

## ESTUDO DE CASO DE SEARA NATURE: O POSICIONAMENTO ADOTADO PELA MARCA E AS OPORTUNIDADES ENCONTRADAS

Ana Calochorios Zanuncio  
Gabriel Rodrigues da Cruz  
João Vitor Milhomens  
Karen Harumi Yamazaki

Data de submissão: 15/11/2022  
Data de aprovação: 25/11/2022

### Resumo

Cada vez mais as pesquisas apontam a saudabilidade como uma megatendência ou até como uma realidade diante de índices de obesidade, ameaça de inversão da pirâmide etária e preocupações com bem-estar físico e mental. A marca Seara Nature surge uma proposta para atender a este tipo de demanda. Oferece um portfólio de produtos 100% naturais, com um monitoramento de toda a cadeia que garante o tratamento ideal dos animais para o melhor aproveitamento de suas proteínas, sais e vitaminas, sem comprometer a saúde de seus consumidores. Este artigo tem por objetivo analisar o posicionamento da marca Nature e seus planos de expansão, investigando ainda novas oportunidades. Foi elaborado para detalhar a solução proposta a partir do Caso de Ensino da Marca Seara Nature, da Academia Seara.

**Palavras-chave:** Diagnóstico; Estratégia; Plano de Ação; Caso de Ensino; Seara Nature.

### Abstract

More and more research points to healthiness as a megatrend or even as a reality in the face of skyrocketing obesity rates, threat of inversion of the age pyramid and concerns about physical and mental well-being. The Seara Nature brand comes up with a proposal to meet this type of demand. It offers a portfolio of 100% natural products, with monitoring of the entire chain that guarantees the ideal treatment of animals for the best use of their proteins, salts and vitamins, without compromising the health of its consumers. This article aims to analyze the positioning of the Nature brand and its expansion plans, also investigating new opportunities. It was designed to detail the proposed solution based on the Seara Nature Brand Teaching Case, by Academia Seara.

**Keywords:** Diagnosis; Strategy; Action plan; Teaching Case; Seara Nature.

## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Este trabalho corresponde a um estudo de caso de um caso de ensino inicialmente proposto em fevereiro de 2021 para as turmas de segundo ano do ensino médio da Academia Seara Flora, academia de Bens de Consumo Não Duráveis do Instituto J&F (Escola Germinare).

Principal metodologia de ensino adotada pela Academia Seara Flora, o caso de ensino apresentado no referido ano esteve centrado em Seara Nature, cuja linha de produtos pertence à Seara, uma indústria nacional de bens de consumo não duráveis que em 2013 “passa a ser controlada pelo Grupo JBS, líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves, além de forte participação na produção de carne suína.” (SEARA, 2022).

Desde sua aquisição pelo Grupo JBS, a Seara Alimentos S.A. vem crescendo no Brasil e no mundo, sendo referência no consumo de carnes de aves, suínas e processadas. Além disso, um dos movimentos de maior destaque da empresa foi o desenvolvimento de submarcas com a intenção de atender diversos nichos de mercado, lidando com tendências que vão desde a gourmetização até saudabilidade.

Esta última que foi interpretada a partir do estudo de diversos comportamentos da população brasileira e mundial, os quais estão desde os anos 1990 consolidando essa megatendência. O estudo de mercado foi o maior parâmetro, entendendo o crescimento das movimentações de controle de gorduras, açúcares e calorias em geral; o desenvolvimento de alternativas de alimentos integrais e “zero”; e finalmente o *clean label*, termo cada vez mais utilizado desde a última década. Dessa forma, a Seara Nature surgiu em 2019 como resposta às movimentações supracitadas, com o foco em se posicionar como uma marca 100% natural, trazendo total transparência na comunicação das embalagens, com ingredientes conhecidos e saudáveis, mas também com cortes prestigiados no mercado brasileiro.

Em 2020, embasado por diversas pesquisas e estudos de oportunidade de mercado, foi traçado um reposicionamento de marca para Nature, com um foco que vai além da transparência, englobando a qualidade no sabor; já muito relevante para a “marca mãe”

---

<sup>1</sup> A autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia Seara Flora (Escola Germinare) e editoras científicas da Repensar.

Seara; e a praticidade; fator com bastante relevância de acordo com o apontamento de pesquisas tanto da Nielsen como Euromonitor, as quais mostram que o perfil de consumidor saudável exige algumas outras qualidades senão a própria naturalidade dos produtos, tais como conveniência e a própria praticidade.

Em 2021, então, o desafio do caso de ensino de Seara Nature proposto aos alunos do segundo ano foi o crescimento do negócio via expansão da marca, de modo que o objetivo deste estudo consiste em responder a esse desafio.

Para tanto, entre as bases teóricas que apoiam o desenvolvimento deste estudo, foram incorporadas reflexões sobre quatro aspectos principais: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*, (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca), (iii) a proposta de valor e (iv) o posicionamento. Na segunda seção deste artigo, dedicado à fundamentação teórica, todos eles são recuperados para a sua devida explicitação, mediante as contribuições emprestadas de Aaker (2015), Kotler (2012) e Ries e Trout (2019).

No que se refere à sua organização, além desta primeira seção introdutória e da segunda seção já pincelada (de caráter teórico), a pesquisa está dividida em três outras seções principais.

Em 3, dedicado à metodologia adotada para a elaboração da pesquisa, encontram-se sintetizados tanto os pressupostos do estudo de caso quanto os do caso de ensino, incluindo-se aí o modelo de aplicação do caso de ensino adotado pela Academia Seara Flora. Esta, por sua vez, é apresentada conjuntamente à Escola Germinare (Instituto J&F), cada qual acompanhada das suas respectivas propostas, uma vez que o desenvolvimento do presente trabalho atende a ambas, de maneira concomitante.

Em 4, encontram-se os três pilares por meio dos quais se dá a aplicação do caso de ensino pela Academia Seara Flora, a partir dos quais os dados são analisados: diagnóstico, estratégia e plano de ação. E, em 5, às conclusões são incorporadas as potenciais contribuições deste estudo para o próprio negócio, bem como aquelas identificadas por estes autores como as mais importantes para a sua própria formação como futuros tocadores de negócio.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA<sup>2</sup>

A aplicação do caso de ensino de Seara Nature em sala de aula demandou que nela fossem abordados alguns dos principais conceitos de Marketing, cujo entendimento se fez necessário à resolução do desafio. Entre eles, tal como já antecipado na seção introdutória, destacaram-se quatro: (i) o papel das marcas e o escopo do *branding*; (ii) o planejamento de uma estratégia de *branding* (decisões, portfólios e extensões de marca); (iii) a proposta de valor; e (iv) o posicionamento.

No conjunto desses aspectos, a começar pelo papel das marcas (i), tem-se que, mais do que uma relação utilitária, os profissionais de Marketing zelam para que elas sejam capazes de criar vínculos com os seus consumidores – o que é possível na medida em que se compreende que, “[...] muito mais do que um nome e um logo, ela [marca] é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”, conforme as palavras de Aaker (2015, p. 1).

Assim, desde o final da década de 1980, é sob essa lógica que se consolida a percepção de que, se o intuito consistisse em gerar um crescimento sustentável, o esforço do marketing voltado para o curto prazo, orientado exclusivamente pelo propósito de gerar vendas, não mais se caracterizaria como uma estratégia adequada. Logo, seria preciso que as marcas oferecessem um nível adequado de qualidade, através de valor real e percebido dos seus produtos e/ou serviços, a fim de que, inspirando confiança, conquistassem, então, a fidelização dos seus consumidores.

Desde então, pode-se, pois, afirmar que o foco hoje está em se construir e entregar valor, o que implica que as marcas devem ser tratadas na sua natureza real, isto é, enquanto um *ativo* do negócio. Nessa perspectiva, aos profissionais de Marketing cabe, portanto, uma gestão estratégica – aquela que mercado e ciência definirão como “*branding*” –, a fim de que uma boa administração da marca culmine em vantagem competitiva do negócio perante os seus concorrentes.

Passando-se do seu escopo ao planejamento de uma estratégia de *branding* (ii), é papel dos gestores de marca, portanto, batalhar pela construção de uma marca forte que

---

<sup>2</sup> Além da contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, esta seção conta ainda com a colaboração de Manoel Machado, também docente na Academia Seara Flora (Escola Germinare).

gere fidelidade – o que, por parte das marcas, significa maior previsibilidade e segurança na demanda, funcionando também como barreira para novos entrantes, sendo que, por parte dos consumidores, significa disposição para o pagamento de um preço mais alto, uma vez que eles percebem valor na oferta da marca, o que corresponde ao terceiro aspecto já mencionado (iii).

Dessa forma, concomitantemente a todo o investimento nessa construção, os gestores devem ainda atuar em busca de garantir uma posição na mente dos potenciais consumidores dessa marca. Em outras palavras, trata-se de os esforços de marketing também estarem obrigatoriamente voltados para que a marca seja posicionada da maneira mais exclusiva possível no mercado – e em sintonia com a sua oferta (RIES; TROUT, 2009) –, encontrando-se aí o quarto e último aspecto contemplado, relativo ao posicionamento (iv).

Em suma, conforme Kotler (2012, p. 258) já adverte, “ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto”. E, no que envolve o desafio de Seara Nature para o ano de 2021, diante da necessidade de promover o seu crescimento, a importância da gestão estratégica de uma marca perceber os impactos que uma marca forte tem quando se decide estender (ou não) a marca para outras categorias e/ou subcategorias.

Aqui, algumas questões devem ser levadas em consideração: a marca está madura o suficiente para, na extensão do portfólio, garantir clareza, sinergia e relevância? Quando em conjunto, as marcas conseguem transmitir a sua mensagem, estando alinhadas e fortalecidas, trabalhando com sinergia em prol de visibilidade? Elas inspiram credibilidade com as suas ofertas? Além disso, podem se constituir enquanto plataformas de marcas fortes – ou, ainda, como ativos consistentes – o suficiente para ser alavancadas para outros mercados? E, por fim, ainda que atuando em sinergia, as marcas têm funções claras? (AAKER, 2015).

Como se pode depreender, o desafio de Seara Nature trabalhado nos casos de ensino de 2021 demandou dos estudantes uma reflexão acerca desses pontos, conduzindo-os no sentido de perceberem a importância de administrar a marca enquanto um *ativo* do

negócio para que pudessem tomar as melhores decisões diante do desafio imposto, no que diz respeito à possibilidade (ou não) de extensão de marca.

Ademais, ele perpassou ainda uma questão anterior, atrelada ao posicionamento e à proposta de valor, uma vez que a perspectiva de que a marca é um ativo a ser gerenciado possibilitou que os alunos ponderassem sobre qual atributo e/ou benefício gera valor para qual segmento de cliente. Assim, foi o caso de eles considerarem: qual desses atributos e/ou benefícios deve ser ressaltado ou posto de lado, tendo-se em vista as preferências dos consumidores e as movimentações do mercado? Qual, efetivamente, a particularidade que a indústria nunca ofertou, mas que deveria/deve ser criado?

Por meio dessas questões, as duas turmas do segundo ano foram estimuladas a refletir sobre o mercado de *saudabilidade* e a verificar tanto o posicionamento quanto a proposta de valor da concorrência, vinculada a tal ou qual atributo e/ou benefício. Dessa maneira, ambas se debruçaram sobre a busca de ações efetivas e rentáveis para Seara Nature, na qualidade de “tocadoras de negócio” em desenvolvimento, conforme a proposta da instituição a que estão afiliados e que será apresentada na seção a seguir.

### 3 METODOLOGIA<sup>3</sup>

A abordagem metodológica adotada neste artigo consiste no estudo de caso. Isto porque, em decorrência do objetivo estabelecido, entendeu-se que qualquer outro recurso metodológico não seria o mais apropriado, uma vez que a situação de pesquisa se evidencia como aquela bem descrita por Yin (2002, p. 13), para quem “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Em consonância com o autor, o estudo de caso possibilita que os investigadores indaguem “como” ou “por que” o fenômeno analisado acontece, tal como se pretende nesta investigação.

Ainda no que diz respeito à metodologia, esta seção se divide em três partes: em 3.1, explica-se, em linhas gerais, a metodologia caso de ensino; em 3.2, situa-se essa metodologia aplicada especificamente pela Academia Seara Flora na Escola Germinare (Instituto J&F), apresentando-se tanto uma quanto outra; e, em 3.3, finalmente,

---

<sup>3</sup> Tal como a Introdução, a autoria desta seção é uma contribuição de Camilla Rocha e Iara Mola, ambas docentes na Academia Seara Flora (Escola Germinare) e editoras científicas da Repensar.

explicitam-se as fontes das quais os dados para análise foram coletados, bem como a organização dessa análise para a seção seguinte.

### **3.1 A metodologia caso de ensino**

Entre as estratégias de ensino-aprendizagem que valorizam a experiência (SANTOS, 2013), privilegiando tanto a articulação entre teoria e prática quanto o desenvolvimento das competências necessárias aos futuros administradores, está a metodologia denominada “caso de ensino”, que confere uma aplicação mais imediata às aprendizagens dos estudantes ainda durante o seu percurso, mediante conteúdos contextualizados, correlacionados ao momento atual, e que, na esteira disso, os desafiem por meio de problematizações reais (BENDER, 2014; DAVID, 2008; BACICH; MORAN, 2018).

Conforme Alberton e Silva (2018, p. 750) com base numa revisão da literatura, “Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa (BONOMA, 1989), uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional (BOOTH, BOWIE, JORDAN, & RIPPIN, 2000), que imita ou simula uma situação real”. No que tange à sua principal finalidade, ele visa a “promover uma representação da realidade (ELLETT, 2007, 2008), encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado”, sendo que, quando utilizado no contexto do ensino, “um critério determinante é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (JENNINGS, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido” – exatamente, portanto, o que se verificou no caso de ensino de Seara Nature aplicado às turmas do segundo ano do ensino médio da Escola Germinare.

### **3.2 O caso de ensino como principal metodologia da Academia Seara Flora**

Conjuntamente às Academias Swift (Varejo), Friboi (*Commodities*), Original (Finanças) e PicPay (Tecnologia), a Academia Seara Flora (Bens de Consumo) integra a Escola Germinare (Instituto J&F), uma organização sem fins lucrativos mantida por um grupo corporativo privado – o J&F Investimentos – e voltada à formação regular na



educação básica e no ensino técnico em Administração de Empresas para estudantes entre o sexto ano do ensino fundamental e o terceiro ano do ensino médio.

Como missão por ela própria apresentada, a Germinare atua para se tornar referência na formação de cidadãos capazes de, com excelência, autonomia e senso de responsabilidade, transformar o seu futuro sendo gestores ou técnicos em desenvolvimento de aplicativos orientados para Negócios, todos devidamente preparados para os desafios da sua vida pessoal e profissional (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Assim, a proposta pedagógica do Instituto – que “prevê o pleno desenvolvimento do estudante, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” – é ser uma escola de negócios, assentando-se em uma formação híbrida dos alunos (acadêmica e técnica), abrangendo, para tanto, “o desenvolvimento de habilidades e competências demandadas pelo mundo do trabalho como liderança, orientação para resultados, capacidade de inovação, visão sistêmica e conduta ética, com uma educação de alta qualidade conectada com a realidade empresarial” (ESCOLA GERMINARE, 2022).

Daí ao longo da sua trajetória escolar, em todos os anos, os alunos terem aulas nas áreas de conhecimento da educação básica – o “currículo acadêmico”, envolvendo Linguagens, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Sociais e Matemática –, bem como naquelas das chamadas “Academias de Ensino” – novamente, as cinco já mencionadas na introdução deste tópico, cada uma personificando um pilar de negócio no qual o grupo mantenedor da Escola atua e constituindo, ao final, um “currículo de gestão”.

Quanto ao destaque dado à Academia Seara Flora neste estudo, ele se justifica em razão de ela ser a única dentre as Academias que utiliza a metodologia caso de ensino no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

### **3.3 Coleta dos dados e critérios de análise**

A coleta dos dados do estudo de caso aqui desenvolvido se deu, concomitantemente, com base em fontes primárias e secundárias.

No caso das fontes primárias, foram acessados relatórios elaborados pela própria Flora no que diz respeito aos dados de Francis, bem como documentos de circulação interna por ela igualmente produzidos, além de informações verbais coletadas juntamente



aos colaboradores nela atuantes, com os quais os professores e os alunos dos segundos anos da Academia Seara Flora tiveram contato graças a essa intersecção Escola-Empresa.

No caso das fontes secundárias, foram consultados diversos materiais, a exemplo de outros casos de ensino já publicados por autores-professores da Academia Seara Flora (MACHADO; CARMO; CLARIZIA, 2021), assim como pesquisas publicadas por veículos/empresas de reconhecida credibilidade na cobertura de dados estatísticos no campo dos negócios, como a Nielsen, a Euromonitor e a McKinsey, entre outras.

Quanto às categorias adotadas para análise, reproduziu-se a estrutura já adotada pela própria Academia Seara Flora na aplicação do caso de ensino, dividida em três etapas basilares: diagnóstico, estratégia e plano de ação.

## **4 ANÁLISE**

Conforme já antecipado, esta seção se divide em três tópicos principais: 4.1, relativo ao diagnóstico; 4.2, à estratégia; e, 4.3, ao plano de ação.

### **4.1 Diagnóstico**

#### **4.1.1 Forças**

Para analisarmos o posicionamento da Nature, foi preciso usar uma das ferramentas mais conhecidas no marketing, a matriz SWOT. Trata-se de uma análise de cenários internos e externos, embasando a tomada de decisão, que acaba proporcionando um diagnóstico completo da situação da própria empresa e dos ambientes que a envolvem. Acredita-se que ela foi criada na década de 60, pelo consultor de empresas Albert S. Humphrey, ao integrar um projeto do instituto de pesquisa de Stanford que foi financiado pelas maiores empresas da época.

A partir dessa ferramenta, nos deparamos com algumas questões que dificultam o processo de crescimento da marca, seja por pontos que a marca possui, mas que não são tão representativos aos consumidores, ou por características que os concorrentes têm que a marca não consegue replicar ou competir. Dado o posicionamento assumido desde o 2º semestre de 2020 pela Nature, a marca atua hoje como uma marca de saudabilidade democrática (a possibilidade da pessoa escolher quais produtos quer ter em sua dieta e a

melhor forma de utilizá-los sem receio de sua origem) visando atingir o consumidor massivo-*premium*<sup>4</sup> (fatia de mercado que possui poder aquisitivo quando se trata de um determinado segmento, ou seja, o intuito da marca é atingir desde o público-alvo dos clientes de canais de venda como o Mundo Verde, rede de mercados voltados para o público da saudabilidade, até consumidores de classe média que cuidam de sua alimentação e despendem mais dinheiro em produtos desse tipo dentro do Pão de Açúcar).

Ao analisar os atributos propostos pela marca de: sabor com saudabilidade, inovação e atributos de produtos saudáveis, comida do dia a dia que contribui com a saúde e exposição próxima a produtos industrializados, a marca visa trazer o melhor dos dois mundos - o sabor dos industrializados com a saudabilidade dos produtos naturais.

A partir desse perfil, identificamos três principais concorrentes: Korin, Liv Up e Bio Carnes. A Korin é uma das marcas mais antigas no mercado de produtos orgânicos voltado para o equilíbrio entre a preservação e uso de recursos naturais, sendo a pioneira no desenvolvimento de aves sem antibióticos e promotores de crescimento. A Liv Up é uma start-up desenvolvida para facilitar a integração das refeições do dia a dia que visam saudabilidade e a falta de tempo que os consumidores têm para procurar produtos alinhados com seu perfil. Tem um portfólio próprio de produtos saudáveis e pensados, desde suas porções, para as refeições equilibradas dos B2C. A Bio Carnes é uma empresa com um posicionamento semelhante ao da Korin, sendo a primeira empresa do Brasil a desenvolver e proporcionar visibilidade ao mercado de proteína suína e bovina orgânicas.

#### *4.1.1.1 Sortimento e portfólio*

A primeira coisa a ser feita para entender a situação de cada uma das marcas foi estudar sua participação dentro do principal canal de venda de ambas as empresas: o varejo, sendo o varejo alimentício “o principal meio de distribuição de bens de consumo” (MOTTA, SANTOS, SERRALVO, 2008, p. 4).

Considerando a proposta de valor de cada uma, é perceptível que a Nature ganha vantagem em relação à capacidade de oferecer mix e mais opções para seus consumidores, uma vez que possui um sortimento mais completo, ou seja, tem mais SKUs (Stock

---

<sup>4</sup> “(...) os consumidores são aquelas pessoas que adquirem e utilizam produtos fabricados pelas indústrias, enquanto os clientes são os intermediários que adquirem os produtos dos fabricantes e os revendem aos consumidores” (MOTTA, SANTOS, SERRALVO, 2008, p. 4 e 5).

Keeping Unit, ou seja, a quantidade de itens diversos que a empresa pode ter no estoque) no ponto de venda (PDV) do que a Korin, também possui uma maior variedade de itens, o que lhe garante mais poder de barganha, maior capacidade de inovação e potencial de rentabilidade, além de atingir mais paladares.

#### 4.1.1.2 Clean Label

Foi investigado ainda o crescimento das mídias digitais e criação de nichos de mercado, além do surgimento dos movimentos saudáveis, visando simplificar a informação para os consumidores e a transparência das marcas, o conceito de *clean label*, que significa rótulo limpo. Ao contrário do que a maioria das pessoas pensam, o conceito não existe apenas para trazer rótulos mais simples, mas para promover o consumo de produtos com menos aditivos químicos e uma proposta mais natural e menos prejudicial ao meio ambiente, envolvendo alguns outros fatores como a valorização das características verdadeiras dos alimentos que se perdem no seu processo de industrialização.

Segundo dados de pesquisa, 75% dos consumidores estão dispostos a despendar mais dinheiro para receberem um produto mais “natural”, podendo pagar até 10% a mais por um mesmo item que consiga transmitir a sensação de sustentabilidade. Isso faz deste um mercado com grande potencial para ser explorado no Brasil, visto também que está consolidado em países como Inglaterra, França e Estados Unidos e que no Brasil necessita de inovação. Em 2020, a Anvisa determinou uma nova legislação regulando embalagens, visando facilitar a interpretação dos rótulos de alimentos. Nesse sentido, a Nature passa ser um *player* muito competitivo, dado que já é aderente ao *clean label*, enquanto suas concorrentes mais fortes ainda estão estudando o crescimento do setor. A Cargill ainda aponta que 29% dos consumidores prestam atenção na presença do *clean label* no dia a dia.

#### 4.1.1.3 Participação de mercado

A Nature foi um braço criado pela Seara para revolucionar o mercado de industrializados saudáveis e renovar a identidade da marca. Com isso, a marca mãe consegue conversar com novos públicos e a Nature utiliza o endosso da marca Seara para

ofertar credibilidade. Por esses fatores, a marca conseguiu, mesmo que seja pequena em seus mercados, conquistar bastante espaço em alguns segmentos, como o de vegetais e, acima de tudo, de acordo com uma pesquisa da Nielsen (2020), conseguiu se tornar o 3º maior *player* na categoria de almondêgas na região Centro-Oeste, e, conseqüentemente, o maior *player* de seu segmento nessa região, o que dá liberdade para a marca retrabalhar suas formas de precificação, visando um aumento de margem por ser a única empresa que consegue ditar o caminho do setor.

Além disso, a Nature tem capacidade de explorar melhor seu mix. Dentro do mercado de congelados, os pequenos moldados têm uma participação significativa e, conseqüentemente, representam 40% do *share* da companhia nos produtos de proteína. Considerando isso e a participação que esses produtos apresentam no mercado, é possível que a empresa incremente cada vez mais seu mix, considerando a amplitude de seu portfólio e a complementaridade que os produtos apresentam entre si, compondo acompanhamentos e pratos principais para muitas refeições.

#### 4.1.2 Fraquezas

São pontos que podem prejudicar ou interferir negativamente no andamento da empresa. Ou seja, as características e elementos de seu ambiente interno que desfavorecem sua empresa em relação à concorrência.

##### 4.1.2.1 Dificuldade na transmissão de valor

Ao considerar o contexto trazido pela pandemia durante o ano de 2020, é necessário reformular as variáveis que podem impactar determinados mercados. O segmento de saudabilidade explorado pela Nature é voltado para um público que tem maior preocupação com sua saúde e maior poder aquisitivo, porém, a pandemia causou um impacto na renda que se estendeu das mais baixas classes sociais até o público B1 e uma parcela do A, o que leva o mercado a uma outra análise. A partir do perfil base de que a maioria do consumo per capita é oriunda da área urbana, o público em questão deve ser oriundo dessa zona.

Segundo o IPC Maps (2021), a classe B1 e B2 representam, juntas, mais de 1 bilhão de gasto com consumo, número equivalente a 41% de tudo que é desembolsado pelas famílias brasileiras, enquanto a classe C é responsável por 48,7%. A pesquisa aponta que, dentro de tudo que será gasto por essas famílias, 14,1% serão destinados a alimentação. Dado tal cenário e as condições presumidas de redução abrupta de renda advinda da alta do desemprego e a paralização de diversos setores, os dados apontam que o consumo aumentará, mas será voltado para o mercado de *commodities* agropecuárias, com uma alta esperada de 19,7% segundo dados do Ministério da Economia (2021), o que pode prejudicar o desenvolvimento do setor durante um período. Outra pesquisa, dessa vez da Nielsen, está atrelada a composição da categoria que possuem maior giro dentro do varejo.

Os estudos apontam que o Brasil é o país mais vulnerável às alterações de preço na América Latina, sendo os itens de maior elasticidade de preços responsáveis por mais de 62% do total de SKUs do mercado. A empresa aponta exclusivamente para os itens de alto giro e ressalta que, ainda antes da forte presença do novo coronavírus, já existia uma tendência de alta para essa categoria e que a série de fechamentos durante o período de pandemia foi uma forma de alavancar o movimento, uma vez que mais famílias ficaram em casa, com aumento de 12,8%. Um dos resultados da pesquisa aponta que as novas dinâmicas do consumidor trarão uma série de ajustes e alterações nas decisões de compra que se agravarão ainda mais conforme o tempo de isolamento se prolongar e a pressão econômica aumentar, dando ênfase à procura de bens com baixo desembolso. A população cada vez mais procura itens em promoção para que tudo caiba no orçamento mensal e atravessar esse desafio é o objetivo do negócio, de tal modo que é necessário que as empresas e os varejistas entendam de forma assertiva quais são as demandas de seus clientes e consumidores.

#### *4.1.2.2 Material de ponto de venda – MPDV*

De acordo com pesquisas, 70% das decisões dos consumidores no processo de compra são tomadas no PDV, enquanto destas, 50% são feitas a partir do hábito. Ainda segundo este levantamento, o consumidor recebe inúmeros estímulos nesse processo, o que torna o uso da racionalidade inviável a todo instante, resultando numa maior

fragilidade aos estímulos do ambiente, entre eles estão hábitos e principalmente ações de trade marketing. Isso reforça a importância do desenvolvimento de exposição no ponto de venda, valorizando as ações da Seara, que expõe muito bem a maioria de suas marcas através do desenvolvimento dos MPDVs (Materiais de Ponto de venda).

Para reforçar este ponto, colocamos o fato de que o fabricante do produto busca a ajuda do varejista para encontrar soluções eficazes de comunicação com o consumidor, o que é bom tanto para o cliente quanto para o fabricante.

#### 4.1.3 Oportunidades

São forças externas que impactam positivamente todo o mercado. Aqueles elementos que não podem ser controlados, mas é possível usufruir para o benefício da marca, desde que sejam reais e possuam embasamento em pesquisas ou estudos.

##### *4.1.3.1 Crescimento do setor de alimentos saudáveis*

Pesquisas demonstram que o mercado de alimentação saudável movimentou US\$ 446 bilhões ao redor do mundo, um aumento de 1,8% em relação ao ano anterior, alcançando a marca de 20% quando comparado ao valor total movimentado pelo segmento, tendo o Brasil e a Argentina como um dos mercados com melhores oportunidades de crescimento. O Brasil é o 4º maior país do mundo dentro da categoria, com um faturamento médio de US\$35 bilhões por ano juntando alimentos e bebidas saudáveis.

Quanto aos hábitos de consumo dos brasileiros, tem-se que o país está acompanhando de forma coerente a tendência global de mudança de alimentação e práticas saudáveis. Pesquisas mostraram que aderir a esse estilo de vida é um processo de etapas: 27% dos entrevistados afirmam que a melhor forma de começar é o aumento do consumo de frutas e sucos naturais na mesma medida em que diminui a ingestão de alimentos industrializados, calóricos e carne vermelha.

O Brasil é, historicamente, um dos maiores consumidores de proteína vermelha do mundo, hábito esse que também demonstra mudança. A Sociedade Vegetariana Brasileira<sup>5</sup> apurou um estudo indicando que, em 2019, 18% da população já se intitulava vegetariana

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.svb.org.br/> Acesso em: nov. 2021.

ou apresentava mudanças de consumo, reduzindo a quantidade de carne do cardápio, segundo pesquisa da Datafolha, 67% dos brasileiros reduziram o consumo de carne vermelha (G1, 2021). A maior oportunidade para a Nature se encontra justamente nesse ponto de inflexão: os alimentos que podem substituir a carne. Inclusive pesquisas demonstram que as leguminosas, especialmente ervilha e grão de bico, entraram nessa lista, sendo que um desses item já compõe o portfólio da marca. O mesmo se dá para produtos orgânicos, posicionados como uma tendência.

#### *4.1.3.2 Aumento de produtos com embalagem tarja preta*

O Ministério da Saúde e a ANVISA conduzem um projeto de colocar tarjas pretas em embalagens (SENAI/FIMG, 2018) que contenham excesso de componentes prejudiciais à saúde da população. Isso é uma oportunidade, pois a marca já conseguiu antecipar esse movimento, ganhando vantagem no próprio PDV quando o mercado for forçado a passar por essa mudança.

#### *4.1.3.3 Procedência dos produtos*

A procedência dos produtos também é um fator fundamental, uma vez que os consumidores, principalmente os que se preocupam com saudabilidade e sustentabilidade, se preocupam em conhecer as origens dos produtos que estão consumindo, o que se torna ainda mais claro quando olhamos para o mercado de orgânicos dentro da própria Seara.

#### *4.1.4 Ameaças*

São o contrário das oportunidades: forças externas que influenciam negativamente o seu negócio, podendo reduzir o desempenho da marca. Como a organização não tem poder sobre essas ameaças, não tem como combatê-las, mas pode se preparar para enfrentá-las.



#### 4.1.4.1 Redução abrupta de renda

Segundo pesquisa feita pela CNI - Confederação Nacional da Indústria<sup>6</sup>, 46% dos trabalhadores viram a sua renda diminuir ou acabar durante a pandemia, criando uma falta significativa para as pessoas que antes dependiam dessa renda. A partir do cenário e as condições presumidas de redução abrupta de renda advinda da alta do desemprego e a paralização de diversos setores, os dados apontam que o consumo de *commodities*, conforme já citado, aumentará em 19,7%, o que pode prejudicar o desenvolvimento do setor da saudabilidade durante um período, principalmente pelo seu preço mais acessível.

#### 4.1.4.2 Regulação e legislação

A Gerência-Geral de Alimentos da ANVISA vem recebendo demandas crescentes sobre o enquadramento, rotulagem e procedimentos para regularização de produtos derivados de vegetais como matéria-prima que substituem aditivos alimentares (FOOD CONNECTION, 2020). E a alta dessa demanda é oriunda do movimento *clean label*. Os consumidores estão cada vez mais atentos aos ingredientes e a procedência dos alimentos que eles consomem, assim podendo fazer com que a criação de um conceito legal de produto saudável seja uma ameaça que afetaria o mercado inteiro, uma vez que poderia acarretar a reformulação de diversos produtos não só da Nature.

#### 4.1.4.3 Falta de confiabilidade em produtos saudáveis

De acordo com pesquisas realizadas, os consumidores identificam como critério de um alimento saudável produtos minimamente processados, ou seja, ainda existe uma resistência dos consumidores com alimentos industrializados, o que é visto como uma ameaça para a identificação do *job to be done* da Nature que é oferecer produtos (industrializados) saudáveis sem renunciar ao sabor.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/> Acesso em nov. 2021.

#### 4.1.5 SWOT Cruzada

Após identificar a matriz SWOT por completo, é preciso entender em quais fatores a empresa pode atuar mesclando os campos da matriz com características internas e externas. Ao realizar essa análise, a empresa consegue desenvolver projetos visando a potencialização (quando ambos os fatores cruzados são positivos ou negativos) ou anulação (quando um deles é positivo e o outro negativo)

Ao cruzar as forças de sortimento e portfólio e mapeamento de cadeia com as oportunidades do movimento de setorização de produtos saudáveis no varejo e procedência dos produtos, é conclusivo que a companhia possui uma base mais robusta de SKUs e, somada ao crescimento do mercado, a marca consegue suprir mais facilmente diversas demandas de gostos de consumidores que vão aderindo ao movimento. Podendo focar em trabalhar outros atributos. A empresa também possui o mapeamento de cadeia que já é feito pela Seara, principal fornecedora de insumos da Nature, que anula o perigo de falta de procedência dos nossos produtos.

No âmbito do fortalecimento, ao cruzar a ameaça de regulação da ANVISA com a aderência ao *clean label*, pode se notar que a Nature é capaz de passar por regulações mais rígidas sem grandes problemas.

É possível diminuir a fraqueza de falta de valor percebido com o crescimento do setor de alimentos saudáveis (e o de alimentos com tarja preta), já que o consumidor irá procurar por produtos que atendam essa demanda crescente.

Trabalhando com a geração Y e Z, que já são mais focadas em saudabilidade e conectados nas redes sociais, é possível minimizar a ameaça de falta de confiabilidade em produtos industrializados saudáveis.

## 4.2 Estratégia

A intenção estratégica proposta pelo grupo é a de “se tornar a marca referência no segmento de industrializados saudáveis mostrando praticidade com saudabilidade e sabor. A partir disso, dobrar a receita da marca crescendo um ponto percentual de *share* e aumentando 21% a margem de contribuição.” Para isso, o plano foi separado em cinco pilares bases, sendo o primeiro voltado para a área de marketing, onde será comunicada a proposta da Nature usando a educação de consumo, com foco na geração Y e Z.

O atual portfólio possui itens que podem ser utilizados para todas as refeições da semana. O objetivo desse pilar é justamente mostrar aos consumidores que Nature consegue ser uma marca presente no seu dia a dia. Focando principalmente o público de geração Y e Z, que são mais jovens e conectados em redes sociais, portanto, aderem melhor ao movimento da saudabilidade e a persona da marca, trabalhando com figuras públicas para promover o segmento de industrializados saudáveis.

O segundo pilar tem foco em comercial e ele será voltado para fixar a diferença entre a Nature e os produtos de origem plant based. Atualmente, a linha Nature é confundida com os produtos plant based, principalmente pelo mal posicionamento no PDV, a partir disso, a marca deve trabalhar com o reposicionamento por meio do Planograma, embalagem e parcerias para focar especificamente no público de saudabilidade.

O terceiro é voltado também para a área comercial, trade e *merchandising*, com o foco nos produtos heroes de cada região para o aumento do mix da Nature, selecionados a partir de pesquisas da Nielsen. A intenção é trabalhar com um produto forte que a marca possui em cada região do país, com maior forco, inicialmente, na região Sul, pois é o mercado onde a marca possui menos *share*, o que conseqüentemente a torna menos conhecida e apresenta uma boa oportunidade para aumentar conhecimento e distribuição geográfica além de rentabilidade, uma vez que é a 2ª maior região no consumo de linguiças. Ao realizar ações desse tipo, é possível complementar o mix de portfólio da companhia, já que os produtos *heroes* têm giro natural, utilizá-los como base de campanha aumenta a chance de os clientes levarem mais produtos a fim de conseguir maiores benefícios promocionais naqueles que já compõem seu carrinho.

O quarto pilar é voltado para a parte do marketing e trade, o de parcerias com *players* selecionados pelo grupo como sendo muito estratégicas para a marca em questão de aumento de volume e público. A partir do nosso diagnóstico, conseguimos identificar que existem *players* fortes no mercado que também buscam atender a demanda de saudabilidade, os quais possuem clientes muito bem consolidados e que valorizam a marca. A partir disso, convém para a Nature, como “um novo jogador”, aproveitar a oportunidade e consolidar sua oferta como um complemento para o estilo de vida saudável através da garantia de uma alimentação benéfica a esses consumidores. Dito isto, a parceria com as empresas em questão aproximaria a marca Seara Nature de um público já

aderente ao estilo de vida que a mesma quer complementar, trazendo uma visibilidade e exposição imprescindível para o crescimento tanto em volume como em valor.

Por fim, no quinto pilar, voltado para a área de P&D, o foco será na mudança da atual embalagem da Nature. Além disso, as embalagens foram um ponto de análise no diagnóstico com as seguintes conclusões: a Nature não entrega uma imagem alinhada com o seu posicionamento no mercado. A forma com que o portfólio de produtos da marca é apresentado para seus clientes causa uma confusão em relação ao que ela entrega e o que o consumidor está esperando. A partir disso, entendemos como necessária uma reformulação de embalagens totalmente alinhada com o estilo de vida e com as demandas que o nosso público transpõe no mercado, garantindo a comunicação da nossa proposta de sabor, praticidade, saúde e transparência.

Para finalizar, a estratégia Porter selecionada foi a de diferenciação, pois a Nature apresenta características únicas: o industrializado saudável. Especialmente pela característica, a marca possui um preço superior em relação ao mercado de industrializados e um valor agregado maior.

### **4.3 Plano de Ação**

Para conseguir atuar visando o crescimento da marca e o atingimento do plano estratégico, o grupo elaborou a seguinte sequência de ações baseadas na macrovisão trazida em cada um dos pilares a seguir.

Pilar 1: estimular o consumo e agregar valor através da educação de consumo do público da geração Y e Z

A primeira ação tem por objetivo criar perfis nas redes sociais da Seara Nature para se aproximar do consumidor, já que é uma forma mais eficaz de transmitir a praticidade da marca junto com o mix, linkando com a prática de hábitos saudáveis. Isso será realizado em redes que atingem o público da Nature, então no Instagram e no TikTok, sendo o time de marketing digital responsável pela ação. No perfil, serão feitos posts diários abordando saudabilidade junto com receitas e com o mix de produtos, a fim de quebrar o estigma de que industrializados não podem ser saudáveis. Está planejado para ocorrer no primeiro semestre de 2022. A segunda ação começaria podcasts patrocinados

pela Nature, com a participação de profissionais da área de nutrição, chefs de cozinha e personal trainers, já que eles possuem uma grande influência na decisão de compra do nosso público. Eles serão disponibilizados nas principais redes de podcast, nesse caso o Spotify e o Itunes, sendo o time de marketing digital também os responsáveis pela ação. Através desses podcasts, iremos indicar rotinas e hábitos saudáveis para serem aplicados no dia a dia de todos os tipos de pessoa, tanto para aquelas que possuem bastante tempo livre, quanto àquelas que buscam por praticidade. Está planejada para iniciar em Janeiro de 2022 e ficar durante todo o ano

Pilar 2: fixar a distinção entre Nature e produtos plant based nos pontos de venda

A primeira ação desse pilar visa redefinir o planograma dos produtos da marca, deixando-os distantes da linha incrível, a fim de distanciar a percepção dos clientes de que as duas marcas entregam a mesma proposta. Será realizado em todo o Brasil pela equipe comercial. Para isso, todos os catálogos de 2022 serão redesenhados no final de 2021 deverão conter o planograma para instruir os vendedores com as sugestões de posicionamento dos produtos próximos dos produtos naturais, orgânicos e frutas, verduras e legumes, com um freezer próprio da Nature, criando um vínculo da marca com saudabilidade. E será oferecido um treinamento para os vendedores e promotores para que eles tenham o conhecimento necessário para esse reposicionamento. A segunda é incentivar as vendas através de premiações para os destaques, já que dessa maneira é possível impulsionar o volume a um custo baixo e aumentar o faturamento da marca. Será realizado na região do Grande Rio, pelo time comercial da região. Então, duas vezes por mês o supervisor de cada equipe vai entregar um item para o vendedor que atingir maior volume e para o que atingir mais positivamente em uma semana, e mil reais para os que atingirem maior volume e maior positividade no mês. E está planejada para ocorrer durante o primeiro semestre de 2022.

O Uso de MPDV interativo para destacar a presença no PDV e mostrar valor ao cliente é a terceira ação do pilar, a fim de mostrar os principais atributos da marca, como a praticidade e a versatilidade dos produtos que podem estar no ponto de equilíbrio entre a correria do dia a dia e a preocupação com a saudabilidade. Será realizado nos hipermercados e supermercados de todo o Brasil, sendo o time de Trade a equipe

responsável. Então, no material vai ter a imagem de uma pessoa com uma roupa social olhando para o relógio e outra com roupas de treino, justamente para representar esse equilíbrio que eu citei, juntamente a um QR code que direciona para um menu com os SKUs da marca, mostrando também opções de dieta e pratos sugeridos para cada uma. Está planejada também para acontecer no primeiro semestre de 2022.

Pilar 3: utilizar os produtos heroes de cada região para impulsionar as vendas e aumentar o mix

A primeira ação é montar combos para refeições para os cinco dias da semana, com pedido sugerido de quatro proteínas e três vegetais, com o objetivo de mostrar para o consumidor que a marca pode suprir todas as refeições semanais. Será realizado pela equipe comercial de todo o Brasil. Portanto, os vendedores podem gerar um pedido com quatro proteínas e três vegetais a escolha do cliente, sendo liberado um desconto de 20% no pedido total para aqueles que comprarem o combo. Está planejado para ocorrer no primeiro semestre de 2022. Ação de sell-out com desconto de 20% na compra da segunda unidade, a fim de incentivar a compra dos itens da marca. Será realizado pelo supervisor de vendas da região do CO, onde será realizado a ação. A ação consiste em aumentar em 15% os preços das almôndegas, pela força que a marca tem nessa região no segmento e pelo valor agregado que a marca oferece, sendo o desconto da segunda unidade de outro produto da marca uma maneira de amenizar o impacto da variação de preço no curto prazo e aumentar a venda de mix a partir desse produto hero. Será realizado também no primeiro semestre de 2022. A terceira ação tem por objetivo criar um carrinho promocional para degustação, a fim de aumentar contato com consumidor no PDV, tornando-se um atrativo no qual o cliente conseguirá sentir o sabor, além de conseguir perceber a praticidade no preparo do produto. Será realizado pelo time de trade de canal nas redes do Pão de Açúcar e Guanabara do GRJ, para aproveitar as características de saudabilidade da região. Será realizado também no primeiro semestre de 2022.

A última atividade desse pilar é uma ação compre e ganhe com bolsa reutilizável, já que ações com brinde têm uma alta influência na decisão de compra dos clientes, além do fato de que vai aproximar o cliente à marca em momentos além do consumo. Será realizado nos canais de Super Grande e Super Pequenos na região Sul pelo time de

merchandising. Nessa ação, ao cliente comprar um dos produtos *heroes* da região (linguiça ou empanado) mais 2 produtos da marca, ele receberá uma bolsa reutilizável com estampas da Nature. Também para o primeiro trimestre de 2022.

#### Pilar 4: formar parcerias com player relevantes no segmento de saudabilidade

Pensando em parceiras para o 4º pilar, a LivUp é uma ótima opção, onde a Nature forneceria a proteína para os pratos da marca, já que a Livup já conseguiu educar seus consumidores sobre os industrializados saudáveis, retirando a imagem de plant based que a Nature carrega. Será realizado em todo Brasil, exceto a região norte, onde a LivUp não atende, sendo o time de Marketing a equipe responsável pela ação. Atualmente a LivUp atua em mais de 15 das grandes cidades brasileiras, com quatro dark kitchens e diversos dark stores espalhadas pelo país, produzindo mais de 500 mil refeições mensais. Portanto, o intuito será fornecer proteínas e vegetais para a produção dos pratos, colocando a marca Nature como um selo de confiança e qualidade nas embalagens da LivUp, visando um endosso mútuo: a Seara trazendo qualidade aos pratos da LivUp e a LivUp trazendo um público já dominado para a Seara. Juntamente com o crescimento de conhecimento trazido pela ação anterior, uma parceria com a SmartFit para a elaboração de showrooms com a linha de pequenos moldados, a fim de apresentar a marca para um público propenso a consumir a marca, mostrando que a Nature pode suprir tanto refeições pré e pós treinos quanto pratos principais. A ação será realizada primeiro na região Sul como piloto, mas será expandida para todo o Brasil e será realizada pela equipe de trade de canal. Nos shows rooms, teremos representantes da marca para explicar sobre os benefícios dos produtos a saúde, além de poder degustar e comprar os produtos no local. Será realizado também no segundo semestre de 2022. Por fim, o grupo propõe uma parceria com consultórios de nutricionistas nas principais capitais do Brasil, para nós conseguirmos introduzir a Nature ao meio da saudabilidade através de um nome de confiança. Será realizado na região do sudeste pelo time de Marketing. Durante um determinado período via contrato, os nutricionistas irão recomendar e adicionar os produtos da Nature na dieta de pacientes que podem ingerir nossas proteínas. Será realizado no primeiro semestre de 2022.



Pilar 5: aumentar a visibilidade da Nature através de embalagens que entregam a sua proposta.

O último pilar tem como sua principal função a mudança das embalagens da Seara Nature. Uma boa, embalagem é capaz de valorizar o seu produto, dando a ele mais profissionalismo, status, exclusividade e outros mais fatores escolhidos para o propósito que será fornecido. Foi por isso que a mudança foi vista como necessária, já que o nosso produto, que entrega praticidade e saudabilidade, não condizia com sua atual embalagem. Assim concluímos com os acréscimos de elementos como papel kraft sustentável, embalagem zip lock, que caminham do lado da mensagem que queremos passar.

## 5. CONCLUSÕES

Quando fomos instados a responder ao desafio da marca Seara Nature, passamos pelas três etapas previstas quando da aplicação da metodologia: diagnóstico, estratégia e plano de ação. Em cada uma delas, trouxemos as contribuições acima descritas, sendo que, especialmente na última etapa (plano de ação), já com conhecimento consolidado acerca da realidade do mercado que sustenta a saudabilidade, propusemos ações endereçando o desafio de negócio de Nature, qual seja, fortalecimento da marca, e expansão (ou não), para outras categorias. As contribuições do eixo de Marketing – explicitadas na fundamentação teórica – nortearam as nossas propostas, sem prejuízo dos três outros eixos do negócio, também contemplados: produto, comercial e *supply chain*.

Assim, esperamos que a resposta dada ao desafio de Nature possa – se aplicada – se constituir como uma potencial contribuição para a conquista pretendida pela marca, sendo que, no que se refere à sua contribuição para os alunos participantes deste estudo, é certo que esse caso de ensino, desenvolvido ao longo de todo o ano, foi decisivo para a nossa formação como futuros tocadores de negócio.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVID, J. L. Project-based learning. Teaching Students to Think. **Alexandria**, [s.l.], v. 66, n. 5, p. 80-82, 2008.

G1. Datafolha: 67% dos brasileiros reduziram consumo de carne e 47%, de pão francês. **G1**, [s.l.], 20 set. 2021. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/09/20/datafolha-67percent-dos-brasileiros-reduziram-consumo-de-carne-e-47percent-de-pao-frances.ghtml>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ESCOLA GERMINARE. **Regimento escolar 2022**. Disponível em: <http://www.escolagerminare.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Regimento-Escolar-2022.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

FLORA. Flora Cosméticos e Limpeza. **LinkedIn**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/flora-cosmeticos-e-limpeza/>. Acesso em: 29 set. 2022.

FOOD CONNECTION. O movimento *clean label* e a Anvisa. Disponível em: <http://www.foodconnection.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, M. A. R.; CARMO, P. J. C. C.; CLARIZIA, A. L. V. Sabonete Francis: fortalecimento de marca e crescimento do negócio. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 17-22, 2021.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M Books do Brasil, 2009.

SANTOS, G. T. **Aprendizagem experiencial**: um estudo com acadêmicos dos cursos de administração do estado da Paraíba. 2013. 172p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.