

O desafio da linha Seara Turma da Mônica e o crescimento de vendas

The challenge of *Seara Turma da Mônica* line and the sales growth

El desafío de la línea *Seara Turma da Mônica* y el crecimiento de ventas

Recebido: 03/02/2025 | Revisado: 18/06/2025 | Aceito: 28/08/2025 | Publicado: 29/12/2025

Victor Cecchini de Farias

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2437-2085>

Universidade de São Paulo, Brasil

E-mail: victor.farias@germinare.org.br

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5024-5853>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: camilla.rocha@germinare.org.br

Rodrigo Guimarães Motta

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5331-0294>

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

E-mail: rodrigo.motta@germinare.org.br

Resumo

Este caso de ensino evidencia o desafio vivido pela Gerente de Produtos Congelados da linha Seara Turma da Mônica, que, dentro de um mercado competitivo com projeções promissoras de crescimento e com a presença de grandes *players*, busca crescer o volume de vendas na região da Grande São Paulo e visa ao alcance dos popularmente conhecidos super e hipermercados e canais de autosserviço com mais de 20 *check-outs*. O caso tem como objetivo promover reflexão aos estudantes a partir de questões reais do negócio, incentivando-os na resolução das adversidades, em busca de estimular a produção de um planejamento estratégico e de apresentar as possíveis repercussões reais das decisões empreendidas por esses estudantes. Os dados e informações utilizados para a construção do caso foram obtidos de diferentes fontes jornalísticas, empresariais e acadêmicas, assim como foram encontradas informações profissionais do currículo da protagonista. O *storytelling* da marca, por sua vez, foi construído a partir de dados informados por revistas, jornais ou portais de notícias, enquanto demais evidências foram localizadas e obtidas em levantamentos de institutos de dados e estatísticas. Por fim, como público-alvo, o caso de ensino pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação relacionados às áreas de Administração, Publicidade, Marketing, Propaganda e Comunicação, além de cursos técnicos ou profissionalizantes que tenham enfoque em Administração de Empresas e/ou que empreendam possíveis resoluções para questões oriundas do mercado empresarial.

Palavras-chave: Linha Seara Turma da Mônica; Congelados; Negócios.

Abstract

This teaching case highlights the challenge faced by the Frozen Products Manager of the Seara *Turma da Mônica* (Monica's gang) line who within a competitive market with exciting growth projections and the presence of major players is seeking to increase sales volume in the Greater São Paulo area and aims to reach the popularly well-known supermarkets, hypermarkets and self-service channels with more than 20 check-outs. The aim of the case is to encourage students to reflect on real business issues, encouraging them to resolve adversities, in order to stimulate the production of strategic planning, and to present the possible real repercussions of the decisions made by these students, emphasizing the importance of reasoning and procedural analysis for their choices. The data and information used to build the case was obtained from different journalistic, business and academic sources, as well as professional information from the protagonist's *Curriculum vitae*. The storytelling of the brand, in turn, was built from data provided by magazines, newspapers or news portals, while other evidence was located and obtained from surveys by data and statistics institutes. Finally, as a target audience, the teaching case can be applied to undergraduate and graduate courses related to the areas of Business Administration, Advertising, Marketing, Publicity and Communication, as well as technical or apprenticeship courses that focus on Business Administration and/or undertake possible solutions to issues arising from the business market.

Keywords: Seara Turma da Mônica line; frozen products; business.

Resumen

Este caso de estudio muestra el desafío vivido por la Gerente de Productos Congelados de la Línea Seara de *Turma da Mônica* (Mónica y sus Amigos), que, dentro de un mercado competitivo con entusiastas proyecciones de crecimiento y con presencia de grandes *players*, intenta aumentar el volumen de ventas en la región de San Pablo y apunta a alcanzar los popularmente conocidos súper e hipermercados y canales de autoservicio con más de 20 *check-outs*. El caso tiene como objetivo promover la reflexión de los estudiantes desde cuestiones reales del negocio, incentivándolos en la solución de adversidades, buscando estimular la producción de una planificación estratégica, y presentar las posibles repercusiones reales de decisiones tomadas por estos estudiantes, resaltando la importancia de la fundamentación y el análisis procedimental en sus elecciones. Los datos e informaciones utilizadas para su construcción fueron obtenidos de diferentes fuentes periodísticas, empresariales y académicas, así como del propio currículo profesional de la protagonista. El *storytelling* de la marca, a su vez, fue construido a partir de datos recogidos de revistas, periódicos o portales de noticias, mientras otras evidencias fueron localizadas y obtenidas en relevamientos de institutos de datos y estadísticas. Finalmente, en cuanto a público objetivo, el caso de estudio puede ser aplicado en cursos de graduación y posgraduación relacionados con las áreas de Administración, Publicidad, Marketing, Propaganda y Comunicación, también cursos técnicos o profesionalizantes con enfoque en Administración de Empresas y/o hacia posibles soluciones para cuestiones procedentes del mercado empresarial.

Palabras clave: Línea Seara Mónica y sus Amigos; Congelados; Negocios.

O desafio da linha Seara Turma da Mônica e o crescimento de vendas

Introdução

Este caso de ensino – mais especificamente, um caso-problema (Roesch, 2007) – percorre como contexto desde o início das atividades da empresa Seara, passando por sua estruturação e seu crescimento, até o acordo estabelecido com a empresa Mauricio de Sousa Produções. O percurso do caso retratado seguirá até os desafios enfrentados por Jéssica Carvalho Montes, Gerente de Produtos Congelados da Linha Seara Turma da Mônica, que busca promover o crescimento do volume de vendas de seus produtos, com foco na região da Grande São Paulo, cujo objetivo é alcançar os canais de autosserviço com mais de 20 *check-outs*.

A personagem deste trabalho possui uma vasta experiência profissional, tendo trabalhado em diferentes marcas com grande presença e atuação internacional e nacional, entre as quais estão OMO, Brilhante e Knorr. Desta forma, dentro de sua ampla jornada, ela atuou em diferentes segmentos, como *Home Care*, *Food* e *Food Service*. A protagonista dedica-se à região mais populosa do Brasil, o Sudeste, mais especificamente a cidade de São Paulo e sua região metropolitana, que representam 22% de todas as vendas das mercadorias do *Brand* em análise, conforme dados internos.

Quanto ao repertório da marca em si, a Seara soma mais de cinco décadas de atuação no mercado e tem a possibilidade de aumentá-la ainda mais, porém essa tarefa não é tão simples, já que *Big Players* estão em sua concorrência direta. Essas empresas, que também apresentam anos de experiência e expertise na venda de produtos congelados de bovinos, suínos e frangos, tornam o quadro mais desafiador, convertendo cada super e hipermercado do Brasil em um pretense campo de disputa pela preferência do *shopper* e/ou consumidor.

O produto em questão é pensado e desenvolvido principalmente para o público infantojuvenil, sem ser, porém, restrito a demais faixas etárias, até mesmo porque a parceria firmada entre a Seara e a Mauricio de Sousa Produções estabeleceu a “Turminha do Bairro do Limoeiro” como garoto(a) propaganda de uma linha exclusiva. Considerando que o grupinho vem cativando e fazendo parte do crescimento e da vida de diferentes pessoas desde o começo da década de 1960, seu conhecimento alcança as gerações mais atuais e tem potencial de estabelecer vínculos mais afetivos e efetivos com os compradores (*shoppers*), aspecto de fundamental importância, já que são estes que detêm o poder de compra.

Ao mesmo tempo, não se deve deixar de vislumbrar e promover maior atenção aos aspectos nutricionais, já que a saudabilidade pode mostrar-se um fator decisivo na ponta do funil de compras. Desta forma, há certa superação da perspectiva de que apenas o sabor do alimento levará a uma conquista incontestada da batalha pelo cliente. Obviamente existem vários tipos de compradores, com motivações

diferentes, mas elementos como a quantidade de sódio, os tipos de gorduras, a presença de vitaminas e o tempo de preparo somam-se ao sabor e à qualidade do produto para a consideração de sua aquisição.

O mercado de congelados, apesar de suas dificuldades e peculiaridades, com o embate constante entre empresas de grande porte, tem um amplo potencial, uma vez que o Brasil é um país de proporções continentais, assim como detém uma população de aproximadamente 210 milhões de habitantes, que se deslocam diariamente, em grandes ou em pequenos trajetos, para cumprirem com seus deveres diários (Redação Exame, 2023). Essa rotina de trânsito, que no país faz com que o trabalhador dedique 4,8 horas semanais, chega a 7,8 horas na cidade de São Paulo (Carneiro; Rosas, 2021), mostra-nos o potencial dos produtos congelados que promovem maior praticidade, tanto no armazenamento como também na preparação dos alimentos, sendo, portanto, uma possível resposta à agilidade que a vida impõe. A perspectiva se respalda pelos estudos da Kantar, que evidenciaram uma preferência perante o consumo de refeições prontas, dados que colocam o Brasil como uma ancoragem sólida e um diferencial, se comparado com o restante da América Latina (Fispal Tecnologia, 2023).

O caso: a marca dos raios de sol

A cidade Seara foi fundada em 1954, no Estado de Santa Catarina, tendo iniciado o seu processo de demarcação de território em 1924 a partir de imigrantes gaúchos que traziam consigo a prática da agricultura (Portal de Turismo de Seara, 2022). Inicialmente, o povoado era chamado Nova Milano e tinha uma relação de proximidade e agregação ao município de Concórdia.

A evidência dessa relação pôde ser vista algumas décadas depois, quando, em 1944, o então prefeito de Concórdia, Dogello Goss, sugeriu mudar o nome da localidade para Seara. A escolha, à primeira vista, poderia remeter à força e à destreza dos primeiros colonizadores, que, apesar das sucessivas dificuldades, conseguiram encontrar uma região próspera, onde estabeleceram uma terra rica no plantio de grãos de cereais, tornando óbvia a escolha de um nome que traduzisse a sua grandeza e magnitude. No entanto, a vida é composta por diversas ironias e, na realidade, a decisão ocorreu em homenagem ao Engenheiro Agrimensor Carlos Otaviano Seara, que trabalhava com a demarcação de terras em Santa Catarina (Portal de Turismo de Seara, 2022).

Um aspecto curioso – minimamente interessante e que merece menção – é que a Sadia (uma das principais concorrentes da marca estudada neste caso) teve o seu surgimento em 1944, na cidade de Concórdia, quando esta ainda detinha em sua circunscrição o povoado de Seara, que só conseguiria sua emancipação dez anos após a conquista de sua nova alcunha.

Associada a essa intrigante e irônica história é que observamos a criação da Seara em 1956, empresa que leva o nome da cidade de seu nascimento (figura 1). A companhia foi constituída pelos irmãos Paludo

– Artêmio, Carlos e Biágio – e rapidamente passou a ser identificada pelos produtos de carne suína e aves, tendo o primeiro como seu carro-chefe (Mundo das Marcas, 2010).

Figura 1: Frigorífico Seara, em 1960, na cidade de Seara (SC).



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024).

O crescimento constante levou à exportação de seus produtos para muito além do Brasil, da América Latina e até mesmo da Europa, acessando o Oriente Médio através do Kuwait em 1975 (Mundo das Marcas, 2010). No início da década de 1980, a Seara foi observada como uma excelente oportunidade de negócio pela Ceval, grupo criado havia poucos anos e cuja pretensão era expandir seu mercado para além da soja que utilizava para a produção de óleo de cozinha. Sonhando sempre além, a Seara foi adiante mais uma vez e adentrou terras mais longínquas, mais precisamente o arquipélago japonês em 1982 (Mundo das Marcas, 2010).

Por sua vez, em 1997, a Ceval Alimentos foi adquirida pela Bunge Internacional e, desta forma, em 1999, a Seara Alimentos S.A. foi constituída, atuando na criação, no abate, na mecanização e na venda dos produtos, tornando-se, assim, referência no processamento de carne, além de ter implementado uma fábrica de rações (Diário do Grande ABC, 2000).

A entrada do novo milênio se mostrou frutífero para a empresa, que iniciou uma parceria duradoura com o McDonald's, assim como abriu escritórios ao redor do globo (Argentina, Holanda, Singapura, Dubai e Japão) (Mundo das Marcas, 2010). No entanto, o mercado de alimentos apresenta uma competitividade avassaladora, fazendo com que novas oportunidades, planejamentos e replanejamentos surjam a cada dia, aspectos esses que possibilitaram a venda da Seara para a Cargill em uma longa negociação que se encerrou no segundo semestre de 2004 por um valor de 130 milhões de dólares (Agrimídia, 2004; Folha de Londrina, 2003). Mais tarde, em 2009, a companhia foi comprada pela Marfrig com valores estimados a 900 milhões de dólares (Agrimídia, 2009). Investindo alto para promover visibilidade global à marca, a empresa patrocinou a Copa do Mundo de Futebol Masculino em 2010, na África do Sul, e em 2014, no Brasil, como

também a própria Seleção Brasileira (Terra, 2010).

É natural, contudo, que quaisquer jornadas – pessoais, profissionais – sejam carimbadas por altos e baixos, o que também se aplica às marcas e as empresas. Em 2013, a Seara, que se encontrava em meio a uma crise por endividamento, encontrou uma nova jornada que a levaria ao topo: a empresa foi adquirida pela JBS, passando a compor a JBS Foods um ano depois, o que promoveu maciço investimento em marketing, contando com nomes como Fátima Bernardes como uma de suas parceiras (figura 2).

Figura 2: Campanha com a jornalista e apresentadora Fátima Bernardes para a Seara.



Fonte: Cerqueira (2020).

Visando a novos consumidores, a marca lançou um segmento voltado ao público infantil, a linha Seara Turma da Mônica, e outra voltada para uma classe de produtos e consumidores premium, a Seara Gourmet. A companhia, na época de redação deste texto, encontra-se presente em 75 países, além de figurar, de acordo com o Worldpanel da Kantar, na quarta posição entre as marcas mais escolhidas pelos brasileiros (Mídia e Marketing, 2023). Por sua vez, a JBS é a empresa que lidera a produção mundial de frangos (PoultryTrends, 2021; Redação, 2022) e tem destacado o Sol cada vez mais alto no céu com a atuação de seu CEO, João Campos, e do suporte da família Batista.

O caminho de uma executiva

O desenvolvimento pessoal não é algo linear ou exponencial, apesar das inúmeras representações que evidenciem essa perspectiva. Perante esse contexto, o caminho de cada ser humano é único, com suas benéncias ou mazelas. A liderança, no que lhe diz respeito, sempre se apresenta durante a existência, seja nas idades mais tênues, seja naquelas mais avançadas, no entanto são poucos aqueles que a utilizam com

sabedoria, eficiência e primazia. Não se trata apenas de ser uma figura de mando, mas, sim, de ser alguém que faça seus coordenados se inspirarem e que leve sua comunidade (da família, do trabalho) mais além.

Jéssica Carvalho Montes sempre acreditou em seu potencial, mas nunca pensou que seria o bastante para chegar a seus objetivos; ela via o esforço e o trabalho como elementos essenciais para potencializar suas características – afinal, para ela, na vida nunca se dispensa aquela “pitada” de ajuda (seja de parentes, amigos, professores, tutores ou colegas de trabalho) e de sorte.

Após frequentar o Instituto Teresa Valsé Pantellini no Ensino Fundamental I, o Colégio Salesiano Dom Luiz Lasagna no Ensino Fundamental II e o Colégio Nacional no Ensino Médio, em 2010 ingressou na Universidade Federal de Uberlândia e, nos primeiros dois anos, conciliou a graduação com trabalho (Montes, 2012). À época, ela atuava como assistente comercial no mesmo colégio onde concluiu a última etapa do ensino básico, assim como era voluntária na Casa de Acolhimento Fraternal Santa Gemma Galgani, local que presta assistência moral, espiritual e social a pessoas em situação de rua (Casa Santa Gemma Galgani, c2024).

Durante o seu período de graduação, ainda teve experiência como Presidente do Núcleo de Empresas Júniores da Universidade Federal de Uberlândia, Diretora de Desenvolvimento de Projetos na Apoio Consultoria, Cofundadora da Liga Empreendedora de Uberlândia, Conselheira Administrativa na Federação das Empresas Júniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG) e estagiária na Monsanto (Montes, 2024). Em 2015, concluiu sua graduação, tornando-se bacharel em Administração.

Em sua busca por aprimoramento pessoal, Jéssica atuou por quase quatro anos como *Trainee* em Marketing na Knorr e na Unilever, quando teve maior atuação próxima à OMO. Em 2019, iniciou uma pós-graduação em Comunicação e Mídias Digitais na ESPM, concluindo-a em 2021. Ao contrário do que talvez se pudesse esperar, a profissional não permaneceu inerte, atuando como Diretora de Marketing na Bravium, posteriormente como Gerente de Marketing de Marca da Activia (Danone), chegando, após uma longa caminhada de muitos desafios e aprendizagem, em outubro de 2021, na Seara Alimentos LTDA, mais precisamente como Gerente de Produtos Congelados da Linha Seara Turma da Mônica.

Neste momento, Montes utiliza todo o seu conhecimento teórico e prático para gerir sua equipe e enfrentar o desafio de crescer as vendas da linha Seara Turma da Mônica (figura 3), promovendo maior foco na região da Grande São Paulo e nos canais de autosserviço com mais de 20 *check-outs*.

Figura 3: Produtos da linha Seara Turma da Mônica.



Fonte: Seara (c2024).

O caminho da Turma do Bairro do Limoeiro

As histórias em quadrinhos (HQs) estão disponíveis em diversos ambientes, como bancas de jornal, livrarias, revistarias, internet, *e-readers* etc. Esse gênero textual apresenta uma variedade profunda de temáticas, contemplando inúmeros públicos e gerações, o que colabora para a superação de uma visão limitante – e equivocada – de que esse produto seria voltado exclusivamente para um público infantojuvenil que aprecia super-heróis, por exemplo.

No Brasil, as HQs vêm se expandindo e complexificando com a passagem dos anos, adequando-se ao contexto e à exigência de um novo público. No entanto, há um quadrinho que tem se perpetuado e marcado inúmeras gerações, almejado pelos mais jovens, lembrado e tratado com carinho e saudosismo por aqueles que tiram seu sustento de sua própria disposição e de seu trabalho: a Turma da Mônica.

Mauricio de Sousa, nascido na cidade de Santa Isabel, no Estado de São Paulo, cresceu em um ambiente artístico, já que seus pais eram poetas, aspecto esse que influenciou seu seguimento na área, porém trabalhando com desenho (Batistoti, 2018). O cartunista começou a atuar na Folha da Manhã quando se mudou para a cidade de São Paulo, e sua primeira tirinha (contendo Franjinha e Bidu) foi publicada apenas em 1959. Gradualmente o número de personagens foi crescendo ao longo dos anos, até que a primeira revista chegou ao público em 1970 com o nome “Mônica e a sua Turma” (figura 4).

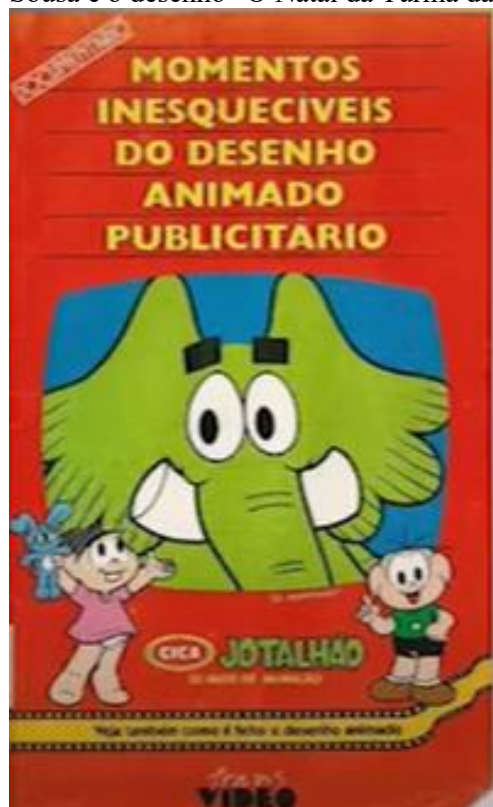
Figura 4: Capa do gibi “Mônica e a sua Turma”.



Fonte: Turma da Mônica (2019).

Os personagens criados são uma espécie de “família” para seu autor, pois muitos deles foram realmente inspirados em familiares ou amigos. Na mesma década do lançamento da revista, os personagens transpuseram sua plataforma original e apareceram em sua primeira propaganda, que consistia em um molho de tomate – comercializado e existente até hoje – com a presença de um elefante verde, chamado Jotalhão, em sua embalagem (Monteiro, 2019). A partir dessa parceria, surgiram inúmeros anúncios colaborativos no futuro (figura 5).

Figura 5: Capa do VHS que reunia um compilado de propagandas e contava com apresentação de Mauricio de Sousa e o desenho “O Natal da Turma da Mônica”.



Fonte: As primeiras propagandas da Turma da Mônica (2023, 20 min 57 s).

Em 2019, os quadrinhos da Mauricio de Souza Produções correspondiam a 80% do mercado de HQs no Brasil, além de ser comercializado em mais de 30 países, evidenciando seu sucesso absoluto. Aliás, a Turminha do Limoeiro tem no licenciamento a sua principal fonte de faturamento, chegando a aproximadamente 90% de seus números (Luisa, 2019).

Anos antes desse alcance, em 2013, foi lançada a linha Seara Turma da Mônica, agregando duas marcas de sucesso dentro de suas respectivas áreas, união que objetivava acessar o público infantojuvenil, comunicando-se também com o *shopper*, visto que este muito provavelmente também já entrou em contato ou consumiu diretamente os materiais da Turminha.

O mercado de congelados

O congelamento é uma das possíveis formas de se preservar um alimento, fazendo com que, dependendo da temperatura, a ação dos microrganismos decompositores seja retardada, promovendo maior durabilidade ao produto em questão. Vale ressaltar que cada alimento tem um ponto de congelamento diferente, que, de maneira mais generalizada, ocorre abaixo de 0°C.

Outro aspecto interessante de ressaltar é que o processo de congelamento pode promover pouquíssimas mudanças no gosto, no aroma ou na textura, a depender do alimento em evidência, para além

da sua praticidade de preservação e consumo.

O consumo desses produtos tem um grande alcance dentro da população brasileira, chegando cotidianamente a 61%, número proeminente se comparado aos 33% da América Latina como um todo (Fispal Tecnologia, 2023). Desta forma, podemos observar a incorporação, por parte da sociedade brasileira, dos alimentos congelados, fator que pode mostrar-se mais tímido em outras localidades devido a aspectos culturais, como também pela necessidade de armazenamento e transporte em ambientes refrigerados. Em dados divulgados em 2023, por exemplo, a expectativa da Food Connection é que haja uma taxa de crescimento anual composta por 5,2% até 2029, tendo uma previsão de chegar a 408 bilhões de dólares nesse período de seis anos (Fispal Tecnologia, 2023).

Os produtos em estado de congelamento podem ser encontrados já preparados, crus ou semicozidos, promovendo maior praticidade e diversidade a uma sociedade acelerada, que necessita resolver as dificuldades diárias, como as sucessivas demandas advindas dos estudos, do trabalho e das relações familiares.

Dentro dos múltiplos elementos que se interseccionam, Jéssica necessita utilizar todo o conhecimento conquistado através de anos de estudo e experiência prática para conseguir surfar sobre essa onda crescente do mercado de congelados em uma coletividade que consome o produto com frequência e intensidade, promovendo, assim, um aumento do volume de vendas de um segmento que conta com personagens extremamente tradicionais e carismáticos, relacionado a uma das maiores empresas de alimento do Brasil e do Mundo, tal qual o é a linha Seara Turma da Mônica, mirando-se a atuação na Grande São Paulo e em seus principais canais – autosserviço com mais de 20 *check-outs*.

Notas de Ensino

Desafio

O Caso de Ensino evidencia o desafio vivido por Jéssica Carvalho Montes, Gerente de Produtos Congelados da Linha Seara Turma da Mônica, que, dentro de um mercado competitivo com projeções promissoras de crescimento e com a presença de grandes *players* – dos quais nenhum apresenta um domínio claro e incontestado dentro do público consumidor infantojuvenil –, busca crescer o volume de vendas na região da Grande São Paulo, que possui 21,9 milhões de habitantes, segundo dados prévios do IBGE em 2022 (Talarico, 2023).

Diante de seu foco, que são os popularmente conhecidos super e hipermercados – ou, de maneira mais precisa, canais de autosserviço com mais de 20 *check-outs* –, Jéssica busca valer-se da estrutura, da história e da lembrança de marca que a Seara promove, assim como também se utiliza de personagens profundamente conhecidos por parte considerável da população vivendo em território brasileiro, auxiliando o emprego de maiores comunicação e contato com o segmento que ambiciona contatar para que, no fim, alcance o aumento presente no desafio colocado.

Objetivos educacionais

Tendo como base os desafios vividos por Jéssica, assim como pela linha Seara Turma da Mônica, marca que está sob sua gerência e se encontra em um mercado competitivo e repleto de grandes concorrentes, o caso evidenciado tem como principal objetivo promover reflexão aos estudantes por meio de questões reais do negócio, incentivando-os na resolução das adversidades colocadas para que, assim, contribuam para a formação qualificada de um tocador de negócio.

Como pontos específicos, há a intenção de (i) estimular a produção de um planejamento estratégico, que pode ser definido em três etapas fundamentais, baseando-se nas colocações de Rocha, Galetti e Motta (2022) – Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação –, assim como de (ii) apresentar as possíveis repercussões reais das decisões empreendidas pelos estudantes, ressaltando a importância da fundamentação e análise processual para as suas escolhas.

A respeito do planejamento estratégico, a começar pelo Diagnóstico, para a sua elaboração, os estudantes utilizarão a análise SWOT, ferramenta que consiste em identificar as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) do negócio. Para a definição da Estratégia, os alunos se apropriarão do modelo de Estratégias Genéricas de Porter (1986, 1989), o qual consiste em três abordagens competitivas: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Finalmente, para o Plano de Ação, a turma colocará em prática os ensinamentos de Ishikawa (1985) a partir da aplicação do Método 5W2H, que auxilia na implementação das estratégias preestabelecidas na etapa anterior ao definir e executar as atividades a serem realizadas. Ainda no momento do Plano de Ação, os alunos tomarão contato com o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), um recurso fundamental para a tomada de decisões quanto às avaliações financeiras. A partir disso, os estudantes que realizarem o caso de ensino proposto terão a oportunidade de utilizar e pôr em prática métodos essenciais consolidados na Administração.

Fontes dos dados

Todos os dados e informações utilizados para a construção do caso de ensino em questão foram obtidos de diferentes fontes jornalísticas, empresariais e acadêmicas disponíveis on-line e com amplo acesso. Ademais, também foram usadas as informações pessoais existentes no currículo da protagonista, que pode ser encontrado em suas redes sociais voltadas para o mercado corporativo.

O *storytelling* pôde ser construído com maior precisão devido às inúmeras informações captadas nos sites de revistas de grande circulação, como UNESP, Superinteressante, Galileu, Valor, Exame e Meio&Mensagem, além de jornais e portais de notícias, tais quais Suinocultura, UOL, AviSite, Diário do Grande ABC e a Folha de Londrina. Os dados apresentados para a construção de argumentos que respaldassem o caso de ensino foram pesquisados e adquiridos em fontes consistentes, de reconhecido prestígio, como a Kantar Worldpanel e o IBGE.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O trabalho desenvolvido e exposto tem relação direta com disciplinas que tenham enfoque em processos gerenciais ou com cursos voltados para Administração, Propaganda, Comunicação e Marketing, pois busca promover ações que levem os estudantes a experienciar rotinas, atividades e adversidades que são vividas por profissionais com essas formações em seus respectivos setores e negócios. Desta forma, a busca da construção de profissionais atuantes em múltiplos mercados para a formação de tocadores de negócios de excelência são objetivos que se engendram entre o material produzido e os segmentos de ensino citados.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

A metodologia caso de ensino, quando aplicada a cursos de Administração, tanto no ensino técnico

e profissionalizante quanto no ensino superior, demonstra sua relevância ao proporcionar materiais de referência que contribuem para a formação dos estudantes. Essa abordagem é especialmente eficaz ao trabalhar com casos reais que conectam os alunos não apenas à teoria, mas também à prática do dia a dia. Diante disso, o caso de ensino proposto pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação cujas disciplinas tenham como cerne a administração, a publicidade, o marketing, a propaganda e a comunicação. O caso ainda possibilita sua aplicação em cursos técnicos ou profissionalizantes que atribuam maior enfoque à administração de empresas, assim como também naqueles que empreendam possíveis resoluções para questões oriundas do mercado empresarial.

Questões e atividades sugeridas

1) Conhecendo o contexto: Ocasão para os alunos se apropriarem do conhecimento acerca do mercado de congelados e suas projeções.

1.1 Quais as principais empresas que atuam no mercado de congelados brasileiro?

Possíveis respostas: Seara, Friboi, Swift (Grupo JBS), Sadia, Perdigão (BRF), Frimesa etc.

1.2 Quais as projeções do mercado de congelados para os próximos seis anos?

Possíveis respostas: A expectativa é de uma taxa de crescimento anual composta de 5,2% até 2029, tendo uma previsão de chegar a 408 bilhões de dólares.

1.3 O que leva 61% da população brasileira a escolher o consumo cotidiano de produtos congelados?

Possíveis respostas: Praticidade, sabor, qualidade, preço, valor agregado, rotina.

1.4 Quais os produtos mais consumidos da linha Seara Turma da Mônica?

Possíveis respostas: Os produtos que têm as maiores taxas de consumo são as mortadelas, os empanados e os pães de queijo.

2) Aprofundando o conhecimento *in loco*: É importante que os alunos compreendam de maneira prática o canal em que a linha Seara Turma da Mônica possui maior presença. Desta forma, pode ser construída uma pesquisa qualitativa de observação.

2.1 Quais os principais concorrentes diretos da linha Seara Turma da Mônica?

Possíveis respostas: Minions Perdigão, Friminho, LeBon Scooby-Doo.

2.2 Convide os alunos a formular diversas perguntas que possibilitem uma melhor observação ao posicionamento, à presença e à comunicação da linha Seara Turma da Mônica e de seus concorrentes.

2.3 Realize uma visita aos canais de autosserviço com mais de 20 *check-outs* – estabelecer de 4 a 5 locais diferentes. Os alunos podem realizar a pesquisa individualmente ou em grupo; a tendência é que, ao estabelecer a atividade para cada estudante, haja uma quantidade maior de dados, fator que possibilitará uma correspondência mais fidedigna à realidade.

2.4 Proponha uma análise individual e em grupo dos dados obtidos, observando com maior afinco a diferença de presença, comunicação e disposição dos produtos.

3) Produção da matriz SWOT.

3.1 Como os dados obtidos através das pesquisas iniciais e as informações colhidas em visitas ao campo permitiram a produção da SWOT?

Orientação ao docente: Observar o *insight* de cada estudante ou grupo mediante suas análises.

3.2 Confecção da SWOT.

Possível organização das aulas

O quadro 1 apresenta uma proposta de plano para as atividades em sala de aula.

Quadro 1: Plano de aulas.

Etapas	Atividades propostas	Objetivo da etapa	Tempo de atividade¹
Diagnóstico	1. Pesquisas preliminares em portais de grande respaldo e circulação	Observar/analisar os principais problemas e oportunidades mediante o caso de ensino	2 aulas
	2. Leitura ativa do caso de ensino e debate em sala		2 aulas
	3. Aula sobre a matriz SWOT e confecção das questões		10 aulas
Estratégia	4. Produção da SWOT	Traçar os pilares estratégicos, assim como contabilizar e hierarquizar as ações a serem empreendidas pelo negócio	4 aulas
	5. Traçando a estratégia		4 aulas

¹ Faz-se pertinente esclarecer que o método retratado – isto é, a metodologia caso de ensino – é aplicado conforme padrões definidos e praticados desde 2021 pelo Instituto J&F (organização de vínculo dos autores) aos alunos do ensino fundamental, médio e técnico. Já consolidado e positivamente avaliado por ambos os corpos discente e docente do Instituto, este método propõe o desenvolvimento do caso por períodos mais longos que o método tradicional, não deixando de tratar-se apenas de uma diferença temporal na execução.

Para este caso de ensino empreendido, sugerimos aulas de 45 minutos de duração para que a proposta seja trabalhada ao longo do ano letivo. Não obstante, é claro que a instituição e/ou o docente que aplicar o caso tem a liberdade de empreender quaisquer adequações ou ajustes que se fizerem necessários considerando seus alunos e ambientes de aplicação.

Plano de Ação	6. Possibilidades de ação/ Menu de ação (aula teórica)	Conseguir confeccionar um plano de ação que responda ao desafio	2 aulas
	7. Confeção do plano de ação		5 aulas

Fonte: Os autores.

As aulas teóricas, como dispostas no quadro, têm um papel fundamental na construção de conhecimento teórico, fornecendo a base necessária para a elaboração de um diagnóstico, um plano estratégico, uma SWOT e um programa de ação. Esses elementos são importantes para desenvolver soluções que respondam, de modo mais condizente com a realidade, o desafio lançado, assim como permitem uma análise mais apurada do mercado de congelados e suas projeções.

Ainda se mostra importante ressaltar que o professor deve atuar como um facilitador da construção do conhecimento dos alunos, agindo no caráter de ancoragem e como um guia para uma resposta mais real, e tomando a preocupação de não minar a criatividade nem a personalidade do estudante ou grupo em questão.

Bibliografia recomendada

AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 339, ago. 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. São Paulo: Atlas, 2020.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 10 Principais Tendências Globais de Consumo 2021. **Euromonitor International**, São Paulo, 19 jan. 2021. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/article/10-principais-tendencias-globais-de-consumo-2021>. Acesso em: 17 dez. 2024.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERTS, K. **Lovemark**: o futuro além das marcas. São Paulo: MBooks, 2005.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A metodologia Caso de Ensino como estratégia no contexto pandêmico de ensino remoto. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS (EGEN), 2021, on-line. **Anais [...]**. Uberlândia: [s. n.], 2021. p. 1256-1270.

ROCHA, C. R. N. da C. Seara Turma da Mônica e o desafio de aumentar o conhecimento de marca. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 10-16, 2021.

SANTANA, B. P. de A. A. O poder do branding na construção de *lovemarks*: os casos da Melissa, Harley Davidson e Apple. 2017. 67 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32208>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die**: survival in our era of killer competition. New York: John Wiley & Sons, 2000.

Referências

AGRIMÍDIA. Bastidores da venda da Seara. **Suinocultura**, [s. l.], 6 set. 2004. Disponível em: <https://www.suinoculturaindustrial.com.br/imprensa/bastidores-da-venda-da-seara/20040906-130404-0981>. Acesso em: 17 dez. 2024.

AGRIMÍDIA. Marfrig compra Seara e investe na marca. **Suinocultura**, [s. l.], 21 dez. 2009. Disponível em: <https://www.suinoculturaindustrial.com.br/imprensa/marfrig-compra-seara-e-investe-na-marca/20091221-090104-r523>. Acesso em: 17 dez. 2024.

AS PRIMEIRAS propagandas da Turma da Mônica. [S. l.: s. n.], 8 abr. 2023. 1 vídeo (23 min). Publicado pelo canal TudoSobreaTurmadaMônica. Disponível em: <https://youtu.be/Vhk2ixtskzU>. Acesso em: 17 dez. 2024.

BATISTOTI, V. Mauricio de Sousa: conheça a trajetória do criador da Turma da Mônica. **Galileu**, [s. l.], 11 maio 2018. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Cultura/noticia/2018/05/mauricio-de-sousa-conheca-trajetoria-do-criador-da-turma-da-monica.html>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CARNEIRO, L.; ROSAS, R. IBGE: Tempo de deslocamento ao trabalho no país é de 4,8h por semana, mas chega a 7,8h em SP. **Revista Valor**, Rio de Janeiro, 7 maio 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/05/07/ibge-tempo-de-deslocamento-ao-trabalho-no-pais-e-de-48h-por-semana-mas-chega-a-78h-em-sp.ghtml>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CASA SANTA GEMMA GALGANI. A Casa Santa Gemma. **Casa Santa Gemma Galgani**, Uberlândia, c2024. Disponível em: <https://casasantagemma.com.br/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CERQUEIRA, S. Fátima Bernardes volta a ser garota-propaganda da Seara. **VEJA**, [s. l.], 11 ago. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/fatima-bernardes-volta-a-ser-garota-propaganda-da-seara>. Acesso em: 17 dez. 2024.

DIÁRIO DO GRANDE ABC. Seara constrói fábrica exclusiva para exportações. **Diário do Grande ABC**, [s. l.], 3 mar. 2000. Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/Noticia/260540/seara-constroi-fabrica-exclusiva-para-exportacao>. Acesso em: 17 dez. 2024.

FISPAL TECNOLOGIA. Indústria de Alimentos Congelados: principais expectativas para 2023. **Food Connection**, [s. l.], 23. fev. 2023. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/alimentos-e-bebidas/industria-de-alimentos-congelados-principais-expectativas-para-2023>. Acesso em: 17 dez. 2024.

FOLHA DE LONDRINA. Cargill compra Seara por US\$ 130 milhões. **Folha de Londrina**, São Paulo, 1 set. 2003. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/cargill-compra-seara-por-us-130-milhoes-503002.html?d=1>. Acesso em: 17 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Seara. **IBGE**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/seara/historico>. Acesso em: 17 dez. 2024.

ISHIKAWA, K. **What's total quality control?** The Japanese way. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1985.

LUISA, I. O plano realmente infalível de Mauricio de Sousa. **Superinteressante**, [s. l.], 23 maio 2019. Disponível em: <https://super.abril.com.br/especiais/o-plano-realmente-infalivel-de-mauricio-de-sousa/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MÍDIA E MARKETING. Coca-cola, Ypê e Perdigão são as marcas mais escolhidas do Brasil. **UOL**, Piracicaba, 8 maio 2023. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/05/08/coca-cola-ype-perdigao-sao-as-marcas-mais-escolhidas-do-brasil.htm>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MONTEIRO, T. Mauricio de Sousa Produções, 60 anos: de Bidu a Laços. **Meio&Mensagem**, [s. l.], 18 jun. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/pronta-mauricio-de-sousa-producoes-do-bidu-a-lacos>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MONTES, J. C. Currículo Lattes Jéssica Carvalho Montes. **CNPq**, [s. l.], 19 abr. 2012. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/9878191810835688>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MONTES, J. C. [Perfil de Jéssica Carvalho Montes]. **LinkedIn**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/jessicamontes/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MUNDO DAS MARCAS. Seara. **Mundo das Marcas**, [s. l.], 26 maio 2010. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2010/05/seara.html>. Acesso em: 17 dez. 2024.

PORTAL DE TURISMO DE SEARA. Seara. **Turismo - Seara**, Seara, 2022. Disponível em: <https://turismo.seara.sc.gov.br/pagina-275/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POULTRYTRENDS. World's Top 50 Broiler Producers. **PoultryTrends**, [s. l.], nov. 2021. Disponível em: https://www.poultrytrends.com/poultrytrends/november_2021/MobilePagedReplica.action?oly_enc_id=9130E4779701J5S&pm=1&folio=60#pg62. Acesso em: 17 dez. 2024.

REDAÇÃO. JBS e BRF lideram a produção mundial de frango em número de cabeças abatidas. **AviSite**, Campinas, 13 jun. 2022. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/jbs-e-brf-lideram-a-producao-mundial-de-frango>. Acesso em: 17 dez. 2024.

REDAÇÃO EXAME. As 100 cidades mais populosas do Brasil: Mesmo antes de terminar o Censo 2023 da população brasileira, o IBGE atualiza periodicamente o tamanho da população brasileira. **Revista Exame**, [s. l.], 28 mar. 2023. Disponível em: <https://exame.com/brasil/as-100-cidades-mais-populosas-do-brasil/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

ROCHA, C. R. N. da C.; GALETTI, T. P. L.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 30-35, 2022. Disponível em: <https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12>. Acesso em: 17 dez. 2024.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de caso para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 11, n. 2, 213-234, 2007. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/530>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SEARA. Explore os Produtos da Linha Seara Turma da Mônica. **Seara**, [s. l.], c2024. Disponível em: <https://www.seara.com.br/seara-turma-da-monica/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

TALARICO, P. Prévia do censo de 2022 mostra que, desde 2010, população da Grande SP ganhou 2 milhões de habitantes. **Jornal da UNESP**, [s. l.], 30 jan. 2023. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2023/01/30/previa-do-censo-de-2022-mostra-que-desde-2010-populacao-da-grande-sp-ganhou-2-milhoes-de-habitantes>. Acesso em: 17 dez. 2024.

TERRA, T. Depois da Seleção, Seara patrocina Copa da África do Sul e do Brasil: Marca será internacionalizada pelo Grupo Marfrig. **Revista Exame**, [s. l.], 10 out. 2010. Disponível em: <https://exame.com/marketing/depois-selecao-seara-patrocina-copa-africa-sul-brasil-549072/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

TURMA DA MÔNICA. #MSP60 - Em maio de 1970, chegava às bancas a primeira revista da Turminha, com um título um pouco diferente: "Mônica e sua Turma" [...]. [S. l.], 6 ago. 2019. Facebook: turmadamonica. Disponível em: https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1624248497706608&id=100154316782708&set=a.108580112606795&locale=pt_BR. Acesso em: 17 dez. 2024.