



## A Indecisão após a Construção da Nova Sede da Empresa Empório Dolce: Caso de Ensino

Jéssica Pasa, Tamires Bressiani Pagnussatt, Júlio Cesar Ferro de Guimarães

### RESUMO

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos de acordo com a ABIHPEC (2015) vem crescendo a cada ano, atraindo maior número de consumidores e expressivo aumento no faturamento. O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é instável e precisa estar em constante mudança, por isso se faz necessário que as empresas do setor busquem alternativas para alavancarem seus negócios, atendendo os requisitos de qualidade e bom atendimento. Pensando nisso, a empresa Empório Dolce destinada a fabricar produtos para a Região da Serra Gaúcha, localizada no Norte do Estado do Rio Grande do Sul expandiu seu espaço físico a fim de obter maior qualidade nos produtos, melhor atendimento, aumento da produção. O objetivo desse caso de ensino é possibilitar a análise e reflexão da melhor estratégia a ser adotada pelos sócios após a construção da nova sede para que a mesma consiga alcançar as metas de vendas pretendidas. Recomenda-se que esse caso de ensino seja utilizado nas disciplinas de inovação, empreendedorismo e estratégia na graduação e pós-graduação do curso de Administração.

**Palavras Chave:** Empreendedorismo; Estratégia; Higiene pessoal; Inovação.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento dos centros urbanos, a expansão do crescimento econômico e o desenvolvimento tecnológico, muitas pessoas acabam buscando serenidade em lugares que proporcionam tranquilidade. A região dos Vinhedos na Serra Gaúcha está localizada no Estado do Rio Grande do Sul e é o destino escolhido por muitos turistas. A região oferece diversos serviços, conta com restaurantes, vinícolas, hotéis e SPA, entretenimentos diversos, gastronomia diferenciada, tendo como principal produto de comercialização a uva e o vinho.

Até meados de 2006 a região contava com uma pequena variedade de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ligados a uva e vinho para serem utilizados nos hotéis e SPA e também para serem comercializados. A necessidade destes produtos para as empresas da Serra Gaúcha fez com que a Fernanda, uma das sócias da Empório Dolce, empresa localizada na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, criasse uma linha de produtos para atender a demanda da região. Este importante passo fez a Empório Dolce ganhar maior espaço no mercado.

A empresa atua no mercado desde 2005 possuindo uma linha de produtos contendo em sua essência o óleo da semente da uva, a linha de produtos denominada espumante, *grape seduction*, uva branca e a linha vinho, todos criados pela Empório Dolce a fim de fazer com que os consumidores se lembrem dos aromas e sabores da Serra Gaúcha. Com característica inovadora, a empresa busca acompanhar o mercado, visando a criação de novos produtos para obter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

Em 2006, após o aumento da demanda pelos produtos, Fernanda percebeu a necessidade de construir uma nova sede visto que o local em que estava instalada, já não atendia as necessidades de espaço para a produção, estoque de matéria-prima e produto acabado. Isso fez Fernanda pensar em como prosseguir para manter a empresa gerando lucros, visto que após a construção os custos fixos aumentariam sem contar no investimento para a construção da sede.



Dessa forma, se faz necessário buscar uma estratégia a fim de não prejudicar o bom andamento da empresa e continuar oferecendo produtos de qualidade com preços atrativos quando comparados ao de seus concorrentes. Fernanda está confusa em sua decisão, será necessário aumentar o preço de seus produtos? Ou ampliar as vendas? Aumentando o preço de venda, possivelmente as vendas diminuirão. Qual estratégia utilizar para o aumento das vendas? Com a construção da nova sede, Fernanda terá que buscar novas estratégias para que sua empresa continue crescendo e gerando resultados.

Neste contexto, o objetivo desse caso de ensino é possibilitar a análise e reflexão da melhor estratégia a ser adotada pelos sócios após a construção da nova sede para que a mesma consiga alcançar as metas de vendas pretendidas.

## **2 A FUNDAÇÃO DA EMPÓRIO DOLCE**

### **2.1 LÁGRIMAS, A PRINCIPAL ESSÊNCIA DOS PRODUTOS**

Fernanda é a sócia fundadora da Empório Dolce, com uma mente empreendedora, sempre sonhou em ter o seu próprio negócio. Em 2005 após reunião familiar, ela e seu pai João Antônio, que já era aposentado, decidiram abrir um negócio no ramo de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, Fernanda Pereira era farmacêutica industrial, o que facilitava no desenvolvimento das fórmulas. No início, as coisas foram bem difíceis, e para não gerar custos altos, a produção era feita em família, Fernanda e seu pai João Antônio contavam com a ajuda de Ana Paula, mãe de Fernanda, e de seu irmão, Júnior. Quando a produção começou a aumentar, os primos de Fernanda também auxiliavam.

Como os produtos não eram conhecidos, Junior visitava os mercados e farmácias da região para a venda dos produtos, sendo eles, gel para cabelo e shampoo. Muitos foram os desafios neste período, os mercados compravam somente o que lhes interessava. A garra e a persistência de Júnior não o deixavam desistir. Fernanda passava o maior tempo de seus dias chorando pelas dificuldades enfrentadas. Seu irmão conta que as lágrimas é que davam um toque especial nos produtos que estavam sendo fabricados.

Em meio as dificuldades enfrentadas, em uma viagem com sua mãe Ana Paula, o destino escolhido causou uma reviravolta em seu negócio. Em passeio ao Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha em 2006, Fernanda percebeu a necessidade da região em produtos com a essência do óleo da uva e do vinho, foi então que conversou com os proprietários de alguns hotéis e vinícolas e apresentou sua ideia. Após várias tentativas conseguiu convencer o proprietário de uma vinícola a aceitar o produto para venda, porém com a condição de deixar exposto pequena quantidade de produtos para analisar a aceitação dos consumidores.

De volta a suas atividades, Fernanda desenvolveu uma linha de produtos com o óleo da semente da uva. A produção começou e as lágrimas agora haviam sido trocadas por esperança. A primeira Vinícola a receber seus produtos foi a Vinícola Miollo e para sua surpresa após dois dias os produtos que haviam sido encaminhados foram vendidos, o sucesso foi tanto que ao encaminhar uma quantia maior de produtos os mesmos tiveram uma comercialização mais rápida do se esperava. Deste momento em diante as vendas começaram a aumentar e os lucros da Empório Dolce foram direcionados a produção e aprimoramento dos produtos à base do óleo da semente de uva para a comercialização nos hotéis e vinícolas da Serra Gaúcha. Através da venda nas vinícolas, muitas pessoas começaram a conhecer os produtos e se interessaram em comercializar os produtos em seus próprios estabelecimentos comerciais, atraindo assim crescimento nas vendas. Criou-se então o e-commerce para atender os clientes que não tinham acesso fácil aos produtos. No decorrer de 2007, novas parcerias foram firmadas com a Empório Dolce, novas vinícolas começaram a comercializar seus



produtos, e também começaram a participar de feiras que aconteciam na região a fim de tornar ainda mais conhecida a marca.

Com o aumento das parcerias e locais de venda, o tamanho do espaço que tinham já estava ficando apertado para a produção, estoque de matéria-prima e de produtos prontos. Então decidiram que estava na hora de ampliar o negócio com a construção de uma nova sede. E assim aconteceu, a Empório Dolce tinha uma nova sede, com maior espaço para armazenar a produção.

## 2.2 APÓS A CONSTRUÇÃO DA NOVA SEDE

Em 2009, após uma reunião mensal da gerência, Júnior (irmão de Fernanda) de forma inesperada comunicou sua família que não faria mais parte do negócio, estava com outros projetos e resolveu ir atrás de seus sonhos. Foi com grande choque para a família, pois não estavam esperando. Júnior havia crescido junto com a Empório Dolce e se tornou especialista na área de vendas da empresa. Com a saída de Júnior, a preocupação voltou-se para a contratação de um novo funcionário para assumir a área de vendas da empresa, isso acabou gerando uma grande mudança no contexto da organização.

Com o passar dos dias e mais calma Fernanda iniciou o processo seletivo para recrutar um novo gerente de vendas. A escolha foi por Fernando, um jovem administrador que havia se especializado em Marketing e Vendas. Cinco meses após a contratação, Fernanda estava satisfeita com Fernando, o mesmo estava assumindo seu papel com muita dedicação, comprometimento e eficiência. O novo desafio agora era o aumentar as vendas para suprir os custos da construção da nova sede.

## 2.3 O DESAFIO DA EXPANSÃO

Os dias passavam e a necessidade de vender mais aumentava. Neste contexto, Fernanda juntamente com seus pais precisam tomar uma decisão, qual o rumo que a empresa deve tomar, pois a concorrência estava brigando por seus clientes. Sendo que a capacidade de produção aumentou após a construção da nova sede, porém as vendas continuavam no mesmo ritmo, já estavam com produtos estocados e Fernanda sabia do custo que isso gerava.

Para que o retorno de investimento acontecesse conforme o planejado, seria necessário que a Empório Dolce aumentasse suas vendas em 40%, porém como fazer isso? Que medidas tomar? A partir disso, algumas ideias surgiram e a Empório Dolce terá que decidir entre algumas estratégias, como:

- a) franquias: trabalhar com lojas franqueadas, com um design inovador para chamar a atenção dos clientes, com projeto arquitetônico padrão, fornecendo toda a assistência necessária sobre a empresa e seus produtos. Seria necessário alguém especializado em franquias, para buscar associar-se a ABF – Associação Brasileira de Franchising aumentando a visibilidade. Seria necessário fazer um planejamento com o custo para o investidor, uma tabela de preços diferenciada e avaliar os royalties na venda de cada produto. Essas ações exigiriam grande investimento em estudo de mercado;
- b) desenvolver novas linhas de produtos: buscar a inovação por novas linhas de produtos poderia ser uma alternativa para aumentar as vendas. Os clientes gostam de experimentar coisas novas, porém a dúvida é se isso seria suficiente para aumentar o retorno sobre o investimento já realizado. E havia outro questionamento sobre essa decisão, os produtos que estão em estoque. O importante é que todos os produtos continuassem vendendo. Talvez com novas linhas de produtos os clientes passassem a comprar produtos das linhas já



produzidas. Implicaria aumentar investimento sem garantias de aumento de faturamento.

Para a família esta é uma decisão difícil, que exige muita análise, pois qualquer decisão poderia pôr em risco a sobrevivência da empresa. Baseando-se apenas em possibilidades exigiria dos sócios muita coragem e determinismo. E por se tratar de uma empresa familiar arriscar-se seria pôr em jogo toda a renda da família.

### 3 NOTAS DE ENSINO

#### 3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso de ensino é recomendado para utilização nos cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de gestão de inovação, administração estratégica, empreendedorismo e planejamento estratégico.

Recomenda-se que o professor apresente o Caso de Ensino para os alunos, para que os mesmos façam a leitura e posteriormente discutam os pontos mais relevantes e a melhor estratégia a ser tomada, para isso o professor poderá organizar 02 grupos, os mesmos deverão realizar seminários para os colegas de classe. Para tanto, sugere-se que esses seminários atendam as especificações descritas no Quadro 1

Quadro 1 – Roteiro de aula

O que fazer:	De que forma:
Grupo 1: Apresenta o problema do Caso de Ensino e sugere algumas estratégias a serem tomadas;	Em Power Point, realizar slides para que os colegas compreendam melhor; também poderá ser utilizado outros Casos de Ensino para servirem de apoio; será permitido trazer outros exemplos reais, que estão passando pela mesma situação do Caso de Ensino a fim de compreender na prática a melhor decisão a tomar;
Grupo 2: Apresenta suas estratégias em relação ao Caso de Ensino, analisa se as estratégias tomadas pelo Grupo 1 realmente são importantes para atender a meta e o grupo poderá sugerir mais algumas estratégias não citadas pelo grupo 1;	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2016).

É importante que a discussão ocorra de forma que todos os alunos participem, a fim de analisar o grau de conhecimento, potencialidade de tomada de decisão e capacidade de trabalho em de cada um. O professor deve analisar as respostas e estimular os alunos para que todas as opiniões tenham embasamento teórico e sejam relevantes. Essa atividade deve ser elaborada com o prazo máximo de 2 horas e 30 min.

#### 3.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Através deste caso de ensino o aluno será capaz de analisar e refletir sobre alguns temas relacionados ao processo de ensino/aprendizagem em administração, sendo estes:

- analisar e poder decidir a melhor estratégia a ser adotada pela empresa quando a mesma passa por momentos difíceis;
- perceber a importância de se adaptar as mudanças organizacionais, perante a instabilidade do quadro de funcionários da empresa e a adaptação as exigências do mercado;
- discutir a forte presença do empreendedorismo e das oportunidades de negócio presentes na Serra Gaúcha, refletindo a importância de explorar a região;
- demonstrar a importância de um planejamento estratégico para a empresa e gestores, para que possam ter uma visão de onde a empresa quer chegar e como



- fará isso, descartando alguns problemas adversos que possam surgir com o tempo;
- e) estudo de alternativas estratégicas, avaliando os recursos disponíveis e possíveis necessidades para implantá-los, assim como suas vantagens e desvantagens de adotar essas alternativas;
  - f) a aproximação da empresa com o ambiente interno e externo, conhecendo suas ofertas e demandas, oferecendo serviço de qualidade e bom atendimento.

### 3.3 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTOS PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

- a) A Empório Dolce sofreu alguns problemas após a construção de sua nova sede, talvez se a empresa tivesse feito um planejamento estratégico desde sua fundação e principalmente antes de tomar a decisão da construção da nova sede, muitos problemas poderiam ter sido minimizados. Na sua opinião qual a melhor estratégia que deveria ter sido adotada pela empresa quando decidiu ter uma nova sede? Lembrando que havia necessidade de construção, pois o espaço físico já não suportava as necessidades da empresa;
- b) Após analisar o caso descrito acima e na literatura acadêmica, qual a melhor medida a ser tomada pelos sócios:
  - Ampliar o mercado por meio de franquias?
  - Inovar nas linhas de produtos da Empório Dolce?
- c) Após a escolha acima, descreva as estratégias cabíveis que a empresa precisa adotar para que a expansão ou a inovação sejam escolhas que trarão resultados positivos para a empresa, justificando-as.

## 4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

### 4.1 EMPREENDEDORISMO

Fernanda e sua família apresentam características de empreendedores, o que os fez investir em uma nova sede e pensar em ampliar o mercado para atendimento ou desenvolver novos produtos. Assim, é importante entender o que compõe o perfil de um empreendedor.

Para Maximiano (2006) os principais traços do perfil de um empreendedor deve ser a criatividade, a capacidade de implantação, a disposição para assumir riscos, a perseverança, o otimismo e o senso de independência. Assim, percebe-se que é necessário que os sócios da Empório Dolce busquem assumir todos os traços do perfil de um empreendedor, para que estejam preparados para os novos desafios.

O empreendedor através de suas ideias e invenções é capaz de movimentar a economia do país e gerar grandes riquezas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo que não existe ainda no mercado, ou de uma nova visão de como utilizar coisas que já existem e transformar em algo novo. Conforme Dornelas (2005), por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características visionárias, que questionam, arriscam, procuram algo novo, fazem acontecer e empreendem.

Diante disso, percebe-se que para criar e operar um negócio promissor e que gere lucros, o empresário precisa saber compreender diversos fatores que vão desde processos simples até os mais complexos, ou seja, é necessário que todo indivíduo que queira inovar e experimentar novas ideias em sua carreira profissional esteja ciente de que ser um empreendedor requer muita determinação, comprometimento, capacidade de fazer escolhas e de enfrentar desafios. (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).



## 4.2 AMPLIAÇÃO DE MERCADO POR MEIO DE FRANQUIAS

A Empório Dolce quer expandir o mercado de atuação e a implantação de franquias pode ser uma opção. O intuito é fazer com que outras regiões conheçam a marca e consequentemente ocorra o aumento das vendas. No Brasil, segundo a ABF- Associação Brasileira de *Franchising* (2016) o sistema de franquias tem crescido em torno de 15% ao ano, em 2012, o faturamento do setor de franquias no Brasil foi de R\$ 103 bilhões representando um crescimento de 16,2% em relação a 2011. Ainda, segundo a ABF (2016) o Brasil é o terceiro maior país do mundo em número de unidades franqueadas.

O *franchising*, ou sistema de franquias, é um procedimento empresarial em que o empreendedor, denominado franqueador, que possui uma marca bem-sucedida no mercado, cede a outros empreendedores, denominados franqueados, o direito de explorá-la, ou seja, de produzir, distribuir ou comercializar seu produto, usando a marca para identificar sua atividade (MARICATO, 2006). É uma opção de expansão dos negócios e possui características diferenciadas como o apoio financeiro para o empreendimento, o *know-how* e treinamentos disponibilizados pelo franqueador (MOURA; ARAÚJO, 2015).

Nesse sentido, o franqueador detentor de uma marca já conhecida no mercado, disponibiliza para o franqueado o direito de utilizar a marca e os produtos de sua empresa, através desse sistema o franqueado além dos produtos que irá comercializar recebe do franqueador treinamentos e assistência técnica necessária para começar o negócio, em troca o detentor da marca recebe royalties do franqueado que é estabelecido por meio de um contrato entre as partes (MOURA; ARAÚJO, 2015).

## 4.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia representa um conceito dinâmico e multifacetado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propõem cinco definições para o termo estratégia: um plano, onde a estratégia é entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro; um padrão, está relacionada com o comportamento da organização ao longo do tempo; uma posição, ou seja, a posição de determinados produtos em determinados mercados; uma perspectiva, a maneira de uma organização fazer as coisas dentro da organização, dentro da mente dos estrategistas, mas para a grande visão da organização; e como um truque, ou seja, uma manobra ou armadilha para enganar um oponente ou concorrente.

Inúmeras estratégias competitivas são observadas com a finalidade de posicionar a empresa no mercado, entretanto estas estratégias fundamentam-se e dependem de variáveis que podem beneficiar a lucratividade das organizações, e quando trata-se de posicionamento mercadológico as estratégias podem fazer toda a diferença (SILVA; MOTA, 2010).

O ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar na mente dos clientes-alvo é conhecido como posicionamento, sendo o esforço de implantar benefícios e a diferenciação na mente dos clientes (KOTLER, 2000). A estratégia de diferenciação conduz a empresa a obter vantagem através de ofertas valorizadas pelos consumidores mesmo que mais custosas, o que não é impeditivo (OLIVEIRA; CAMPOMAR; LUIS, 2008), pois os consumidores dispõem-se a pagar mais por produtos que sejam capazes de satisfazer suas necessidades.

## 4.4 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS



A inovação tem sido muito utilizada por diversas empresas para se diferenciar de seus concorrentes, sendo uma estratégia importante no contexto das organizações. Pode ser uma alternativa para a Empório Dolce ampliando a participação de mercado; porém entendendo os conceitos, conhecendo as vantagens e desvantagens, pode ajudar a compreender melhor esta estratégia.

Desde a década de 30, com os estudos de Schumpeter (1934) a inovação seria o coração do sistema, o principal motor do desenvolvimento capitalista e fonte de lucro empresarial, sendo a figura do empresário inovador o responsável pelo desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, dos lucros extraordinários.

Para Hult, Hurley e Knight (2003), inovação relaciona-se com a capacidade da empresa se envolver com novos processos, produtos ou ideias, sendo um dos fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa e a solução para problemas de negócios e novos desafios. Porém, pesquisas sugerem que o desenvolvimento da inovação requer cada vez mais o aproveitamento de fontes externas de conhecimento para lidar com o custo crescente na criação de novos conhecimentos (WEST; BOGERS, 2014).

O aumento da concorrência e da exigência dos consumidores quanto à satisfação de seus anseios vem tornando dispendioso o processo de renovação das empresas, as mudanças na forma de competir trouxeram consigo a necessidade de inovação (SILVA; DACORSO, 2013). Carvalho et al., (2015) entendem que as organizações buscam a inovação como meio para obter vantagem competitiva, e que as organizações de menor porte possuem um alto potencial, porém acabam inovando em dimensões semelhantes e deixam de explorar dimensões com potencialidades para gerar vantagem competitiva.

Carmona, De Aquino e Gouveia (2016) evidenciam que a inovação não está ligada somente a elaborar algo novo, que ainda não foi descoberto, mas também está diretamente relacionada a melhorar o que já existe, de modo a elevar seu desempenho, como, por exemplo, produzir uma embalagem mais prática para atender as necessidades dos clientes. Para os autores, seja essa inovação um produto novo ou melhorado, ou ainda, uma mudança em um processo, o importante é que ela seja algo novo para uma empresa específica, mesmo que não necessariamente novo para o mercado.

#### 4.5 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças que acontecem hoje no contexto organizacional não são as mesmas que aconteciam no passado, em que prevalecia um padrão de continuidade (BORGES; MARQUES, 2011). As necessidades propostas pelo ambiente hoje, proporcionam de forma compulsória a necessidade de mudanças estratégicas que tem como objetivo principal responder às novas pressões competitivas externas e ou internamente (VIEIRA; SAUSEN; HERMES, 2015).

As mudanças no ambiente em que a organização está inserida exige adaptação constante de sua estratégia e da forma de gestão dos recursos, assim algumas organizações respondem de forma positiva ao meio, enquanto outras não conseguem interpretar o seu contexto corretamente e fazem escolhas que divergem de sua real necessidade, acabando por entrar em períodos de crise (FRIEDRICH et al., 2016).

O processo de mudança pode ser gerido de diversas formas, organizações que reconhecem o envolvimento do funcionário neste processo possuem um fator de sucesso, pois os trabalhadores têm de alguma forma que mudar seu comportamento para se ajustar às novas demandas da organização (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

As mudanças organizacionais são complexas, podem ser planejadas ou não planejadas, acontecendo conforme o andamento da empresa. Quando não planejadas as organizações precisam solucionar os problemas a partir do momento que acontecem, quando planejadas a



organização procura atingir um objetivo já estabelecido no planejamento (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002).

#### 4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar significa a formulação de objetivos e ações alternativas, diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, sendo um processo de decisões mútuas e independentes que visam alcançar objetivos já estabelecidos (BARBOSA; BRONDANI, 2005) ou seja, o planejamento estratégico visa orientar as empresas de modo que atinjam seus objetivos. O planejamento estratégico envolve vários aspectos da empresa, sendo eles físicos, culturais, internos, ambientais, são fatores que oferecem critérios de análise para a tomada de decisão (SOUZA; MARINHO, 2014).

Nas pequenas empresas o processo de planejamento estratégico é uma diretriz relevante onde as análises tendem a ser menos complexas, assim não precisa ter um custo elevado, ser complexo ou muito formal (SOUZA; MARINHO, 2014).

Conforme Matos (1999) o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) está relacionado com a adaptação da organização em um ambiente que sofre transformações;
- b) é orientado para o futuro ao longo prazo;
- c) é compreensivo envolvendo a organização como um todo;
- d) necessita ser aceito de forma ampla, prevalecendo o consenso;
- e) é uma forma de aprendizagem organizacional.

Diante desses conceitos, o planejamento estratégico mostra-se uma ferramenta necessária para a visão e direcionamento de todos os processos da empresa, sendo uma ferramenta importante para obtenção dos resultados.

#### 4.7 OBTENÇÃO DE DADOS

Os dados foram coletados através de uma entrevista com os dois sócios fundadores da empresa retratados no caso de ensino como Fernanda e Júnior. Buscou-se demonstrar a história real da empresa com alguns fatos fictícios como nomes e desligamento do sócio, a fim de tornar o caso de ensino mais atrativo para os leitores, para torná-lo de cunho acadêmico e também para manter sigilo das informações da empresa estudada.

### REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Dados sobre franquias**. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 30 de Julho.2016.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2005.

BORGES, R. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES**, v. 10, n. 1, p. 95 – 113, 2011.

CARMONA, C. U. M.; DE AQUINO, J. T.; GOUVEIA, R. L. A. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, v. 14, p. 71-84, 2016.





CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; POVOA, S. C. A.; CARVALHO, G. H. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser Empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**: exemplos e casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2010.

FRIEDRICH, M. P. A.; SAUSEN, J. O.; BASSO, K.; AZEVEDO, C. A. C. **Mudança e adaptação estratégica**: estudo de uma organização do setor agrícola do estado do Rio Grande do Sul a partir do modelo de Hrebiniak e Joyce. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 9, 2016, Passo Fundo: EGEPE. **Anais...** Passo Fundo, 2016.

HULT, G; HURLEY, R; KNIGHT, G. Innovativeness: its antecedentes and impacto on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac, 2006.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentive Hall, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, D. J. S.; ARAUJO, A. B. A. **Entendendo a estrutura das franquias**: planejamento, implantação e manutenção. **Revista Tecnologia & Informação**, v. 2, n. 2, p. 7-23, 2015.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.; LUIS, C. Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. **Turismo em análise**, v. 19, n. 1, p. 64-84, 2008.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2002.



SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. 1 ed. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v.10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVA, D. R. F.; MOTA, K. C. N. O segmento da hotelaria de charme como estratégia mercadológica no Ceará. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL – SEMINTUR, 6,; Caxias do Sul: UCC. **Anais...** Caxias do Sul, 2010.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão e Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.

VIEIRA, L.; SAUSE, J. O.; HERMES, L. C. R. A influência do determinismo ambiental no processo de mudança e adaptação estratégica numa empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo. **Teoria evidênciaeconômica**, v. 21, n. 44, p. 165-185, 2015.

WEST, J.; BOGERS, M. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 814-831, 2014.