

CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

O CRESCIMENTO INCONSISTENTE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O MODELO DE NEGÓCIO: OS DESAFIOS DO NÚCLEO POSTURAL

Bruno Henrique Santana Leal

Silvio Popadiuk

Dimária Silva e Meirelles

INTRODUÇÃO

Saúde! Ela nunca é demais. Tem uso pessoal e intransferível. É um elemento necessário para o sucesso de qualquer empreendedor. E não se trata da saúde financeira ou da saúde dos negócios. É a saúde física mesmo, individual. Ou você tem, ou não tem! Sem ela não há trabalho, não há progresso, não há desenvolvimento. Sem saúde você não evolui, não segue em frente. Não prospera. E saúde com *grife* é melhor ainda! Este é o manifesto dos 4 sócios fundadores do NuP (Núcleo Postural).

Algumas áreas de trabalho nunca perdem a relevância para sociedade. Dentre tantas esferas de atuação no mercado de trabalho, o campo da saúde é um dos mais conhecidos pelas suas variadas opções de especializações disponíveis, vasto campo de trabalho e uma das carreiras mais bem pagas do país. Em 2018, a área da saúde pode ser segmentada empiricamente em: Manutenção, Reabilitação, Qualidade de vida/Bem-estar e Aumento de desempenho.

Um breve olhar na profissão de fisioterapeuta e seu desenvolvimento no decorrer do tempo mostra, nitidamente, uma significativa mudança. Se nos anos 1990 esse profissional era muito requisitado, mas de maneira incorreta, já que ainda não sabiam exatamente a diferença entre o fisioterapeuta e o ortopedista, hoje, as coisas mudaram um pouco. Conforme os hábitos da população de forma geral foram mudando, novas formas de enxergar o mundo apareceram. O *workaholic* deu espaço a hábitos mais saudáveis e, com isso, o cuidado com a saúde ficou mais evidente. Hoje, é comum ver pessoas falando que precisam ir ao fisioterapeuta, e sabem como esse profissional é importante para melhorar a vida em vários sentidos.

OS FUNDADORES

Foi com esse olhar que, em meados de 2006 o fisioterapeuta Felipe Jardel concluía sua graduação na cidade de Minas Gerais. Uma oportunidade surgiu na cidade de São Paulo e Felipe passou a atender na clínica de seu colega de faculdade, Romero Galati, cada qual com sua especialidade: Felipe focado em pés e tornozelos, Romero focado em coluna e postura. Em 2010, Felipe se casou com sua colega de faculdade, Magali Oliveira e, nas rodas de amigos não se falava de outra coisa a não ser a manutenção e reabilitação da saúde.

A área de fisioterapia exige bastante estudo e dedicação do profissional, que está sempre em busca de novas ferramentas para aprimorar sua técnica. Foi em um congresso que Felipe conheceu a Posturologia Clínica, ciência Francesa que estuda o equilíbrio do sistema tônico postural. É o conceito da fisioterapia que permite uma recalibração e reprogramação postural globalmente. Capaz de abranger diversas áreas da medicina, a Posturologia é uma nova visão, permitindo a compreensão clínica de causas e consequências dos desequilíbrios posturais. Do mesmo modo que certas falhas nos aparelhos ocular e auditivo afetam a postura, também os problemas de postura afetam o normal funcionamento desses aparelhos. Seja "o ovo" ou "a galinha" aquilo que tenha surgido primeiro, as consequências podem muito bem ser as mesmas: problemas de equilíbrio, posturas erradas, dislexias, entre outros. Intensamente interessado no assunto, Felipe, então, ingressou no *Collège International D'étude de La Statique* e deu início ao curso de Posturologia Clínica, em 2012.

Enquanto Felipe estudava o impacto do corpo na *psiqué*, seu amigo Romero fazia o oposto e estudava os efeitos da mente sobre o corpo. A esta altura, a clínica de Romero havia expandido e fechado uma parceria com 2 grandes hospitais da cidade de São Paulo. Além do trabalho como fisioterapeuta, Romero passou a ministrar aulas e workshops por todo o Brasil.

Magali também estava cada vez mais entusiasmada com seu campo de pesquisa: a manutenção da saúde. Enquanto Felipe e Romero buscavam as causas de possíveis enfermidades, Magali se dedicava a manter o corpo de seus pacientes sadios.

Logo após se casarem, Magali conheceu o método Pilates que, além da recuperação da saúde, tem como foco o exercício de forma a proporcionar saúde e bem-estar. No ano de 2012, Felipe viajou para a França para se aprofundar na Posturologia e Magali se inscreveu no curso de certificação de professores no método Pilates. O curso de formação completo tem a duração de um ano e foi neste período que Magali conheceu a professora Denise Guedes.

Denise é formada em educação física e sempre atuou com esportes, atletas de alto desempenho, saúde e manutenção da forma física. Havia conhecido o método Pilates por um de seus alunos, que estava com ótimo desempenho articular e motor. Curiosa por saber o que havia proporcionado aquela melhora técnica, Denise chegou ao Centro de Pilates, centro de certificação de renome internacional.

Como parte do processo de certificação, ao final do curso, todos os alunos precisam passar pelo processo de estágio, que consiste em atender os clientes diretamente nas unidades. Magali e Denise passaram, então, a conviver profissionalmente diariamente.

Em 2013, com o retorno definitivo de Felipe da França e a conclusão do curso de Pilates da Magali, ambos tomaram uma decisão: era chegada a hora de abrir o próprio negócio!

SURGE O NÚCLEO POSTURAL

Buscando um diferencial para estruturar o seu negócio, Felipe e Magali passaram a pensar no que o mercado já oferecia e qual poderia ser a contribuição deles para a melhora da saúde de seus pacientes.

“A atuação do fisioterapeuta vai muito além do auxílio na reabilitação de pacientes. O objetivo da Fisioterapia é preservar, manter, desenvolver ou restaurar (reabilitar) a integridade de órgãos, sistemas ou funções. Esse profissional diagnóstica, previne e recupera pacientes com distúrbios cinéticos funcionais, intercorrentes em órgãos e sistemas do corpo humano. Trabalha com doenças geradas por alterações genéticas, traumas ou enfermidades adquiridas”, destaca Felipe.

No entanto, a estrutura clássica de uma clínica fisioterápica prevê foco em uma área e somente uma especialização: ombros, fraturas, joelhos, etc. Ou seja, se durante os procedimentos de manutenção/reabilitação forem encontradas algum outro tipo de patologia que requeira atenção, o paciente deve procurar uma “clínica parceira” para prosseguir com seu tratamento. Veja bem, a própria clínica do Romero era especializada em coluna. Foi então, justamente refletindo sobre esta questão que surgiu a ideia: por que não abrir uma clínica com diversas especialidades em um lugar só?

Felipe levou o conceito de um centro único de saúde a Romero, que se sentiu atraído pela ideia e topou participar do projeto. Magali convidou Denise, que viu ali a oportunidade de trazer todo um *know how* de diferencial para o negócio. Tanto Felipe quanto Romero, que a esta altura já era especialista em PNL (Programação NeuroLinguística) compartilhavam da visão de

que a boa postura era chave para a boa saúde. Magali e Denise corroboravam desta afirmativa, pois haviam aprendido no Pilates que o equilíbrio e harmonia são a chave para uma boa saúde.

Nascia, em 2015, o NuP (Núcleo Postural), fundado com o objetivo de atender as diversas necessidades da população que busca na fisioterapia técnicas inovadoras e resolutivas para seus tratamentos.

O CLUSTER DE REABILITAÇÃO E MANUTENÇÃO FISIOTERÁPICA

Localizado em um prédio comercial na região central de São Paulo, no Bairro de Santa Clara, o Núcleo Postural foi fundado em 2015 para atender as diversas necessidades da população que procura na fisioterapia técnicas inovadoras e resolutivas para os seus tratamentos.

A proposta do NuP, como é mais conhecido, é integrar terapias diferenciadas de forma harmônica para otimizar e potencializar os efeitos terapêuticos de cada uma delas quando possível e necessário. A diversificação das técnicas corrobora de maneira personalizada e individualizada com as necessidades dos pacientes.

Em contrapartida aos consultórios convencionais, que costumam trabalhar com uma especialidade apenas (joelhos, pés, ombro, tornozelo, entre outros), o NuP conta, em 2018, com 13 profissionais de áreas distintas e se diferencia ao trabalhar com 10 linhas fisioterapêuticas diferentes, visando à manutenção ou reabilitação da saúde.

Os fundadores Felipe, Denise, Romero e Magali explicam que o objetivo do NuP é trabalhar com as patologias mais comuns e absorver novos profissionais, visando maximizar a amplitude de seu portfólio. Esta, inclusive, foi a receita para o crescimento de seu negócio em cerca de 3 anos. A fisioterapeuta Magali Oliveira diz:

“por vezes recebíamos pacientes em busca de um determinado tratamento e acabávamos perdendo o cliente por não ter aquela especialidade no nosso Núcleo. Então, passamos a buscar os melhores profissionais e novas técnicas do mercado a fim de absorvê-las em nosso espaço. Se você tem uma especialidade que venha para somar, estamos de braços abertos te esperando”.

O perfil do NuP como um todo é composto de pacientes de classe A/B, de 25 a 35 anos, residentes de São Paulo e que estão em busca de recuperação de uma lesão. O ticket médio por sessão é de R\$ 208,00 e o tempo médio de permanência é entre 3 e 6 meses. Entre 2015 e o primeiro semestre de 2018, cerca de 400 pacientes se trataram no NuP.

De forma geral, os pacientes chegam ao NuP por indicação de alguém ou pesquisas na internet. Não há, no NuP, um sistema de triagem ou indicação de especialidade. Geralmente o cliente já chega sabendo o que quer de especialidade.

Com esta visão, o NuP já trabalha com 10 especialidades distintas, que são:

Acupuntura: é uma modalidade terapêutica milenar que utiliza agulhas, moxas e outros instrumentos para liberar substâncias químicas no organismo com efeito analgésico e/ou anti-inflamatório e assim, aliviar dor e outros sintomas decorrentes de determinadas doenças.

Fisioterapia: aplica técnicas fisioterapêuticas para prevenção, readaptação e recuperação de pacientes, atendendo e avaliando as condições funcionais destas pessoas por meio de protocolos e procedimentos específicos.

Osteopatia: É uma abordagem de terapia manual que visa o alívio da dor, restabelecimento da função e mobilidade de estruturas e sistemas corporais por meio de recursos estritamente manuais.

Palmilhas personalizadas: por meio de testes clínicos e da Posturologia, são desenvolvidas palmilhas personalizadas a fim de possibilitar ao paciente a melhora da sua estrutura física.

Pilates: O autêntico método Pilates de condicionamento físico e mental, também conhecido como Contrologia foi criado por Joseph Hubertus Pilates no início do século XX. O método muda o seu corpo e a sua vida por meio de uma série de exercícios, já que trabalha de forma integrada o corpo físico, mental e emocional, respeitando as progressões e construções sistematizadas por seu criador, o que garante resultados seguros e eficazes.

PNL: Permite compreender melhor o funcionamento interno, identificar modelos mentais, para que se possa questioná-los, refletir sobre os mesmos e se é preciso ressignificá-los e a partir daí alterar esta representação para se atingir os resultados desejados.

Posturologia: É a ciência francesa que estuda o equilíbrio do sistema tônico postural. É conceito da fisioterapia que permite uma recalibração e reprogramação postural globalmente. Capaz de abranger diversas áreas da medicina a Posturologia é uma nova visão, permitindo a compreensão clínica de causas e consequências dos desequilíbrios posturais.

Quiropraxia: É um tratamento amplamente utilizado e consagrado nos Estados Unidos e Europa. Ele é capaz de diagnosticar, prevenir e tratar desalinhamentos, corrigindo as consequentes disfunções do sistema nervoso. O sistema nervoso controla e coordena todos os órgãos e estruturas do corpo humano. Um desalinhamento da coluna vertebral pode causar

irritação ao sistema nervoso e afetar o funcionamento de estruturas, órgãos e funções do organismo

Rolfing: É um método de reorganização corporal que utiliza o toque para liberar as fascias. O Rolfing® auxilia na fluência do movimento, traz equilíbrio e promove autoconhecimento.

RPG: A Reeducação Postural Global (RPG) é um método fisioterapêutico revolucionário, nascido da obra O Campo Fechado, publicado por Philippe E. Souchard em 1981, na França após 15 anos de pesquisa no domínio da biomecânica. É um método terapêutico manual que se aplica a todas as patologias que requerem fisioterapia.

UM SINAL AMARELO NO HORIZONTE

Felipe afirma que a estratégia conhecida como “oceano azul”, que consiste em superar a concorrência por meio da busca de mercados ainda não explorados e livres de concorrentes diretos, foi um dos *insights* na fundação do NuP. Mas se o oceano era azul e tudo fluía tranquilamente no início, quando eram apenas os quatro fundadores, com a entrada de novos sócios vislumbrou-se um sinal amarelo no horizonte (e não era um belo pôr do Sol). “Ter mais pessoas na operação trouxe novos olhares e divergências na operação”, afirma Romero. O NuP trata-se de uma cadeia de serviços direcionados a manutenção e reabilitação da saúde que tem na diferenciação sua maior vantagem competitiva.

A necessidade por novos profissionais fez com que o processo de ingresso de novas especialidades ou de novos profissionais se tornasse totalmente desburocratizado. Na prática, basta o profissional apresentar o projeto para os quatro fundadores alinharem a sinergia com a proposta do NuP.

Com esta facilidade e sede de escala por parte dos fundadores, houve a entrada de especialidades que alguns dos especialistas do centro afirmam que pouco combinam com o NuP. Por exemplo, a acupuntura. Um dos profissionais do NuP indaga: “em um espaço conhecido como Núcleo Postural, faz pouco sentido oferecer os serviços de acupuntura auricular. O que a orelha tem a ver com postura?”.

A própria sócia Denise questiona sobre o nome da marca: “Talvez usar a palavra ‘Postural’ no nome da marca pode acabar afugentando alguns clientes pois, a percepção que se tem é que aqui trabalhamos somente com postura, e não é isso. O Núcleo hoje é muito mais”, conclui.

Romero diverge: “Tudo vai refletir no corpo. Se você muda sua forma de pensar, com certeza irá mudar sua postura. A forma de pensar, agir, se relacionar, ver o mundo. Tudo isso é postura. Seja física, seja diante das situações do dia a dia. Ser um Núcleo Postural é ser um centro de ‘boa postura’ frente a vida”, rebate ele.

Além da divergência de marca, outro fisioterapeuta do núcleo sugere que a falta de especificidade faça com o centro seja generalista demais e acabe perdendo pacientes por conta disso. “Veja bem, qual o percentual de pacientes que realmente precisam de um centro de tratamento integrado? Hoje em dia, com a facilidade da internet, temos que ser conhecido por ser especialista em algo. Mesmo que este algo seja mais abrangente, como ‘melhora da saúde’. Creio que isso faria gente do país inteiro vir se tratar com a gente. Será que alguém está interessado em fazer PNL em um ‘Núcleo Postural?’”, ressalta.

Magali, também comenta sobre a perda de clientes.

“A instituição tem como missão o comprometimento com as necessidades de saúde da população, voltada para um atendimento de excelência, integral, qualificado e individualizado desenvolvendo melhora na qualidade de vida. O espaço busca ser inovador e referência na assistência fisioterapêutica, reconhecida pelo comprometimento com a sociedade no âmbito da fisioterapia, mas realmente, nossa rotatividade de pacientes é alta. Isso acontece porque o nosso cliente chega para o tratamento de uma patologia. Uma vez tratada aquela necessidade dele, o tempo de permanência dele conosco acabou. Ninguém quer fazer fisioterapia ou tratamento para sempre. Foi por isso que implantamos aqui dentro uma franquia de Pilates”.

MUDANÇAS À VISTA

Visando manter o cliente por mais tempo no NuP, os profissionais passaram a adotar a estratégia de indicação por semelhança. Por exemplo, ao término de um tratamento de Posturologia, é indicada a confecção de uma palmilha personalizada. Sessões de Acupuntura são combinadas com o Rolfing, para produzir melhoras nas inflamações corporais, entre outros. Ainda assim, por mais que se pudesse estender um pouco o ciclo de vida do cliente dentro do espaço, ele ainda teria um tempo curto de consumo.

A parceria com o setor médico/hospitalar também se mostrou algo bastante delicado de ser implantado, pois, para o fisioterapeuta indicar um médico isso significaria que o tratamento não está surtindo efeitos. Para o médico indicar o tratamento fisioterapêutico pode não ser o

mais eficaz para o paciente, em termos de reabilitação, ou interessante para o médico, em termos financeiros. Felipe afirma categoricamente que

“se fosse olhar só pelo bolso, é muito mais interessante formar uma parceria com o médico, onde ele opera e depois manda pra gente aqui reabilitar. Numa cirurgia, são pelo menos 6 meses que o paciente vai passar aqui com a gente. Em um tratamento, são 10 sessões. Mas, logicamente, a cirurgia é algo muito pior, muito mais invasivo. Por isso, fazemos de tudo para o paciente não ter que operar”.

Desta forma, para manter o cliente por tempo indeterminado no NuP é que foi adquirida uma franquia da marca Centro Pilates, em 2017, referência no setor de Pilates. Com a entrada da franquia, que tem um perfil de público bem próximo ao dos clientes habituais do NuP, com exceção da faixa etária (45 a 55+) a orientação passou a ser: uma vez feito o tratamento, qualquer que fosse ele, encaminha para o Pilates para manter aqueles ganhos.

“Dentro do Pilates conseguimos dar objetivos diferentes para momentos diferentes de nossos pacientes”, diz Denise. Todo mundo quer melhorar alguma coisa, afirma.

Cerca de 44 alunos integram o quadro fixo de clientes do NuP, que é de onde vem a maior fatia de receita recorrente do negócio. Estes clientes são atendidos em aulas individuais e 100% personalizadas. *“Sem dúvidas, com a entrada do Pilates nós passamos a ter um fôlego maior e começamos a conseguir equilibrar as contas”*, comemora Felipe.

Com a entrada da franquia, o NuP também passou a utilizar outro nome: Núcleo Pilates Santa Clara. O intuito é utilizar-se do nome da franqueadora para continuar expandindo.

O NuP mantém sua estratégia de procura de pessoas com problemas fisioterápicos e aquisição de resoluções. No entanto, os fundadores pretendem segmentar cada vez mais suas sessões. A estrutura organizacional é bastante simples e, por este motivo, tudo sempre tem que passar pelas mãos de um dos fundadores.

Somente em 2018 os sócios passaram a compilar e gerenciar as atividades de todos os prestadores de serviços (fisioterapeutas) envolvidos. No formato utilizado, os fisioterapeutas são cooperados e emitem uma nota para o NuP de sublocação do espaço para efetuarem as sessões de seus pacientes. Assim, a fonte de renda vem do cliente final, que passa por tratamento com um dos fundadores, ou em porcentagem paga pelos fisioterapeutas, repartindo parte dos lucros com o NuP.

Também está em processo o desenvolvimento de CRM e maior divulgação de marketing, a fim de tornar o conceito do NuP mais reconhecido na cidade de São Paulo. O

objetivo da empresa para o ano de 2018 é formatar e expandir sua atuação com outra sala no mesmo ponto comercial.

Assim, o NuP é configurado como detentor de duas grandes marcas (Núcleo Postural e Centro Pilates), 10 especialidades distintas e 13 profissionais. Como consolidar a marca de tal forma que seus pacientes sintam a sinergia dos serviços e entendam os benefícios de um centro de reabilitação e manutenção da saúde completos?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso aborda a busca por inovação em um mercado visto como tradicional e engessado, o de fisioterapia. O estudo aborda a trajetória de quatro profissionais empreendedores que encontraram na ampliação e diversificação de serviços uma potencial fonte de vantagem competitiva. Os sócios obtiveram uma performance relativamente expressiva em seus primeiros meses de atuação, mas com o crescimento da base de clientes e alta rotatividade, veio, também, o aumento do portfólio de serviços ofertados. Isso levou o empreendimento a sofrer com um ruído na marca e percepção de valor por parte do seu público. Agora, a equipe precisa decidir, estrategicamente, por qual dos caminhos irá seguir para manter a longevidade do negócio.

Utilização Recomendada

O caso de ensino do NuP (Núcleo Postural) apresenta-se como a oportunidade de um olhar sobre os âmbitos da estratégia de expansão, desenvolvimento de marca, marketing, alianças e sistema societário no desenvolvimento de uma micro empresa.

Uma das metas de todo empreendedor, independente do porte de seu negócio, é o ganho de algum nível de escala. No entanto, o crescimento desenfreado e de forma desordenada pode trazer prejuízos ao modelo, por vezes, levando a empresa para um caminho que não tenha sido planejado por seus fundadores ou administradores responsáveis. A linha é bastante tênue entre o crescimento sustentável e o sucesso passageiro, cabendo uma análise crítica e ponderações do caminho a se seguir.

O texto explora a jornada dos empreendedores, da concepção da ideia até a implantação do modelo, passando pelo desenvolvimento do negócio, que já conta com três anos de atendimento ao público.

Objetivos de Aprendizagem

O presente caso fora desenvolvido com o intuito de ajudar os alunos a lidarem com um elemento chave para o sucesso de todo pequeno negócio: seu crescimento. É reconhecido na literatura que a inércia e letargia são elementos que conduzem um negócio ao insucesso. Com o caso do Núcleo Postural, os leitores poderão fazer a imersão em uma situação real de ganho de escala a qualquer custo, *branding* e administração de marcas, fusões, aquisições e o crescimento sustentável de um modelo de negócios. O caso também demonstra que crescer para todos os lados, de forma indiscriminada, pode não ser uma boa solução a médio e longo prazo.

Fontes e Método de Coletas

Os dados apresentados foram coletados com base em entrevista realizada no Núcleo Postural com os quatro sócio fundadores e três prestadores de serviços (fisioterapeutas). Após a coleta dos dados, foram feitas as transcrições e a interpretação da entrevista, onde se buscou retratar fielmente os dados apresentados. Assim, a história verdadeira foi preservada, mas os nomes utilizados são fictícios para preservar a privacidade do negócio em questão.

Disciplinas Sugeridas para Uso do Caso

De forma macro, o caso se adequa aos temas de Marketing, Administração e Liderança, com destaque para matérias como: Administração Estratégica, Modelos de Negócios, Plano de Negócios, Empreendedorismo, Branding/Gestão de Marca, e Inteligência Competitiva.

Sugestões de Questionamentos para Discussão em Sala de Aula

1. Do ponto de vista da Criação, Apropriação e Configuração de Valor (MEIRELLES, 2015), o Núcleo Postural tem seus modelos bem estruturados? Por que?
2. Como a empresa se preparou para o crescimento do seu modelo de negócios?

3. Em sua opinião, ter um amplo portfólio de serviços é sinal positivo de ganho de escala? Justifique.
4. O modelo horizontal de oferta é bastante comum no setor de produtos (algumas varejistas internacionalmente reconhecidas são multímarcas). Você acredita que este modelo horizontal também pode funcionar para o setor de serviços? Por que?
5. Do ponto de vista das forças competitivas de Porter, qual delas está presente no caso da NuP?
6. Se você fosse um dos sócios, qual estratégia adotaria para escalar de forma saudável os negócios do NuP?
7. Se você fosse um prestador de serviço (fisioterapeuta), qual estratégia adotaria para escalar de forma saudável os negócios do NuP?
8. Você considera a aquisição de uma grande marca (franquia) uma boa estratégia? Em caso positivo, recomendaria a inserção de novas franquias dentro do NuP?
9. Qual a melhor forma de captação de clientes/pacientes no NuP?
10. Do ponto de vista trabalhista, é correta a estratégia do NuP de trabalhar com a sublocação de seu espaço, a fim de evitar os custos fiscais?
11. Do ponto de vista ético, como você analisa a decisão organizacional de manter o paciente em uma atividade de recuperação constante, como o Pilates, sem um prazo para término do tratamento?

Possível Organização da Aula para Uso do Caso

Após a leitura do caso (15 minutos) é feita uma primeira discussão em grupo para alinhamento e visão geral da percepção dos alunos com relação ao tema.

O professor divide a sala em subgrupos e pode, então, prosseguir de duas formas: escolher uma das questões acima e solicitar aos grupos para que responda-a explorando os conceitos da sua matéria em questão; ou deixar em aberto para que os alunos escolham uma questão para ser respondida, defendida e justificada. Esta atividade terá a duração de 30 minutos.

Os alunos, então, são convidados a compartilhar suas conclusões, seja por meio de elementos multimídia, uso de materiais de sala de aula ou qualquer outro meio que julgar conveniente. As apresentações deve estar limitadas a um tempo máximo de 10 minutos, a depender da quantidade de grupos.

Por fim, o professor deve reservar um período de 15 minutos ao final das apresentações para fazer as conexões das respostas apresentadas com o tema de matéria em questão, dando um fechamento e coesão ao caso trabalhado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007
- AAKER, D. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1991.
- BAEK, E.; CHOO, H.; LEE, S. *Using warmth as the visual design of a store: Intimacy, relational needs, and approach intentions*. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 91-101, 2018.
- BRAKUS, J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. *Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?* **Journal of marketing**, v. 73, n. 3, p. 52-68, 2009.
- BRYMAN, A. *The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?* **British journal of Sociology**, p. 75-92, 1984.
- GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R.V. *Incremental value creation and appropriation in a world with multiples stakeholders*, **Strategic Management Journal**, 2014.
- KELLER, K. **Strategic Brand Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- KELLER, K. **Strategic brand management: buiding, measuring, and managing brand equity**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- KELLER, K; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: PrenticeHall, 2007.
- MEIRELLES, D. S. *Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica*. In: XXXIX **Enanpad**, Belo Horizonte, 2015.
- MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- MELO NETO, F. P. CARVALHO, S. F. P. **Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Record, 2006.
- MILLER, D. *Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis*. **Strategic Management Journal**, 7, p. 233-249, 1986.
- PISANO, G. *Profiting from innovation and the intellectual property revolution*. **Research Policy**, v. 35, p. 1122-1130, 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.**

Rio de Janeiro: Campus, 1990.

STABELL, C.B; FJELDSTAD, Ø. D. *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, **Strategic Management Journal**, V. 19, p. 413-437, 1998.