REVISTA DO CCEI
ISSN: 1415-2061 2356-6635
Revista Técnico-Científica
EDIURCAMP
urcamp

A INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO AO MERCADO: ESTUDO DE CASO EM UMA SORVETERIA DE ALEGRETE/RS

Ivens Cristian Silva Vargas [1]
Izabela Dorneles [2]
Maria Eduarda Camargo [3]
Rafaele Moraes [4]

Resumo: Este estudo analisou as estratégias de inovação e adaptação ao mercado utilizadas na gestão de uma sorveteria familiar localizada no município de Alegrete/RS, buscando compreender como essas práticas contribuem para a permanência e competitividade do empreendimento diante dos desafios impostos pela sazonalidade. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, exploratória e desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada realizada com os proprietários da empresa. Os resultados demonstraram que a organização adotou diversas estratégias para enfrentar os períodos de menor demanda, destacando-se a diversificação de produtos, o planejamento financeiro, a utilização de matéria-prima própria, a ampliação do portfólio de sabores e a constante busca por inovação nos processos produtivos e na gestão. Observou-se também que a qualidade dos produtos, a forte participação familiar, a fidelização dos clientes e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado contribuíram significativamente para o fortalecimento da empresa ao longo de sua trajetória. Conclui-se que a combinação entre inovação, diversificação, planejamento, persistência e comprometimento com a qualidade foi fundamental para a permanência e o crescimento do empreendimento ao longo de quase cinco décadas de atuação, evidenciando a importância do comportamento empreendedor para a sustentabilidade dos pequenos negócios do setor alimentício.

Palavras-chave: Inovação; Empreendedorismo; Gestão; Sazonalidade; Sorveteria.

Abstract: *This study analyzed the innovation and market adaptation strategies used in the management of a family-owned ice cream parlor located in the municipality of Alegrete, Rio Grande do Sul (RS), seeking to understand how these practices contribute to the business's continuity and competitiveness in the face of challenges imposed by seasonality. The research was qualitative and exploratory, conducted through a case study that utilized a literature review and a semi-structured interview with the company's owners. The results demonstrated that the organization adopted several strategies to face periods of lower demand, highlighting product diversification, financial planning, the use of in-house raw materials, the expansion of the flavor portfolio, and a constant pursuit of innovation in production processes and management. It was also observed that product quality, strong family involvement, customer loyalty, and the ability to adapt to market changes contributed significantly to the company's strengthening throughout its trajectory. It is concluded that the combination of innovation, diversification, planning, persistence, and commitment to quality was essential for the business's continuity and growth over nearly five decades of operation, highlighting the importance of entrepreneurial behavior for the sustainability of small businesses in the food sector.*

Keywords: *Innovation; Entrepreneurship; Management; Seasonality; Ice cream parlor.*

[1] Prof. Ms. Urcamp, Curso de Administração, Urcamp, Alegrete, RS. E-mail: ivensvargas@urcamp.edu.br
[2] Acadêmica do Curso de Administração, Urcamp, Alegrete, RS. E-mail: izabeladorneles211493@sou.urcamp.edu.br
[3] Acadêmica do Curso de Administração, Urcamp, Alegrete, RS. E-mail: mariacamargo194283@sou.urcamp.edu.br
[4] Acadêmica do Curso de Administração, Urcamp, Alegrete, RS. E-mail: rafaelegoncalves171773@sou.urcamp.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da competitividade e as mudanças no comportamento do consumidor exigem dos empreendedores elevada capacidade de inovação e adaptação. Nesse cenário, o perfil empreendedor assume papel central, especialmente em segmentos com oscilações na demanda, como o setor de sorveterias. Conforme destaca Dornelas (2021), o empreendedor é o agente responsável por identificar oportunidades e convertê-las em iniciativas economicamente viáveis, impulsionando o dinamismo dos mercados.

Em municípios como Alegrete/RS, o setor de sorveterias apresenta forte dependência do clima, gerando oscilações na demanda: o aumento do consumo no verão contrapõe-se à retração no inverno, impactando o desempenho financeiro dos negócios. Diante disso, a gestão exige uma postura orientada à inovação. Nesse sentido, Drucker (2017) enfatiza que a inovação constitui o principal instrumento do empreendedor, permitindo a exploração das mudanças como oportunidades de geração de valor. A adaptabilidade assume caráter estratégico, demandando a diversificação de produtos, novos serviços e a reformulação comercial em períodos de baixa demanda.

Diante dessa realidade, o problema da pesquisa buscou responder à seguinte questão: como as estratégias de inovação contribuem para a adaptação ao mercado em períodos de sazonalidade em uma sorveteria no município de Alegrete/RS?

O objetivo geral consistiu em analisar as estratégias de inovação e adaptação ao mercado utilizadas na gestão de uma sorveteria no município de Alegrete/RS, sendo os objetivos específicos: identificar as principais práticas de inovação adotadas pela sorveteria pesquisada; e compreender como a gestão adapta o negócio às mudanças decorrentes da sazonalidade, do comportamento do consumidor e das condições do mercado local.

A justificativa apoia-se na relevância dos pequenos negócios na economia local e alimentícia. Segundo dados do SEBRAE (2023) e do IBGE (2023), micro e pequenas empresas representam uma parcela significativa na geração de emprego e renda, evidenciando a importância de estudos voltados à sua sustentabilidade. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o comportamento empreendedor está diretamente associado à capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos calculados. Assim, este estudo de caso permitiu compreender como a inovação, e a adaptação ao mercado, contribuem para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é um campo multidimensional em constante evolução que acompanha as transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Compreende o processo de criação, desenvolvimento e gestão de novos negócios por meio da identificação de oportunidades, mobilização de recursos e geração de valor (DORNELAS, 2021). Embora tenha surgido sob uma ótica estritamente econômica focada na assunção de riscos pelo lucro, a visão do tema expandiu-se. Para Drucker (2017), o empreendedorismo está intrinsecamente ligado à inovação sistemática, sendo uma prática passível de aprendizado. Corroborando essa perspectiva, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o definem como a criação de algo novo com valor, exigindo tempo, esforço e assunção de riscos financeiros, psicológicos e sociais. Na atualidade, manifesta-se por oportunidade ou necessidade, além de abranger o intraempreendedorismo e o formato digital.

O perfil e o comportamento empreendedor são determinantes no desempenho organizacional em ambientes competitivos e incertos. O empreendedor contemporâneo atua como agente transformador ao inovar e assumir riscos calculados. Dornelas (2021) aponta atitudes essenciais como iniciativa, persistência, comprometimento, planejamento e visão estratégica. Chiavenato (2021) complementa que proatividade, resiliência e adaptação são indispensáveis em mercados dinâmicos para enfrentar adversidades. A inovação é central nesse processo: Drucker (2017) a define como ferramenta estratégica para transformar mudanças em oportunidades, enquanto Hisrich, Peters e Shepherd (2014) enfatizam a flexibilidade, a criatividade e a resposta rápida ao mercado. Esse conjunto de competências pode ser desenvolvido via educação, experiência e aprendizado contínuo.

2.2 SAZONALIDADE NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DO SETOR ALIMENTÍCIO

A sazonalidade consiste em variações previsíveis na demanda causadas por fatores climáticos, culturais, sociais e econômicos (KOTLER; KELLER, 2012). No setor alimentício, gera impactos diretos no desempenho financeiro, exigindo planejamento e adaptação. Em sorveterias, o clima constitui o principal desafio, alternando altas vendas no calor e retração

no frio, o que ameaça a estabilidade do negócio. Para Chiavenato (2021), enfrentar cenários sazonais exige planejamento estratégico, controle de custos e flexibilidade. Dornelas (2021) acrescenta que a inovação e a diversificação de produtos minimizam esses impactos. Adicionalmente, ações de marketing, promoções e a ampliação do portfólio ajudam a manter a receita ao longo do ano.

2.3 GESTÃO E INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS DO SETOR ALIMENTÍCIO

A gestão de pequenas sorveterias envolve desafios como controle de custos, gestão de estoques e diferenciação de mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), a adaptação às oscilações da demanda e a análise do consumidor são vitais para a sustentabilidade. Isso se reflete em promoções no inverno, programas de fidelização e novos produtos. Chiavenato (2021) destaca que a eficiência na gestão de recursos, incluindo controle financeiro, planejamento de compras e redução de desperdícios, sustenta a rentabilidade. Para Dornelas (2021), a inovação impulsiona a competitividade via experiências diferenciadas, presença digital e desenvolvimento de novos sabores. Com cerca de 20 sorveterias formais registradas no município, a competitividade local exige planejamento e inovação constante para a longevidade dos empreendimentos.

A capacidade de adaptação e a tomada de decisão são competências críticas em ambientes dinâmicos. Chiavenato (2021) define a tomada de decisão como um processo estruturado de análise de alternativas e identificação de problemas para mitigar riscos. Drucker (2017) ressalta que organizações bem-sucedidas antecipam mudanças e usam a inovação como diferencial competitivo. A integração dessas práticas gera estratégias eficazes e resultados sustentáveis.

A inovação é o principal instrumento do empreendedor para explorar oportunidades (DRUCKER, 2017). No setor alimentício podem ocorrer no desenvolvimento de produtos, processos e experiências. Conforme Dornelas (2021), inovar não exige grandes investimentos, dependendo da criatividade. Em sorveterias, os períodos de baixa procura podem virar oportunidades estratégicas ao se ofertarem itens de inverno, como cafés, *waffles* e sobremesas quentes. Além disso, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) destacam a adaptação de ideias e a proximidade com o cliente. Portanto, criar sabores regionais, promoções sazonais e utilizar redes sociais garante diferenciação, atração e fidelização do público.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa e caráter exploratório, desenvolvido em uma sorveteria no município de Alegrete/RS. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, as estratégias de inovação e adaptação adotadas pela empresa frente à sazonalidade, às mudanças no consumo e às condições do mercado local.

O estudo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica e levantamento de dados primários. Para a coleta de dados, realizou-se uma entrevista presencial com os proprietários do empreendimento. O instrumento abordou a trajetória do negócio, estratégias competitivas, ações de inovação, formas de adaptação na baixa demanda, além das percepções e vivências da gestão. Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de análise qualitativa das informações, permitindo identificar práticas que contribuíram para a permanência e o desenvolvimento do negócio, oferecendo subsídios sobre gestão empreendedora em pequenos negócios alimentícios.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados obtidos por meio da entrevista semiestruturada realizada em 29 de maio de 2026 junto aos proprietários da empresa permitiu compreender como o empreendimento desenvolveu estratégias de inovação e adaptação ao mercado ao longo de sua trajetória, contribuindo para sua permanência e competitividade no setor alimentício de Alegrete/RS. A empresa possui aproximadamente 47 anos de atuação, tendo sido fundada em 1979 por dois irmãos. Inicialmente, a produção era realizada de forma artesanal, utilizando maquinário de madeira e uma estrutura produtiva simples. Com o passar dos anos, o empreendimento passou por sucessivos investimentos em equipamentos mais modernos, ampliando sua capacidade produtiva e acompanhando as exigências do mercado. A empresa caracteriza-se como um negócio familiar, construído a partir do esforço conjunto dos fundadores e de suas esposas. Desde muito jovens, os irmãos dedicaram-se integralmente ao empreendimento, buscando conhecimentos e experiências fora do Estado para aprimorar seus processos produtivos. Há cerca de vinte anos, o irmão mais novo assumiu integralmente a gestão da empresa, juntamente com sua esposa e filhos, dando continuidade ao legado

familiar e promovendo novas estratégias de crescimento. Esse processo culminou na abertura de uma filial no município de Santiago/RS em 2024, atualmente administrada pelo sucessor mais experiente da família. Atualmente, a empresa conta com aproximadamente sete colaboradores distribuídos entre as atividades da sorveteria e da propriedade rural responsável pela produção leiteira.

Figura 1: Fachada da Sorveteria estudada



Fonte: Autores (2026)

Ao longo de sua história, a empresa enfrentou diversos desafios relacionados à concorrência e à sazonalidade do setor. Conforme relatado durante a entrevista, o período de maior demanda concentra-se entre os meses de novembro a fevereiro, quando as altas temperaturas favorecem o consumo de sorvetes. Em contrapartida, os meses de inverno registram redução significativa nas vendas. No passado, o consumo de sorvete durante os períodos frios era ainda menor, exigindo dos gestores constantes adaptações para garantir a sobrevivência do negócio. Apesar dessas dificuldades, a empresa conseguiu manter-se ativa enquanto diversos concorrentes locais encerraram suas atividades, demonstrando elevada capacidade de resiliência e adaptação.

Os resultados evidenciam que uma das principais estratégias utilizadas para enfrentar a sazonalidade foi a diversificação de produtos. Ao longo dos anos, a empresa comercializou diferentes itens, como leite, queijo, iogurte, pizzas, produtos destinados à merenda escolar e, mais recentemente, rapaduras. Atualmente, a rapadura representa o principal produto

comercializado durante o inverno, sendo distribuída em aproximadamente 89 pontos de venda localizados em Alegrete, Manoel Viana e municípios vizinhos. Muitos dos produtos desenvolvidos ao longo da trajetória empresarial surgiram como alternativas para compensar a redução da demanda por sorvetes nos meses mais frios. Embora alguns tenham sido descontinuados, contribuíram em diferentes momentos para a sustentabilidade financeira da organização.

Além da diversificação, observou-se a adoção de estratégias de planejamento financeiro voltadas à manutenção do negócio durante todo o ano. Os gestores relataram que parte significativa dos recursos obtidos no verão é reservada para custear as operações nos períodos de menor movimento. Essa prática demonstra visão estratégica e capacidade de gestão, reduzindo os impactos da sazonalidade sobre o desempenho da empresa. Atualmente, a sorveteria não interrompe suas atividades durante o inverno, realizando apenas férias coletivas nos meses mais frios e mantendo o atendimento sempre que as condições climáticas são favoráveis.

A inovação também se mostrou um elemento central para a competitividade da empresa. Embora a calda-base utilizada na fabricação do sorvete permaneça praticamente a mesma desde a fundação, foram implementadas melhorias visando aumentar a qualidade dos produtos e atender às novas exigências dos consumidores. Uma das principais mudanças ocorreu com a substituição da gordura vegetal hidrogenada pela nata, tornando o produto mais natural e saudável. Na percepção dos gestores, essa alteração representou uma importante inovação no processo produtivo e foi amplamente aceita pelos clientes. Essa visão pode ser observada na seguinte afirmação dos proprietários: "*A inovação não está apenas em criar novos produtos, mas em melhorar continuamente aquilo que já fazemos bem*." A fala demonstra que a inovação, para a empresa, está relacionada tanto ao desenvolvimento de novidades quanto ao aperfeiçoamento constante de processos e produtos já consolidados.

Outro diferencial identificado refere-se à utilização de leite *in natura* proveniente de vacas da raça Jersey pertencente à própria família. Atualmente, os proprietários produzem grande parte da matéria-prima utilizada na fabricação dos sorvetes, permitindo maior controle de qualidade e redução de custos. O leite utilizado apresenta elevado teor de gordura natural, característica que contribui para a cremosidade e diferenciação do produto final. Os

responsáveis pelo empreendimento ressaltaram que esse método de produção tornou-se um importante diferencial competitivo, uma vez que muitas empresas do setor passaram a utilizar leite em pó ou substitutos lácteos em suas formulações. A família também busca reduzir a comercialização do leite para a indústria, priorizando sua utilização na fabricação dos próprios produtos, agregando valor à matéria-prima e fortalecendo a identidade da marca.

A busca constante por inovação também pode ser observada na ampliação do portfólio de produtos. Atualmente, a unidade de Alegrete oferece aproximadamente 60 sabores de sorvete, enquanto a filial de Santiago disponibiliza cerca de 84 sabores. Além disso, são produzidos 28 sabores de picolés e 14 sabores de paletas mexicanas. A empresa investe continuamente no desenvolvimento de novos sabores e acompanha tendências do mercado, buscando atender diferentes perfis de consumidores. Entre as inovações recentes destacam-se produtos dietéticos, sem lactose e proteicos, ampliando as opções disponíveis ao público. A busca por novas ideias é fortalecida pela participação dos familiares em viagens e visitas a diferentes regiões, onde observam tendências e oportunidades que podem ser adaptadas à realidade do negócio.

O picolé constitui um dos produtos de maior destaque da empresa. Embora sua comercialização tenha enfrentado dificuldades no início das atividades, os gestores persistiram na produção e atualmente fabricam entre quatro e seis mil unidades por dia. Conforme informado pelos proprietários, a elevada demanda faz com que, frequentemente, haja filas de clientes interessados no produto. A estratégia adotada consiste em trabalhar com preços acessíveis e margem de lucro satisfatória, apostando no volume de vendas como forma de garantir competitividade. Essa política é favorecida pela produção própria da matéria-prima e pelo poder de negociação obtido com a compra de insumos em maiores quantidades.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se à relação da empresa com seus consumidores. Os relatos evidenciaram que muitos clientes frequentavam a sorveteria ainda na infância e atualmente retornam acompanhados de seus filhos e familiares. Esse comportamento demonstra a construção de vínculos afetivos e de confiança ao longo das décadas, fortalecendo a fidelização dos consumidores. Conforme destacado pelos entrevistados: *"O cliente que chegava criança hoje retorna com seus filhos, mantendo viva uma tradição de quase cinco décadas.*" Tal constatação evidencia não apenas a qualidade dos

produtos oferecidos, mas também a importância da empresa como parte da memória afetiva e da cultura local. Foi destacado ainda que diversas pessoas que atualmente residem em outras cidades mantêm o hábito de visitar a sorveteria sempre que retornam a Alegrete, evidenciando o valor simbólico que a marca adquiriu junto à comunidade local.

No que se refere às estratégias de marketing, observou-se uma diferença entre as duas unidades da empresa. Em Alegrete, a divulgação ocorre predominantemente por meio do marketing boca a boca, sustentado pela tradição da marca e pela sólida carteira de clientes construída ao longo dos anos. Já na filial de Santiago, por se tratar de uma operação mais recente, há maior utilização das redes sociais e ferramentas digitais de comunicação para ampliar a visibilidade da empresa e conquistar novos consumidores. Essa adaptação das estratégias de divulgação demonstra a capacidade da organização de compreender as particularidades de cada mercado e utilizar diferentes formas de relacionamento com seus públicos.

A pesquisa também revelou uma postura colaborativa em relação aos concorrentes locais. Diferentemente da visão tradicional de competição, os gestores relataram manter relações de parceria com outras sorveterias da cidade, compartilhando informações e auxiliando-se mutuamente quando necessário. Em diversas situações ocorre inclusive a troca de materiais e insumos quando algum estabelecimento necessita de auxílio imediato. Os principais concorrentes identificados pela empresa são as grandes franquias e empreendimentos externos que ingressam no mercado local. Essa percepção demonstra uma visão coletiva do desenvolvimento econômico local, baseada na cooperação entre empresas da mesma atividade.

Os resultados também evidenciam características fortemente associadas ao perfil empreendedor descrito por Dornelas (2021) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014). Ao longo de sua trajetória, os gestores assumiram riscos calculados, buscaram constantemente novos conhecimentos e demonstraram elevada capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente externo. Durante a pandemia da COVID-19, por exemplo, a empresa precisou buscar alternativas para manter suas atividades, recorrendo temporariamente à comercialização de lenha proveniente da propriedade rural da família. Tal iniciativa permitiu

gerar renda em um período de grande instabilidade econômica, demonstrando flexibilidade e capacidade de reação diante das adversidades.

Entretanto, um aspecto enfatizado diversas vezes durante a entrevista foi a importância do amor, da dedicação e da persistência para o sucesso do empreendimento. Para a família empreendedora, esses elementos foram tão importantes quanto os investimentos em tecnologia ou a adoção de estratégias de mercado. Na visão dos proprietários, o comprometimento com o trabalho, a paixão pelo que fazem e a busca constante pela qualidade foram fatores fundamentais para conquistar a confiança dos clientes e garantir a continuidade do negócio ao longo dos anos. Essa percepção é sintetizada na afirmação: *"Persistência, amor pelo que se faz e matéria-prima de qualidade são os ingredientes essenciais para o sucesso."*

A participação da segunda geração na gestão e no desenvolvimento de novos projetos também representa um importante fator de inovação. Os sucessores buscam constantemente referências em outras regiões do país, trazendo novas ideias para a empresa e contribuindo para a modernização dos processos produtivos e administrativos. Enquanto um deles atua diretamente na administração das unidades de Alegrete e Santiago, outro se dedica às atividades relacionadas à produção leiteira e ao processo produtivo, fortalecendo a integração entre gestão e operação.

Por fim, observou-se que a longevidade da empresa está diretamente relacionada à combinação entre tradição, qualidade, inovação, persistência e capacidade de adaptação. Além dos investimentos em tecnologia, diversificação de produtos e planejamento financeiro, destacou-se a valorização do trabalho familiar, do atendimento aos clientes e do compromisso com a qualidade. A persistência diante das dificuldades, aliada ao amor pelo negócio e à busca constante por melhorias, permitiu que a organização permanecesse competitiva por quase cinco décadas, consolidando-se como referência no setor em Alegrete e expandindo suas atividades para outros municípios da região. Nesse sentido, a própria trajetória do empreendimento pode ser resumida pela reflexão apresentada pelos entrevistados: *"A história da empresa demonstra que tradição, inovação, persistência e paixão pelo que se faz são capazes de transformar um pequeno negócio familiar em uma referência regional."*

Os resultados obtidos demonstram que as estratégias de inovação adotadas pela empresa contribuíram diretamente para sua adaptação aos desafios impostos pela sazonalidade. A

diversificação de produtos, a utilização de matéria-prima própria, a constante renovação do portfólio de sabores, a introdução de produtos voltados a públicos específicos e o planejamento financeiro permitiram reduzir a dependência exclusiva das vendas de sorvete durante os períodos de menor demanda. Da mesma forma, a ampliação dos pontos de venda da rapadura durante o inverno, a abertura da filial em Santiago e a busca contínua por novos conhecimentos e tendências de mercado fortaleceram a competitividade do empreendimento.

Além disso, a capacidade de identificar oportunidades, investir em melhorias nos produtos e adaptar as estratégias de divulgação conforme as características de cada mercado evidencia um comportamento empreendedor alinhado às exigências do ambiente competitivo. Enquanto a unidade de Alegrete sustenta sua divulgação principalmente por meio do marketing boca a boca, resultado da confiança construída junto aos consumidores ao longo dos anos, a filial de Santiago utiliza com maior intensidade as redes sociais para ampliar sua visibilidade e conquistar novos clientes.

Dessa forma, verifica-se que a inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos, mas também está presente nos processos produtivos, na gestão, no relacionamento com os clientes e na capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Assim, os resultados da pesquisa permitem concluir que as estratégias de inovação e adaptação adotadas pela empresa foram fundamentais para sua permanência e crescimento ao longo de sua trajetória, respondendo à questão norteadora da pesquisa e confirmando a importância do comportamento empreendedor para a sustentabilidade dos pequenos negócios do setor alimentício.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de inovação e adaptação ao mercado utilizadas na gestão de uma sorveteria no município de Alegrete/RS, buscando compreender como essas práticas contribuem para a permanência e competitividade do empreendimento diante dos desafios da sazonalidade. A partir da revisão bibliográfica e da realização de entrevista com os proprietários, foi possível identificar os fatores que garantiram a continuidade e o crescimento do negócio ao longo de quase cinco décadas de atuação.

Os resultados demonstraram que as estratégias de inovação exercem papel fundamental na adaptação ao mercado em períodos de menor demanda. Verificou-se que a empresa reduz os impactos das oscilações de vendas adotando práticas como a diversificação de produtos, o desenvolvimento constante de novos sabores, a ampliação dos pontos de venda, o planejamento financeiro e o uso de matéria-prima própria. Entre as práticas inovadoras adotadas, destacam-se a substituição da gordura vegetal hidrogenada pela nata, a utilização de leite *in natura* produzido pela própria família e a oferta de produtos dietéticos, sem lactose e proteicos, adaptando o negócio ao comportamento dos consumidores e às exigências do mercado local.

A diversificação revelou-se um mecanismo importante de sustentabilidade empresarial: a comercialização de produtos como a rapadura durante o inverno permitiu manter as operações ativas na época de menor procura. Paralelamente, a abertura de uma filial no município de Santiago-RS e a adoção de novas estratégias de marketing evidenciam a preocupação constante em ampliar oportunidades de crescimento. Além dos aspectos de gestão, a pesquisa revelou a relevância dos fatores humanos: amor pelo trabalho, dedicação, persistência e comprometimento com a qualidade foram apontados pelos proprietários como essenciais para superar crises. Destaca-se também a postura colaborativa da empresa em relação aos concorrentes locais, vistos como parceiros, enquanto os principais desafios de concorrência advêm de grandes franquias externas.

Conclui-se que a consolidação da marca e sua trajetória de sucesso estão diretamente associadas à combinação entre planejamento, visão estratégica, forte envolvimento familiar e capacidade de renovação contínua. Cabe ressaltar que a inovação não se limita apenas ao desenvolvimento tecnológico, desdobrando-se em diferentes dimensões essenciais, tais como inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional, que fortalecem a resiliência e a competitividade do negócio.

REFERÊNCIAS

ALEGRETE.com.br. Sorveterias. Alegrete, [2026]. Disponível em: https://alegrete.com.br/k:sorveterias. Acesso em: 14 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas do cadastro central de empresas (CEMPRE). Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 30 abr. 2026.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2023. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 30 abr. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Empreendedorismo no Brasil: relatórios e estudos. Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 30 abr. 2026.