



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

É ESSE O SONHO QUE SONHEI? Um dilema entre ganhar escalabilidade ou manter o propósito da marca

TAÍS ARAÚJO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HELEN SILVA GONCALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

É ESSE O SONHO QUE SONHEI? Um dilema entre ganhar escalabilidade ou manter o propósito da marca

1 INTRODUÇÃO

Desde o início, Maurício sabia que seu produto era muito bom, afinal, tinha muita qualidade e sabor. Por isso, não podia se limitar a apenas um estado. Com essa certeza, nascia mais um sonho: era a hora de levar a É Nozes para todo o Brasil! Assim, como era de costume, ele “arregaçou as mangas” e: foi buscar novos horizontes para o negócio. Inicialmente, sua ideia era fazer sociedade com uma grande indústria alimentícia de produtos saudáveis. Ele tentou uma, duas, três vezes... e em todas as vezes recebeu ‘não’ como resposta. O *feedback* que tinha era que a É Nozes ainda era muito pequena em faturamento para aquele tipo de negócio.

Mesmo assim, Maurício não desanimou. Continuou tentando e acabou conseguindo investimento com um amigo de infância, Pedro, que virou seu sócio. Naquele momento, ele já sabia o que fazer: parte do investimento seria voltado para uma estratégia pesada de marketing e outra seria destinada à produção.

Dois anos depois, em 2020, a É Nozes crescia consistentemente, ganhando cada vez mais espaço no mercado. Porém, quando o negócio já ia muito bem, as coisas começaram a melhorar ainda mais. Uma ligação inesperada trouxe a proposta que Maurício sempre sonhou em ouvir: uma grande empresa alimentícia com a qual antes ele tinha tentado negociar e de quem recebeu um ‘não’, trouxe uma proposta de escalabilidade da marca em um tempo que ele jamais poderia imaginar.

Desde o dia dessa ligação, Maurício estava inquieto e muito reflexivo, e em uma chamada de vídeo explicou a notícia para seu sócio, que estava em São Paulo:

- *Cara*, eu não acreditei quando você falou que eles entraram em contato. Eu imaginava que seria uma proposta de escala em uma velocidade boa, mas não pensei que seria tanto!
- disse Pedro, empolgado.

- *É velho*, mas tem um ‘*porém*’. Eles vieram com um papo de que a expansão da linha de produtos iria para um lado meio fora do que a gente prega, *tá ligado?* Basicamente, uma das condições é que vamos perder o controle da fórmula dos produtos - revelou Maurício.

A partir desse momento, os dois levantaram prós e contras, possibilidades e ideias, mas a dúvida ainda estava muito latente. A É Nozes tinha potencial de expandir seus produtos e ganhar alcance exponencial. A oportunidade de realizar um grande sonho estava diante de Maurício, mas ele teria que abrir mão dos ingredientes dos seus produtos, colocando em risco a premissa de saúde em primeiro lugar, que era o propósito da sua marca. Era o que Maurício queria, mas não como queria, e ele agora não sabia o que fazer. Precisava tomar uma decisão, e, em meio aos seus pensamentos, resgatava na memória o sonho que desenvolveu seu negócio...

2 O NASCIMENTO DE UM SONHO

Todos têm sonhos. Uns sonham mais, outros menos. Algumas pessoas sonham o mais alto que podem imaginar, já outras preferem a segurança de limitar o sonho ao que acreditam ser alcançável. Sem dúvidas, Maurício era o primeiro tipo pessoa. Inquieto, ambicioso e trabalhador, desde pequeno buscou seus objetivos com muito afinco. Inclusive, quando esses sonhos pareciam praticamente impossíveis para muitos, como

perder 60Kg, por exemplo. E mais do que isso, perder 60 Kg duas vezes. Sim, isso aconteceu, e foi uma das primeiras vezes em que Maurício entendeu que um sonho somado a muita dedicação resulta em sucesso.

Uma mudança de estilo de vida e alimentação passou a fazer parte não apenas do cotidiano, mas também dos valores pessoais de Maurício. Assim, sempre buscando se alimentar bem e escolher as melhores e mais saborosas opções, ele se arriscava na cozinha fazendo cookies, muffins e diversas opções que considerava gostosas para o dia a dia. Um dos principais ingredientes de Maurício era farinha de castanha, que, além de nutritiva, parecia trazer um toque especial aos alimentos.

Certo dia, uma amiga de Maurício, dona de uma loja de produtos naturais, comentou com ele sobre um problema em suas vendas. Segundo ela, a pasta de amendoim que revendia sempre estava em falta, quebrando a expectativa dos clientes, que constantemente estavam à procura daquele tipo de produto. Com aquela informação na cabeça, Maurício logo pensou: 'Por que não testar uma receita de pasta de amendoim? Ou melhor, uma pasta de castanha!?'.

Assim, ele procurou dicas de receita na internet, comprou os ingredientes e em poucos minutos estava pronta uma nova receita. Não só isso, estava deliciosa! Maurício sabia que precisava dividir aquilo com as pessoas e assim o fez: primeiro entre amigos, depois em pequenas lojas de produtos saudáveis, até grandes supermercados da sua cidade. Ali, a É Nozes surgiu com um propósito muito forte de mudar a forma como os brasileiros se alimentam, e também mostrar como Maurício mesmo diz, que “dá pra ser gostoso e dá pra ser saudável também!”.

O primeiro sabor testado foi o de chocolate branco, que inspirou vários outros sabores que vieram em seguida. A amiga que vendia uma média de pastas relativamente baixa em sua loja, viu as novas pastas de castanha “voarem” das prateleiras. Assim, sabendo do potencial do produto, Maurício fez parceria com uma chef, comprou quatro processadores industriais, improvisou uma logomarca (Figura 1) e tirou a É Nozes do papel.

Figura 1- Primeira logomarca da É Nozes



Fonte: Instagram (2021)

Com a produção encaminhada, estava na hora de vender. De loja em loja de artigos saudáveis, ele apresentou seu produto, e aos poucos foi conquistando novos clientes. Mas logo percebeu que era importante dar um passo à frente e entrar em supermercados, missão que Maurício sabia que não seria fácil. Então, com muita determinação, foi atrás dos proprietários e gerentes dos principais supermercados da

cidade, recebeu alguns “nãos”, mas persistiu e aos poucos fechou negócio. Poucos meses após a fabricação da primeira pasta, Maurício viu a É Nozes ganhar cada vez mais espaço nas prateleiras da cidade de João Pessoa.

3 UM PASSO ADIANTE

As pastas da É Nozes possuíam um ticket médio relevantemente acima de seus concorrentes, o que causava certa oscilação na demanda dos produtos nos supermercados e lojas da cidade. Pensando nisso, Maurício logo percebeu que manter o produto exclusivamente na sua cidade não apenas limitava o negócio, como também era um risco. Ele sabia que precisava distribuir para todo Brasil, porém havia um problema: faltava investimento. Como era de costume, Maurício logo começou a se mexer. Entrou em contato com alguns empresários e marcou reuniões promissoras em São Paulo.

Inicialmente, ele visou a uma grande empresa alimentícia nacional e também a uma outra empresa de produtos fitness, que abrangiam em seu portfólio alimentação e suplementos, entre outros produtos. Em ambas as reuniões, o produto da É Nozes foi bem elogiado, porém o investimento não veio. A primeira empresa alegou que a falta de capital ainda era um problema para a É Nozes alcançar escalabilidade naquele momento. A segunda já possuía planejamento de investimentos em outras áreas. Foram ‘nãos’ bem recebidos, pois Maurício não abaixou a cabeça e continuou seguindo.

Ainda nessa mesma viagem, Maurício encontrou Pedro, um amigo de infância, e relatou todo o ocorrido nas reuniões. Para sua surpresa, esse seu amigo demonstrou muito interesse nos produtos da É Nozes e sugeriu uma sociedade, garantindo o investimento inicial. Com isso, um primeiro grande passo foi dado.

Porém, Maurício sabia que não era simples assim, uma vez que dar esse passo exigia uma estratégia muito bem definida, um bom trabalho de marca e uma solidez na escala de produção. Com isso, ele estudou estratégias de marketing digital e focou energias em fazer a marca É Nozes ser conhecida. Decidiu, portanto, direcionar $\frac{1}{3}$ do capital inicial para o marketing e investimento em divulgação, enquanto os outros $\frac{2}{3}$ destinou à produção. Consolidar o posicionamento da marca era um passo fundamental.

4 MAIS QUE UMA MARCA, UM PROPÓSITO

A relação de Maurício com alimentação foi solidificada bem antes da É Nozes existir. Em sua trajetória de perda de peso, ele entendeu e sentiu em seu cotidiano os benefícios de uma alimentação saudável, livre de açúcares e toxinas presentes na maioria dos produtos industrializados. Contudo, ele nunca abriu mão do sabor, e a É Nozes foi resultado da junção desses dois importantes fatores para ele.

Assim, junto com a marca, nasceu o propósito de trazer aos brasileiros a mensagem de que a alimentação pode ser saborosa e saudável. E como Maurício mesmo diz que “não é de sonhar pequeno”, já imagina um futuro em que o mercado alimentício vai ser transformado pela mudança de hábitos, em um cenário em que a população irá priorizar a boa alimentação. E para ele, a É Nozes é o caminho para essa mudança.

Com esse propósito claro em sua mente, Maurício sabia que precisava fazer a marca É Nozes ser conhecida. Ele sabia que seu produto era muito bom, mas entendia que precisava fazer as pessoas provarem as pastas para gerar uma demanda fiel e uma

comunicação boca a boca. No início do negócio, Maurício vendia sua ideia para os lojistas, mas logo entendeu que a melhor estratégia era gerar valor diretamente ao consumidor final, sendo a entrada nas lojas uma das consequências de alcance de maior demanda.

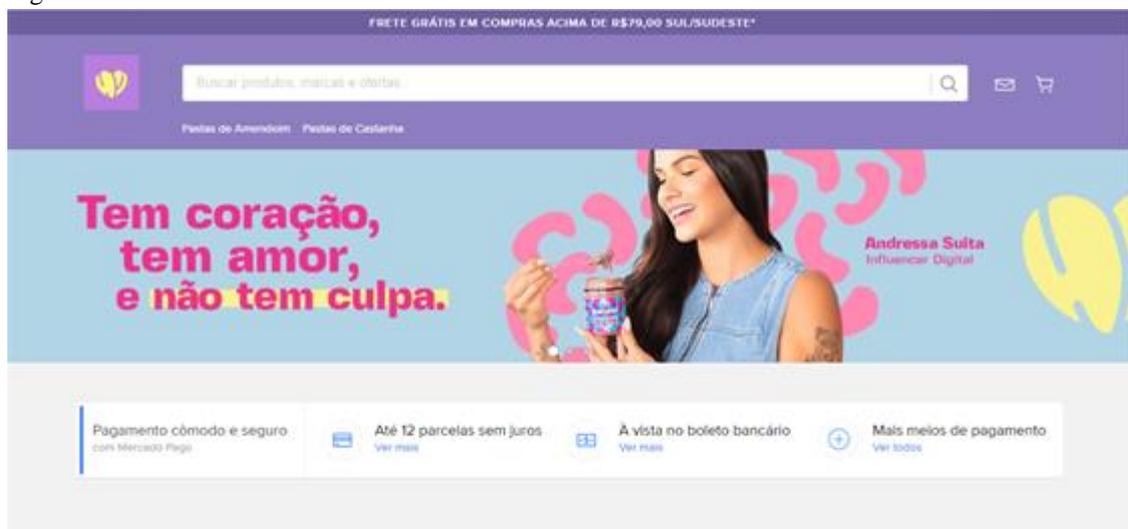
Tendo o investimento do amigo em mãos, Maurício reformulou a identidade visual da É Nozes (Figura 2), lançou o *e-commerce* (Figura 3) e contratou uma agência de marketing para cuidar do Instagram da marca. Além disso, passou a estudar e aplicar estratégias de Growth Marketing para, por meio do impulsionamento de anúncios e campanhas, conquistar novos potenciais clientes.

Figura 2 - Nova identidade visual da É Nozes



Fonte: Instagram (2021)

Figura 3 - Site É Nozes

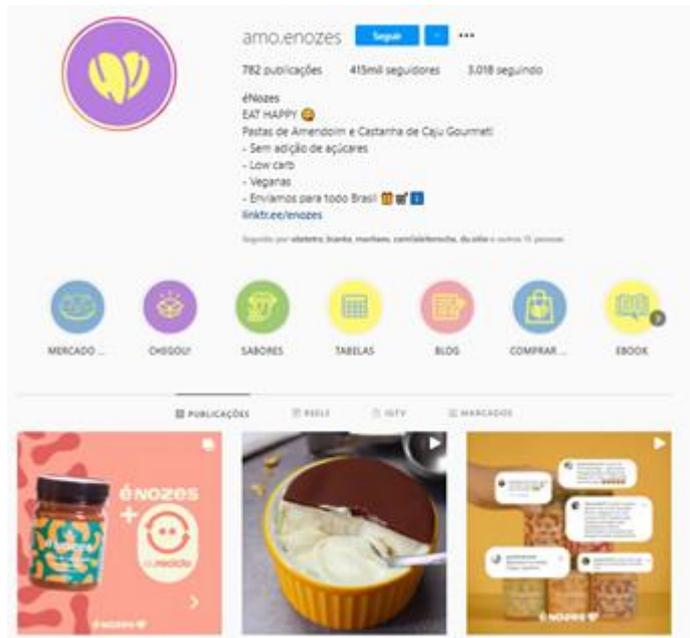


Fonte: <https://loja.amoenozes.com.br> (Acesso em 07 jun 2021)

Com uma estrutura básica montada, Maurício passou a investir nas redes sociais de uma maneira estratégica, buscando estabelecer conexão com seu público. Para isso, focou na produção de conteúdo no perfil do Instagram (Figura 4) e no blog da marca,

além de gerar divulgação por meio de influenciadores digitais (Figuras 5), que passaram a ser as principais fontes de conversão de vendas. Por meio de posts de divulgação nos *stories* e no *feed* do Instagram, essas influenciadoras disponibilizam cupons de desconto e um link que leva as pessoas direto ao *e-commerce*, trazendo um fluxo contínuo de *leads* para a marca.

Figura 4 - Perfil do Instagram da É Nozes



Fonte: Instagram (2021)

Figura 5 - Divulgação Influenciadora Digital



Fonte: Instagram (2021)

Entretanto, Maurício ainda se vê muito dependente da divulgação de tais influenciadoras, por isso estuda novas campanhas e promoções para desvincular os resultados desse investimento específico. Mesmo assim, em dois anos de existência, ele considera que a É Nozes alcançou um posicionamento positivo nas redes sociais, conquistando engajamento do seu público. Para o gerenciamento das redes sociais e criação de campanhas, Maurício conta com uma empresa de marketing terceirizada, porém a grande maioria das ideias vem da sua própria experiência. Ele sabe que seu público é majoritariamente feminino e busca posicionar a É Nozes estrategicamente conforme as características desse perfil. É inegável que a empresa está crescendo e aquele sonho inicial de expandir os horizontes da marca aos poucos parece estar mais próximo.

5 QUAL O RISCO DE UM SONHO?

Em 2020, com dois anos de existência, a marca já alcança números promissores. Para o futuro, Maurício tem objetivos de lançar novos produtos como cookies, muffins e diversos outros alimentos saudáveis e, também, saborosos. Porém, aumentar a linha oferecida requer uma expansão de fábrica, matéria prima e, conseqüentemente, de investimento.

Pelas contas de Maurício, para realizar a expansão de maneira saudável seria preciso chegar a um faturamento cerca de quatro vezes maior que o seu atual. Por isso, para ele e seu sócio, esse sonho não tinha possibilidade de ser concretizado antes dos próximos anos. Ou era isso que eles achavam.

Em uma determinada segunda-feira, Maurício foi surpreendido com um e-mail de uma das grandes empresas com a qual ele se reuniu em São Paulo, logo no início da É Nozes. O e-mail havia sido enviado por um dos decisores de negócios da organização, no qual ele dizia que havia acompanhado o crescimento da É Nozes e tinha uma proposta a fazer. Maurício nem acreditou no que tinha lido e empolgado já aceitou a reunião marcada para dali a três dias.

No dia da reunião, ele estava nervoso. Sentia que estava prestes a ouvir uma grande oportunidade. Seu sócio não pôde estar presente naquele momento importante, por questões pessoais, e encarar aquilo sozinho o deixava mais ansioso ainda. Como era uma reunião à distância, fizeram uma chamada de vídeo, e, após mais de três horas de conversa, Maurício desligou seu notebook com uma grande dúvida nas mãos.

Ao longo da reunião, um dos proprietários da empresa investidora apresentou a Maurício o planejamento idealizado para os próximos anos. Foram demonstrados os dados e as projeções de faturamento de ambos os negócios e, por fim, veio a proposta. Aquela empresa que pouco antes disse “não” a ele, estava agora interessada em comprar parte da É Nozes, garantindo maior escalabilidade e expansão do mix dos produtos no curto prazo. Isso significava que a marca É Nozes estaria em todas as prateleiras de supermercados do Brasil, em diversos produtos e em uma velocidade que Maurício jamais poderia imaginar. Levar a É Nozes para essa empresa geraria um valor agregado mútuo. Contudo, um ponto fez Maurício refletir profundamente.

Ao longo da apresentação dos gestores, aspectos relativos às estratégias de expansão foram enfaticamente definidos. Para o lançamento dos novos produtos acontecerem na velocidade estimada e dentro dos padrões de custos previstos, seriam comercializados os produtos já pré-estabelecidos, ou seja, cookies, muffins, snacks e brownies, todos dentro de uma classificação fit. Isso era positivo, pois foi o que Maurício pensou inicialmente.

Todavia, o que foi apresentado em relação à composição dos alimentos alarmou Maurício de forma preocupante. Para o lançamento da *É Nozes*, ele fez muitas pesquisas e testes até chegar a uma pasta saborosa, 100% natural e saudável. Então, quando se deparou com uma composição composta por corantes, conservantes e açúcares, ainda que em quantidade mínima, ele não ficou satisfeito. Mesmo que os produtos ainda se encaixassem nos padrões determinados para serem considerados ‘fit’, ele sabia que não eram tão saudáveis quanto ele prezava.

Quando apresentou o seu descontentamento para os potenciais futuros sócios, Maurício teve a resposta de que para a estratégia atual aquela era a única opção. Em lançamentos futuros, os ingredientes poderiam ser aprimorados, mas fazer as alterações sugeridas por ele, inicialmente, encareceria muito o produto, trazendo risco. Isso inviabilizaria a parceria entre as duas empresas.

E agora, o que pensar? A oportunidade era incrível, e isso ecoava na mente de Maurício. A possibilidade de avançar a *É Nozes* em anos de crescimento era um sonho realizado, e ele sabia que chegar àquele patamar sozinho seria muito mais árduo e custoso. Com isso, ao explicar todo o ocorrido ao seu sócio, Maurício apresentou o dilema que o atormentava desde a reunião:

- Pedro, eu mal consegui dormir à noite, não paro de pensar sobre os prós e contras e no peso dessa decisão.

- *Cara*, essa é a oportunidade que a gente sempre sonhou! Levar a *É Nozes* para uma empresa desse porte significa avançar anos no negócio - disse Pedro, animado

- Eu sei, *cara*, mas a gente sempre “bateu na tecla” de produtos naturais, alimentação limpa e saudável. Trazer produtos fora do que sempre pregamos vai contra os valores da marca, vai contra o principal motivo que fez a *É Nozes* nascer - ponderou Maurício

- É verdade, esse ponto pesa bastante na decisão. Minha preocupação é que dizer não pra isso pode ser um tiro no pé! Tudo bem que a gente vem mantendo o crescimento, mas ele ainda é lento. Nosso ritmo de faturamento não permite uma expansão de produtos nem tão cedo, e você sabe que a concorrência já está se mexendo pra isso. Não podemos ficar para trás - afirmou Pedro

- Sim, eu pensei nisso... é principalmente isso que está me deixando angustiado.

- Sem contar que a quantidade desses ingredientes é mínima. Querendo ou não, ainda conseguimos nos manter na linha saudável - disse Pedro

- É, tecnicamente sim. Mas ainda teríamos aditivos, corantes, conservantes, adoçantes artificiais... Tudo que sempre nos 'orgulhamos' de não ter. Seria ir no caminho oposto ao nosso posicionamento dos últimos dois anos. Tenho medo do nosso público ter uma reação negativa - retrucou Maurício, insistindo nesse debate.

- Acredito que vamos ter todo o apoio e todos os recursos para que esses riscos sejam minimizados. Sem contar que o tamanho da visibilidade que teremos compensa qualquer possível perda do nosso público atual. Você não acha?

Maurício sabia que os pontos levantados por Pedro eram importantes. Uma oportunidade como essa não bate na porta todos os dias e negá-la poderia fazer a *É Nozes* ficar para trás dentro desse mercado no médio prazo. Assim, com o prazo para resposta cada vez mais próximo, o peso desse dilema parecia aumentar a cada dia, afinal a decisão iria ditar o futuro do negócio. Será que eles deveriam aceitar a tão sonhada oportunidade? Ou fechar essa proposta significaria pôr em risco o propósito do seu produto, sua história e os valores da marca? Será que valeria a pena?

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

Esse caso para ensino tem como objetivo promover reflexão e discussão a respeito de decisões de negócios, considerando aspectos estratégicos de marketing e de elementos do composto de marketing. Nesse sentido, propomos que possa auxiliar os alunos a desenvolverem competências como (1) avaliar estrategicamente a importância do propósito e do posicionamento da marca, (2) identificar e sugerir possíveis melhorias nos elementos do composto de marketing, e (3) exercer a tomada de decisão em marketing. Dessa forma, os discentes serão estimulados a utilizar um pensamento crítico e estratégico, além de desenvolver a prática dos conceitos e ferramentas propostos. Diante disso, sugerimos que este caso possa ser aplicado nas disciplinas de Administração de Marketing e de Comportamento do Consumidor, no curso de Administração e em outros cursos da área de comunicação e marketing, tanto na graduação como na pós-graduação *lato-sensu*.

6.2 FONTE DE DADOS

Os dados foram coletados de forma primária, a partir de uma entrevista qualitativa semiestruturada com o proprietário da É Nozes e protagonista do caso, que autorizou a publicação da sua história. A entrevista aconteceu por meio de uma chamada de vídeo com duração de 1 hora e 30 minutos, sendo posteriormente transcrita para análise. Além disso, foram levantadas informações das redes sociais (Instagram, Blog e Youtube) da marca É Nozes, bem como do site no qual o *e-commerce* funciona. Contudo, apesar de o caso para ensino trazer a história verídica de Maurício e da criação da É Nozes, precisamos enfatizar que os tópicos “Introdução” e “Qual os riscos de um sonho” são fictícios e não condizem com a realidade da marca; ambos foram criados a partir do contexto inicial da história com o intuito de promover um debate voltado ao objetivo de aprendizagem proposto. O nome do sócio de Maurício também não é real.

6.3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Maurício se vê ainda dependente das Influenciadoras Digitais para manter seu volume de vendas. Considerando que as redes sociais são o principal canal de comunicação da marca, analise as mídias sociais da É Nozes e aponte quais outras estratégias você sugeriria a serem aplicadas nesses canais?
2. A É Nozes, dentro do seu segmento de produtos naturais, já conta com alguns concorrentes no mercado. Levante os principais concorrentes da marca e construa um mapa perceptual a partir de quatro atributos. Em seguida, defina quais desses atributos devem ser ampliados e reforçados pela É Nozes.
3. As pastas da É Nozes, no início do negócio, eram vendidas em pequenas lojas de produtos saudáveis e, posteriormente, passaram a ocupar as prateleiras de alguns supermercados da cidade de Maurício. Porém, logo ele percebeu que para ganhar escala no negócio, seria necessário distribuir para todo Brasil e gerar desejo no consumidor final. Assim, nasceu o *e-commerce* da marca, que logo passou a ser uma das principais fontes de faturamento. Analise quais são os atuais canais de distribuição da marca É Nozes e suas respectivas características. A partir dessa análise, quais sugestões de melhoria e/ou novas estratégias de distribuição você sugeriria a Maurício?

4. Analise os dois cenários da decisão que Maurício precisa tomar, levantando prós e contras e possíveis consequências de cada uma. No lugar dele, o que você faria? Justifique sua resposta.

6.4 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para garantir melhor desempenho e maior profundidade nos momentos de discussão, é recomendado que os alunos tenham tido contato prévio com os temas abordados antes da aplicação do caso, que deve ser disponibilizado pelo professor pelo menos 15 dias antes para leitura e resposta das questões propostas para posterior entrega. Em sala de aula, as respostas individuais servirão para serem compartilhadas com o objetivo de gerar maior riqueza de aprendizagem.

A discussão do caso deve ser realizada em uma aula com pelo menos 2 horas de duração, que poderão ser divididas nas seguintes etapas:

Etapa 1: 15 minutos para uma primeira discussão a respeito da história apresentada no caso. Nesse momento, o professor deve questionar quais pontos chamaram mais atenção dos alunos e recapitular tópicos importantes da história que estarão presentes nas perguntas seguintes. Para isso, podem ser citados fatores como: o que levou o protagonista Maurício a fundar a É Nozes; suas primeiras tentativas de negócios em São Paulo; as estratégias de Marketing utilizadas, incluindo suas ações com as influenciadoras digitais e o diálogo final entre os sócios da empresa.

Etapa 2: Os alunos devem ser divididos em grupos de três pessoas e o professor realizará uma breve leitura das questões, sugerindo a melhor dinâmica para discussão das respostas individuais em grupo, tirando eventuais dúvidas. Para essa etapa é destinado um tempo de até 15 minutos.

Etapa 3: Os grupos respondem e discutem as questões entre si, realizando as pesquisas adicionais necessárias e chegando a respostas em comum. Para essa etapa é destinado um tempo de 40 minutos

Etapa 4: Momento de discussão das questões, seguindo a dinâmica indicada por cada uma delas. A proposta é que cada aluno traga a sua visão e contribuição sobre o tema, fazendo analogias e apresentando exemplos de outras marcas e segmentos que já se encontram na mesma situação. Ao longo do debate, o professor pode fazer questionamentos e provocações para trazer uma maior profundidade ao momento de discussão, sempre fazendo o *link* entre a situação e os temas abordados em sala de aula. Para essa etapa estão previstos 50 minutos.

6.5 ANÁLISE DO CASO

O objetivo deste tópico é analisar as questões propostas a fim de trazer um guia para que o professor conduza a aplicação de modo a alcançar os objetivos de aprendizagem propostos. Vale salientar que o professor pode acrescentar outras questões, conforme seja oportuno ao contexto da disciplina, bem como questões que atendam ao objetivo específico de aplicação do caso.

1. Maurício se vê ainda dependente das Influenciadoras Digitais para manter o seu volume de vendas. Considerando que as redes sociais são o principal canal de comunicação da marca, analise as mídias sociais da É Nozes e aponte quais outras estratégias você sugeriria para serem aplicadas nesses canais?

Nesta questão, o professor deve retomar os trechos do caso que descrevem a utilização das redes sociais e das influenciadoras digitais como estratégias de promoção da marca. Além disso, deve estimular que os alunos compartilhem o que foi encontrado na análise das redes em comparação às informações apresentadas no caso.

Em seguida, o docente pode iniciar um questionamento a respeito da importância da presença digital das marcas no contexto atual de mercado. Para embasamento da argumentação pode ter respaldo em Kotler, Hermawan e Setiawan (2017), que consideraram que o maior benefício da conectividade no caminho do consumidor é a oportunidade de aumentar a assimilação desencadeada por conversas entre os consumidores, visto que alguém que não estava consciente da existência de uma marca poderá ficar sabendo sobre ela.

Para incentivar as ideias dos alunos em relação ao aprimoramento das mídias sociais da É Nozes, o professor pode sugerir que se embasem no conceito do marketing de conteúdo, que, de acordo com Kotler, Hermawan e Setiawan (2017), diz respeito a um conjunto de atividades relacionadas a criar e distribuir conteúdo de forma relevante para a vida dos consumidores. Os autores ainda afirmam que a criação de conteúdo envolve identificar temas únicos que sejam relevantes para os consumidores e que tenham conexão com a marca, podendo ser disponibilizado em formatos variados tanto escritos, quanto gráficos e visuais. Dessa forma, é possível levantar o questionamento de como a É Nozes pode trazer mais assertividade aos seus conteúdos nas redes sociais a fim de que gere mais conexão com seu público, sempre analisando o que seria factível e exequível.

Considerando, portanto, que o produto está inserido no universo de saúde, pode ser proposta uma participação mais ativa de nutricionistas, com dicas de como manter uma alimentação mais saudável, por exemplo. Além desses, profissionais de Educação Física poderiam ser parceiros na criação de conteúdos com dicas de treinos e diferentes tipos de exercícios físicos. Os temas de bem-estar e autocuidado também podem ser explorados em diversos formatos de conteúdo e em diversas mídias distintas.

Segundo Torres (2009), as mídias sociais têm um grande poder formador de opinião, contudo a marca não se constrói mais em apenas uma única mídia. Com isso, apesar do principal foco da marca ser o Instagram, outras redes sociais já existentes como Youtube e blog podem ser mais exploradas para, além de aprofundar os conteúdos, também fortalecer o relacionamento com os clientes e permitir que eles contribuam com as decisões da marca. Nesse sentido, Kotler (2013) diz que um dos benefícios da era digital é a possibilidade de que as empresas possam convidar os clientes a melhorar os seus produtos e participar da cocriação de suas ofertas.

Com isso, o professor pode sugerir que os alunos elaborem diferentes estratégias para os diversos formatos de mídias sociais que a É Nozes pode já possuir, ou criar, com o intuito de se tornarem mais pertinentes ao seu contexto digital e aprimorem seu relacionamento com o cliente. Sobretudo se for considerado que a empresa possui um *e-commerce*, essa comunicação precisa de fato estar bem alinhada com os propósitos da marca em sua presença digital.

Sendo assim, o professor pode questionar se as sugestões propostas pelos alunos para as redes sociais são claras e atrativas o suficiente para que a relação de dependência com as Influenciadoras Digitais seja minimizada ou até mesmo rompida. Com isso, poderá estimular os alunos a proporem melhorias para agregação de valor à marca.

2. A É nozes, dentro do seu segmento de produtos naturais, já conta com alguns concorrentes no mercado. Levante os principais concorrentes da marca e construa

um mapa perceptual a partir de quatro atributos. Em seguida, defina quais desses atributos devem ser ampliados e reforçados pela É Nozes.

A fim de que os alunos respondam essa questão com um melhor desempenho, é fundamental que o professor evidencie, com apoio de Toledo et al. (2007), a importância e aplicação do conceito de Mapa Perceptual, que tem como objetivo visualizar a posição corporativa de um determinado produto em comparação a seus concorrentes, considerando os atributos como importantes para compra, a partir da percepção de um grupo de consumidores. Especificamente para embasar o uso da ferramenta, o professor pode se fundamentar em Ferrell e Hartline (2016), que demonstram como elaborar a representação espacial por meio de um gráfico bidimensional do mapa perceptual.

Dessa forma, o professor deve sugerir que os alunos construam um mapa perceptual individual, no qual definam os atributos que serão representadas nos eixos para analisar as percepções e preferências dos clientes da É Nozes, bem como quais concorrentes serão considerados. Enfatizamos a importância de que as empresas escolhidas atendam ao mesmo segmento de mercado da É Nozes e que os atributos escolhidos sejam relevantes para o público consumidor dos produtos, gerando reflexão nos alunos.

Adicionalmente, o professor pode ressaltar que o posicionamento analisado deve indicar superioridade do produto, no caso a pasta de castanha da É Nozes, em um ou mais atributos valorizados pelo mercado-alvo (Hoyer & MacLnnis, 2011). Além disso, o professor também pode indicar que os grupos analisem de forma crítica as informações e materiais disponíveis nas redes sociais e sites de cada uma das marcas selecionadas para análise.

Durante a análise da questão, em plenária, o professor pode conduzir a construção de um único mapa perceptual da turma a partir das principais informações levantadas. Tal construção pode acontecer no próprio quadro branco, selecionando os principais atributos e concorrentes a serem analisados.

Entre os atributos, fatores como: sabor, variedade, presença digital, preço e atendimento podem ser explorados. Os atributos “variedade” e “preço” podem ser analisados a partir do *e-commerce* de cada uma das marcas, enquanto a “presença digital” pode ser analisada a partir das suas redes sociais. Já o atributo “atendimento” pode ser investigado a partir dos *feedbacks* dos clientes nos comentários das publicações das redes sociais de cada marca, assim como nas avaliações do *Google* e avaliações e resoluções de problemas em sites como o Reclame Aqui. No que diz respeito aos concorrentes, além da É nozes, marcas como Dr. Penaut, Mais Mu, Power One e Naked Nuts são opções relevantes para construção do mapa.

O professor deve conduzir a construção do mapa da turma e questionar os motivos e implicações que levaram os alunos a posicionar as marcas em seus determinados quadrantes, estimulando uma maior riqueza de discussão. Uma vez que o mapa da turma estiver finalizado, o professor pode questionar quais ações a equipe de marketing e produção da É nozes podem realizar para melhorar o seu posicionamento nos atributos nos quais seus concorrentes demonstraram vantagem.

3. As pastas da É Nozes, no início do negócio, eram vendidas em pequenas lojas de produtos saudáveis e, posteriormente, passaram a ocupar as prateleiras de alguns supermercados da cidade de Maurício. Porém, logo ele percebeu que para ganhar escala no negócio, seria necessário distribuir para todo Brasil e gerar desejo no

consumidor final. Assim, nasceu o *e-commerce* da marca, que logo passou a ser uma das principais fontes de faturamento. Analise quais são os atuais canais de distribuição da marca É Nozes e suas respectivas características. A partir dessa análise, quais sugestões de melhoria e/ou novas estratégias de distribuição você sugeriria a Maurício?

Para responder esta questão é preciso que os alunos tenham clareza do conceito e dos diferentes tipos de canais de distribuição existentes. Com isso, devem analisar os canais da É Nozes, levantando pontos positivos e negativos de cada um deles, com ênfase no *e-commerce*, visto que esse é o principal canal de vendas da marca.

No que diz respeito aos canais de distribuição físicos, o professor pode tomar como base os conceitos apresentados por Pride e Ferrell (2016) para analisar a inserção da É Nozes no mercado varejista de João Pessoa, e posterior disseminação em outros estados, por meio de uma distribuição intensiva, de acordo com a estratégia de Maurício. Ao considerar a venda por meio de empresas terceiras, o professor pode indicar que os alunos observem como a marca e os produtos são apresentados e se a comunicação condiz com a proposta da É Nozes. Além disso, para um dos pontos de melhoria desse canal sugere-se que a própria É Nozes traga visibilidade para as empresas que revendem seus produtos, visto que dessa forma é possível atingir o público que se interessa pelo produto mas não compra alimentos online. Para isso, pode ser reservado um espaço de divulgação com o tema “onde encontrar” nas redes sociais da marca, que até então estão voltadas somente à divulgação do *e-commerce*.

Para análise do *e-commerce* da É Nozes, o professor pode usar como fundamento o que Turchi (2019) afirma sobre esse canal ser interpretado, dentro do mercado digital, como mais do que uma tendência, e sim como uma realidade, visto que seu crescimento é exponencial, com novos aplicativos e tecnologias direcionados a esse comércio. Diante disso, os alunos devem avaliar como as estratégias usadas no site de vendas da É Nozes estão sendo elaboradas e aplicadas.

Dessa forma, o professor pode indagar os alunos a respeito da importância do *e-commerce*, questionando os hábitos de compras online de cada um, gerando, assim, uma discussão sobre o tema. Ao longo da análise do *e-commerce* da É Nozes, o professor também pode sugerir que os alunos se coloquem no papel de consumidor e tomem notas, positivas ou negativas, sobre fatores como a experiência do usuário no site, a clareza de informações, descrição atrativa dos produtos e atendimento ao cliente nesse canal.

Com efeito, a partir das informações contidas no caso e no próprio site da É Nozes, os alunos podem concluir que a empresa possui tanto um canal direto, que é realizado a partir do *e-commerce*, quanto um canal indireto, envolvendo lojas e supermercados terceiros que comercializam o produto. Dessa forma, o professor deve orientar que os alunos consultem o *e-commerce* da marca, bem como pesquisem quais outras empresas comercializam os produtos da É Nozes, investigando as diferentes formas em que os clientes podem adquirir as pastas. A partir da consulta realizada, os alunos devem propor melhorias, novas estratégias ou até mesmo uma mudança nos canais de distribuição, trazendo argumentos que embasem as propostas.

4. Analise os dois cenários em que Maurício se encontra, as possíveis tomadas de decisão para cada um deles e suas consequências. No lugar dele, o que você faria? Justifique sua resposta.

O objetivo da última questão é estimular os alunos a se aprofundarem na avaliação de alternativas de ação. Para tal, o professor pode se apoiar em Sobral e Peci (2013), convidando os alunos a identificarem as consequências das decisões entre as alternativas apresentadas a Maurício, levando em consideração os impactos que podem ser causados no negócio. Após serem levantadas estas variáveis, o professor deve conduzir a discussão no sentido de comparar as alternativas identificadas. Para tal, ele pode utilizar técnicas de tomada de decisão, desde as mais simples às mais complexas. Aqui indicamos duas possibilidades de condução da aula.

Na primeira, com o uso de uma técnica simples, os alunos devem elencar todos os prós e contras das duas decisões, considerando as informações do caso e as pesquisas realizadas nas questões anteriores. Nesse ponto, o professor pode indagar sobre as decisões e argumentos apresentados, instigando a reflexão diante de respostas similares ou divergentes na plenária. Para a segunda possibilidade de análise da questão, o professor pode optar por uma técnica mais elaborada, estimulando os alunos a construírem uma árvore de decisão que permitirá a visualização gráfica das alternativas que foram apresentadas a Maurício, incluindo as probabilidades para cada uma delas.

Após levantadas essas informações, seja pela análise de prós e contras ou pela elaboração da árvore de decisão, o professor pode se utilizar de uma simulação durante a discussão em plenária, a fim de envolver ainda mais os alunos no processo de tomada de decisão. Para isso, ele deve dividir a turma em três grupos, sendo um grupo menor com três pessoas e dois grupos maiores com os demais alunos presentes distribuídos por igual. Assim, um dos maiores grupos, chamado de grupo A, será responsável por defender a decisão de que Maurício deve fechar negócio com a grande companhia, assumindo todos os riscos. Enquanto o outro grupo deverá defender a decisão de negar a proposta e manter a É Nozes no ritmo atual descrito no caso. Já o terceiro e menor grupo será responsável por tomar a decisão final após analisar os pontos trazidos pelos demais.

Desse modo, para embasar o primeiro cenário, em que Maurício diria sim para a proposta, pode ser considerada a importância do mix de produtos para crescimento de um negócio. Esse encaminhamento pode ser avaliado sob a perspectiva apresentada por Ferrell e Hartline (2016). Além disso, também é possível considerar que os consumidores compram os benefícios que são oferecidos nos produtos e não suas características, pois muitas vezes desconhecem os aspectos técnicos relacionados (La Casas, 2019). La Casas (2019) também afirma que o sucesso ou fracasso de um produto depende do tempo em que é introduzido no mercado, uma vez que se o lançamento acontecer muito cedo ou muito tarde o momento adequado para que dê resultados é perdido. Tal reflexão confirma, portanto, o pensamento do sócio Pedro, que, ao perceber o movimento da concorrência, teme que a É Nozes caia em desvantagem no mercado por não ter perspectivas de novos lançamentos.

Para justificar o segundo cenário, em que Maurício nega a proposta da companhia e decide seguir o caminho que já vinha trilhando com a É Nozes, pode ser enfatizado o propósito da marca e o impacto no seu Branding. Ao longo do caso, conforme a história de Maurício é contada, ele enfatiza a importância da boa alimentação no seu processo de emagrecimento e saúde, além de compartilhar o seu sonho de impactar o mercado alimentício com a mudança de hábitos.

Desse modo, o professor pode sugerir que os alunos se baseiem em Benedito (2019) para avaliar os impactos da decisão em torno da marca, posto que, para ser passível de expansão, deve ter uma lembrança forte e desenvolvida, sendo a lealdade, nos hábitos de consumo e na intensidade da relação com seus consumidores, um dos seus ativos de valor. Dessa forma, é possível considerar que, ao abrir mão das fórmulas dos produtos no contexto proposto, Maurício irá ferir a promessa de marca implícita em sua comunicação,

colocando em risco a confiança dos seus consumidores. O professor ainda pode evidenciar que Maurício pode focar os esforços da É Nozes no aprimoramento das suas estratégias de marketing, sobretudo em termos de distribuição e comunicação.

Uma vez que o caso traz o dilema fictício que envolve uma decisão de marca e também de negócios, é preciso que, ao longo da condução da questão, o professor enfatize a importância dessas duas perspectivas, trazendo argumentos capazes de gerar uma maior profundidade de reflexão nos alunos. Para isso, o professor pode pedir que os alunos se coloquem não apenas no papel do dono do negócio, como também no papel dos clientes da marca.

Assim, metade do tempo reservado para a questão será voltado à preparação dos grupos A e B, que precisarão levantar argumentos que embasem sua defesa. A segunda metade do tempo será destinada ao debate conduzido pelo professor, em que os grupos irão defender seus argumentos e questionar o adversário. Por fim, ao final do debate e da aula, o trio de “juízes” determinará o grupo vencedor. Não haverá resposta certa, por isso o grupo que apresentar um melhor desempenho no debate proposto será o vencedor.

REFERÊNCIAS

- Bedendo, M. (2019). *Branding*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2016). *Estratégia de marketing*. Tradução da 6ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil.
- Hoyer, W. D. & MACINNIS, D. J. (2011). *Comportamento do Consumidor*. Tradução da 5ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil.
- Kotler, P. (2013). *Marketing de Crescimento: Estratégias para conquistar mercados*. São Paulo: Grupo GEN.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Las casas, L. A. (2019). *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN.
- Pride, W.M. & Ferrel, O.C. (2016) *Fundamentos de Marketing: Conceitos e Práticas*. Tradução da 6ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Toledo, G. L., Giraldi, J. M. E. & Prado, K. P. L. A. (2007). Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. *Revista de Gestão*, 14(4), 77-92.
- Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.
- Turchi, S. R. (2019). *Estratégias de marketing digital e e-commerce*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.