



Ameaça disfarçada de oportunidade

Rita de Cassia Rosa de Lima Brandão



Carolina, nascida e criada no Rio de Janeiro, neta de portugueses que vieram de sua terra natal para o Brasil, para empreender, resultando em 13 padarias, pulverizadas em bairros diferentes da zona norte do Rio de Janeiro. Aliando a veia empreendedora dos avós com o tino comercial do seu pai no setor de telecomunicações, Carolina iniciou sua carreira profissional, tendo seu primeiro cargo como Assistente Comercial de uma empresa no ramo de periféricos e manutenção de equipamentos de telecomunicação, onde permaneceu por onze anos.

Neste período, ela progrediu na carreira, chegando até Gerente Comercial. Porém, em todo esse tempo, Carolina almejava algo maior, como abrir o seu próprio negócio, e para tal, durante este período, juntou um montante de R\$ 70.000,00. Será que dá??

A partir deste momento, ela viu uma oportunidade de iniciar o planejamento da abertura de sua tão sonhada empresa, colocando todas as etapas, desde localização, produtos a serem ofertados, clientes, nicho, infraestrutura necessária, capital financeiro para o investimento, fornecedores e avaliações mercadológicas, entre pontos fortes, fracos, oportunidades e as ameaças. Nossa, deu trabalho hein! Após a etapa de avaliação, chegou à conclusão de que precisaria ter três frentes de negócios dentro de sua empresa: 1º - comercialização de um produto primário de venda, locação e manutenção de centrais telefônicas; 2º - comercialização de um produto secundário de venda de periféricos de informática; 3º - comercialização de um produto terciário, de representação de vendas do produto de operadoras de telecomunicação. Está parecendo o Guanabara – “cheio de ofertas para você!”

A primeira frente de negócio traria a sustentabilidade financeira, pois receberia mensalmente contratos fixos de clientes diversificados. A segunda frente de negócio apresentaria uma rotatividade de novos clientes fidelizados, com vendas de produtos, com margens de lucratividade menores. A terceira e última frente de negócio tinha como objetivo representar diversas operadoras de telecomunicações, de telefonia móvel, fixa e internet, com vendas de produtos que abririam novos negócios para o produto primário.



Com o planejamento definido, foi feita a abertura da empresa, colocando em prática, o projeto inicial. Ufa! Após 6 meses, a empresa recebeu um convite com oportunidade de crescimento, como representante da operadora de telecomunicação móvel XPTO (nome fictício). Carolina viu como possibilidade de crescimento no ramo de telecomunicações, pois tinha como objetivo futuro abrir novas filiais. Assim, ela aceitou o convite de parceria e representação. E nem desconfiou do que poderia vir pela frente. Os dois primeiros anos desta parceria fixada, mudaram totalmente o planejamento inicial da operação de sua empresa, aumentando disparadamente a quantidade de contratação de funcionários, por exigência da operadora XPTO, chegando a ter em seu quadro, 50 funcionários. Carolina recebeu uma carteira de atendimento na região Sul Fluminense, precisando criar uma filial, com mais novas contratações, necessitando de nova infraestrutura e tudo sem um planejamento inicial. Com isso, Carolina passou a atender as demandas diárias de sua empresa, deixando de rever e focar em seu produto primário, invertendo as ações principais que trariam sustentabilidade ao seu negócio. Ela não sabia mais se assoviava ou chupava cana.

No terceiro ano de parceria, sua atenção era totalmente voltada e exclusiva para atender as expectativas, na representação da operadora XPTO, reduzindo em 90% as atividades dos produtos primários e secundários. Ao final do terceiro ano, Carolina estava totalmente comprometida com um único cliente, que era a operadora XPTO, tendo sob sua responsabilidade,

muitas contratações de funcionários, uma vez que o seu negócio era venda de serviços. Conseguiram enganá-la!

Para sua surpresa, a operadora XPTO mudou totalmente o contrato inicial celebrado entre as partes, trazendo prejuízos irreparáveis para o seu negócio. De imediato, Carolina precisava desligar mais do que 90% do quadro de funcionários, fechar a filial da região Sul Fluminense e renegociar os demais contratos que já estavam em vigor. Onde Carolina se meteu!?! No auge da empresa, sua receita era de R\$ 100.000,00, porém, despencou para R\$ 20.000,00. Neste momento, ela percebeu que sua empresa não tinha mais condições de se manter no mercado, como planejado inicialmente, uma vez que precisava priorizar os pagamentos referentes aos desligamentos dos funcionários, deixando em segundo plano as dívidas referentes a tributos governamentais, pausando suas atividades. E assim, seu sonho virou um pesadelo.

Contudo, apesar de um panorama desesperador, algumas oportunidades continuaram a surgir, levando Carolina a estudar os caminhos que se abriam para melhor investir o seu tempo e buscar uma saída financeira para tirá-la da situação em que ela se viu perdida. Uma das possibilidades que ela estudou era relativa à participação em um projeto vinculado a um banco nacional, cujo objetivo era resgatar negócios em dificuldades financeiras. Restava decidir e concluir seus novos planos.



Notas de Ensino

- **Resumo:**

A intenção deste Caso de Ensino é envolver os estudantes na atmosfera empreendedora, colocando-os em situações e desafiando o seu pensamento crítico para construir ideias, possibilidades, saídas e também prepará-los para situações que possam passar na prática. Com isso, saberão gerir melhor as suas emoções e reações ao serem surpreendidos com ocorrências que poderiam abalar as suas estruturas emocionais. Além disso, propondo as atividades em grupo, objetiva-se a integração, interação e a lição de que o ato de empreender trata de estabelecer laços e relações, pois a ideia pode ser de um indivíduo, mas a execução depende da ação de vários.
- **Palavras-chave:**

gestão de projeto; práticas e processos de gestão; avaliação de modelo de negócio; design thinking
- **Utilização recomendada:**

Recomendado para preparação da Unidade Temática Caso de Ensino – Diagnosticando Problemas, proposta na Matriz Curricular do componente Empreendedorismo, durante o segundo bimestre letivo, turmas de 1º ano do Ensino Médio

- **Fontes de obtenção dos dados do caso:**

História relatada por uma empreendedora da Zona Norte do Rio de Janeiro
- **Relevância dos tópicos:**

Tendo como base a Matriz Curricular do componente Empreendedorismo, as atividades do Caso de Ensino – Diagnosticando Problemas, estão relacionadas aos tópicos de aprendizagem propostos, que podem ser utilizados e adaptados a qualquer escola, de acordo com a sua realidade e seus recursos. Para tal, utilizamos a metodologia de aprendizagem ativa, especificamente Design Thinking.
- **Questões para discussão:**

1ª Etapa: O QUE JÁ SE SABE SOBRE O ASSUNTO E APRESENTAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA REGISTRO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Atividade em Grupos



Utilizando o recurso Storytelling, o caso será apresentado aos estudantes, de forma que eles se conectem com o universo da narrativa. Após a apresentação, os estudantes analisam o mesmo e pesquisam sobre o nicho. Com o domínio do caso, os



estudantes construirão um fluxograma, contendo todas as etapas envolvidas no caso, ordenadamente, no link https://docs.google.com/document/d/1RowPPNjVbgrag-CAbWlu_hPEO53ITWSacnm6iWhzHB4/edit

Como ferramenta de pesquisa, os estudantes devem utilizar a busca do Google <https://www.google.com.br/> para conhecer o negócio de venda, locação e manutenção de centrais telefônicas, venda de periféricos de informática e do produto de operadoras de telecomunicação. Os estudantes podem ainda, entrevistar a empreendedora protagonista do relato e outros empreendedores deste mesmo nicho.

2ª Etapa: EXPLORANDO O CASO



Atividade em Grupos

Utilizando a abordagem do Design Thinking, os estudantes, em grupos, analisarão o caso, explorando-o, de forma a encontrar os problemas e através deles, identificar oportunidades de retomada do negócio. Seguindo a etapa de ideação, procederão com a geração e seleção de ideias, de acordo com as seguintes questões:

- ✓ O que se sabe sobre o assunto?
- ✓ Quais os principais desafios?
- ✓ Quais ideias surgiram da pesquisa?
- ✓ Como os grupos estão registrando as informações obtidas?

As questões acima serão respondidas no link:

https://docs.google.com/document/d/19PAxc0sz_lv-6zcEJjVShphK8SLQnGbO7rNcE20GyVs/edit, do Google Documentos para que a professora possa acompanhar a evolução dos trabalhos.

3ª Etapa: O QUE SEI SOBRE PROCESSO DE TRABALHO E GESTÃO DE PROCESSOS



Atividade em Grupos

Os estudantes, em grupos, devem pesquisar sobre processo de trabalho e gestão de processos no Google Busca, fazendo as devidas anotações no Google Documentos, link:

https://docs.google.com/document/d/1tK1reNEIGJRfwn1rIXTQmLUK8_QTM3o0bWKUv7fYgg/edit

4ª Etapa: CONHECENDO FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS

Atividade em Grupos



Os estudantes, em grupos, devem pesquisar sobre ferramentas de mapeamento e análise de processos, utilizando a ferramenta de busca do Google, fazendo as devidas anotações no Google Documentos, link: <https://docs.google.com/document/d/1Opb>



[Lq4i8INnLuAHzX-7NmDmrkU6HYzQC839e9owyFV0/edit](https://docs.google.com/document/d/1vnl5rmtIVewTKW77ZZLExGrRUWqqz651t8KBTMuP994/edit)

5ª Etapa: MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS RELACIONADOS AO CASO DE ENSINO

Atividade em Grupos



A partir das ferramentas pesquisadas no Google Busca, mais especificamente a 5W2H, os estudantes farão o mapeamento dos processos relacionados ao caso no Google Documentos:

<https://docs.google.com/document/d/1ZX98UQjZGh2aBxwwqt9zQ5r6PAD7QuOLyOj9B2siYGg/edit>

6ª Etapa: CONSOLIDANDO O DIAGNÓSTICO



Atividade em Grupos

As equipes elegerão um representante para apresentar o diagnóstico realizado por eles, a partir da ferramenta 5W2H, relatando os principais problemas, suas causas e oportunidades de melhoria,

encontrado no Google Documentos, link <https://docs.google.com/document/d/1vnl5rmtIVewTKW77ZZLExGrRUWqqz651t8KBTMuP994/edit>

7ª Etapa: DEBATENDO OS RESULTADOS



Atividade em Grupos

Toda a turma participará de um debate sobre os resultados apresentados, com a professora intermediando e enfatizando os pontos mais importantes.

Os alunos deverão anotar os ajustes a serem feitos em seus diagnósticos e realizar a mudança devida no Google Documentos.

REFERÊNCIAS

CAVALHEIRO, G. M.; MARIANO, S. R. H. **Fundamento de empreendedorismo**. . Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 1).

CUNHA, R. M.; MARIANO, S. R. H.; CAVALLO, C. **Criatividade e Atitude empreendedora**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 3)



MARIANO, S.; CUNHA, R.; JOYSI MORAES. **Detalhamento da Proposta do Currículo de Empreendedorismo – Trilha para o Ensino Médio (por Bimestre)**. Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense, 2022.

OLIVEIRA, M. A.; CARREIRO, E. L. P. **Práticas pedagógicas para educação empreendedora**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 4)

ROCHA, S. B.; CUNHA, R. M. **Elaboração de Produto Tecnológico Educacional**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio, 8)