

Necessidade ou oportunidade? Os dilemas dos microempreendedores fluminenses

Need or opportunity? The dilemmas of rio's microentrepreneurs

DOI:10.34117/bjdv8n8-322

Recebimento dos originais: 21/06/2022

Aceitação para publicação: 29/07/2022

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: paulo.ferreira@ifrj.edu.br

Marco Aurelio Alves da Silva Araujo

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: marcoalves.adm@gmail.com

Moisés Pereira Augusto

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: moises.augusto10.ma@gmail.com

Jessica da Silva Surraje Torres

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: surrajejessica@gmail.com

Rafael de Araujo Carvalho

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: rafaeldeac@gmail.com

Andressa Pereira Gonçalves

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: dedessa.1994@gmail.com

Rebeca Costa dos Santos

Graduando em Gestão da Produção Industrial

Instituição: Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Endereço: R. Lúcio Tavares, 1045, Centro, Nilópolis - RJ, CEP: 26530-060

E-mail: rebecacosta9991@gmail.com

RESUMO

O ambiente de negócios no Brasil é hostil. A carga tributária é elevada, a inflação é elevada, os juros são os mais altos no mundo. Por anos, vivemos uma crise financeira interminável, resultando em níveis alarmantes de desemprego. A situação piorou ainda mais durante a pandemia do Covid-19. Diante das normas de isolamento e quarentena para conter a propagação do coronavírus, muitos empreendedores precisaram interromper suas operações e demitir funcionários. Escolas fecharam. Restaurantes fecharam. Seu Manoel foi um dos trabalhadores demitidos durante a pandemia. Ele representava a única fonte de renda da família. “E agora, o que vou fazer?”, pensou Manoel após receber de seu chefe a carta de demissão. Uma recolocação profissional seria inviável por conta da idade avançada e por conta dos índices cada vez maiores de desemprego no país. Então, diante da necessidade de arcar com as despesas básicas da família, Manoel tornou-se microempreendedor individual. Mesmo sem nenhuma experiência ou formação empresarial, ele iniciou um negócio no ramo de alimentação. “Posso não ter formação, mas tenho fé e muita disposição. Minha família depende de mim!”, foram as primeiras palavras ditas por Manoel no dia da inauguração do seu novo negócio.

Palavras-chave: empreendedorismo, plano de negócio, gestão empresarial.

ABSTRACT

The business environment in Brazil is hostile. The tax burden is high, inflation is high, interest rates are the highest in the world. For years we have experienced a never-ending financial crisis, resulting in alarming levels of unemployment. The situation got even worse during the Covid-19 pandemic. Faced with isolation and quarantine regulations to contain the spread of the coronavirus, many entrepreneurs had to shut down their operations and lay off employees. Schools closed. Restaurants closed. Mr. Manoel was one of the workers laid off during the pandemic. He represented the family's only source of income. "What am I going to do now?", thought Manoel after receiving the letter of dismissal from his boss. A professional outplacement would be unfeasible because of his advanced age and because of the increasing unemployment rates in the country. So, faced with the need to pay for the family's basic expenses, Manoel became an individual micro-entrepreneur. Even without any experience or business training, he started a business in the food business. "I may not have an education, but I have faith and a lot of willingness. My family depends on me!", were the first words spoken by Manoel on the opening day of his new business.

Keywords: entrepreneurship, business plan, business management.

1 INTRODUÇÃO

O percentual de desempregados chefes de famílias atingiu 25% dos trabalhadores com idade entre 40 e 59 anos no último triênio, segundo o Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística¹. “A situação de desesperança dos desempregados, subocupados ou desalentados é preocupante”, diz o psicanalista e professor da Universidade de São Paulo, Christian Dunker, em entrevista ao site Rede Brasil Atual². De acordo com Dunker, o aumento do desemprego entre chefes de família, em especial os provedores que pagam as contas e sempre decidiram tudo sozinhos sobre o orçamento familiar, pode provocar depressão, muito sofrimento e, em alguns casos, crises familiares que terminam em separações. Esse foi o caso de Seu Manoel e sua família. Depois de vinte anos de trabalho com carteira assinada, Manoel foi surpreendido por uma demissão em 2021 que deixou a família desestabilizada. Diante do desemprego, foi preciso fazer contas e replanejar o orçamento familiar, discernindo sobre (i) quais são os custos básicos para manter a família? (ii) como gastar o dinheiro obtido na demissão? (iii) investir em um curso de capacitação ou negócio para a recolocação profissional? O dilema do desemprego versus necessidades orçamentárias pressionava a família e decisões urgentes precisavam ser tomadas.

2 O TRAILER DE SANDUICHES DE SEU MANOEL

Seu Manoel mora em Nilópolis, no Bairro de Olinda, localizado na Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. A população estimada de Nilópolis é de 162.893 habitantes³. Dentre os 92 Municípios do Estado do Rio de Janeiro, Nilópolis apresenta um produto interno bruto (PIB) per capita de R\$ 17.875 por habitante³, ocupando a 41ª colocação no ranking estadual. Dentre os 13 Municípios que compõem a Baixada Fluminense, Nilópolis apresenta o 8º maior PIB per capita, atrás de Municípios como Duque de Caxias, Nova Iguaçu e Itaguaí. Quanto ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), Nilópolis apresenta pontuação de 0,753³, ocupando a 9ª colocação no ranking estadual e a 1ª colocação no ranking da Baixada Fluminense. Na região da Baixada Fluminense, é comum a falta de oportunidades de emprego, saneamento básico precário e redes de saúde e educação que são insuficientes. A violência local afasta investimentos diretos realizados por grandes empresas nacionais e estrangeiras. O envolvimento de políticos da região com facções criminosas contribui para o domínio de traficantes e milicianos em algumas áreas. A renda média das famílias nilopolitanas é de

¹ PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, <https://www.ibge.gov.br/estatisticas>.

² Site Rede Brasil Atual - <https://www.redebrasilatual.com.br/cidadania>.

³ IBGE - <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/nilopolis/panorama>.

R\$ 823,16 e parcela significativa da população encontra-se nas faixas de renda D e E, com remuneração familiar variando de 1 a 4 salários-mínimos.

Manoel é casado há 30 anos com Dona Flor e tem dois filhos, João (20 anos) e Maria (25 anos). João e Maria são universitários, não trabalham, e dependem financeiramente dos pais. João cursa Administração em uma universidade privada localizada no Município de Nova Iguaçu. Maria cursa Produção Cultural em um Instituto Federal localizado em Nilópolis. Seu Manoel trabalhou, nos últimos 20 anos, em uma fábrica de móveis localizada no Município de Queimados. Sua última função foi técnico de manutenção, responsável por manutenções corretivas e preventivas de máquinas e equipamentos do departamento de produção. Em 2020, diante da crise sanitária no Brasil, a empresa faliu por conta da redução drástica de demanda e teve que ser fechada pelos proprietários, demitindo todos os 120 funcionários. Manoel foi pego de surpresa e não se preparou financeiramente nem psicologicamente para este imprevisto.

Hoje, em 2021, seu Manoel está com 55 anos. Dona Flor está com 48 anos. Ambos ainda não atingiram nem a idade mínima e nem a quantidade mínima de contribuições para a aposentadoria. Seu Manoel representava a única fonte de renda da família. Era ele quem tomava todas as decisões financeiras, enquanto Dona Flor concentrava-se na educação dos filhos e na manutenção da casa. A renda mensal da família era R\$ 3.000,00, o que possibilitava a família viver dignamente, porém sem conforto. Entretanto, o imprevisto da demissão gerou um dilema financeiro, afinal, sem uma fonte de renda, como seriam pagas as despesas mensais previstas no orçamento familiar? Como Manoel iria arcar com despesas fundamentais, como alimentação e saúde? Como iria custear os estudos dos filhos?

Certo dia, enquanto os filhos estavam na faculdade, Manoel conversou por horas com Dona Flor e ambos concordaram que, diante do aperto financeiro ocasionado pela demissão e da falta de uma reserva financeira, a alternativa seria utilizar o dinheiro obtido na rescisão do contrato de trabalho, algo em torno de R\$ 30.000, para a compra de um trailer que seria utilizado na venda de sanduíches. De acordo com Manoel, o empreendimento seria financeiramente interessante para os objetivos da família, pois o segmento de alimentação tem relação com as necessidades básicas dos indivíduos. A renda obtida no trailer ajudaria a pagar as contas da família até que Manoel se realocasse no mercado de trabalho. Entretanto, Manoel tinha pouca qualificação acadêmica e não possuía nenhum tipo de experiência em gestão de negócios. Seria preciso um preparo prévio e apoio de profissionais para viabilizar e sustentar o empreendimento em um

cenário hostil caracterizado por problemas sanitários, crise econômica e instabilidade política.

A família adquiriu o trailer de sanduíches e decidiu posicioná-lo na rua principal do Campus Nilópolis do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), dada a grande circulação diária de estudantes e servidores. Na mesma rua, havia outros 6 trailers, 3 lanchonetes e 1 restaurante. A oferta de lanches dos concorrentes variava entre hambúrguer, pizza, pipoca, tapioca, cachorro-quente, salgados e biscoitos. Alguns concorrentes operavam no local há mais de 10 anos e possuíam fortes laços com a comunidade acadêmica. De acordo com relatos dos comerciantes locais, as vendas aumentavam no início dos semestres, nas festas de recepções dos calouros, nos eventos de formatura e, principalmente, às sextas-feiras, quando os alunos encerravam seus estudos semanais no IFRJ. Por outro lado, as vendas reduziam significativamente nas semanas de prova e durante as férias.

O trailer seria operado somente por Manoel e estaria em operação nos períodos da tarde (das 13h às 18h) e noite (das 18h às 20h). Em 2021, primeiro ano de operação do trailer, a família obteve apenas prejuízos no negócio. A receita do trailer mal dava para pagar os gastos com a produção de sanduíches e tampouco ajudou no orçamento familiar. Parte dos recursos financeiros destinados ao empreendimento tiveram que ser realocados ao custeio da família, fazendo com que faltasse ingredientes para Manoel preparar os sanduíches. Seu Manoel e Dona Flor não sabiam mais o que fazer. Choravam diariamente, com a culpa de terem tomado uma decisão errada em um momento crítico da família. Estavam Depressivos e prestes a desistir do empreendimento.

Então, Dona Flor teve um insight e comentou com Manoel que uma vez conversou com seu filho João sobre uma tal de “Empresa Júnior” que operava com alunos do curso de Administração de sua faculdade e apoiava microempreendedores de Nova Iguaçu. Será que haveria uma Empresa Júnior em Nilópolis para ajudá-los em seu empreendimento? Sim, havia a recém-criada Empresa Júnior do Curso de Gestão da Produção Industrial do IFRJ. Seu Manoel e Dona Flor procuraram a coordenação do Curso para conversar sobre os problemas do empreendimento e solicitar auxílio gratuito em gestão empresarial. Prontamente, a coordenação encaminhou os empreendedores para a direção da Empresa Júnior, composta exclusivamente por alunos. Dessa forma, professores (orientadores) e alunos (colaboradores) poderiam fazer juntos um *brainstorming* e debater soluções para melhorar o resultado do trailer nos próximos anos. Na entrevista com os integrantes da Empresa Júnior, Manoel informou que seu Cardápio era composto por 3 tipos de

sanduíches: (1) Hambúrguer simples, (2) Hambúrguer com queijo, e (3) Hambúrguer com queijo e ovo. O preço dos sanduíches e a quantidade produzida e vendida em 2021 são mostrados na Tabela 1. Seu Manoel informou que o preço cobrado por seus produtos levou em consideração o preço cobrado pelos seus concorrentes locais.

Tabela 1: Preço dos Sanduíches e Quantidade Produzida em 2021

Produto	Preço de Venda Unitário	Quantidade Produzida (unid.)
Hambúrguer simples	R\$ 5,00	1.000
Hambúrguer com queijo	R\$ 8,00	500
Hambúrguer com queijo e ovo	R\$ 10,00	300

Seu Manoel compartilhou com a Empresa Júnior o Balancete de Verificação do primeiro ano de operação. O documento, que mostra contas patrimoniais e contas de resultado, segue descrito na Tabela 2:

Tabela 2: Balancete de Verificação em 31/12/2021 (1º ano de operação)

Contas (Resultado e Patrimônio)	R\$
Caixa (Troco)	200
Conta Corrente	2.000
Cientes (Fiado)	250
Estoque de Matéria- Prima (Pão, carne, ovo, queijo...)	800
Estoque de Insumos (Embalagem, Papel Alumínio, Guardanapo...)	500
Depreciação Acumulada do Equipamento de Produção	508
Capital Social	10.000
Consumo de Matéria-Prima	7.000
Consumo de Insumos	4.000
Mão-de-Obra (Renumeração Seu Manoel)	10.000
Gás e Energia Elétrica	800
Manutenção Preventiva	300
Seguro do Trailer	240
Despesas comerciais (Panfletos)	600
Despesas Administrativas (Calculadora, Caderno, Papel, Cartucho de Impressora)	400
Despesas com Legalização e Impostos (CNPJ, Alvará, ISS, INSS)	2.000

Seu Manoel informou que adquiriu o trailer de sanduíches através do pagamento de duas parcelas mensais e sucessivas de R\$ 2.540,00, a primeira com vencimento um mês após a compra, considerando uma taxa de juros de 1% ao mês. Segundo informações do fabricante, o trailer teria depreciação anual de 10% e, portanto, seria necessária uma manutenção preventiva anual para manter a alta produtividade do negócio.

O estudo dos “tempos e movimentos” realizado pela equipe da Empresa Júnior possibilitou que fossem identificados o tempo gasto por Manoel e o tempo de uso das chapas de aquecimento na produção de cada sanduíche, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Tempo de Mão de Obra (TMOD) e Tempo Máquina (TMAQ)

Produto	TMOD por Unidade	TMAQ
Hambúrguer simples	0,25HH	0,30 HM
Hambúrguer com Queijo	0,33HH	0,50 HM
Hambúrguer com queijo e ovo	0,42HH	0,80 HM

- TMOD = Tempo cronometrado de trabalho gasto por Seu Manoel (responsável por fazer o sanduiche) para produção de uma unidade de cada sanduiche. Unidade em hora-homem (HH).
- TMAQ = Tempo cronometrado da chapa de aquecimento ligada para produção de uma unidade de cada sanduiche. Unidade em hora-máquina (HM).

A direção da Empresa Júnior definiu os seguintes parâmetros de análise financeira do empreendimento:

- a. O custo com Matéria Prima e Insumos deverá ser repassado aos produtos pelo critério de volume de produção;
- b. O custo com Gás / Energia Elétrica deverá ser repassado aos produtos pelo critério TMAQ;
- c. O custo com Mão de Obra deverá ser repassado aos produtos pelo critério TMOD;
- d. Os custos com Manutenção deverão ser repassados aos produtos pelo critério TMAQ;
- e. Os custos com Seguro deverão ser repassados aos produtos pelo critério de Volume de Produção;
- f. Quanto ao Imposto de Renda, por se tratar de um Microempreendedor Individual, o empreendimento é tributado em 5%.

Após o encontro com os membros da Empresa Júnior, Manoel e Dona Flor sentiram-se mais confiantes para tocar o negócio em 2022. A preocupação não estava mais no prejuízo obtido em 2021, mas em “como” reverter o prejuízo e sustentar o negócio nos próximos anos, ajudando a família a sair do abismo financeiro em que se encontrava. Com um suspiro de esperança e certo de que tomou a decisão correta de investir seu tempo e recursos financeiros em um empreendimento, Manoel arregaçou as mangas da camisa e preparou o trailer para um novo ano de operação.

3 QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Análise Individual (preparo prévio): (1) Quais atributos comportamentais dos empreendedores são contemplados por Seu Manoel? (2) Qual a motivação empreendedora de Manoel: necessidade ou oportunidade? (3) Qual seu diagnóstico sobre

as competências técnicas e de gestão de Manoel? (4) Qual o tipo de empreendimento de Seu Manoel?

Análise em Grupo (preparo durante a aula): “Em 2021, primeiro ano de operação do trailer, Seu Manoel e Dona Flor obtiveram apenas prejuízos. A receita do trailer não dava nem para pagar os gastos com a produção de sanduiches”. Quais os erros cometidos por Manoel no primeiro ano de gestão do negócio? Apresente argumentos qualitativos e quantitativos.

Trabalho em Grupo (preparo após a aula): Elabore um *business plan* que vise aumentar a competitividade do empreendimento a partir de 2022, contendo duas estratégias operacionais: uma sobre terceirização e outra sobre ampliação do negócio; duas estratégias de marketing: uma sobre marketing educativo e outra sobre diversificação; e duas estratégias financeiras: uma sobre projeção de receitas versus ponto de equilíbrio para os próximos três anos e outra sobre plano de contingência.

3.1 NOTAS DE ENSINO

Eu devo investir minhas economias em capacitação profissional para qualificar minha mão de obra e retornar ao mercado de trabalho no médio prazo mais competitivo e apto a oportunidades com melhores condições e remuneração? Ou eu devo investir minhas economias em um empreendimento que me proporcione retorno financeiro imediato e ajude a custear as despesas da família? Esse foi o dilema ao qual Manoel se deparou quando foi demitido de sua empresa após mais de vinte anos de prestação de serviço. Com 55 anos e apenas ensino médio concluído, o protagonista do caso se vê em uma encruzilhada: se investir em sua formação, talvez demore para conseguir uma realocação profissional, uma vez que o mercado de trabalho sofreu um grande impacto negativo com crise sanitária e econômica no Brasil. São poucas as vagas compatíveis com o perfil de Manoel nas agências de emprego e as vagas existentes contam com muitos candidatos inscritos, o que aumenta a competitividade e a dificuldade de recolocação profissional. Por outro lado, para driblar o cenário hostil do mercado de trabalho, Manoel e sua família têm a opção de aplicar as economias obtidas na rescisão trabalhista em um microempreendimento. Entretanto, Manoel não possui experiência nem formação básica em gestão para operar o negócio e sustentá-lo ao longo do tempo, deixando-os muito inseguros com essa possibilidade. Por conta das necessidades orçamentárias imediatas da família, Manoel optou pelo empreendimento e, no primeiro ano de operação, o negócio afundou em prejuízos e dívidas, aumentando o nível de preocupação e estresse na família.

Uma nova decisão precisa ser tomada: continuar ou descontinuar o negócio? Se continuar o negócio, o que fazer para evitar novos prejuízos e afundar mais ainda a família em dívidas?

4 RELEVÂNCIA DO CASO

Este caso de ensino é relevante por habilitar os participantes a identificar e resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco e tomadas de decisões de famílias de classe média que residem na Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, permitindo que os alunos, muitos dos quais também residentes da Baixada Fluminense, familiarizem com dilemas empresariais de suas comunidades e apliquem a teoria da sala de aula na resolução de problemas reais, em condições controladas e mediados por professores, propondo soluções construtivas à sociedade.

5 OBJETIVOS DIDÁTICOS

Espera-se que os alunos desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso empresarial e aprendam quais parâmetros comportamentais, técnicos e de gestão devem ser considerados pelos microempreendedores antes da abertura de novos negócios, parâmetros estes relevantes para que a empresa se posicione de forma competitiva na região em que atua e se sustente no médio / longo prazo. A construção do conhecimento planejada para este caso dar-se-á em quatro etapas: análise individual do caso, análise em grupo do caso, discussão em plenária e proposta de solução em grupo ao problema central do caso. A análise individual do caso (análise prévia) estimula o aluno a avaliar, através de sua experiência profissional e *background* conceitual construído ao longo do curso, decisões e competências empreendedoras do protagonista, formando-se uma opinião inicial sobre os dilemas apresentados. A análise em grupo (durante a aplicação do caso) estimula a partilha de perspectivas conceituais e opiniões sobre os dilemas entre os alunos, o conflito construtivo de pontos de vistas, o filtro de proposições mais assertivas para o tratamento do problema e a prescrição de uma solução final corroborada pela maioria. A discussão do caso em plenária (durante a aplicação do caso) tem como objetivo confrontar soluções apresentadas pelos diferentes grupos que compõem a dinâmica, a fim de que seja acordada uma solução-ótima da turma ao problema apresentado no caso. Por último, a transcrição da proposta de soluções em grupo (após a aplicação do caso) estimula a

subdivisão e organização dos alunos do por temas de interesse da área de gestão como operações, marketing e finanças possibilitando a recomendação de estratégias e procedimentos específicos para tratamento de problemas identificados no caso.

6 RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

Esse caso de ensino foi proposto para fomentar discussões e reflexões sobre processos de empreendimentos liderados por indivíduos e famílias que residem na Baixada Fluminense. Ele contempla conteúdos relacionados com competências dos empreendedores, processo empreendedor, tipos de empreendimento, motivações dos empreendimentos, plano de negócios e captação de recursos para o empreendimento. Tais conteúdos são compatíveis com ementas da disciplina de “Empreendedorismo” ofertadas em cursos de graduação (bacharel, licenciatura ou tecnólogo) através da modalidade presencial, semipresencial, à distância ou híbrida, adotando-se com o alvo pedagógico o desenvolvimento de atitudes e comportamentos empreendedores. O conteúdo do caso é compatível também com ementas da disciplina de “Empreendedorismo” ofertadas em cursos de pós-graduação lato-sensu na área de Gestão de Negócios, no entanto com finalidade pedagógica distinta da graduação, uma vez que um corpo discente mais experiente e técnico possibilita uma discussão mais aprofundada sobre tópicos de marketing, operações, estratégia e finanças, aperfeiçoando-se competências de gestão já adquiridas pelos alunos. Por último, pelo fato de se tratar de um exemplo de caso de ensino construído a partir da utilização de metodologias qualitativas como entrevistas em profundidade e com possibilidade de ser aplicado tanto na área de ensino como extensão universitária, é possível sua aplicação em cursos de pós-graduação stricto-sensu voltados para a formação de professores ou pesquisadores da área de Ciências Sociais Aplicadas, oferecendo uma sugestão de trilha científica que poderá ser replicada pelo corpo discente em suas pesquisas tanto na etapa de coleta de dados como na etapa de teste e validação de proposições.

7 FONTES DE DADOS

Este caso de ensino é inédito e foi construído a partir de fatos reais narrados por empreendedores da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro aos pesquisadores do Grupo de pesquisa em Alfabetização Financeira do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, campus Nilópolis. As entrevistas foram

realizadas na modalidade virtual, através da plataforma *Google Meet*, nos meses de agosto e setembro de 2021. No intuito de preservar a identidade dos voluntários, algumas informações pessoais, como nomes e endereços, foram substituídas por informações fictícias. Foi obtido o consentimento, por escrito, do voluntário para o uso das informações gravadas e do caso para fins didáticos. O caso de ensino, na sua forma acabada, foi apresentado aos voluntários para ajustes pontuais e aprovação final das informações descritas. O caso foi testado e validado em uma turma de graduação e outra de pós-graduação através da modalidade não presencial.

8 ASPECTOS PEDAGÓGICOS E PLANO DE ENSINO

Na condução do presente caso de ensino, sugere-se, pelo menos, 3 horas-aula. É imprescindível que os alunos reservem 40 minutos para leitura prévia do caso e reflexão inicial das questões propostas. Para isso, o professor deverá se programar para disponibilizar o caso e materiais auxiliares (artigos para leitura, vídeos, reportagens...), se possível, no início da disciplina. A aula poderá ser planejada tanto na modalidade presencial (tradicional) como na modalidade à distância, através de encontros síncronos pelo *Google Meet*, *Zoom*, *Microsoft Teams* ou plataforma alternativa. Recomenda-se que sejam seguidos os seguintes procedimentos durante a aula, respectivamente:

- a) Na primeira etapa, em 60 minutos, utilizando-se de uma abordagem dedutiva (da teoria à prática), o docente realizará uma exposição teórica sobre empreendedorismo, buscando-se estimular reflexão sobre os três pilares – competências comportamentais, competências técnicas e competências de gestão – e sua relação com o grave problema dos altos índices de mortalidade dos microempreendimentos no Brasil. Sugere-se, neste momento, fazer *cold calls* para que os alunos partilhem suas reflexões e apontamentos sobre a questão 1, preparada previamente por cada aluno individualmente. A cada conceito discutido, o docente deverá apresentar exemplos do caso para auxiliar na compreensão e construção de conhecimento. Esta etapa será encerrada quando o debate chegar ao problema central do caso, que são os prejuízos acumulados no primeiro ano de operação do negócio.
- b) Na segunda etapa, o docente solicitará aos alunos que formem grupos para que possam debater, em 40 minutos, suas perspectivas pessoais sobre a questão 2, que discorre sobre o problema central do caso, utilizando como base experiências prévias e conhecimentos específicos de gestão de cada componente. Se o caso for

aplicado na modalidade à distância, é possível a formatação de grupos virtuais, por exemplo, no Google Meet. Para que o debate flua de maneira colaborativa e construtiva, sugere-se que os grupos sejam compostos por no mínimo 3 e no máximo 5 alunos, conferindo a cada participante, em média, 10 minutos para apresentação de seu parecer e mais 5 minutos para um representante do grupo consolidar as informações compartilhadas em um documento final que deverá ser entregue ao professor. No documento final, o grupo deve detalhar o problema e sugerir tratamentos.

c) Na terceira etapa, em 60 minutos, cada grupo terá 10 minutos para apresentar em plenária seu parecer à turma, com ou sem o uso de recursos audiovisuais disponibilizados pelo professor. Após cada apresentação, o professor disponibilizará 5 minutos para perguntas e respostas. O professor, como moderador, deverá promover um debate organizado (ordenação de alunos), uniforme (equilíbrio de tempo por aluno), lateral (aluno-aluno) e coerente (em linha com tema da aula), possibilitando que todos possam contribuir na construção do parecer final da turma. Ao término desta etapa, utilizando-se de abordagem indutiva (da prática à teoria), o professor fará uma síntese das contribuições apresentadas pelos alunos e fechará a dinâmica propondo a resposta final da turma ao problema central do caso.

d) Na quarta etapa, cada grupo fará reuniões extraclases (presenciais ou virtuais) para a proposição de um *business plan* que contemple estratégias de marketing, finanças e operacionais que façam com que o negócio se sustente no médio / longo prazo de maneira competitiva e rentável. O documento final terá a seguinte estrutura: capa, sumário, sumário executivo, estratégias operacionais, estratégias de marketing, estratégias financeiras e referências bibliográficas.

9 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Sugere-se uma avaliação de aprendizagem do aluno tanto individual (50% da pontuação) como em grupo (50% da pontuação). Na avaliação individual, serão considerados os seguintes conceitos: atributos comportamentais, motivações empreendedoras, competências técnicas e de gestão, e tipos de empreendimentos. Uma semana antes da aplicação do caso, o aluno terá que ler o caso, confrontar as informações do caso com os conceitos listados e apresentar seu parecer sobre a questão 1 ao professor até o dia da aula. Essa atividade corresponde a 25% da pontuação total. Adicionalmente,

a avaliação individual considerará as participações de cada aluno nas atividades em grupo (etapas 2 e 4 do plano de ensino) e em plenária (etapa 3 do plano de ensino). Entende-se por participação (a) presença nas atividades em grupo, (b) contribuições nos debates e apresentações, (c) pontualidade nas aulas e reuniões de grupo. A avaliação da participação individual corresponde a 25% da pontuação total. A avaliação da aprendizagem construída em grupo será realizada em dois momentos distintos. O primeiro momento é na entrega do parecer do grupo sobre a questão 2 do caso no dia da aula, detalhando o problema central do caso e prescrevendo ações que ajudem Manoel no tratamento do seu problema empresarial. Essa atividade corresponde a 25% da pontuação total. O segundo momento é na entrega do plano de negócio desenvolvido em grupo uma semana após o término da aula. O plano deverá conter a) duas estratégias operacionais: uma sobre terceirização e outra sobre ampliação do negócio; (b) duas estratégias de marketing: uma sobre marketing educativo e outra sobre diversificação de produtos / serviços; (c) duas estratégias financeiras distintas, uma sobre projeção de receitas versus ponto de equilíbrio para os próximos três anos e outra sobre reserva de contingência. Essa atividade corresponde a 25% da pontuação total.

10 MARCO TEÓRICO E ANÁLISE DAS QUESTÕES DO CASO

Este caso de ensino adota como tema de estudo “empreendedorismo” no contexto de indivíduos e famílias de baixa renda. Os conceitos sobre empreendedorismo aplicados ao caso são: (a) competências comportamentais dos empreendedores, (b) competências técnicas dos empreendedores, (c) competências de gestão dos empreendedores, (d) motivações empreendedoras, (e) tipos de empreendimento, (f) processo empreendedor e (g) plano de negócio. Tais conceitos serão aplicados na aula através de questões norteadoras dos seguintes tipos: Qual o problema? Quais as partes envolvidas? Que reações estão sendo manifestadas? Que soluções estão sendo propostas? Que resultados foram atingidos? Que novos problemas se originaram de tais soluções? O caso não se limita a apenas uma resposta correta. A seguir, serão apresentadas algumas possibilidades de análises das perguntas propostas pelo caso.

Análise Individual (preparo prévio): (1) Quais atributos comportamentais dos empreendedores são contemplados por Seu Manoel? (2) Qual a motivação empreendedora de Manoel: necessidade ou oportunidade? (3) Qual seu diagnóstico sobre as competências técnicas e de gestão de Manoel? (4) Qual o tipo de empreendimento de Seu Manoel?

Na questão 1, parte-se da premissa de que empreendimentos competitivos e sustentáveis são administrados por empreendedores dotados de capital humano composto por competências comportamentais, técnicas e de gestão (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Entende-se por competências comportamentais um conjunto de atributos pessoais que refletem valores, crenças, atitudes e comportamentos dos empreendedores. Tais atributos são baixa aversão aos riscos, visão de longo prazo, alto potencial de persuasão, resiliência, determinação, disciplina, organização, inquietude, curiosidade e sensibilidade às oportunidades. Entende-se por competências técnicas um conjunto de atributos pessoais que caracterizam expertise no desenvolvimento de um produto ou na prestação de um serviço. Por exemplo, em uma padaria, o padeiro possui competências técnicas. Em um salão de beleza, o cabelereiro possui competências técnicas. Em uma academia, o *personal trainer* possui competências técnicas. Entende-se por competências de gestão um conjunto de atributos pessoais que possibilitam a previsão, planejamento, coordenação e controle de negócios. Por exemplo, em uma padaria, o gestor é capaz de prever quantos pães produzir por dia para que o negócio seja rentável, é capaz de planejar quanto e quando comprar de cada ingrediente necessário à produção de pães para evitar que falte produtos aos clientes, é capaz de coordenar pessoas, delegando tarefas específicas no intuito de que cada funcionário contribua de forma produtiva com o negócio e é capaz de estipular objetivos, metas e parâmetros de controle relacionados com a qualidade dos pães e do atendimento prestado pela padaria.

Nem sempre os empreendedores terão as três competências necessárias para a gestão de seu negócio. Em um cenário “ideal”, os empreendedores possuem as três competências e o negócio possui autonomia e todas as condições necessárias para prosperar. Por outro lado, em um cenário de “caos”, os empreendedores não possuem nenhuma das três competências, tornando o negócio vulnerável e dependente da orientação de especialistas. Um terceiro cenário sugere que o empreendedor possui competências comportamentais e técnicas, mas não possui competências de gestão. Este cenário é chamado de “barco à deriva”, descrevendo a metáfora de que o empreendedor está dentro de um barco que navega em mar aberto. As competências comportamentais indicam que o empreendedor possui determinação para remar rumo ao seu objetivo. As competências técnicas indicam que o empreendedor sabe usar corretamente o remo para navegar. No entanto, a ausência de competências de gestão impede que o empreendedor saiba em qual direção navegar, quantas remadas dar por dia para chegar ao destino final ou qual volume de água ingerir por dia para não desidratar e manter a energia da remada.

Um quarto cenário sugere que o empreendedor possui competências comportamentais e de gestão, mas não possui competências técnicas. Este cenário é chamado de “dependência”. Voltando ao exemplo da padaria, este cenário representaria o empreendedor (responsável pela gestão da padaria) totalmente dependente do padeiro (responsável pela produção dos pães). Essa dependência é prejudicial para o negócio por inúmeros fatores, tais como: dificuldade no ajuste de parâmetros de controle de qualidade do pão, alto custo de mudança de padeiro e alto poder de barganha do padeiro em negociações salariais e sobre condições de trabalho.

No Brasil, de acordo com o GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2022), existem cerca de 60 milhões de empreendedores, a maioria do sexo masculino (55% do total), com idade média de 30 anos, renda média familiar variando entre 2-3 salários-mínimos e formação acadêmica majoritária com nível médio concluído. A principal motivação para empreender no Brasil é por necessidade. O empreendedor por necessidade é aquele que decide investir em um negócio próprio porque a situação em que se encontra acabou o levando a isso (VALE; CORRÊA; REIS, 2014). “A Crise leva à invenção!”. Em geral, é aquela pessoa que estava desempregada há um certo tempo e não consegue emprego. São estas pessoas que encontram no empreendedorismo uma forma de obter renda e contornar seus problemas financeiros ou até mesmo, problemas ligados a autoestima e carreira profissional. Por outro lado, o empreendedor por oportunidade é o caso de uma pessoa que se torna empreendedor porque detectou uma excelente oportunidade de mercado e tomou a decisão de empreender (VALE; CORRÊA; REIS, 2014). Em geral, esse empreendedor vê nesta oportunidade um momento válido para aumentar sua renda ou pelo desejo de independência profissional. O empreendimento por necessidade no Brasil pode desencadear atitudes e comportamentos capazes de aumentar os riscos do negócio. Por exemplo, Manoel, que por mais de 20 anos trabalhou no parque industrial de Queimados, diante do imprevisto do desemprego e das obrigações orçamentárias da família, optou pelo empreendimento sem ter formação técnica e formação empresarial adequada, optando por um estilo de gestão do tipo “tentativa e erro” e buscando resultados imediatos, enquadrando o negócio no cenário de “caos”. Como consequência, o primeiro ano do negócio contabilizou apenas prejuízos e Manoel chegou a pensar em descontinuar o empreendimento.

Quanto ao tipo de empreendimento, pode-se destacar ao menos cinco classificações distintas: empreendedorismo empresarial, cujo objetivo é vender um produto ou serviço a uma pessoa física ou jurídica para obtenção de lucro;

empreendedorismo corporativo, cujo objetivo é repensar processos, produtos ou serviços organizacionais no intuito de se obter maior produtividade, qualidade ou lucratividade; empreendedorismo ambiental, cujo objetivo é propor ações no âmbito público ou privado que visem minimizar impactos ambientais ou estimular o consumo de fontes alternativas de energia; empreendedorismo social, cujo objetivo é propor ações que promovam a redução das desigualdades sociais, inclusão de minorias e proteção de vulneráveis contra o abuso doméstico; empreendedorismo educacional, que se propõe a pensar em iniciativas de alfabetização e conscientização de populações de baixa renda e o uso de tecnologias de informação e comunicação no ensino híbrido ofertado em escolas públicas. O empreendimento de Manoel classifica-se como empresarial. Trata-se de um negócio com fins lucrativos, pertencente ao segmento de Bebidas e Alimentação, que se enquadra como Microempreendimento Individual (MEI), com CNPJ ativo e obrigações fiscais-trabalhistas mensais (ISS e INSS).

Análise em Grupo (preparo durante a aula): “Em 2021, primeiro ano de operação do trailer, Seu Manoel e Dona Flor obtiveram apenas prejuízos. A receita do trailer não dava nem para pagar os gastos com a produção de sanduíches”. Qual os erros cometidos por Manoel no primeiro ano de gestão do negócio? Apresente argumentos qualitativos e quantitativos.

Na questão 2, pede-se aos alunos que definam o problema do caso e apontem soluções e meios de alcançá-las. O problema poderá ser diagnosticado de forma qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista qualitativo, o caso descreve alguns sintomas cruciais para o diagnóstico do problema central. Inclusive, tais sintomas são enfatizados na resposta da questão 1. Manoel não se preparou previamente para o negócio. Durante anos, trabalhou numa empresa em Queimados sem a preocupação de concluir um nível superior e almejar posições maiores na hierarquia da organização. Focava na aposentadoria e na educação dos filhos. Jamais imaginou passar pelo problema do desemprego. Quando iniciou o empreendimento em 2021, queria apenas conseguir uma renda mensal para arcar com as despesas básicas da família, como alimentação, saúde e higiene. E o negócio seria por tempo determinado, até que Manoel conseguisse se recolocar no mercado de trabalho. Não houve um preparo prévio da família para avaliar diferentes possibilidades de empreendimentos, assim como seus pontos fortes e fracos. Não houve um planejamento de médio ou longo prazo que ajudasse no controle dos gastos mensais, investimentos e receitas. Portanto, a falta de formação, informação e orientação empresarial resultou no prejuízo acumulado em 2021.

Do ponto de vista quantitativo, o erro-chave de Manoel na condução do negócio foi estabelecer os preços dos hambúrgueres a partir da concorrência. Em nenhum momento, Manoel levou em consideração a influência de seus custos de produção. O desconhecimento de conceitos de gestão de custos e métodos de custeio impediu que as decisões sobre precificação fossem adequadas ao negócio, resultando em prejuízos no primeiro ano de operação. O preço de venda unitário de cada hambúrguer em 2021 foi o seguinte: hambúrguer simples = R\$ 5,00; hambúrguer com queijo = R\$ 8,00; e hambúrguer com queijo e ovo = R\$ 10,00. No entanto, após se aplicar o custeio por absorção considerando os custos diretos e indiretos listados no caso, identificou-se os seguintes custos unitários de produção em 2021: hambúrguer simples = R\$ 11,28; hambúrguer com queijo = R\$ 13,04; e hambúrguer com queijo e ovo = R\$ 15,12. Então, o resultado obtido com a venda de cada hambúrguer em 2021 foi o seguinte: hambúrguer simples = - R\$ 6,28 (prejuízo); hambúrguer com queijo = - R\$ 5,04 (prejuízo); e hambúrguer com queijo e ovo = - R\$ 5,12 (prejuízo). Se multiplicarmos o prejuízo unitário pelo total de unidades produzidas e vendidas em 2021, então é possível identificar o prejuízo operacional de Manoel por produto em 2021: hambúrguer simples = - R\$ 6,28 x 1.000 = - R\$ 6.283,24; hambúrguer com queijo = - R\$ 5,04 x 500 = - R\$ 2.520,23; e hambúrguer com queijo e ovo = - R\$ 5,12 x 300 = - R\$ 1.536,53. O prejuízo operacional total de Manoel, somando-se os prejuízos de cada hambúrguer, foi de R\$ 10.340,00. Somando-se ao prejuízo operacional as despesas comerciais (R\$ 600,00), as despesas administrativas (R\$ 400,00) e as despesas com legalização e impostos (R\$ 2.000,00), então conclui-se que o prejuízo líquido de Manoel em 2021 foi de R\$ 13.340,00. Se considerarmos os investimentos feitos em 2021 (Compra do Trailer = R\$ 5.080,00; Sobre de estoque de matéria-prima e insumo = R\$ 1.300,00; Depreciação do trailer = R\$ 500,00), identifica-se que o desembolso total realizado por Manoel para operar o negócio em 2021 foi de R\$ 20.220,00, isto é, 67% do montante obtido na rescisão trabalhista. Considerando ainda que o negócio fechou o ano com R\$ 200,00 em caixa, R\$ 2.000,00 em conta corrente e R\$ 250,00 em valores a receber (fiado), conclui-se que dos R\$ 30.000 disponíveis para aplicar no negócio, R\$ 20.220,00 foi consumido com capital de giro e investimentos, R\$ 2.450,00 estão disponíveis para circular o negócio em 2022 e R\$ 7.330,00 é o valor residual que pode ser utilizado tanto no orçamento familiar como reaplicado no negócio.

Trabalho em Grupo (preparo após a aula): Elabore um business plan que vise aumentar a competitividade do empreendimento a partir de 2022, contendo estratégias

operacionais: uma sobre terceirização e outra sobre ampliação do negócio; estratégias de marketing: uma sobre marketing educativo e outra sobre diversificação; e estratégias financeiras distintas, uma sobre projeção de receitas versus ponto de equilíbrio para os próximos três anos e outra sobre plano de contingência.

Na questão 3, após a sugestão de soluções ao problema central do caso (ajuste da estratégia de precificação, redução do custo com aquisição de matéria-prima e insumo, aplicação do estoque base zero – *just in time*, operação em três turnos – manhã, tarde e noite), solicita-se que os alunos discutam a viabilidade dos meios ou das soluções através de um plano de negócio que contemple estratégias de marketing, de operações e financeiras. Para cada estratégia apresentada, pede-se que os alunos listem aspectos favoráveis e contrários para o negócio e suas partes interessadas (fornecedores, consumidores e governo). Os alunos apresentarão duas estratégias operacionais: uma sobre terceirização e outra sobre ampliação do negócio. Terceirização é a contratação de empresa para a realização de serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante. O conceito de terceirização prevê que a empresa contratada deve realizar os serviços com organização própria, autonomia técnica e jurídica, cumprindo o objeto do contrato (VALENÇA; BARBOSA, 2002). Quanto à ampliação do negócio, os alunos deverão descrever a melhor forma de ampliar o negócio no intuito de torná-lo mais eficiente e rentável. Existem diferentes formas de expandir o negócio: abrindo outras unidades, crescimento por meio de franchising, ampliação do mix de produtos ou serviços, diversificação dos canais de venda ou aquisição de uma empresa concorrente (AGUILERA-CASTRO; VIRGEN-ORTIZ, 2016). Adicionalmente, os alunos apresentarão duas estratégias de marketing: uma sobre marketing educativo e outra sobre diversificação de produtos / serviços. O marketing educativo tem como propósito fidelizar consumidores e fornecedores através de uma metodologia de relacionamento didática, na qual a empresa vende o negócio através de apresentações sobre produtos / serviços e do processo produtivo. A empresa detalha aos clientes o fluxo de produção, componentes do produto, parâmetros de análise para que as partes interessadas compreendam o rigor de qualidade empregado no negócio (FERNANDEZ, 2017). A diversificação de produtos é uma estratégia comercial eficaz para ampliar as vendas de um negócio e fortalecer a sua presença dentro do mercado. No entanto, não basta apenas aumentar o portfólio com itens que, na verdade, podem não ser tão relevantes para o público-alvo. Para garantir um impacto positivo na diversificação, é fundamental coletar informações e fazer um planejamento eficiente. O número de produtos de uma firma não tem qualquer significado

geral, se desacompanhado de informações pormenorizadas sobre a firma e seus produtos (PENROSE, 1979). Por fim, os alunos apresentarão duas estratégias financeiras: uma sobre projeção de receitas versus ponto de equilíbrio para os próximos três anos e outra sobre plano de contingência. O ponto de equilíbrio é um cálculo que permite que se saiba o quanto de receita uma empresa precisa gerar para pagar todas as suas despesas. Assim, é possível entender o momento em que a companhia começará a gerar lucro (MARTINS, 2018). Por outro lado, o plano de contingência é constituído com o objetivo de compensar, em exercício futuro, a diminuição do lucro decorrente de perda com probabilidade de ocorrer, sendo tal perda passível de ser monetariamente mensurada. Estamos em um período em que as incertezas nos negócios aumentam à medida que a nação tenta reajustar seus compromissos e atacar os principais problemas sociais e econômicos. A necessidade de planejamento formal para lidar com um déficit inesperado nos fluxos de caixa assume maior importância neste momento (DONALDSON, 1969).

REFERÊNCIAS

AGUILERA-CASTRO, A.; VIRGEN-ORTIZ, V. Modelo para a elaboração de estratégias PME orientadas ao crescimento do negócio. *Revista Entramado*, (12) 2, pp.30-40, 2016.

DONALDSON, G. Estratégia para emergências financeiras. *Harvard Business Review – HBR*, disponível em <https://hbr.org/1969/11/strategy-for-financial-emergencies?language=pt.>, 1969.

FERNANDEZ, V. Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro. Prólogo de Carlos Magro. *Biblioteca Innovación Educativa*, 140p. 2017. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London, 230p., 2022. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/reports>.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*, 11ª Edição, Editora Atlas, 408p., 2018.
PENROSE, E. A economia da diversificação. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, (19) 4: 7-30, 1979.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, (13) 3: 450-467, 2009.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*, 164p., 2013. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos>.

VALE, G.; CORRÊA, V.; REIS, R. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, (18) 3: 311-327, 2014.

VALENÇA, M.; BARBOSA, A. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, (6) 1: 163-185, 2002.