

SEARA NATURE: ESTUDO DE CASO DO CASO DE ENSINO

Ayra Tulli
Barbara Martinelli
Felipe de Souza
Juliana Lopes
Murilo Passos

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

Resumo

A Seara Nature é uma marca voltada para a saudabilidade, tendo como proposta principal o produto industrializado saudável, com ingredientes selecionados, que são conhecidos pelos consumidores, e a praticidade que traz com sua grande variedade. Partimos da investigação tendo como referência quatro eixos (Marketing, Comercial, Produtos e Supply). Nossa análise também contempla um Diagnóstico, posteriormente uma Estratégia e na sequência um Plano de Ação.

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

Abstract

Seara Nature is a brand focused on healthiness, having as its main proposal the industrialized healthy product, with selected ingredients, which are known by consumers, and the practicality that it brings with its wide variety. We start from the investigation having as reference four axes (Marketing, Commercial, Products and Supply). Our analysis also includes a Diagnosis, then a Strategy and then an Action Plan.

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

Com base na matriz SWOT, foram diagnosticadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

As forças identificadas foram: (i) O endosso da marca mãe, pois o nome Seara é extremamente forte em todo o Brasil e qualquer sublinha atrelada a ele tem uma aceitação maior do que se não fosse atrelado; (ii) A maior facilidade de inserção devido ao portfólio geral da linha principal, a presença de outros itens auxilia na inserção de algum da Nature; A nomeação dos ingredientes traz o clean label, um conceito que diz sobre trazer o nome dos produtos de uma forma conhecida, sem palavras complicadas, ajudando a transmitir a sensação de comida caseira e, conseqüentemente, mais saudável; (iii) O fato de os produtos ficarem separados em uma bandeja, similar a formas de gelo, é extremamente produtivo, já que, nos últimos anos, houve um aumento significativo de pessoas morando sozinhas e esse tipo de embalagem possibilita que sejam feitas porções menores e que o resto continue armazenado.

As fraquezas observadas foram: (i) O produto “deixa a desejar” no custo-benefício já que seu preço é 66% mais caro do que um produto similar da Seara laranja e, a maioria

dos consumidores, acham que o preço ideal para uma linha como essa é de, apenas, 10% a mais; (ii) A falta de foco na linha por parte do time comercial é um grande problema, já que os vendedores não estão focados nessa linha, principalmente por causa da dificuldade que é inseri-la no ponto de gondola, ocasionada pelo preço elevado; (iii) Os consumidores possuem dificuldade para assimilar a proposta da marca, uma grande maioria acha que a Nature seja voltada para o público vegano, não para a saudabilidade, que é seu principal foco, principalmente por ter produtos muito distintos, como embutidos e vegetais; (iv) A falta de comerciais e na divulgação da marca, não houve comerciais em canais de televisão nem enfoque em redes sociais, como linhas conhecidas, como a linha Incrível, que possui uma página no Instagram dedicada somente para ela; (v) A Nature não é encontrada com facilidade em pequenos varejos, conhecidos como varejo rota, já que, como comentado, o time comercial não tem tanto foco nessa venda.

Foi possível encontrar as seguintes oportunidades: (i) Colocar os ingredientes em destaque na embalagem, com os nomes que as pessoas conhecem e sem palavras complicadas traz a impressão de ser mais saudável. A Nature já coloca seus insumos com nomes populares, mas de forma escondida, não chamando a atenção do consumidor; (ii) O mercado de comidas saudáveis é pouco explorado, poucas pessoas têm conhecimentos de marcas que trabalhem nesse nicho, a maioria nem sabe que existem produtos que tragam esse benefício. Com base em pesquisas desenvolvidas pelo grupo, 48,5% dos consumidores afirmaram que não compravam produtos industrializados mais saudáveis por desconhecimento de marcas que tivessem.

As ameaças encontradas foram: (i) A migração do público saudável para consumo de refeições prontas por aplicativo é um dos grandes problemas que a marca enfrenta, já que, além da proposta de saudabilidade, também quer trazer praticidade e empresas como a Liv Up já fornecem a refeição completamente pronta; (ii) O aumento do custo da matéria prima impacta muito, já que os ingredientes são selecionados e, alguns, são mais nobres, como a linguiça de pernil, fazendo com que os preços da linha fiquem extremamente altos.

Forças e Oportunidades: máximo aproveitamento do conceito do uso de embalagens individuais e de clean label, frisando os benefícios do produto na embalagem para informar o consumidor.

Forças e Ameaças: utilizar da logística dos demais produtos Seara para levar produtos Nature às regiões de atuação.

Fraquezas e Oportunidades: realização de campanhas de televisão e internet afim de divulgar a marca, mostrar a nova proposta e agregar valor ressaltando os benefícios dos produtos. Montar parcerias com varejo de pequeno porte para aumentar a abrangência de Nature.

Fraquezas e Ameaças: demonstrar a ideia de produto prático que pode substituir produtos não saudáveis, estabelecendo sua proposta e fortalecendo as vendas em varejos express, juntamente à Swift que oferece a opção de compra online, divulgando os produtos no site. Também desenvolver uma embalagem onde os ingredientes nobres utilizados estejam em destaque, e certificando a saudabilidade que a marca está garantindo. Realizar treinamento do time comercial afim de que entendam a proposta da marca e possam argumentar quanto ao preço.

4.2 Estratégia

A intenção estratégica traçada foi a de aumentar a receita bruta em 22,49% da Nature através do enfoque nas pessoas que tem ou querem ter uma vida mais saudável, considerando que o mercado que está crescendo 4% ao ano, oferecendo uma resposta prática para aqueles que querem uma solução saudável, facilitando a vida das pessoas. Foram desenvolvidos cinco pilares com base nos 4Ps de marketing detalhados no plano de ação.

4.3 Plano de Ação

1. Desenvolvimento de campanhas de publicidade demonstrando a ideia de produto prático que pode ser usado no lugar de produtos não saudáveis, dessa forma, pode substituir, por exemplo, hambúrgueres da Seara laranja, mas sem perder a praticidade oferecida e alcançando a saudabilidade desejada.

2. Ampliar a venda em pequenos varejistas e lojas de conveniência na Grande São Paulo, fortalecendo a marca em estabelecimentos como Carrefour Express, Mini Extra e Minuto Pão de Açúcar, com o objetivo de ter o produto prático em lugares que são para compras rápidas.

3. Alterar a embalagem para reforçar o novo conceito da Seara Nature e expressar que o produto pode ser temperado, já que a maioria dos consumidores não sabem que é possível adicionar seu próprio tempero e, a maioria, confunde a linha com a Seara Incrível, fazendo com que pensem que é voltado para o público vegano.

4. Fazer parcerias estratégicas com a Swift para fomentar a experimentação dos produtos Nature, pois as lojas possuem um público-alvo muito parecido com o da marca, além de ser um lugar que sempre irá ter os itens.

5. Utilizar de MPDVs vinculados à campanha comercial para destacar que a Nature pode ser a solução prática e saudável, deixando essas características marcadas na mente do consumidor.

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.

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.