

SEARA NATURE: ESTUDO DE CASO PARA CASO DE ENSINO

Gabriela Vianna Pestana
Guilherme Cintra Del'Porto
Manuela Thais dos Santos Souza
Marcela Brandão Ferretti
Marcos Paulo Souza da Silva

Data de submissão: 15/11/2022

Data de aprovação: 25/11/2022

Resumo

Nosso desafio estratégico foi dobrar a receita bruta da Seara Nature em 2021 comparado ao ano anterior e tornar a marca a líder no mercado de produtos saudáveis. Para isso, foi utilizada a metodologia Caso de Ensino da Academia Seara, que passa pelas fases de Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação. As entregas consistiam em um plano de marca reformulado para a Seara Nature, um plano de ação para potencializar as vendas da marca, e uma DRE para análise da viabilidade das ações propostas e verificação do cumprimento do objetivo inicial (dobrar o faturamento da marca em um ano).

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

Abstract

Our strategic challenge was to double Seara Nature's gross revenue in 2021 compared to the previous year and make the brand the leader in the healthy products market. For this, Academia Seara's Teaching Case methodology was used, which goes through the Diagnosis, Strategy and Action Plan phases. Deliveries consisted of a reformulated brand plan for Seara Nature, an action plan to boost brand sales, and a DRE to analyze the feasibility of the proposed actions and verify compliance with the initial objective (doubling the brand's revenue by one year).

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

1 INTRODUÇÃO¹

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” Seara; e a praticidade; fator com bastante relevância de acordo com o apontamento de

¹ 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.

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 TEÓRICA²

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

² 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 METODOLOGIA³

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,

³ 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

Inicialmente, ao fazerem seus produtos, as empresas não se preocupavam tanto com as demandas do consumidor (o produto e a forma de produção eram centrais); mas ao longo do tempo, isso começou a mudar e as organizações passaram a adaptar seus produtos de acordo com a necessidade do consumidor.

Recentemente, o papel do consumidor tem ficado cada vez mais evidente, em especial com o rápido avanço da tecnologia e das redes sociais. Assim, as informações que envolvem saúde e bem-estar, impulsionadas por especialistas e influenciadores digitais, ganham cada vez mais repercussão, inclusive no mercado nacional; gerando assim, uma nova tendência no consumo de alimentos: a saudabilidade. De acordo com o estudo da agência de pesquisa Euromonitor realizado em 2019, o Brasil é o 4º maior país consumidor de alimentos saudáveis, tendo um crescimento de em média 12,3% ao ano. Além disso, alimentos que têm a saudabilidade como critério ocuparam 4 de 10 posições do ranking “10 Macro Trends” publicado em 2019 da revista norte-americana Forbes, que reúne as principais tendências do ramo de alimentos e bebidas para este e para os próximos anos, com efeitos a longo prazo.

Segundo a Chiavenato e Sapiro (2004), é possível cruzar as informações das forças e fraquezas presentes na SWOT com as ameaças e oportunidades, permitindo uma análise ainda mais aprofundada. Assim, existem alguns elementos internos do negócio que potencializam o objetivo estratégico analisado. Uma outra maneira de pensar sobre eles é imaginar os elementos que estão sob o controle da empresa, como suas forças e fraquezas.

Entrando mais a fundo nos atributos positivos de Seara Nature, de acordo com uma análise interna feita pelos integrantes do grupo, a marca possui uma forte presença nos clientes premiumness, como por exemplo: Pão de Açúcar, St Marche, Sonda, contando com cerca de 9 SKUs. Comparado aos concorrentes, a marca possui uma grande participação nesses mercados, podendo assim atrair mais facilmente seu público-alvo pela disponibilidade de produtos.

Ainda na linha de atuação da marca, de acordo com relatórios da Nielsen de 2019 e 2020, a Nature possui como uma das principais regiões de canais de atuação a região Sudeste, sendo que 28,45% do volume da marca vem da Grande São Paulo, Grande Rio de Janeiro e Interior de São Paulo.

Outro ponto positivo para a marca é o endosso da Seara Laranja, marca-mãe. "Embora um endosso possa ajudar a modificar a imagem da marca endossada, seu principal papel é garantir-lhe credibilidade e conquistar a fidelidade do comprador / usuário." (Aaker, 2000, p. 124). Assim, por ser uma marca grande no mercado, Seara Laranja consegue atribuir mais confiabilidade e credibilidade para os nossos produtos, consequentemente, aumentando a fidelização e as vendas do produto.

Por fim, a marca entra de acordo com uma tendência que vem crescendo muito nos últimos anos que é o clean label. Sua ideia principal é que as embalagens dos produtos alimentícios são mais claras em relação aos ingredientes que estão em sua composição, além de não possuir aditivos artificiais. A Seara Nature se adequa a essa tendência, trazendo embalagens clean label com ingredientes fáceis de serem encontrados na geladeira do consumidor

Além das forças e atributos positivos, a Seara Nature possui também elementos internos da empresa que atrapalham o objetivo estratégico analisado. De modo complementar às forças, são aquelas características dentro do controle da organização, que não ajudam na realização da missão.

Como primeira fraqueza da marca podemos destacar a baixa participação de mercado da Nature comparada aos seus concorrentes, chegando a ser cerca de 0,0270% segundo uma análise feita utilizando os relatórios da Nielsen.

Podemos citar como um atributo negativo também a pouca distribuição nos pequenos varejos e pouca participação nas gôndolas, o que acaba prejudicando a percepção do consumidor e, conseqüentemente, as vendas da marca, já que ela não chama atenção no ponto de venda e não possui muito espaço de exposição.

Já como próxima fraqueza, podemos nomear a falta de exposição e divulgação em mídias sociais, citando como exemplo a Sadia Livre e Lev, que possui comunicações e propagandas muito mais frequentes do que a Nature, sendo que sua última comunicação foi feita há um mês, enquanto a da Seara Nature foi feita há mais de 4 meses.

Como última fraqueza, a Nature possui pouca experimentação, e ainda mais pelo fato de a linha ser um produto diferente e não tão comum no paladar e concepção dos consumidores, sem a experimentação fica um pouco difícil a compra.

Analisando mais amplamente o âmbito externo à empresa e os fatores que ela tem controle, encontramos situações externas que podem afetar positivamente no objetivo analisado. Estes fenômenos não estão sob controle da organização, mas existe uma chance de eles acontecerem.

Em primeira análise, podemos destacar o mercado de produtos single, que é cada vez mais animador para a indústria. No Brasil, esse público soma 72 milhões de pessoas. Em Minas Gerais, os solteiros já passam de 400 mil, sem contar os descasados e idosos que vivem sozinhos. Em 2013, o mercado Single representava 7% do faturamento das fábricas de alimento, movimentando 30 bilhões de reais. Eles já são maioria no país e despertam parte importante do mercado para suas necessidades, que vão de imóveis mais compactos a porções individuais, semiprontas ou prontas de alimentos. O setor que mais cresce para atender esse público é a indústria de alimentos pré-prontos e prontos, que chegam a responder por até 20% do faturamento de supermercados em regiões periféricas de Belo Horizonte e até 60% em outras regiões da cidade.

Além disso, outra oportunidade para a Seara Nature quando falamos sobre cenário externo é a Nova Legislação da Anvisa, que diz que alimentos com excesso de sódio, conservantes etc., deverão receber uma tarja indicando isso, o que favorece a Nature já que ela tem uma proposta de trazer alimentos com saudabilidade e ingredientes naturais.

Um outro ponto muito importante que pode ser explorado pela Nature é a questão dos produtos voltados para o período entre refeições, já utilizado por muitas marcas, como por exemplo a Gym Chef, que traz diversos produtos naturais para o período do entre refeições. Além disso, segundo especialistas, faz bem comer entre refeições, ainda mais sendo um produto saudável, como é a proposta da linha Seara Nature.

Podemos adicionar também o crescimento dos minimarkets, que são pequenos mercados dentro de condomínios com produtos para o dia a dia. Em 2019, o instituto QualiBest divulgou uma pesquisa que mostra que o ticket médio dos consumidores que pedem alimentos, bebidas e itens de supermercado por aplicativos é de R\$38,00; número que aponta que as compras para casa costumam ser feitas em pequenas quantidades.

Por último, podemos mencionar o crescimento do consumo em academias, o que pode significar um novo tipo de canal de vendas para a Nature. A indústria mundial do fitness alcançou, em 2017, cerca de 174 milhões de clientes, em 65 mercados, distribuídos por mais de 201 mil academias, com uma estimativa de resultados da ordem de 87,2 bilhões de dólares. Trata-se de um crescimento de mais de 6% em relação ao número de clientes, no último ano.

Agora, entrando no âmbito negativo, temos as ameaças do mercado externo que prejudicam o objetivo estratégico analisado. Primeiramente, nós temos a questão de que como os produtos da Nature possuem maior preço, por terem maior valor agregado, muitos clientes como pequenos varejos e restaurantes não estão dispostos a arriscar com produtos inovadores, principalmente por não saberem se vão girar. Em segundo plano, temos também o movimento do Slow Nutrition, que é um movimento de cortar industrializados e pode acabar prejudicando a marca, principalmente porque a marca vende industrializados, e os consumidores podem acabar tendo alguma resistência com os nossos produtos

Por fim, temos um importante fator que pode acabar prejudicando as vendas da marca que é o aumento de cerca de 40% no preço do frango por conta do aumento do preço da energia elétrica, que impacta muito nas nossas vendas, ainda mais porque o poder de compra dos consumidores está reduzido e eles estão mais dispostos a gastar seu dinheiro com produtos essenciais, do que com Nature.

Conforme já apresentado anteriormente, a mudança voltada para saudabilidade resultou em consumidores informados e mais criteriosos, e que agora, ditam o mercado,

influenciando grandes empresas na composição de seus produtos e exigindo transparência por parte delas. Com isso, essas companhias assentiram a necessidade de investir em pesquisas e novas tecnologias no setor alimentício para desenvolver novos produtos que atendam a esse tipo de demanda.

De acordo com um projeto da Brasil Food Trends 2020, 70% dos consumidores leem sempre os rótulos das embalagens, sendo que 52% deles procuram informações sobre calorias, 39% sobre gordura, 29% sobre colesterol e 27% sobre açúcar. Indo mais além na pesquisa, para 40% dos brasileiros, a televisão é a principal fonte de informação sobre a importância dos alimentos, o que pode nos indicar que essa seria a melhor forma de transmitir os benefícios da linha Nature da Seara. Ainda levando em conta a mesma pesquisa, essas foram algumas tendências de alimentação encontradas no Brasil: 34% das pessoas não têm tempo para cozinhar em casa, 23% pensam que a marca é o mais importante na escolha do alimento, 22% escolhem o mais gostoso quando comparado ao mais saudável, e 21% preferem comprar um produto saudável mesmo que ele seja mais caro e a preferência é por itens fabricados por empresas que protegem o meio ambiente ou desenvolvem ações sociais.

Um dado importante, é que segundo uma pesquisa realizada a pedido do Conselho Brasileiro da População Orgânica e Sustentável (Organis), 84% dos entrevistados não têm uma marca sólida associada aos produtos orgânicos no Brasil, abrindo assim espaço para a Seara Nature. De acordo com uma pesquisa feita pela ENGEMA sobre o público-alvo dos produtos naturais nos varejos, cerca de 77,8% dos consumidores são femininos e 44% possuem uma renda mensal familiar entre 4 e 10 salários-mínimos. Em relação a frequência de compra, 35,2% dos entrevistados compram pelo menos uma vez na semana e 63,9% têm uma frequência de compra pelo menos mensal na loja. Além disso, cerca de 95,4% dos entrevistados acreditam que comprando no varejo especializado, contribuirá de alguma forma com o ambiente.

A Seara Nature ainda não possui muitos concorrentes, já que o mercado de proteínas naturais ainda é pouco explorado, mas dos competidores existentes, o que se destaca é a Korin.

A Korin é uma empresa de alimentos saudáveis, orgânicos e sustentáveis. Pioneira em uma série de produtos que hoje comercializa, como o Frango Sustentável (Livre de

Antibióticos) e os Ovos com certificação de bem-estar animal, tornou-se referência no desenvolvimento de tecnologias agrícolas e de criação animal.

Apesar de apenas uma pequena parcela da população comprar habitualmente alimentos e outros produtos orgânicos, dentre os que consomem ou já ouviram falar deste método diferenciado de produção, ou seja, 15% dos pesquisados, a Korin foi a mais citada em todas as capitais. Segundo o estudo, dentre os consumidores que citaram uma marca de orgânicos, a empresa foi a mais lembrada, com porcentagem superior a todas as outras empresas, somadas.

Com relação ao posicionamento de preço, a Seara Nature se destaca um pouco, principalmente ao comparar os preços com sua principal concorrente Korin. A Seara Nature possui um preço mais acessível para os consumidores, como podemos perceber ao analisar os principais canais de venda da marca. Porém, ao compararmos os preços dos produtos Nature com os produtos da Seara Laranja, podemos ver uma grande diferença, pois os produtos da primeira são bem mais caros, e por isso, é importante saber se os consumidores estão ou enxergando valor no produto e estão dispostos a pagar esse preço.

A SWOT Cruzada é uma derivação da análise SWOT, na qual os fatores são combinados buscando potencialização (quando ambos são positivos ou negativos) entre eles ou anulação (quando um é positivo e outro negativo). De acordo com Idalberto Chiavenato o objetivo da matriz é cruzar oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo das organizações e ter uma análise de pontos fortes e fracos. É utilizado como um indicador para demonstrar a situação organizacional e assim desenvolver ações de melhorias.

No caso da marca analisada, quando realizamos o primeiro cruzamento (Forças com Oportunidades), podemos interligar a presença que a Nature já possui em clientes premiumness, com a forte presença na região sudeste, para expandir a marca para os minimarkets; assim se adequando a essa tendência anteriormente mencionada. Além do mais, com o endosso da Seara Laranja, pretendemos adentrar no mercado de alimentos entre refeições com novos produtos, garantindo assim uma confiabilidade prévia.

Ao realizar o segundo cruzamento (Forças com Ameaças), é possível utilizar novamente do endosso da Seara Laranja para convencer clientes B2B a comprarem os produtos da Nature, assim, eliminando a ameaça da falta de confiança na marca, o que gera a perda do interesse de compra. Ademais, para neutralizar o impacto do aumento do

preço do frango, podemos fazer uso de ações promocionais no Plano de Ação que continuem a deixar nossos preços atrativos para o consumidor.

Já no terceiro cruzamento (Fraquezas com Oportunidades), por conta de se tratar de um mercado novo e em crescimento, o fato de termos baixo market share e pouco conhecimento de marca, continua preocupante, mas ainda não é tão impactante, pois podemos aproveitar o crescimento das redes sociais para aumentar a exposição da marca, além de que podemos criar uma equipe especificamente voltada para a distribuição nos pequenos varejos e utilizar dos pontos de gôndola para aumentar exposição no PDV.

Por fim, temos o último cruzamento (Fraquezas com Ameaças), no qual temos que a baixa participação de mercado e a alta nos preços das proteínas são todos obstáculos para a o aumento na distribuição nos pequenos varejos, participação nas gôndolas e a participação de mercado, e que podem acabar prejudicando bastante a marca caso não sejam resolvidos o mais rápido possível.

4.2 Estratégia

Para Mintzberg *apud* Maximiano (2004, p. 379), a estratégia representa “uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação de trabalho”. A partir do desafio proposto e do diagnóstico realizado, propomos como intenção estratégica consolidar a Seara Nature como uma marca de produtos naturais não apenas nos almoços e jantares, mas também no período entre as refeições, criando ocasiões de consumo, sendo mais presentes no dia a dia dos consumidores e por consequência, aumentando as vendas e a nossa base de clientes. Os novos produtos propostos trazem praticidade e sabor para o consumidor, com isso, criamos 4 novos SKUs para atender a categoria. São eles wrap de frango com ricota e cenoura, wrap de carne seca com requeijão light, panqueca bolonhesa com carne moída light e massa integral e panqueca de frango com ricota light e massa integral.

A base de nossa intenção estratégica teve separação em cinco pilares, que descrevem bem o que a marca irá fazer e passar aos clientes. Os 5 pilares são: Promoção, Praça, Produto, MPDV (Material de Ponto de Venda) e Novos Casais.

No pilar “promoção” a proposta é enfatizar a comunicação da marca, já que é um ponto a ser desenvolvido. Vamos focar em ações de marketing, mostrando que a Seara

Nature está presente em todos os momentos e que se preocupa com uma vida saudável de seus consumidores e se mostrar presente para ajudar neste ponto.

No pilar “praça” vamos distribuir nossos produtos para canais especializados como empórios e para canais tradicionais, sendo eles supermercados, pequenos varejos e disponíveis onde são procurados.

Como citado anteriormente, os nossos produtos são a principal parte da intenção estratégica. Faremos a adição de 4 SKUs a empresa. Sendo eles: wrap de frango com ricota e cenoura, wrap de carne seca com requeijão light, panqueca bolonhesa com carne moída light e massa integral e panqueca de frango com ricota light e massa integral. Todos têm preparo rápido e podem ser consumidos entre refeições. Assim podemos estar presentes em mais uma parte do dia de nossos clientes.

O Materiais de Ponto de Venda (MPDV) são instrumentos que são utilizados nos estabelecimentos com o objetivo de se mostrar presente no ponto de venda e chamar a atenção dos clientes. resultando assim em mais vendas, um maior market share e um número maior de consumidores. Iremos utilizar o MPDV para mostrar aos nossos consumidores e para futuros clientes os nossos novos lançamentos.

Uma das formas de aumentar a receita bruta da empresa é criar uma ocasião de consumo, iremos fazer isso através de um novo canal de venda, sendo ele os minimarkets. Os minimarkets são mercados pequenos que ficam em condomínios com poucos SKUs. Com a da Seara Nature nos condomínios ela vai estar presente no dia a dia das pessoas e como nesse canal não é comum possuir muitas variedades de marcas, ela seria a pioneira e talvez a única do ramo alimentação saudável no pequeno mercado. Pretendemos fazer tudo isso por meio dos facilitadores e recursos, sendo eles:

- Promoção

Aumento do orçamento para P&D e de Trade.

- Praça

Análise de viabilidade financeira para cálculo das bonificações.

- Aumento do orçamento para exposição do produto (áreas de maior visibilidade, stand próprio, experimentação).

- Produto

Pesquisa de possíveis fornecedores das matérias primas necessárias (ex: wrap da Seara, panqueca Swift).

- Material de Ponto de Venda (MPDV)

Compra de materiais (freezers personalizados, equipamentos, tabloides, banners e panfletos) para o incentivo da compra.

- Novos Canais

Pesquisa de condomínios que atendam e possuam os requisitos de possuir um minimarkets e ter um mercado consumidor.

4.3 Plano de Ação

No cronograma, detalhamos as ações que serão tomadas pela companhia ao decorrer do ano de 2022, começando o desenvolvimento e a idealização dos novos SKUs nos 4 primeiros meses do ano – de janeiro a março. Pretendemos lançar o produto junto à ações de MPDV (Materiais de Ponto de Venda) em abril, para aumentar a visibilidade nas gôndolas e atrair a curiosidade do consumidor no momento da decisão de compra.

Além das duas ações genéricas de Sell-out com material de ponto de venda e de degustação, desenvolvemos planos e estratégias que possam durar mais tempo e ajudar no crescimento da própria intenção estratégica da empresa. Atualmente, mais de 76% dos brasileiros utilizam a internet para comprar.

As parcerias com academias e clubes irão iniciar em julho e irão até o fim do ano, ocorrerão nesse período pois as pessoas têm interesse em melhorar a parte física, o estético, devido ao verão e a outras coisas. As nossas divulgações de venda estão muito focadas no final do ano pelo mesmo motivo, de setembro a dezembro faremos elas.

Para o plano de ação aplicamos o 5W2H, fazendo sete perguntas e as respondendo sendo essas, What (o que), Why (porque), Where (onde), Who (quem), How Much (quanto), When (quando) e How (como), além de colocarmos um indicador de sucesso para que possamos medir a eficácia das nossas ações.

Também dividimos em cinco pilares estratégicos sendo eles: Produto, Comercial, Marketing, Produção e Novos Canais. Pilares esses em que explicamos nosso planejamento para cada ação. Sendo assim, no pilar produto falamos sobre expandir o portfólio para o entre refeições, isto é, entrando no mercado de snacks.

Já no pilar comercial falamos sobre nossa ação voltada para ações promocionais no PDV, com desconto na segunda unidade e pontos extras. No pilar Marketing introduzimos nossa vontade de estabelecer a Nature como uma marca para todos os

momentos, na hora do café, almoço, lanche da tarde, jantar e onde mais você quiser, para isso, faremos uma ação com influencers de médio porte, distribuição de amostras em supermercados e a reformulação das mídias sociais da marca para que o perfil seja mais reconhecível para os consumidores. No pilar de produção tratamos de alocar os novos produtos em linhas de produção já disponíveis, entrando em contato com os fornecedores de wrap e panqueca da Seara laranja. E por fim em novos canais pretendemos explorar os minimarkets, nos introduzindo nesse mercado a partir de uma análise de condomínios na região sul, que possuam condôminos que condizem com nosso público-alvo e um minimarket instalado, buscando parceria com os condomínios que possuam os requisitos necessários.

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.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundações e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução rural. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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.