

Caso de Ensino

Da academia ao happy hour: O caso da OurSound

Djenifer Pereira dos Santos^A , Flávia Martins de Souza^A , Luiz Henrique da Silva^B  e Tatiani Schmitt^A 

^A Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, SC, Brasil

^B Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, SP, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido: 08 de Jan., 2020

Revisado: 09 de Fev., 2020

Aceito: 04 de Jul., 2020

Disponível online: 01 de Mai., 2021

CLASSIFICAÇÃO JEL: M00, M31

ARTIGO ID: 1815

Editor Chefe

Dr. Denny Rossetto 

SKEMA Business School

Editor Científico Responsável

Dr. Marcos Hashimoto 

Millikin University

Revisão Ortográfica e Gramatical

Dra. Mônica Império Costa

Palavra Seleta Revisão Textual

Financiamento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

Cite como:

Santos, D. P.; Souza, F. M.; Silva, L. H.; e Schmitt, T. (2021). Da academia ao Happy Hour: O caso da OurSound. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 10(2), Caso de Ensino e1815. <https://doi.org/10.14211/regepe.e1815>

*Contato Principal

Luiz Henrique da Silva
luizhenrique301@hotmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Retratar a agregação de valor do aplicativo OurSound aos setores de academia, bares e restaurantes, e os desafios diante da necessidade de ampliação das vendas por parte dos sócios proprietários. **Metodologia/abordagem:** Caso de ensino baseado em fatos, conforme experiência de gestão de micro e pequenas empresas. **Originalidade/relevância:** O caso de ensino retrata as atividades da empresa OurSound, cujo diferencial é ser um aplicativo de interação musical, ofertado pelos donos de estabelecimentos aos seus clientes. **Principais resultados:** As reflexões, o aprendizado e as possíveis estratégias sugeridas pelos alunos para atender aos anseios de criação de valor e de aumento das vendas (com a consequente ampliação dos estabelecimentos associados, da interação, da sociabilidade e do engajamento entre usuários) do aplicativo estudado ou outro de semelhante. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Oferecimento aos alunos de vivência em situações relacionadas à gestão de micro e de pequenas empresas, para que tenham a oportunidade de, estando supostamente no lugar dos sócios, discutir o dilema apresentado e buscar alternativas para solucioná-lo.

Palavras-chave: Marketing; Criação de valor; Caso de ensino.

© 2021 ANEGEPE Ltda. Todos os direitos reservados.

Abstract

Objective of the study: To portray the value added of the OurSound application to the gym, bars and restaurants sectors, and the challenges faced by the need to expand sales by the owner partners. **Methodology/approach:** Teaching case based on real facts, according to management experience of micro and small business. **Originality/relevance:** The teaching case portrays the activities of the company OurSound, whose differential is that it is a musical interaction application, offered by the owners of their establishments to their customers. **Main results:** The reflections, learning and possible strategies suggested by students to meet the desire to create value and increase sales (with the consequent expansion of associated establishments, interaction, sociability and engagement between users) of the application studied or similar. **Theoretical/methodological contributions:** Offering students experience in situations related to the management of micro and small businesses, so that they have the opportunity, being supposedly in the partners' shoes, to discuss the dilemma presented and seek alternatives to solve it.

Keywords: Marketing; Value creation; Teaching case.

© 2021 ANEGEPE Ltda. All rights reserved.



<https://doi.org/10.14211/regepe.e1815>

ISSN: 2316-2058 | © 2021 ANEGEPE Ltda. Todos os direitos reservados!

INTRODUÇÃO

Em todo o primeiro dia útil do mês, são analisados os relatórios de vendas da OurSound. Sexta-feira, 1 de novembro de 2019: Vinícius, sócio-proprietário da empresa, convoca o gerente de projetos e sócio, Eduardo, para conversar a respeito dos clientes e de como aumentar o número de estabelecimentos atendidos pela empresa:

- *Eduardo, olhe o gráfico da página 29... Veja como as vendas não estão satisfatórias.*
- *Puxa, exatamente! Precisamos agir para mudar esses números. Talvez uma saída seja mostrar aos clientes (principalmente aos novos), o valor e a importância do nosso negócio – ressaltou, então, Eduardo, ao observar o gráfico apontado.*

Vinícius, que inicialmente teve a ideia de fundação da OurSound, reforça ao sócio:

- *Sim, concordo. A maneira como as pessoas ouvem música está mudando; por isso, precisamos contemplar essa necessidade, a fim de ampliar a aceitação do nosso aplicativo.*
- *Claro, Vinícius! No entanto, a OurSound é nova no mercado, e devido à marca não ter ainda muita notoriedade, esse será um grande desafio. Convencer as pessoas de que o nosso aplicativo é algo necessário e interessante será uma tarefa difícil, embora crucial para alavancar as nossas vendas.*

Os sócios começam, assim, a discutir minuciosamente o relatório. Convencido de que a empresa promove um aplicativo inovador, com potencial de mercado, Vinícius respalda:

- *A possibilidade de proporcionar aos clientes uma experiência diferenciada, permitindo-lhes a escolha do som no ambiente, conforme o seu gosto, é o que devemos ressaltar para motivar os empresários a contratar a OurSound.*

Ao encerrar a reunião, os dois se questionam sobre formas de criar valor ao aplicativo para os novos clientes, nos setores já atendidos por eles: academias, bares e restaurantes; todavia, ainda não se define o primeiro passo a ser dado.

A dupla sincronizada

Era uma noite de quinta-feira do ano de 2014 e, como de costume, os amigos Eduardo e Vinícius estavam em um bar, aproveitando o happy hour após um longo dia de trabalho, bebendo e jogando conversa fora. Eduardo, gerente de projetos, 29 anos, comentava com seu amigo Vinícius, analista de sistemas, 31 anos, sua insatisfação com o chefe e a empresa na qual trabalhava.

Enquanto Vinícius tentava avistar o garçom para atendê-los, começou a tocar uma música nada harmoniosa com o ambiente oferecido pelo estabelecimento. Intrigado, ele então questiona Eduardo:

- *Quem será o responsável pela seleção das músicas neste local? É provável que a pessoa não esteja atenta ao escolhê-las, pois esse som não está adequado ao ambiente...*
- *Eduardo, ainda atordoado com os problemas em seu trabalho, para e observa o local, dizendo:*
- *Acredito que algum funcionário deve escolher as músicas antes da abertura do local, ou pode ser o caixa que cuida disso... Sei lá.*

Vinícius continuou refletindo, até que Eduardo o interrompeu:

- *Mas fique tranquilo, pois não somos os únicos que não gostamos dessa música. Aquele grupo da mesa ali no canto também não aparenta estar contente com essa mudança repentina de estilo musical.*

Novamente Vinícius questiona o amigo:

- *Eduardo, será que, com tantas tecnologias e aplicativos, não existe algum que nos permita escolher o que queremos ouvir em lugares como este?*
- *Olha, amigo, não vi nada sobre isso ainda. Se tiver, desconheço! Garçom, por gentileza, uma gelada para nós.*

No dia seguinte, Vinícius, ainda pensativo, com a ideia da existência de um aplicativo de seleção de músicas em ambientes comerciais, resolveu fazer uma pesquisa na internet e verificou que, de fato, não havia um aplicativo com tal finalidade.

O incômodo sentido naquele bar, no encontro com o seu amigo, fez Vinícius enxergar a possibilidade de abrir o próprio negócio. Entretanto, ele não sabia como poderia administrar uma empresa, visto que tinha conhecimentos na área de tecnologia. Nesse momento, ele pensou em Eduardo, que possuía experiência profissional na área administrativa e, então, contou ao amigo o que pensava, propondo-lhe uma parceria.

Eduardo há algum tempo poupava dinheiro para um futuro investimento, e por trabalhar com gerenciamento de projetos e analisar os resultados apontados pela pesquisa de Vinícius, ele realmente considerou essa chance como uma oportunidade interessante para investir, viabilizar e empreender nesse projeto.

Sendo assim, os amigos marcaram uma reunião para discutir a abertura do novo empreendimento e, nesse mesmo dia, Vinícius e Eduardo chegam a um acordo, dando luz então ao OurSound, um aplicativo que permite aos clientes escolher músicas e interagir com as demais pessoas no mesmo ambiente comercial.

O som dos negócios

Fundada em setembro de 2015, a OurSound Brasil está sediada no Balneário Camboriú, no estado de Santa Catarina, sendo dirigida pelos sócios Vinícius e Eduardo, especialistas na área de análise de sistema e gerenciamento de projetos, respectivamente, e tendo na equipe três programadores e três representantes comerciais.

O negócio consiste em um aplicativo de músicas e de interação social, que permite ao cliente, frequentador de bares, restaurantes e academias de todo o Brasil, selecionar a música a ser ouvida e interagir com as outras pessoas do ambiente. Atualmente, a OurSound tem acordo com os proprietários de 274 estabelecimentos e, aproximadamente, 5.700 usuários ativos, estando 80% deles situados na cidade de Balneário Camboriú.

O serviço é composto por um player de músicas, que conta com mais de cinco milhões de hits para os estabelecimentos oferecerem ao seu público. O aplicativo possui uma interface simples e prática de utilizar, sendo que os proprietários dos bares, academias e restaurantes devem ter um computador ou notebook para acessá-lo, caso queiram fazer alguma modificação na música ou na lista de reprodução, por exemplo.

Para utilizar o aplicativo, os clientes dos estabelecimentos precisam baixá-lo pela Play Store (Android) ou App Store (IOS), podendo acessá-lo em qualquer horário do dia, de acordo com o expediente do local, para escolher a música que deseja ouvir. Para tanto, o aplicativo solicita a localização do cliente, e, depois de confirmar a sua presença no estabelecimento, ele é liberado para a escolha de músicas.

Como se trata de um aplicativo de interação social em estabelecimentos comerciais, a seleção das músicas é classificada e predefinida pelo proprietário, de acordo com o estilo musical



compatível com o ambiente, para evitar escolhas ofensivas ou invasivas. Os gêneros musicais são, então, escolhidos e, para cada um há uma lista de reprodução já determinada, cujas músicas podem ser inseridas, excluídas ou personalizadas pelo contratante, de acordo com a proposta do negócio.

O cliente do estabelecimento, por sua vez, pode ouvir as músicas quando desejar, desde que respeite os demais clientes que também estão compartilhando o serviço. Para isso, existe uma sequência de músicas a ser tocada, por ordem de escolha, sendo que o aplicativo limita o número de músicas escolhidas pelo usuário, a fim de permitir a todos a oportunidade de interagir, e de evitar a monopolização do aplicativo por um único usuário.

Quando não há seleção de músicas, o aplicativo reproduz a lista de reprodução indicada pelo dono do negócio. A partir do momento que algum cliente seleciona uma música, ele passa a ter prioridade em relação à lista em execução. O aplicativo também dispõe de uma lista das músicas mais tocadas por aquele estabelecimento; e de outra, com as mais tocadas, em geral, por todos os negócios onde a OurSound está presente.

Além de ouvir a música preferida, o OurSound propicia a interação entre os seus usuários, oferecendo um bate-papo para conversas e comunicação – o principal diferencial da empresa. O mundo da tecnologia é convidativo e, em paralelo, na realidade, há uma sociedade movida pela interatividade. Dessa forma, a proposta de valor da OurSound é aproximar pessoas, com uma particularidade diferente das demais redes sociais: fazer essa conexão por intermédio da música. Na prática, o cliente chega ao local (academia, bar ou restaurante) e se mantém conectado – algo que se tornou prioridade na vida de diversas pessoas.

Ao contrário das modalidades existentes para escutar as músicas, a empresa não cria assinaturas para os clientes dos estabelecimentos/usuários do aplicativo, pois sua funcionalidade é promover aos empresários uma nova forma de interatividade, por meio da disponibilização dos serviços do aplicativo OurSound. Para adquirir o serviço, os donos dos estabelecimentos realizam a assinatura do aplicativo OurSound pelo valor de R\$ 99,90 mensais, com trinta dias de uso gratuito, por meio de uma visita de um representante comercial da empresa ao estabelecimento.

Ao adquirir um serviço desse tipo, os proprietários comerciais criam uma estratégia para estar à frente de seus concorrentes. É possível usar essa ferramenta como chamariz para o público, pois, hoje, a maioria das pessoas gosta de interação social. Nessa perspectiva, para conquistar, criar relacionamentos, fidelizar e gerar valor aos clientes, o estabelecimento deve acompanhar as tendências e oferecer oportunidades para que eles tenham uma experiência exclusiva e personalizada.

Inicialmente, a proposta da empresa era atender academias do Balneário Camboriú e região e, sucessivamente, expandir para as demais cidades do Brasil, priorizando capitais e cidades populosas, com foco nas movimentadas e turísticas. Com o passar do tempo, contudo, houve aceitação do uso do aplicativo também em bares e restaurantes, alterando o enfoque da empresa, dada a predominância do público jovem conectado à tecnologia.

Apesar da aceitação, a dificuldade em atender a uma gama maior de estabelecimentos ainda é uma preocupação dos sócios, uma vez que algumas rejeições à proposta da OurSound estavam surgindo e, como analisado por Vinícius e Eduardo, os resultados não eram favoráveis à empresa. Além disso, os sócios detêm

poucos recursos para colocar em prática a ideia de expansão da OurSound, o que fragiliza, por conseguinte, a prospecção de vendas para a captação de novos clientes.

É necessário ressaltar que o OurSound ainda não é patenteado e, como não existem leis específicas no país para regulamentar aplicativos, a apresentação dos benefícios e dos valores da empresa é feita de forma cuidadosa, pois há o risco de haver uma “imitação” de sua proposta, o que a faria deixar de ser competitiva no mercado.

Ouvindo o mercado (Os adversários)

A OurSound possui variados concorrentes, desde aplicativos de músicas que disponibilizam hits de forma gratuita ou paga, até música ao vivo no local. Com um grande acervo de canções a ser usufruído a qualquer instante, os aplicativos de rádio Deezer e Spotify já são bem conhecidos pelos usuários no mundo virtual.

O rádio foi um dos primeiros recursos tecnológicos a chegar ao mercado nacional, com grande reconhecimento e acervo de músicas, com a vantagem de ser utilizado por um número maior de usuários, devido à sua adaptação a inúmeros dispositivos. Além disso, as várias estações de rádio possuem seus próprios aplicativos, ou até mesmo estão disponíveis em aplicativos que reúnem várias estações, todos de forma gratuita. Como desvantagens, são apontadas a quantidade excessiva de anúncios publicitários e a indisponibilidade da ampla escolha das músicas, isto é, a pessoa somente ouve a programação fornecida pela estação escolhida, com raras exceções, em horários específicos, em que, pela abertura dos canais de comunicação da rádio ao público, pode-se pedir e dedicar canções.

O Deezer é um aplicativo francês, com mais de 56 milhões de faixas e mais de 30 estações de rádios temáticas, que possibilita, de maneira fácil e prática, a busca e a organização de músicas em listas de reprodução. Além de disponibilizar aos seus usuários a conexão com o Facebook e o Google+, para compartilhamento de atividades com amigos, o aplicativo pode ser utilizado gratuitamente, o que envolve a aceitação de anúncios publicitários e a impossibilidade de “pular” as faixas musicais, a não ser que o cliente se torne Premium, mediante o pagamento de uma taxa mensal de R\$ 16,90.

O Spotify é o serviço de streaming mais popular e utilizado no mundo, com um acervo de mais de 35 milhões de músicas, organizadas em mais de dois bilhões de listas de reprodução, que podem ser criadas e compartilhadas por seus usuários. Disponível para a maioria dos dispositivos modernos, incluindo computadores, smartphones e tablets, o uso gratuito do aplicativo sujeita o usuário a anúncios publicitários e impõe algumas limitações, como a impossibilidade de escolha de uma sequência musical; isso não ocorre no plano Premium, que pode ser assinado por uma taxa mensal de R\$ 16,90 para os primeiros 30 dias. Vale ressaltar que as várias extensões tornam o serviço mais atrativo e interativo na hora de descobrir uma lista de reprodução ou de aceitar recomendações.

O YouTube é uma plataforma gratuita de compartilhamento de vídeos, onde milhares de vídeos musicais estão à disposição e podem ser utilizados por meio de computadores ou aplicativos, mediante a aceitação de anúncios publicitários. Há, também, o YouTube Premium, uma versão paga do serviço (com taxa mensal de R\$ 20,90), que garante o acesso sem a interrupção por anúncios, e disponibiliza funcionalidades adicionais exclusivas.

A OurSound concorre ainda com a música ao vivo nos locais, haja vista a enorme quantidade de cantores de bares no mercado, que cobram, em média, R\$ 350,00 por aproximadamente quatro

horas de apresentação em uma noite. Além de promover o “agito” no estabelecimento, há a cobrança de couvert artístico (cujos valores variam, conforme a política de cada local, estando, em média, entre R\$ 5,00 a R\$ 10,00 por pessoa) ao cliente que, uma vez informado a respeito, obrigatoriamente deve pagá-lo. Para o empresário, essa cobrança pode ser uma alternativa para “dividir” os custos com os clientes. Entretanto, o couvert artístico ainda não é visto com bons olhos por grande parte dos consumidores, existindo certa resistência diante do pagamento desse tipo de serviço; por isso, muitos estabelecimentos optam por não cobrá-lo, para não espantar a clientela ou propiciar situações desagradáveis.

Escuta aí

A OurSound busca constantemente a melhoria de seu produto, oferecendo novas experiências aos seus clientes, para despertar o desejo e a necessidade dos consumidores finais, que frequentam os estabelecimentos credenciados. A empresa tem efetuado algumas medidas para apresentar os benefícios da utilização do aplicativo aos estabelecimentos, com o intuito de agregar valor à marca.

Uma das preocupações da empresa é a capacitação dos representantes comerciais, para que eles estejam preparados a ofertar o produto e a apontar os benefícios do aplicativo ao estabelecimento. Para tanto, são realizadas capacitações frequentes, de ordem: (a) técnica, nas quais há esclarecimentos a respeito da utilização, da instalação, da atualização e da manutenção do aplicativo; e (b) comportamental, para promover atendimento de qualidade, boa comunicação, postura e ética, bem como apresentar os princípios da empresa.

Como forma de fazer com que o cliente fique à vontade em analisar a proposta de venda da OurSound e de propiciar uma experiência com o produto, a empresa disponibiliza a sua utilização gratuita por trinta dias, mesmo que o estabelecimento não firme o contrato de compra do serviço. No ano de 2018, a empresa disponibilizou 253 testes gratuitos e teve o retorno de 127 clientes, que voltaram e contrataram o serviço.

As ferramentas de merchandising utilizadas pela OurSound são materiais, como outdoors, flyers, panfletos, adesivos, banners e acessórios de mesa, disponibilizados sem custo para o estabelecimento contratante do aplicativo. Todas essas estratégias têm como objetivo comunicar aos clientes do estabelecimento a presença do aplicativo no local e a sua funcionalidade.

O aplicativo é composto por um player de músicas, que conta, atualmente, com mais de cinco milhões de hits disponíveis. O estabelecimento que contrata o aplicativo pode personalizar as faixas musicais, de acordo com o seu perfil, tendo a possibilidade de liberar determinadas músicas, assim como bloquear aquelas que não se enquadram ao ambiente.

Compartilhando a mesma vibe

Naquela sexta-feira do mês de novembro, do ano de 2019, em análise atenta dos relatórios de vendas e das informações apuradas, os sócios percebem a necessidade de atitudes estratégicas perante os nichos atendidos. Vinícius, então, decide fazer uma breve pesquisa dos segmentos focalizados, com a finalidade de obter dados pertinentes para auxiliar nas decisões a serem tomadas, e se depara com números expressivos de crescimento do mercado de academias, bares e restaurantes, passando a elencá-los a Eduardo:

— Eduardo, veja que informações importantes eu encontrei! O nicho de bares, restaurantes, academias e afins possui uma projeção de crescimento em todo o Brasil, tendo em vista a concentração de maior busca e de investimento pela/na gastronomia, qualidade de vida e interação social, tanto ao vivo como on-line. De acordo com a revista *VocêRH*, o Brasil é o segundo maior no segmento de academias no mundo, com mais de 34.500 estabelecimentos em funcionamento, atrás apenas dos Estados Unidos. Com um crescimento acelerado desde 2007, taxas acima de 13% ao ano e mais de oito milhões de alunos matriculados, esse mercado movimentava cerca de 2,1 bilhões de dólares (*Di Domenico, 2019, [s. p.]*).

E Vinícius complementa:

— Apesar disso, no ano passado, o país perdeu a sua posição no ranking dos dez países que mais lucraram com o segmento fitness, e não podemos considerar que isso seja inoportuno para a OurSound, muito pelo contrário, acredito que continuamos com grandes chances de prosperar nesse setor.

Eduardo anota alguns apontamentos das notícias relatadas pelo sócio, e Vinícius continua:

— Quanto ao setor de bares e restaurantes, soube que o setor obteve o crescimento no ano passado (2018) de 3,5%, segundo a Associação Nacional de Restaurantes (*ANR, 2018, [s. p.]*). A revista *InfoMoney* (*Dino, 2019, [s. p.]*) indica que alguns empresários apostaram em mudanças e na ampliação dos estabelecimentos, determinados problemas solucionados contribuíram para o crescimento do setor, como por exemplo, a gorjeta, que acarretava muita insegurança ao segmento.

Eduardo, pensativo, ao analisar as ações já realizadas pela empresa, notou a necessidade da inclusão de novas formas de agregar valor à OurSound.

— Vinícius, o que está nos faltando é divulgar um pouco mais a marca nas redes sociais; e, para isso, seria interessante firmar parceria com blogueiros. Hoje, muita gente leva em consideração o que dizem os influenciadores digitais... Eu estava lendo que 74% das pessoas compram, de acordo com a influência recebida das mídias sociais (*Dino, 2018*). Por ter um papel influente e estratégico, os influenciadores podem mudar a visão de consumo das pessoas e alcançar números expressivos do público-alvo.

Vinícius, então, indaga:

— Temos que escolher muito bem esses influenciadores, pois, da mesma maneira que enaltecem uma marca, eles podem prejudicá-la. Você não lembra do caso da blogueira que tinha plástica e não a divulgou? Muitas pessoas a criticaram por isso; ela perdeu milhões de seguidores e as marcas que patrocinaram seus posts foram prejudicadas.

— Eduardo, e se essa divulgação fosse feita pelos profissionais que atendem ao público final? Os garçons, por exemplo, poderiam informar com mais exatidão a funcionalidade do nosso aplicativo aos clientes que estiverem realizando seus pedidos. O mesmo pode ocorrer com o personal trainer, ao longo do acompanhamento dos usuários, na prática dos seus exercícios.

— Eu considero a ideia fantástica, Vinícius, mas como vamos fazer com que esses profissionais se sintam motivados e entusiasmados em divulgar o nosso aplicativo? Será que treinar os donos dos estabelecimentos é uma boa alternativa?

Pensando nisso, como Eduardo e Vinícius podem apresentar o aplicativo de maneira a atrair novos clientes? Como criar valor para que o empresário compre a ideia? O que a OurSound precisa fazer para aumentar o número de clientes atendidos e, conseqüentemente, as vendas? Como despertar o desejo de utilização do aplicativo aos usuários?



Notas de Ensino

Este caso de ensino oferece as notas de ensino separadamente.

Agradecimentos

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

Declaração de conflito de interesse

os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor			
	Santos, DP	Souza, FM	Silva, LH	Schmitt, T
Conceitualização	X	X	X	X
Metodologia	X	X	X	X
Software	-	-	-	-
Validação	-	-	-	-
Análise formal	X	X	X	X
Pesquisa / Levantamento	-	-	-	-
Recursos	-	-	-	-
Curadoria dos dados	X	X	-	-
Escrita - Rascunho original	X	X	X	X
Escrita - Revisão e edição	X	X	X	X
Visualização dos dados	X	X	X	-
Supervisão / Orientação	X	-	-	-
Administração do Projeto	X	X	X	X
Financiamento	X	X	X	X

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANT – Associação Nacional dos Restaurantes (2018). Setor de alimentação fora do ANT – Associação Nacional dos Restaurantes (2018). Setor de alimentação fora do lar encerra 2018 com crescimento de 3,5%. Recuperado de <https://anrbrasil.org.br/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-encerra-2018-com-crescimento-de-35/>
- Bailey, S., & Baker, J. (2014). Visual merchandising for fashion. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Bernardez, G. (2005). Marketing para pequenas empresas: dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio. Blumenau: Impressão Nova Letra.
- Borges, A. F., & Lima, J. B. (2012). O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicase. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – Regepe, 1(1), 131-154. <http://doi.org/10.14211/regepe.v1i1.17>
- Chernatony, L., Harris, F., & Riley, F. D. O. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. European Journal of Marketing, 34(1/2), 39-56. <http://doi.org/10.1108/03090560010306197>
- Correio, M. B. L., Correio, H. S. N., Correio, D. S. G., & Correio, M. M. C. (2015). Comunicação pós-venda como influência na fidelização do cliente: um estudo de caso na "empresa a" situada na zona sul do estado de São Paulo. Revista de Administração, 13(24), 3-21.
- Di Domenico, M. (2019, março). Onda fitness movimentada US\$2 bi no Brasil e só cresce. Veja como aproveitar. VocêRH. Recuperado de <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/onda-fitness-movimentada-us2-bi-no-brasil-e-so-cresce-veja-como-aproveitar/#:~:text=Hoje%2C%20a%20ind%C3%BAstria%20de%20atividades,mais%20lucram%20com%20o%20fitness>
- Dino – Divulgador de Notícias. (2018, abril). Consumo: 74% das pessoas compram de acordo com as influências das mídias sociais. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/dino/consumo-74-das-pessoas-compram-de-acordo-com-as-influencias-das-midias-sociais.c4050e8fb3cf092eeb4efc051aacbfd1be0ellfy.html>

- Dino – Divulgador de Notícias. (2019, janeiro). Fim de ano aquece o setor de restaurantes, crescimento pode chegar a 4,5% neste período. Infomoney. Recuperado de <https://www.infomoney.com.br/patrocinados/dino/fim-de-ano-aquece-o-setor-de-restaurantes-crescimento-pode-chegar-a-45-neste-periodo/>
- Kotler, P. (1996). Administração de marketing. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1992). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Administração de Marketing (14a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lobos, J. (1993). Encantando o cliente Externo e Interno (7a ed.). São Paulo: Editora Hamburg Ltda.
- Lupoli Junior, J. G. L. (2002). Uma visão estratégica da segmentação de mercado aplicada ao business to business. Pensamento & Realidade, 10(5), 44-61.
- Ong, C. H., Lee, H. W., & Ramayah, T. (2018). Impact of brand experience on loyalty. Journal of Hospitality Marketing & Management, 27(7), 755-774. <http://doi.org/10.1080/19368623.2018.1445055>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 2-40. <http://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pegler, M. M. (2012). Visual merchandising and display (6a ed.). New York: Fairchild Books.
- Platt, A. A., & Rocha, R. A. (2016). Estratégia mercadológica (2a ed.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Sant'Anna, A. L. (2018). Marketing digital e os digital influencers: breves comentários acerca dessa ferramenta e de sua eficácia na divulgação de bens e serviços. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, 12(42), 27-40. <http://doi.org/10.14295/online.v12i42.1414>
- Scharf, E. R., Paasch, M. R., & Silva, J. (2018). Proposta de valor em empresas do setor de moda: o entendimento de gestores de marketing e de desenvolvimento de produtos. Revista de Gestão Organizacional – RGO, 11(3), 39-59. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4334>
- Silva, C. R. M., & Tessarolo, F. M. (2016). Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, São Paulo, SP, Brasil, 39.
- Souza, J., & Torres, M. C. A. (2009). Maneiras de ouvir música: uma questão para a educação musical com jovens: música na educação básica. Música na educação básica, 1(1), 46-59.
- Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

BIOGRAFIA DOS AUTORES

Djenifer Pereira dos Santos possui mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI e graduação em Marketing pela UNIVALI. Suas áreas de interesse incluem Casos para Ensino, Marketing de Varejo, Empreendedorismo e Administração Mercadológica. E-mail: djeniferpereiradosantos@gmail.com

Flávia Martins de Souza possui mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI e graduação em Administração pela UNIVALI. Suas áreas de interesse incluem Casos para Ensino, Marketing Esportivo, Neuromarketing, Comportamento do Consumidor e Administração Mercadológica. E-mail: flavia.souzam@outlook.com

Luiz Henrique da Silva é doutorando em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - USP. Possui mestrado em Administração pela UNIVALI, graduação em Administração pela UFSC e graduação em Comércio Exterior pela UNIVALI. Suas áreas de interesse incluem Casos para Ensino, Liderança e Competências. E-mail: luizhenrique301@hotmail.com

Tatiani Schmitt é doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Possui mestrado em Administração pela UNIVALI e graduação em Administração pela UNIVALI. Suas áreas de interesse incluem Casos para Ensino, Metodologias de Aprendizagem Ativas, Negócios Sociais e Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis. E-mail: tatiani.schmitt@hotmail.com

