VOGEL & PENZ: A LARGADA PARA UM SONHO CONCRETO

Resumo
O caso envolve uma narrativa de fatos reais, apresentando a construção inicial da empresa Vogel & Penz, a qual se insere no setor de revestimentos cerâmicos e cimentícios e está localizada na cidade de Bom Princípio, interior do Rio Grande do Sul. No decorrer da narrativa são apresentadas as problemáticas que giram em torno dos canais de vendas deste setor, assim como os que atualmente são utilizados pela empresa em estudo. Além disso, são questionadas as decisões tomadas em diferentes momentos pelas sócias, analisando suas escolhas e identificando quais seriam os melhores caminhos para alavancar o empreendimento. O caso possui ênfase de modo geral nos aspectos que se relacionam ao empreendedorismo, marketing e tomada de decisão, com enfoque especifico em canais de vendas.

Palavras Chave: Tomada de decisão. Canais de vendas. Empreendedorismo.

Introdução

Era uma quinta-feira, 10 de agosto de 2018, meio dia. Aline e Fabiane se encontraram para uma reunião sobre negócios. Queriam aprofundar suas ideias que estavam inquietas em suas mentes.

— E aí amiga, como está? (disse Aline)

— Tudo ótimo!!! Hoje vamos dar um start de vez nas nossas ideias e começar a execução do nosso plano!

— Isso aí! Vamos fazer esse negócio acontecer e tirar do papel! Trouxe para te apresentar um esboço do Plano de Negócios que montei, claro, temos que esmiuçar e complementar algumas coisas ainda...

— Perfeito! Vamos à análise e depois mãos à obra!

A reunião se estendeu por toda a tarde e ideias foram trocadas e incluídas no Plano de Negócios que já vinha sendo montado há 4 meses.

Ainda que com algumas dúvidas, medos e incertezas em relação a qual rumo a empresa tomaria dali pra frente, com o plano montado e alinhado, dentro dos conhecimentos das duas sócias – Aline é Administradora e trabalhou durante 20 anos em empresa familiar, no ramo da construção e Fabiane é arquiteta e artista plástica – deu-se início a Vogel & Penz Revestimentos.

Todavia, o maior receio das sócias, permeava em torno de como colocariam em prática as vendas de seus produtos, levando em conta o varejo em que estavam se inserindo, suas características próprias de atendimento ao consumidor final e o segmento de mercado em que a multicanalidade é indispensável, considerando que uma empresa varejista pode vender em loja própria, via telefone, por meio de representantes e consultores/revendedores e também, cada vez mais, via internet (e-commerce). Mas e na prática, como Aline e Fabiane se adequariam a esse mercado? Quais seriam os canais mais propícios?

A Vogel & Penz

A empresa Vogel & Penz, fabricante de Revestimentos Cerâmicos Cimentícios, iniciou suas atividades em agosto de 2018, na cidade de Bom Princípio, RS. A ideia da empresa de revestimentos e pisos surgiu em meados de abril de 2018, da união do sonho de duas amigas de terem o seu próprio empreendimento, as quais uniram seus conhecimentos e planejaram a abertura da empresa, que apesar de ter iniciado suas atividades em agosto de 2018, teve sua fundação concretizada (no papel) somente em fevereiro de 2019.

O fato de não haver nenhuma empresa especializada na fabricação de revestimentos cimentícios na região, foi um dos motivos da escolha deste segmento. Além disso, na empresa

familiar de Aline, já se produzia uma linha de pisos cimentícios, e havia por parte dela o *know how* necessário sobre o assunto. A linha de revestimentos cerâmicos é um produto agregado que a empresa buscou incrementar na sua linha de produtos, porém, é adquirido de empresa terceirizada e revendido pela Vogel e Penz Revestimentos.

Apesar de recente no mercado, os primeiros meses foram de muitos aprendizados e conhecimento voltado ao mercado em que está inserida. No início, a produção era feita dentro da empresa familiar de Aline, usando toda a estrutura física e maquinário disponível, sempre fora de horário comercial, deste modo, as sócias participaram das produções com a ajuda e operação de um dos funcionários da empresa. A partir da implantação provisória, foram surgindo os primeiros pedidos, inicialmente pequenos e de vendas realizadas para amigos, através das mídias sociais e de trabalhos realizados pela sócia Fabiane.

O mercado de Revestimentos

Implantar a Vogel & Penz não parecia algo difícil, principalmente pela oportunidade em poder utilizar uma estrutura já existente para a fabricação de seus revestimentos cimentícios, sem ter que investir logo de saída em maquinários, funcionários fixos, etc., afinal, os recursos financeiros iniciais não eram muito dispendiosos. Até por esse motivo buscou-se agregar a linha de produtos terceirizados.

— Fabi, o que acha de incluirmos alguns produtos terceirizados na nossa linha?

— Estive vendo algumas peças em Cerâmica, que imitam os tijolos ingleses, muito em alta na construção, poderíamos tentar uma parceria com essa empresa que fabrica e agregar na nossa linha.

— Acho muito bom, disse Fabi.

— Além do mais, incluir essa linha não nos gerará custos fixos e nem investimento alto, tudo que revendermos será um ganho extra para nossa empresa!

— Isso aí! Então, farei contato com a empresa e verificar a disponibilidade desta parceria, custos e tudo que precisaremos saber a respeito!

A ideia inicial de vendas foi colocar os produtos em exposições em lojas especializadas (boutiques) e divulgar a empresa nas mídias sociais. Criou-se uma página no Facebook e Instagram, além de site e investiu-se em algumas campanhas de divulgação pagas nestes meios, além de inteligência artificial para a expansão e captação de seguidores, como meio de divulgação da empresa.

Acreditando em um volume de vendas razoavelmente imediato, principalmente por meio das lojas especializadas, onde, entre Dezembro de 2018 e Janeiro de 2019 investiu-se um bom valor em expositores e mostruários, material de propaganda, viagens de prospecção, etc, viu-se a iniciativa frustrada:

— Fabi, estou desiludida com a ideia de colocar nossos produtos para venda em lojas (boutiques). Desde janeiro temos expositores na cidade de Ijuí, Veranópolis, Nova Prata, Novo Hamburgo e Porto Alegre, e, até o momento estas lojas não realizaram sequer uma venda!

— Pois é, estou frustrada também! Acreditamos num retorno imediato e não aconteceu!

— Vamos ter que mudar nosso foco nas vendas e seguir um direcionamento de parceria diretamente com arquitetos, engenheiros, designers e construtoras, para venda direta através da indicação deles aos clientes finais (consumidores).

— E, também acho que devemos seguir impulsionando algumas publicações nas mídias sociais para nosso público-alvo, complementou Fabi em conversa com Aline.

Desde então, até o momento (final de julho/2019) nenhuma das cinco lojas onde investiram, fez sequer uma venda do material.

Por outro lado, as vendas estavam acontecendo lentamente através de divulgação direta em escritórios de arquitetura com a entrega de amostras e folder, divulgação através de

e-mail e whattsapp direcionados para Arquitetos, Engenheiros, Designers de Interiores e profissionais da área, por meio de envio de catálogos online. A captação destes profissionais que recebiam nosso material sempre foi realizada através das redes sociais e pesquisas no Google, de mostras e eventos de arquitetura, associações de arquitetos, etc, sempre focando o estado do Rio Grande do Sul.

Diante desta situação, viu-se a necessidade de fazer uma mudança de planos na empresa e estruturar melhor o mercado de atuação e divulgação, buscando identificar qual seria a opção mais rentável e próspera para as sócias a curto prazo, sendo assim, foi-se a fundo no estudo do mercado em que estavam inseridas buscando entender quais as formas de comercialização de revestimentos e potencialidades atreladas a cada uma delas.

De acordo com dados do SEBRAE (2017), no planejamento do escoamento da mercadoria, já se sabe antecipadamente, que a busca por espaço no PDV (ponto de venda) dos *homecenters* e lojas especializadas, não irá apresentar volume semelhante ao do porcelanato. O giro dos cimentícios no ponto de venda é ainda inferior ao porcelanato, sendo produzido por encomenda, versus produção para estoque como no caso dos porcelanatos (uma única empresa de porcelanatos, líder nacional, é capaz de produzir quase 4 vezes mais do que todos os players de cimentícios juntos, chegando a atingir 840.000 m²/mês para revestimento de paredes).

Oportunidade e dados de Mercado

Entre as vantagens dos revestimentos cimentícios estão a possibilidade da modelagem das peças em 3D e a maior durabilidade, que viabiliza o uso em ambientes externos. Os revestimentos cimentícios são uma oportunidade de mercado para as MPE (Micro e Pequenas Empresas), pois aliam beleza, *design*, sustentabilidade e características desejáveis pelos clientes, como alta durabilidade, resistência e facilidade de manutenção. Além de mais resistentes, os cimentícios possibilitam uma ampla gama de texturas, podendo ser utilizados em substituição à cerâmica e à madeira, por exemplo. Com o desenvolvimento do mercado imobiliário e as potencialidades dos grandes eventos dos últimos anos, a construção civil foi um setor que teve oportunidades no Brasil. Trata-se, portanto, de um mercado dinâmico e importante para MPE de diversos segmentos, como o de revestimentos (SEBRAE, 2017)

Atuação Comercial

Existem diferentes formas de comercializar os revestimentos, que podem ser explorados por quem empreende na área:

— Qual é o melhor canal para vendas que podemos e devemos explorar? Perguntou Fabi para Aline.

— Na minha opinião, por estarmos iniciando no mercado, devemos investir em algumas lojas pontuais, principalmente em localidades mais distantes do raio da nossa empresa. Pensei também em visitarmos os profissionais em seus escritórios, levar um catálogo impresso, uma amostrinha de produto. E, não podemos deixar de investir nas mídias sociais que com direcionamento adequado conseguimos atingir um público específico, que no nosso caso seriam os profissionais que irão especificar os produtos da VP em seus projetos, respondeu Aline.

— De total acordo na questão de visitas a profissionais, mas podemos fazer isso também do nosso escritório, buscando os telefones dos profissionais e enviando através de whattsapp o catálogo dos nossos produtos, lançamentos, promoções, etc, complementou Fabi.

— Não acho que devemos ter representante comercial que visite obras finais. Nosso produto possui um valor agregado alto, ele é um produto que deve ser especificado pelos profissionais aos clientes que estão em obras ou reformando. Poderíamos contratar representantes que atuem em parceria com os profissionais. Seria uma boa estratégia! Disse Aline.

Análise das possíveis alternativas de decisão
Considerando as opções de comercialização em *Homecenters*, Boutiques, Representantes comerciais e Mídias Sociais, podemos observar os seguintes aspectos, assim como vantagens e desvantagens para a Vogel e Penz:

Homecenters
São grandes empresas que comercializam artigos de casa e materiais de construção civil. Leroy Merlin, Cassol e Tumelero são exemplos.

Vantagens
- Ponto de venda com grande fluxo;
- Possibilidade de alto volume de vendas;
- Divulgação própria do *homecenter;*
- Amplas condições de pagamento.

Desvantagens
- Concorrência entre fornecedores;
- Alto poder de barganha do *homecenter;*
- Requisitos para fornecer;
- Requer estrutura para atender.

Boutiques de Revestimentos
As boutiques são lojas especializadas em revestimentos que reúnem diversas marcas, linhas e modelos em seu espaço para comercialização.

Vantagens
- Atendimento especializado;
- Equipe com conhecimento técnico;
- Clientela interessada no produto.

Desvantagens
- Depender de clientela com interesse específico, sem "compradores por acidente";
- Alta concorrência com produtos de outras marcas.

Representantes comerciais
O representante comercial facilita o relacionamento entre o fabricante e o cliente. Ele pode atuar também na distribuição dos produtos de forma qualificada e eficiente. Entre suas funções estão: visitar clientes, informar sobre novos produtos, identificar necessidades e expectativas dos clientes, fechar vendas e pedidos para a empresa representada. Neste caso, o ideal seria a visita aos Arquitetos, Engenheiros, Designers de Interiores e Construtoras, que irão realizar os orçamentos e compras em nome dos clientes ou direcioná-lo para a venda diretamente ao consumidor final.

Vantagens
- Atendimento especializado;
- Equipe com conhecimento técnico;
- Clientela interessada no produto.

Desvantagens
- O produto possui valor agregado, sendo difícil a sua venda de porta-em-porta;

- Buscar obras de alto padrão, muitas vezes você não consegue conversar diretamente com o proprietário e quem decide a compra é o arquiteto.
- Alta concorrência com produtos de outras marcas com preços inferiores com preços mais atraentes.

Mídias Sociais

O desafio do momento para os empreendedores é estar conectado com o consumidor. O grande acúmulo de informações e a pulverização dos meios tecnológicos das mídias sociais colocaram uma lente de aumento sobre a necessidade de um estudo estratégico sobre a utilização destas como canal de vendas nas empresas (Rez, 2017).

É nas redes sociais que os brasileiros demonstram suas ideologias, suas convicções, seus anseios, suas preferências e opiniões. Fato que pode ser benéfico para os empreendedores, mas também evidenciam qualquer deslize que possa acontecer. Essa "transparência" dos internautas sinaliza uma oportunidade para coletar dados e informações relevantes sobre seus perfis na rede. Portanto cruzar esses itens analisados com as necessidades de uma empresa é uma estratégia eficaz para gerar insights e criar mecanismos de vendas mais personalizados.

As mídias sociais hoje são meios fáceis e de baixo custo para divulgar produtos e empresas para um número grande de pessoas em tempo pequeno. Além disso, através de anúncios, pode-se escolher o direcionamento do público desejado, a média de idade das pessoas que se almeja atingir a sua localização específica ou raio de localização.

Desta forma, também existe a divulgação através de *digital influencer*, que são pessoas com um grande número de seguidores nas redes sociais e são "ditadores" de moda e de produtos em alta no mercado, fazendo com que as pessoas tenham interesse em adquirir aquele determinado produto, só por que os *influencers* também usam/adquiriram. Neste caso abordado, deveria ser um profissional na área de arquitetura e interiores.

Há também outra forma de utilizar as mídias sociais, por meio de programas de inteligência artificial, onde se escolhe o público que deseja-se abordar, e, que trabalha de forma automática, curtindo e descurtindo, seguindo e deixando de seguir o público, fazendo desta forma com que sua empresa fique conhecida mais rapidamente aumentando seu engajamento com seguidores e clientes em potencial.

Outras formas de comercialização

Além dos meios de comercialização apesentados, outras alternativas também podem ser abordadas:

• ***Show-room*:** espaço que apresenta os produtos da empresa, podendo ser um meio de comercialização aos clientes. Pode ser anexo à fábrica ou em outo local, por exemplo, na capital do Estado, onde a população é maior.

• **Feiras de Construção e Decoração:** tem como imensa vantagem o público presente nestes eventos ser específico da área, o que pode tornar a marca e produtos mais conhecidos. Como desvantagem, o investimento é muito alto para participação.

• **Construtoras:** a principal vantagem está no grande volume da compra, porém, pode representar um alto poder de barganha por parte do comprador.

• **Arquitetos e engenheiros:** ter esses profissionais como parceiros pode resultar em negócios, com a especificação/sugestão de uso dos revestimentos de sua empresa nos projetos e na obra.

— O que você acha de investirmos em algum evento específico, como feiras de Construção e Decoração? Questiona Fabi para Aline.

— Acho interessante, mas o valor do investimento é alto e, como estamos iniciando com pouco capital, temos que pensar bem sobre a questão...

— No meu ponto de vista, inicialmente devemos focar mesmo é nos profissionais e construtoras, fazer com que eles nos conheçam, através de visitas aos seus escritórios ou via telefone/whatsapp/e-mail, pois as verbas para investir em divulgação são poucas, e, utilizar meios eletrônicos, principalmente o whatsapp para se divulgar a empresa e produtos é uma forma rápida e praticamente sem custo para nós.

— Concordo, disse Fabi! Que complementou:

— Além do mais, já tivemos resultados em relação a isso!

— Penso para o futuro próximo, contratar algum *digital influencer* para fazer mídia para nossa empresa ou até de um só produto específico. Mas vamos amadurecendo essa ideia e buscando orçamento para isso acontecer o mais breve possível, disse Fabi.

— Acho que é uma forma de "deslancharmos" depressa, mas temos que estar estruturadas para isso! Completou Aline.

Questões sugeridas

1. A partir do caso apresentado, indique quais os aspectos do processo empreendedor inerentes as gestoras da empresa. Você consegue identificar erros na estrutura da Vogel e Penz? Mudaria alguma etapa desenvolvida pelas sócias?

2. Caso você fosse o gestor da Vogel e Penz, quais critérios utilizaria para decidir os melhores canais de venda para atuação da empresa no varejo? Como você avalia as decisões tomadas pelas sócias nesse aspecto?

3. Em sua opinião, no caso de aprofundar os investimentos através de mídias sociais, seria válido para a empresa a contratação de influenciadores digitais? Esta poderia ser a melhor estratégia para alcançar um público segmentado e localizado em diferentes regiões? O investimento seria viável para a empresa?

4. A ideia inicial de vendas foi colocar os produtos em exposições de lojas especializadas, porém até o momento a empresa não teve retorno algum, apesar do alto investimento realizado. Você possui alguma suposição sobre qual foi o ponto em que as sócias falharam nesse aspecto? Ou por qual motivo não obtiveram o retorno esperado?

NOTAS DE ENSINO

Sinopse do Caso

O caso se constrói como uma situação problemática em torno de um empreendimento especializado na produção de Revestimentos Cerâmicos e Cimentícios. O qual buscava solução pra identificar quais canais de venda seriam os que melhor se adequam ao seu perfil e dos clientes, visando a satisfação de todos envolvidos, assim como retorno esperados pelas gestoras. No decorrer da narrativa se elencam fatos e as decisões que foram tomadas para as devidas resoluções, destacando aspectos ligados ao empreendedorismo e marketing/vendas.

Análise do caso e contextualização teórica

O empreendedorismo mostra uma forte conexão do empreendedor com sua cultura, história e cotidiano (Leão, Franco, Costa & Oliveira, 2014). Assim, a busca pela identidade é um processo de continua recriação que permite que a marca se consolide em um universo que está sempre sofrendo transformações. Nesse sentido, o empreendedor se apropria de características como assumir riscos, predisposição de aprender e esforço para o aprimoramento dos produtos. Isto se faz presente neste trabalho, uma vez que as empreendedoras estão inseridas em uma região reconhecida por estes produtos arquitetônicos e pela busca constante de aprimoramento

pelas sócias.

Sobre a presença da empresa em canais de vendas físicos e digitais, podemos notar que a empresa está alinhada com o que o estudo de Wang & Goldfarb (2016) nos mostra. Quando vistas como canais de varejo, on-line e off-line são prováveis substitutos; no entanto, há mais de complementar do que substitutas nesta relação. As complementaridades entre os canais *on-line* e *off-line* são criadas por meio de comunicações de marketing informativas geradas pela mera presença de lojas off-line e a loja também acaba servindo como um *outdoor* que fornece informações sobre a existência da marca.

Nesta mesma linha, sobre a presença corporativa nas redes sociais, o trabalho de Bilinski (2019) sugere que a comunicação na mídia social é percebida como sinal de compromisso com a transparência. O estudo aponta que após os anúncios de resultados, os investidores de varejo aumentam as participações em empresas que comunicam notícias sobre ganhos nas mídias sociais e os analistas atualizam as recomendações de ações para essas empresas. Podemos perceber o grande foco das sócias nas mídias socias para o *branding*, para a comunicação e também com a criação de canal de venda *on-line*.

Do ponto de vista prático, os profissionais de marketing e os varejistas devem considerar que a experiência de compra não se limita mais ao ponto físico de venda e às conseqüências dessa evolução. As formas de comunicação mediadas digitalmente intervêm para desempenhar um papel fundamental na maneira como os consumidores acessam informações, compartilham informações e interagem com os varejistas. Como conseqüência, os varejistas devem ser capazes de fornecer uma experiência de compra que seja nativamente conectada, e que faça o melhor uso de ferramentas como *Facebook*, *Twitter* e *WhatsApp* para reforçar a lealdade do consumidor (Pantano & Gandini, 2018).

As imagens de lojas *on-line* e *off-line* podem ser integradas sem problemas para fornecer experiências positivas, já que os clientes esperam que estes canais se apoiem mutuamente. Outra proposição é que as empresas usem tecnologias digitais para melhorar as experiências dos clientes em lojas *off-line*, podendo usar tecnologias digitais para oferecer informações, facilitar a comparação de produtos ou ajudar os clientes a localizar produtos. Os resultados também ressaltam o fato de que os varejistas poderem reduzir os efeitos negativos da multidão nas lojas físicas com as tecnologias digitais de autoatendimento, já que os clientes estão esperando serviço, mas isso nem sempre é possível por causa da multidão. Com as tecnologias digitais, os varejistas podem oferecer alguns dos mesmos benefícios que os vendedores fazem (Tyrväinen & Karjaluoto, 2018).

Sobre a motivação ao se empreender, quando possível de identifica-la tem-se a probabilidade de auxiliar docentes no planejamento de atividades direcionadas aos grupos de alunos com perspectivas de formação próximas, favorecendo aos cursos e programas maior atratividade àqueles que buscam empreender, demostrando que a formação universitária conduz a outros saberes necessários não apenas para empreender, Potencialmente, atividades extra-curriculares como planos de negócios, estágios, incubadoras, programas de coaching, séries de palestrantes, clubes de empreendedorismo, comunidades de aprendizado e, dentre outras, podem vir a proporcionar, aos alunos de níveis de autodeterminação elevados, oportunidades de interagir com especialistas de distintas universidades, empreendedores e outros profissionais (Bizzaria, Barbosa e Souza, 2018).

Fonte de dados

Este caso é decorrente de uma situação real, e os dados utilizados para a contextualização da narrativa são de origem exploratória e primários. De modo que foram conduzidas entrevistas, a partir de roteiros semiestruturados, com os envolvidos na história da empresa, após análise do conteúdo da entrevista, estruturou-se a contextualização do tema, de forma inerente às aplicações esperadas em sala de aula.

Aplicação

O foco abordado no presente caso de ensino, traz ao leitor uma maior contextualização à cerca de problemáticas reais, enfrentadas em empresas que estão entrando no mercado. Problemas de tomada de decisão semelhantes aos das gestoras da Vogel e Penz são comuns para quem empreende, principalmente para quem está iniciando um novo negócio. Considerando estes aspectos prioritários, este caso pode ser aplicado em momentos distintos e para diferentes abordagens teóricas, mas seu foco principal é destinado às disciplinas que discutem empreendedorismo e marketing/vendas em sua composição. Portanto, sugere-se que este caso é melhor destinado a cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas, Marketing, Gestão Comercial, e cursos relacionados.

Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso em estudo é tornar possível a imersão dos discentes no enredo, a partir de um posicionamento de gestores do empreendimento. Problemas de tomada de decisão são comuns a todos empreendedores, principalmente aos que estão iniciando um novo negócio, portanto poder ter a experiencia de compreender e analisar uma situação gerencial real, é de grande valia para agregar conhecimento no meio acadêmico. Os objetivos deste caso também permeiam em torno dos aspectos de posicionamento de mercado da empresa em estudo. Considerando quais estratégias de marketing/vendas seriam as que melhor se adequam ao processo de empreender da Vogel e Penz Revestimentos.

Desta forma, sugere-se que os alunos sejam estimulados com aplicações práticas relacionadas aos aspectos abordados, articulando possíveis tomadas de decisões relacionadas a construção e desenvolvimento da empresa. Com isso, indica-se quais competências devem ser desenvolvidas nos alunos após leitura e estudo aprofundado do caso:

1. Relacionar os aspectos práticos abordados ao longo do texto, com a teoria sugerida;
2. Analisar criticamente as decisões tomadas pelas gestoras da Vogel e Penz Revestimentos, a partir de teoria fundamentada no caso;
3. Avaliar e discutir em grande grupo quais as possíveis decisões para o desfecho do caso e apontar outras possibilidades não exploradas na estória.

Roteiro para discussão

A discussão do caso, inicialmente, considera sua aplicação em turmas de graduação. Entretanto, não há limitação do uso da atividade em níveis de pós-graduação. Sugere-se que o professor estimule os alunos a pesquisar informações sobre os tipos de empresas no ramo de revestimentos cimentícios, para uma melhor análise do caso específico. Por conseguinte, os alunos poderão buscar entender o processo geral envolvido na fabricação, visualizando de forma mais clara os fatores inerentes ao caso, que envolvem muitas decisões gerenciais.

No que tange à estrutura específica e aplicação do caso em sala de aula, seguem as principais sugestões:

1. Nos momentos iniciais, o professor traz orientação aos alunos sobre a atividade a ser realizada em aula referente a resolução do caso (15 minutos).

2. Os grupos devem ser formados de acordo com os critérios do professor e o caso discutido entre eles (45 minutos).

3. Relato para o restante da turma, dos principais tópicos debatidos nos pequenos grupos (5 minutos por grupo).

4. Discussão individual dos apontamentos abordados pelos grupos, e de modo geral entre o grande grupo (30 minutos).

5. Finalização, através de apontamentos pertinentes do docente e considerações finais sobre o caso (30 minutos). A estrutura proposta leva em consideração uma média de 02:30h/aula, podendo ser remanejada de acordo com as necessidades do professor e da turma.

REFERÊNCIAS

BILINSKI, Pawel. **The battle of social media platforms**: The use of Twitter, Youtube and Instagram in corporate communication. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3311183>. Acesso em: 26 abr 2019.

BIZZARIA, Fabiana Pinto de Almeida; BARBOSA, Flávia Lorenne Sampaio; SOUZA, Antônia Márcia Rodrigues. Autodeterminação e Empreendedorismo com Suporte em Motivações: análise empírica com universitários do curso de administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, p.281-304, 2019.

LEÃO, André L. S. *et al*. "E se colocar pimenta?": A construção empreendedora da Chilli Beans. **RAE**, São Paulo, V. 55, n. 2. mar-abr 2015.

PANTANO, Eleonora; GANDINI, Alessandro. Shopping as a "networked experience": an emerging framework in the retail industry**. International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 46, no. 7. pp. 690-704. 2018.

REZ, Rafael. **Como aumentar suas vendas através das Redes Sociais?** Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/videos/como-aumentar-suas-vendas-atraves-das-redes-sociais/>. Acesso em: 26 abr 2019.

SEBRAE, Inteligência artificial. **Mercado de revestimentos cimentícios.** Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/mercado-de-revestimentos-cimenticios/5919ba35034b1e18001b1f0a>. Acesso em: 26 abr 2019.

TYRVÄINEN, Olli; KARJALUOTO, Heikki. Omnichannel experience – Towards successful channel integration in retail**. Proceedings of the 11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business** (EMAB) (pp. 1325-1338). EuroMed Press.

WANG, Kitty; GOLDFARB, Avi. Can offline stores drive online sales? **Journal of Marketing Research**, Volume: 54 issue: 5, pp. 706-719, 2017.

Anexos



Figura 1 – Trabalho de revestimento realizado
Fonte: Acervo da Vogel e Penz (2019).



Figura 2 – Amostras dos produtos
Fonte: Acervo da Vogel e Penz (2019).

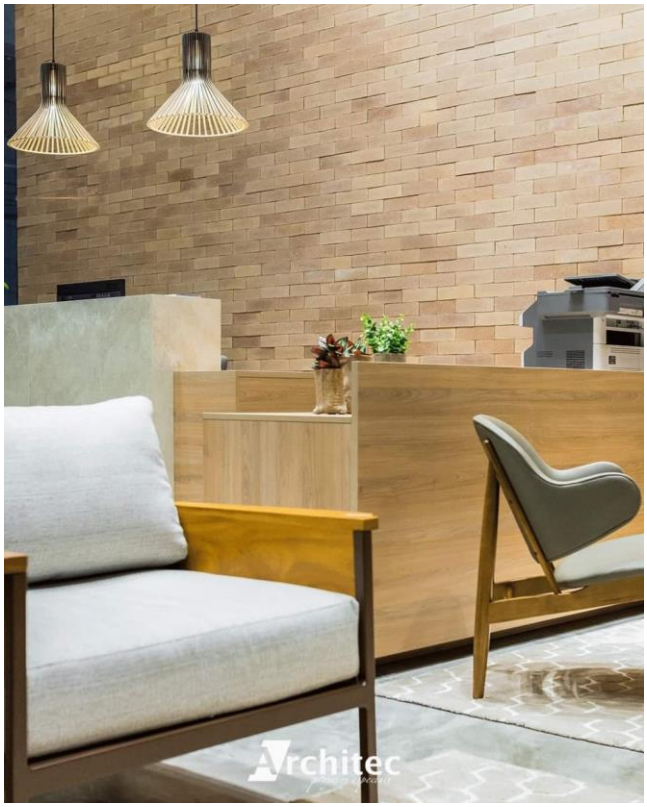


Figura 3 – Trabalho entregue a Architec
Fonte: Acervo da Vogel e Penz (2019).



Figura 4 – Painel de amostra com logo
Fonte: Acervo da Vogel e Penz (2019).