como característica um percentual de 65 a 70 % de lipídios na sua composição. Neste segmento, destacam-se produtos com alta penetração no Nordeste. Já o segmento Mainstream representa 25% do mercado e possui marcas como Doriana, Delícia e Vigor.

O Mainstream high tem produtos com a mesma característica do segmento anterior. Nele estão marcas como Qualy. Este segmento representa 38% do mercado. Por fim, temos o segmento Premium, com apenas 2% do mercado e alto valor agregado.

Analisando o share de marcas, vemos uma concentração de mais de 50% do mercado sendo comandados por marcas da BRF. Com a aquisição da divisão de margarinas da Bunge Alimentos, a JBS passa de uma participação de 9,5% para 32% de market share. Entre as marcas destacam-se Qualy (BRF) como líder absoluto, com 32% de share, seguida por Primor (marca JBS atuante apenas na região Nordeste) com 12,5% e Deline (marca da BRF com atuação exclusiva no Nordeste) com 12%. Em seguida, encontramos Claybon (BRF), com 8,7% e Doriana (JBS) com 7,5%.

Devido à alta penetração e a extensão territorial do país, uma característica desse mercado é a competitividade regional extremamente acirrada. Dessa forma, há "personagens" distintos entre as praças. Nesse cenário, quando se analisa a participação dos players em um recorte de São Paulo e região Sul, vemos Qualy como líder e Doriana em segundo lugar. Quando essa análise muda para Rio de Janeiro, Minas Gerais e região Centro Oeste, Qualy se mantém na liderança, porém Doriana perde o posto de segundo lugar para Delícia. E na região Nordeste, temos Primor como líder, seguida por Deline. Conclui-se, por essa análise, que não há uma marca com liderança nacional dentro do segmento.

Na integração que recebeu sobre Marketing, Mariana ratificou alguns pontos que já tinha conhecimento. Também descobriu outros tantos, que ajudarão muito a desenhar sua estratégia. Em termos de comunicação, o mercado de margarina atua com constantes ações, visando solidificar a consistência de marca. Nesse cenário, Qualy e Primor atuam no território de família, Becel, no universo de bem-estar, Delicia atua no território de sabor e Vigor, em inovação.

Em sua última campanha de mídia, Doriana atuou com a mensagem “Mudou, Provou, Amou” em que estimulava o consumidor à experimentação do produto. Ela enfatizava ainda mudança na formulação do produto, com mais leite. A nova campanha, além de ter inaugurado o novo momento da marca, também reforçava o compromisso em oferecer para as famílias brasileiras uma experiência de qualidade e sabor com Doriana, em consonância com a proposta de qualidade adotada pela Seara. Contudo, o baixo investimento em mídia e o curto período de atuação fizeram com que essa ação não fosse bem-sucedida.

Pesquisas atuais mostram que vêm mudando a relação de comunicação entre o consumidor e a categoria, que no passado era sinônimo de família "feliz e perfeita". Isso porque essa imagem de perfeição não reflete a realidade da maior parte do público-alvo. O consumidor tem buscado ícones que reflitam a sociedade atual, por meio de famílias desconstruídas, na qual a mulher tem uma emancipação e um protagonismo menos subserviente.

A Doriana foi lançada no mercado brasileiro em 1970 pela Gessy Lever como a primeira margarina cremosa do mercado brasileiro. E sua história foi pautada por inúmeros lançamentos e inovações. Seis anos depois do seu lançamento, a marca tornou-se líder de vendas na categoria. E a partir disso, uma série de extensões de produtos e desenvolvimento de novas funcionalidades passam a compor o portfólio da marca. Dentro os principais lançamentos, estão:

Produto com mais leite e cremosidade (1985);  
Doriana Culinária (1989);  
Doriana Light (a primeira do mercado, em 1991);  
Doriana Líquida (também a primeira do mercado, 1994);  
Doriana Yofresh (a primeira com ingredientes obtidos do iogurte, 1997);  
Doriana Fibra e Cálcio (2001);  
Doriana Oliva com sabor do mais puro azeite (2002);  
Cream Doriana (primeiro produto feito da combinação de queijo e ingredientes de origem vegetal, 2005);  
Doriana enriquecida com ácidos graxos essenciais e vitaminas A, D e C (2007).

Analisando a distribuição numérica (ou seja, quantidade de pontos de venda que comercializam o produto), nota-se que Doriana tem apenas 1/3 da distribuição de Qualy, sendo uma oportunidade para alavancagem da participação da marca em todos os canais. Apesar do baixo investimento e consistência na comunicação, ainda tem um recall de marca muito expressivo em todas as áreas. Contudo, quando analisado o funil de marca, nota-se um alto conhecimento, consideração e experiência, porém uma baixa conversão para compra e preferência. Dentre os territórios emocionais, a marca é ligada a aspectos de proteção, conforto, tradição e simplicidade. Isso se reforça quando verificamos, em pesquisa, que a personificação da marca é uma dona de casa, mais baixa e gordinha e com uma beleza comum (Baixo aspiracional). Atualmente, aspectos como receita familiar, leveza, cremosidade, em ambientes claros que remetam ao café da manhã, traduzem o pensamento da marca ao consumidor.

Em dezembro de 2019, a JBS adquire a operação de Bunge alimento por R\$ 700 milhões. Com isso, a empresa assume a gestão de marcas como Cremosy, Cukin, Delícia e Primo no segmento varejo; e as marcas Cukin, Primor, Ricca e Gradina no segmento foodservice; e também as marcas Doriana e Delicata que já faziam parte do seu portfólio e atuavam prioritariamente no mercado de varejo e foodservice, respectivamente. Além

das marcas, a JBS adquire o parque fabril com unidades produtoras em São Paulo, Gaspar (SC) e Suape (PE).

Do ponto de vista operacional, aquisição dos parques fabris dá à marca diversas vantagens competitivas. A principal delas é o aumento de capacidade (antes limitada a 400° tons/mês). Outros aspectos positivos são uma otimização no rateio de custos fixos, uma maior integração entre as áreas de P&D e estratégia, aperfeiçoamento no processo de cristalização da matéria-prima, gerando maior qualidade no produto final

Atualmente a gestão das marcas desse segmento possuem administrações independentes tanto nas estratégias de negócio como nas estruturas comerciais. Nessa divisão, o time Seara Industrializados gerenciará as marcas Doriana e Delicata e o time Seara Margarina as marcas Primor, Cremosy e Delícia. Apesar da independência na gestão, a sinergia entre as divisões do ponto de vista de estratégia está presente em todas as tomadas de decisão.

## DESAFIO DO CASO

Agora que Mariana Barbosa já conheceu melhor o modelo de negócio adotado pela Seara para margarina e atualizou alguns dados sobre o mercado e a categoria, ela precisa desenvolver um Plano de Ação que responda ao desafio: como posicionar a tradicional marca de margarina Doriana buscando estabelecer conexões com novos consumidores?

## 2. Notas de Ensino

### 2.1 Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

Para Aaker, a identidade de marca é um conjunto único de associações que a empresa deseja criar ou manter (Aaker, 1996). Sternthal & Tybout (2001) consideram dois aspectos relevantes relacionando identidade e posicionamento. Para estes autores, um posicionamento de sucesso está relacionado a vincular uma marca com uma categoria, proporcionando associação automática e promovendo distinção para a mesma.

Igualmente, destacam a conexão entre o valor de marca e sua posição, considerando todo o composto de marketing (4Ps). Partindo de tais colocações, é indicado trazer o contexto de Doriana e do mercado no qual ela está inserida, considerando seu desafio de reposicionamento. A partir da análise das oportunidades e de possibilidades, os estudantes devem ser estimulados a refletirem sobre 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).

Faz 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 o 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).

## 2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

As atividades propostas são:

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
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: Autoras, 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. O objetivo dessa orientação é possibilitar que os alunos 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 auxiliá-los na elaboração de possíveis cenários vivenciados pela marca, considerando, ainda, a complexidade dos negócios. Professores devem também atuar de maneira a propor e estimular os estudantes com questionamentos realistas e aplicados ao cenário da marca,

além de dar feedbacks em todas as etapas: Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação (ANTONACCI, CORDEIRO, 2021).

### 3. Referências

AAKER, D.A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Futura, São Paulo, 1996.

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.

DORIANA. Relatórios internos. 2020.

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.

PETER, J. P.; CHURCHILL, G. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

RIES, A., TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. Pioneira, São Paulo, 1991.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. Atlas, São Paulo, 1999.

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.