



UMA ABORDAGEM INOVADORA
COM DESAFIOS PRÁTICOS



PODCASTS DE
CADA CAPÍTULO

MATERIAL
COMPLEMENTAR
(TEACHING NOTES)
PARA O PROFESSOR

TAIGUARA LANGRAFE (Org.)
ALEXANDRE NASCIMENTO
EDSON SADAQ

GUSTAVO SALATI
MARCUS SALUSSE
MIRIAM VALE

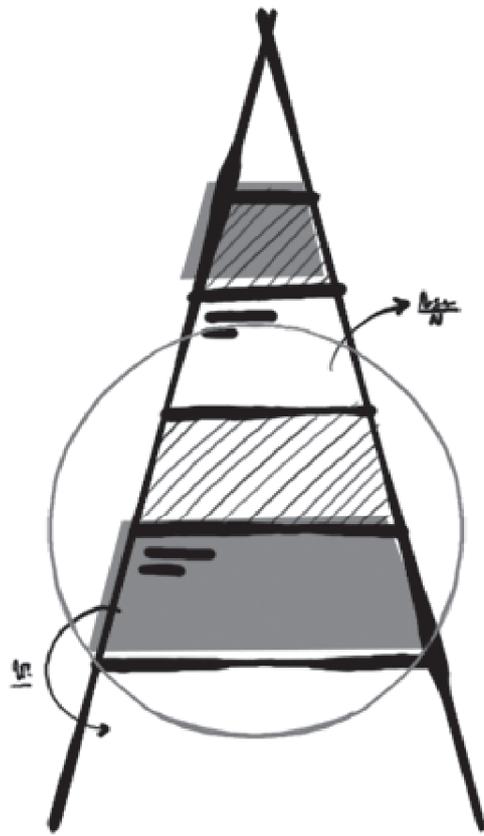
Teaching Notes

Este material é destinado aos professores, tutores e instrutores para auxiliá-los na utilização em sala de aula do livro-texto **Administração - Uma abordagem inovadora com desafios práticos**, de Langrafe et al., 1ª ed., São Paulo: Empreende, 2018.

© Editora Empreende – www.empreende.com.br

Sumário

1. Administração Científica, **4**
2. Processo Administrativo, **8**
3. Escola das Relações Humanas, **10**
4. Estruturalismo e Burocracia, **12**
5. Áreas Funcionais da Administração, **14**
6. Abordagem Sistêmica, **18**
7. Modelos Orientais de Gestão, **20**
8. Ferramentas da Estratégia, **22**
9. Internacionalização de Empresas, **25**
10. Ética e Responsabilidade Social, **29**
11. Governança Corporativa, **32**
12. Empreendedorismo, **35**
13. *Startups* e Organizações Digitais, **37**
14. Inovações Disruptivas, **39**



Capítulo 1

Administração Científica

Atividade

Trabalhos em grupo com estudos de casos, filmes e questões para debate.



Objetivos de Aprendizagem

- Destacar os conceitos mais importantes da Administração Científica e entender que essa teoria da administração ainda continua viva nas organizações.
- Compreender que os conceitos são mais antigos que Taylor e seu livro clássico.



Estudo de caso 1

ALL - América Latina Logística

Ref.: <http://relatoweb.com.br/all/publicos-de-relacionamento/colaboradores.php>

Apresentação da situação encontrada pela nova gestão da ALL ao assumir via privatização a malha ferroviária da antiga estatal Rede Ferroviária Federal SA (RFFSA), onde os ativos estavam sucateados e os funcionários desmotivados. Os gestores perceberam que havia um desvio-padrão muito grande no consumo de diesel no mesmo trajeto entre diferentes maquinistas. Ao investigarem, perceberam que cada um desenvolvia sua própria técnica e que alguns tinham criado maneiras com resultados significativos na redução do consumo de óleo combustível. Com isso, os gestores criaram a copa diesel, premiando os funcionários com maior desempenho e tentando mapear os mais aptos para estudar as técnicas e treinar os demais funcionários.

Instruções para a atividade

Orientar os alunos no sentido de tentar entender esse relatório divulgado pela própria ALL com as “lentes” da administração científica, ou seja, onde estariam presentes os conceitos naquilo que foi divulgado sobre os colaboradores? Essa é uma tentativa de mostrar aos estudantes que os conceitos continuam muito mais que vivos no campo e são utilizados diariamente por praticamente todas as empresas. Vale também voltar nesse relatório quando o professor for abordar a Escola das Relações Humanas, pois, no caso citado da ALL, temos, inclusive, uma pesquisa de clima organizacional.



Estudo de caso 2

Tempos Modernos (Filme)

É um clássico do cinema preto e branco e mudo, amplamente debatido no ensino superior.

Instruções para a atividade

Reunir os alunos em grupos de no máximo seis pessoas para, após assistir ao filme Tempos Modernos, responder e discutir o seguinte roteiro, adaptado do livro *Administração com Arte*.

Aspectos gerais do filme:

1. Qual o ramo de atividade da indústria?
2. O que faziam os empregados? (Organização e divisão do trabalho.)
3. Como era o trabalho dos empregados? (Principais elementos do processo de trabalho.)
4. Os empregados eram especializados? (Considerar a execução do trabalho.)
5. Como eram as condições de trabalho? (Considerar ritmo, intensidade, volume, segurança, higiene, e detalhar as respostas em relação a cada um desses aspectos.)
6. Como eram os sistemas de controle?
7. Que imagem a empresa tinha dos empregados?
8. Que imagem os empregados tinham da empresa?
9. Como eram as relações dos administradores com os empregados?
10. Como eram a remuneração e os benefícios dos empregados?
11. Como era a atividade dos sindicatos?

O encontro com as teorias da Administração:

1. A concepção e a execução do trabalho eram atividades distintas? (Detalhar onde viu isso e explicar.)
2. Os homens são considerados instrumentos de produção? (Detalhar onde viu isso e explicar.)
3. O trabalho foi desenhado conforme o estudo dos tempos e movimentos? (Detalhar onde viu isso e explicar.)
4. A especialização dos empregados era negativa em algum aspecto? (Detalhar onde viu isso e explicar.)
5. Os empregados eram alienados? (Por quê? Detalhar onde viu isso e explicar.)
6. Havia um certo nível de robotização dos operários? (Detalhar onde viu isso e explicar.)
7. O que mais você viu da teoria no filme que não foi tratado aqui? (Anotar ponto a ponto, para a discussão.)

É interessante, ao final da discussão, coletar as percepções dos alunos sobre onde o Taylorismo continua vivo em nossa sociedade/empresas. Sugere-se a discussão do texto a seguir, publicado na revista *The Economist*, sob o título de “Digital Taylorism”: <https://econ.st/2MkaCdb>

Algumas sugestões de perguntas para serem discutidas depois da leitura do artigo:

1. No texto, fala-se das regras de Taylor. Quais são esses princípios/regras que foram preconizados há tanto tempo e que parecem fazer sentido até hoje?
2. Qual a mudança do Taylorismo no início do século XX e o que temos hoje em dia?

3. De acordo com o texto, o Taylorismo está mais vivo do que nunca. Pensando no contexto dessas primeiras décadas do século XXI, explique o porquê disso.
4. Frederick Taylor foi investigado pelos Deputados e Senadores estadunidenses. Pensando no texto, se as empresas citadas no texto fossem investigadas da mesma maneira, quais poderiam ser as acusações que os parlamentares lhes fariam? Quais as justificativas que elas usariam em sua defesa?
5. Qual era a opinião de Taylor sobre o comportamento humano e qual era a sua abordagem para lidar com a motivação dos funcionários? Como você enxerga que isso seja feito hoje em dia nas empresas?
6. Taylor se preocupou simultaneamente com a eliminação da fadiga humana e com o aumento da produtividade, objetivos, aparentemente, conflitantes. Explique, então, como ele conseguiu atingir os dois propósitos ao mesmo tempo. Como as empresas lidam com isso hoje em dia?
7. As abordagens de Taylor para a gestão das organizações pressupõem que as empresas são espaços de conflitos ou de cooperação? Explique e trace um paralelo com o que foi apresentado no texto.

Sugestão de outros filmes que abordam a Administração Científica

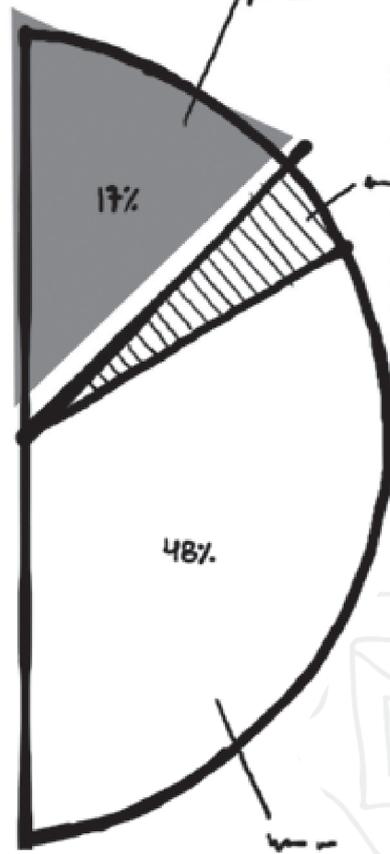
Além do filme *Tempos Modernos*, é sugerido o filme *Metrópolis*; entretanto, o professor deve ter em mente que é um filme muito mais denso que o de Carlitos. Fritz Lang discute a divisão entre administradores e empregados em uma utópica sociedade do futuro. Ele fez o filme em 1926, tentando imaginar como o mundo seria 100 anos depois.

Fome de Poder, ou *The Founder*, é outro filme que está disponível no Netflix e é rico para discutir sobre administração científica. Trata-se da história do McDonald's e de como alguém "de fora" da família conseguiu fazer com que a lanchonete de uma cidade perdida no meio do nada crescesse tanto e se tornasse uma multinacional. Aqui podemos ver a questão de tempos e movimentos, divisão do trabalho, racionalização da lanchonete de maneira que o trabalho fosse absolutamente eficiente e eficaz (conceitos importantes em Administração). Ademais, aqui o professor encontrará campo fértil para discutir ética nos negócios e até na vida pessoal e como fazer um negócio crescer.

Sugestões de atividades complementares

- Organizar visitas para que as turmas observem na prática esses conceitos, inclusive sendo utilizados em empresas de serviços, como redes de *fast food*.
- Buscar artigos na mídia que discutam e critiquem os exageros cometidos quando se colocam em prática os princípios da administração científica: <https://nyti.ms/2krUgRy>

Referência: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.



Capítulo 2

Processo Administrativo

Atividade

Trabalhos em grupo com estudos de casos e filme.



Objetivos de Aprendizagem

- Instigar nos alunos questionamentos quanto ao que foi preconizado pela Escola Clássica e pelos seus autores, que se tornaram ícones da administração, como Drucker.
- Estimular o pensamento crítico e analítico dos alunos ao incitar comparações entre o mundo administrativo de Fayol e o que vivemos hoje com seus avanços tecnológicos em basicamente todas as áreas de conhecimento.
- Entender que muitas vezes os princípios e as “leis” da Escola Clássica podem e devem ser contestados, além de, com o passar do tempo, muitos deles não serem mais vistos em campo em virtude da evolução.



Estudo de caso 1

Facebook

Eduardo Saverin é muito conhecido por ter sido o sócio brasileiro que ajudou Mark Zuckerberg a fundar o Facebook. Figura controversa e misteriosa, diz-se que chegou a ajudar com dinheiro o colega enquanto estudavam juntos em Harvard e trabalhavam de madrugada para colocar a rede social no ar. Hoje, ele mora em Cingapura e é avesso aos holofotes.

Instruções para a atividade

Orientar os alunos a entender primeiramente a trajetória do empresário brasileiro e buscar elementos que corroborem com a ideia de que as ações que ele tomou fazem parte daquelas previstas por Fayol como pertencentes ao processo administrativo. Analisando a trajetória de Saverin e a do Facebook, pode-se dizer que os princípios de administração, bem como os deveres dos gerentes preconizados por Fayol, continuam em voga nos dias de hoje?

Para começar, uma pista da vida do brasileiro: <https://abr.ai/2Mbyb8O>

Orientar os alunos a buscar informações na Internet e usá-las para defender seus pontos de vista. Recomenda-se também que o filme *A Rede Social* seja assistido.



Estudo de caso 2

O Encouraçado Potemkin

É um filme em preto e branco que mostra o processo de revolta dos marinheiros russos contra o império.

Instruções para a atividade

Sugere-se discussão sobre a questão da dignidade do trabalhador e a tentativa de resgate do indivíduo. Mais informações sobre como utilizar filmes em cursos de administração podem ser obtidas no livro *Administração com arte*.

Referência: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.



Capítulo 3

Escola das Relações Humanas

Atividade

LipDub é uma dublagem de áudio para produzir um videoclipe musical em uma gravação sem cortes. Cada grupo de alunos (sugestão: de 7 a 15 alunos por grupo) deverá eleger um líder e desenvolver um LipDub.



Objetivos de Aprendizagem

- Vivenciar na prática o processo administrativo (Planejamento, Organização, Direção e Controle).
- Compreender a importância da liderança e da motivação em um trabalho em grupo.

Instruções para a atividade

- Explique a tarefa apresentando exemplos de LipDubs já desenvolvidos (como sugestão, alguns *links* são apresentados na sequência).
- A gravação pode ser feita com dispositivos móveis (*smartphones*) e é necessário outro dispositivo para reproduzir a música enquanto gravam.
- O tempo adequado para as músicas é de 2 a 3 minutos. Informe que a escolha da música é importante, pois isso pode determinar a dificuldade da tarefa (ex.: músicas com mais elementos podem facilitar a dinâmica da atividade).
- Como forma de incentivo, avise que o líder terá uma nota maior ou menor que os outros integrantes do grupo, de acordo com a qualidade do LipDub.
- Oriente os alunos a fazerem a edição em qualquer *software* de edição existente na internet (existem diversas opções gratuitas).
- Solicite, junto com a entrega dos LipDubs, que o grupo preencha uma análise comparativa da atividade do LipDub com o processo administrativo e com os tipos de lideranças apresentados em aula.
- Durante a apresentação das dublagens para sala, desenvolva debates com os alunos, pedindo para os líderes e para os comandados comentarem o desenvolvimento da atividade.

Exemplo de LipDub de alunos da Unicamp

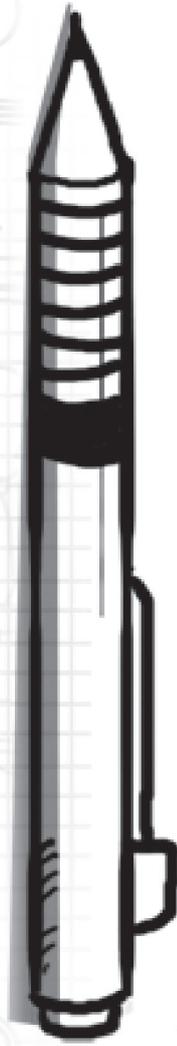
Música: Era uma vez

Link: <https://youtu.be/VSC3JqH5OVY>

Exemplo de LipDub de alunos da FECAP

Música: A mais pedida

Link: <https://bit.ly/2MhnXnH>



Capítulo 4

Estruturalismo e Burocracia

Atividade

Planejamento de uma festa de formatura e observação de processos de uma atividade empresarial.



Objetivos de Aprendizagem

- Analisar os princípios burocráticos nas organizações.
- Compreender, de maneira crítica, a importância da burocracia nas organizações.

Atividade 1: Planejamento de uma festa de formatura

A dinâmica proposta é que cada grupo apresente uma estratégia para fazer uma festa para fins de arrecadação de recursos para a formatura. A ideia é que essa festa seja a melhor possível nas suas diversas dimensões: vendas e parte comercial, atrações e músicas, bebidas e comidas, patrocínios, parcerias e apoios, controle administrativo e financeiro, divulgação etc.

Instruções para a atividade

Para compreender a importância da burocracia, sugere-se ao processo uma atividade em sala de aula na qual os alunos são divididos em grupos de quatro a seis integrantes (o número pode variar conforme a quantidade total de alunos).

Cada grupo tem até 45 minutos para elaborar sua proposta de festa. Ao final desse tempo, cada grupo tem até cinco minutos para apresentar e defender a sua proposta.

No final das apresentações, o(a) docente poderá analisar cada proposta à luz dos princípios burocráticos (Formalidade; Caráter legal das normas e regulamentos; Comunicação formal; Caráter racional e divisão do trabalho; Hierarquia de autoridade; Impessoalidade; Rotinas e procedimentos formalizados e estabelecidos; Profissionalismo; Competência técnica e meritocracia e Previsibilidade do funcionamento). No caso de ausência de uma dessas características, comentar as implicações negativas para a gestão dessa festa universitária.

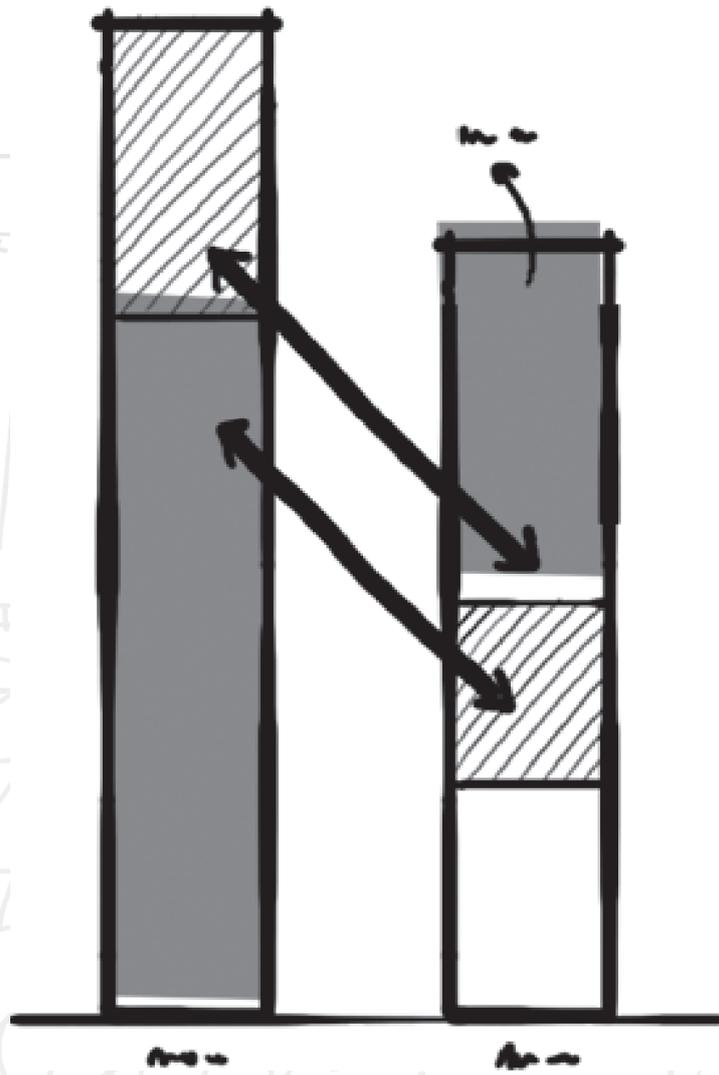
Atividade 2: Observação de Processos de uma organização

Estimular o aprendizado da Teoria da Burocracia ao fazer os estudantes trabalharem em grupo (entre 4 a 6 estudantes) numa atividade de observação e registros, por exemplo, de como funciona a lanchonete da faculdade ou mesmo um negócio em construção (*startup*). A ideia é que os alunos sejam protagonistas nesse processo, escolhendo a organização (interna à instituição de ensino ou mesmo de empreendedores que eles admiram).

Instruções para a atividade

Entregar um roteiro de observação com os princípios burocráticos (Formalidade; Caráter legal das normas e regulamentos; Comunicação formal; Caráter racional e divisão do trabalho; Hierarquia de autoridade; Impessoalidade; Rotinas e procedimentos formalizados e estabelecidos; Profissionalismo; Competência técnica e meritocracia e Previsibilidade do funcionamento).

Ao final, cada grupo apresenta suas observações para a turma. O(A) docente debate os principais aprendizados, buscando ressaltar os acertos e, eventualmente, corrigindo erros e limitações das observações realizadas pelos estudantes.



Capítulo 5

Áreas Funcionais da Administração

Atividade

Integração das áreas funcionais da Administração na fabricação e venda de um produto.



Objetivos de Aprendizagem

- Conhecer a importância das áreas funcionais da Administração.
- Analisar o envolvimento de cada área funcional e sua contribuição para o todo.

Atividade: Fabricação e comercialização de uma caneta

A atividade consiste na fabricação e comercialização de uma caneta, que possui os seguintes componentes: pena (ponta da caneta), carga (recipiente da tinta), tinta e tampa.

Instruções para a atividade

Separar os alunos em grupos de quatro a seis integrantes. Solicitar que eles listem as áreas funcionais da Administração presentes na atividade: Gestão de Marketing, Administração Financeira, Administração da Produção e Gestão de Pessoas. Após o término da atividade, o professor pode observar como as áreas funcionais foram contempladas pelos alunos. Ao realizar o *debriefing*, apontar aos alunos as atividades essenciais que estavam faltando a partir da lista apresentada a seguir.

Gestão de Marketing

Produto

- desenvolvimento dos produtos atuais
- lançamento de novos produtos
- estudo de mercado
- forma de apresentação
- embalagem

Distribuição

- expedição
- venda direta
- venda por atacado

Promoção

- material promocional
- promoção
- publicidade
- propaganda
- amostra grátis

Preço

- estudos e análises
- estrutura de preços, descontos e prazos

Administração Financeira

Planejamento de recursos financeiros

- orçamentos
- programação das necessidades de recursos financeiros
- projeções financeiras
- análise do mercado de capitais

Captação de recursos financeiros

- títulos
- empréstimos e financiamentos
- administração de contratos

Gestão dos recursos disponíveis

- pagamentos
- recebimentos
- operações bancárias
- fluxo de caixa

Administração da Produção

Planejamento de materiais e equipamentos

- programação das necessidades de materiais e equipamentos
- análise de estoques
- normatização e padronização
- orçamento de compras

Aquisições

- seleção e cadastramento de fornecedores
- compras de materiais e equipamentos
- contratação de serviços e obras

Gestão de materiais e equipamentos

- inspeção e recebimento
- movimentação de materiais
- alienação de materiais e equipamentos
- controle de estoques
- distribuição e armazenagem dos materiais e equipamentos

Transportes

- planejamento da frota de veículos
- normatização do uso dos transportes
- administração da frota de veículos

Fabricação

- processo produtivo
- programação
- controle

Qualidade

- programação
- controle

Manutenção

- preventiva
- corretiva

Gestão de Pessoas

Planejamento

- programação de necessidades de pessoal
- análise de mercado de trabalho
- pesquisa de recursos humanos
- orçamento de pessoal

Suprimento do quadro

- cadastramento de candidatos a emprego
- recrutamento
- seleção
- registro e cadastramento
- contratação de mão de obra de terceiros

Gestão de recursos humanos

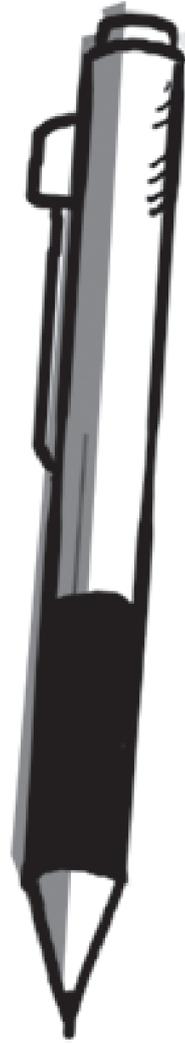
- movimentação de pessoal
- cargos e salários
- controle de pessoal
- acompanhamento de orçamento de pessoal
- relações com sindicatos

Desenvolvimento de pessoas

- avaliação de desempenho
- acompanhamento de pessoal
- treinamento

Benefícios

- assistência médica
- empréstimos e financiamentos
- lazer
- assistência social



Capítulo 6

Abordagem Sistêmica

Atividade

Criar um jogo *online* em formato de *Quiz*.



Objetivos de Aprendizagem

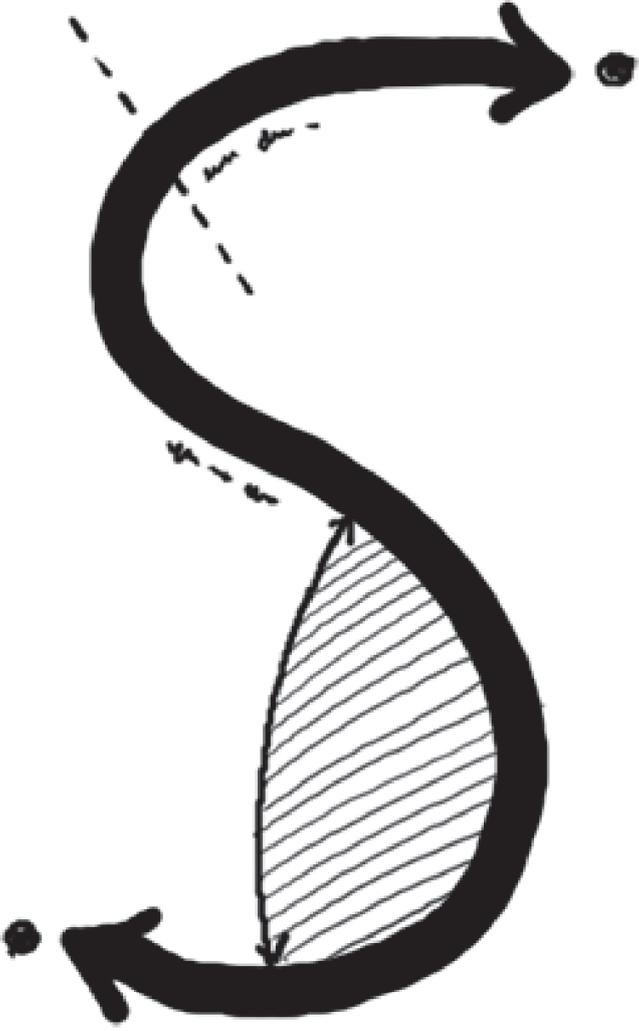
- Analisar a formação de um sistema na prática, com suas entradas, processos, saídas e *feedback*.
- Compreender e aplicar os aspectos mais importantes do conceito de abordagem sistêmica.

Atividade: Quiz sobre a Abordagem Sistêmica

Todos os alunos participarão ao mesmo tempo, com seus dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets* etc.), competindo para obter a melhor pontuação. O *Quiz* cria um novo sistema fechado, no qual participam os alunos e o docente, interagindo e competindo. As questões do *Quiz* devem ser relativas ao conteúdo do tópico de abordagem sistêmica.

Instruções para a atividade

- Crie questões de teste com o conteúdo do tópico e com exemplos práticos. Cada questão deve ter quatro opções de resposta, sendo apenas uma a resposta correta.
- Utilize um *site* de *quiz online* para operacionalizar a atividade. Como sugestão, o “Kahoot!” (<https://kahoot.it/>) é fácil de operacionalizar e tem uma boa dinâmica de interação.
- O tempo adequado para cada questão é de 20 segundos.
- Abra o *site* com as questões já configuradas e solicite que os alunos entrem, acessando o *site* e colocando o código “PIN”, que será disponibilizado para você.
- A pontuação dos participantes ocorre de acordo com o acerto e com a velocidade da resposta.
- Considere atribuir alguma premiação simples para estimular a participação dos alunos.
- Depois que o jogo terminar, realize um debate com o grupo sobre o sistema que foi criado em sala de aula, com suas entradas, processos, saídas e *feedback*.



Capítulo 7

Modelos Orientais de Gestão

Atividade

Exercício lúdico em grupo e peça teatral.



Objetivos de Aprendizagem

- Compreender o estilo de gestão oriental.
- Vivenciar o estilo de gestão oriental.

Atividade 1: A importância do coletivo

Os povos asiáticos tendem a valorizar o coletivo em detrimento do individual, algo muito distinto dos países ocidentais. Muito embora seja relevante reconhecer os talentos individuais, em geral os resultados organizacionais são melhores quando se trabalha em equipe, ou seja, quando existe uma colaboração entre as pessoas.

Instruções para a atividade

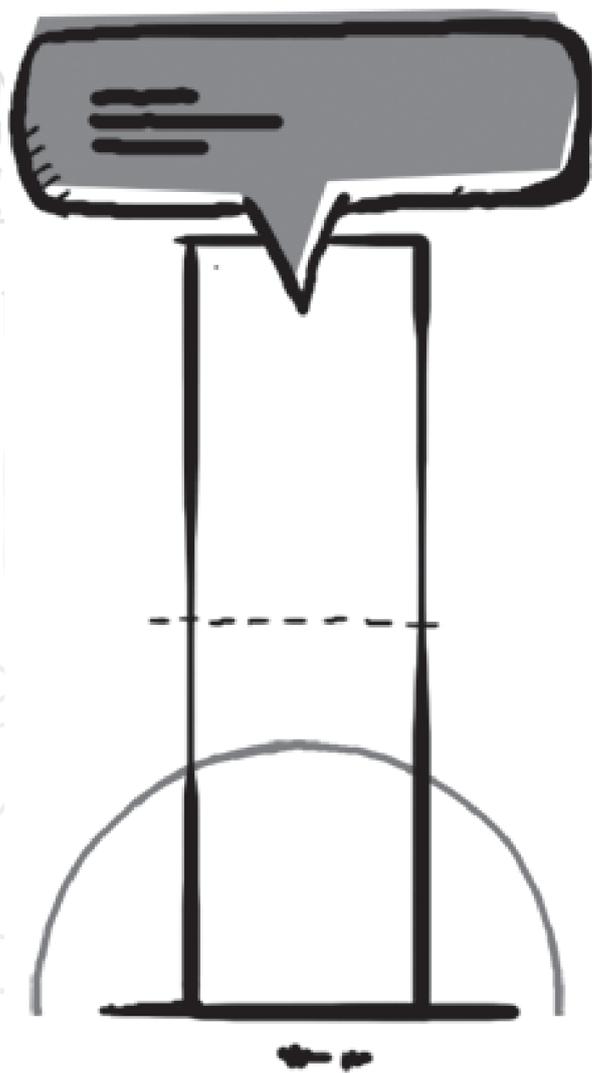
Sugere-se uma atividade em sala de aula denominada montagem do “corpo humano”. Cada aluno recebe a instrução para desenhar uma parte do corpo (cabeça, braço direito, mão direita, braço esquerdo, mão esquerda, tronco, perna direita, pé direito, perna esquerda e pé esquerdo). O desenho deve ser feito numa folha sulfite. Em seguida, cada grupo deve “montar” o corpo humano a partir de cada parte desenhada pelos alunos (colados numa cartolina, por exemplo). Espera-se que os alunos trabalhem “individualmente” e que o corpo humano saia desproporcional e sem harmonia alguma (caso ocorra o contrário, ou seja, o grupo trabalhar como grupo, pode-se extrair os porquês de o grupo ter agido assim quando houver o debate com a turma). Assim, pode-se gerar uma reflexão sobre a importância de trabalhar em equipe, respeitando o coletivo, de tal forma que os resultados sejam superiores e melhores para todos. Como uma variante para esta atividade, pode-se destinar materiais incompletos para cada grupo, ou seja, sem cola para um dos grupos, sem tesoura para outro, sem cartolina para outro grupo e assim por diante. Se os grupos demorarem ou mesmo não negociarem esses materiais, a atividade final ficará comprometida. E isso pode acrescentar elementos para o debate com a turma.

Atividade 2: Peça teatral

A gestão em países tais como Japão, Coreia do Sul e China, apesar de possuir particularidades inerentes a cada nação, tem em comum a importância do trabalho em grupo (coletivismo) e o respeito à hierarquia (senioridade), refletindo parte dos valores morais, éticos e das atitudes dos povos asiáticos.

Instruções para a atividade

Sugere-se uma atividade em grupo cujo desafio é montar uma breve peça teatral sobre um tópico de cada país. Por exemplo: Toyotismo (Japão); Chaebols (Coreia do Sul) e *Joint Ventures* e *Startups* (China). Pode-se optar por tratar de tópicos específicos, tais como o Kaizen, Kanban, 5 Ss ou mesmo de determinadas empresas: Samsung (Coreia do Sul), Honda (Japão) e Alibaba (China). O importante é que o roteiro contenha elementos tratados no livro. Ao final da apresentação dos grupos, recomenda-se refletir sobre: (1) em que medida as práticas de gestão oriental podem ser utilizadas por empresas brasileiras? (2) quais são as adaptações necessárias para que as técnicas de gestão possam ser replicadas pelos brasileiros?



Capítulo 8

Ferramentas da Estratégia

Atividade

Discussão de estudo de caso sobre estratégia.



Objetivos de Aprendizagem

- Desenvolver a consciência sobre a importância da Missão e da Visão de uma empresa.
- Aplicar a ferramenta de estratégia “Análise SWOT” em um caso fictício.



Estudo de caso

Mercado de Compartilhamento de Roupas

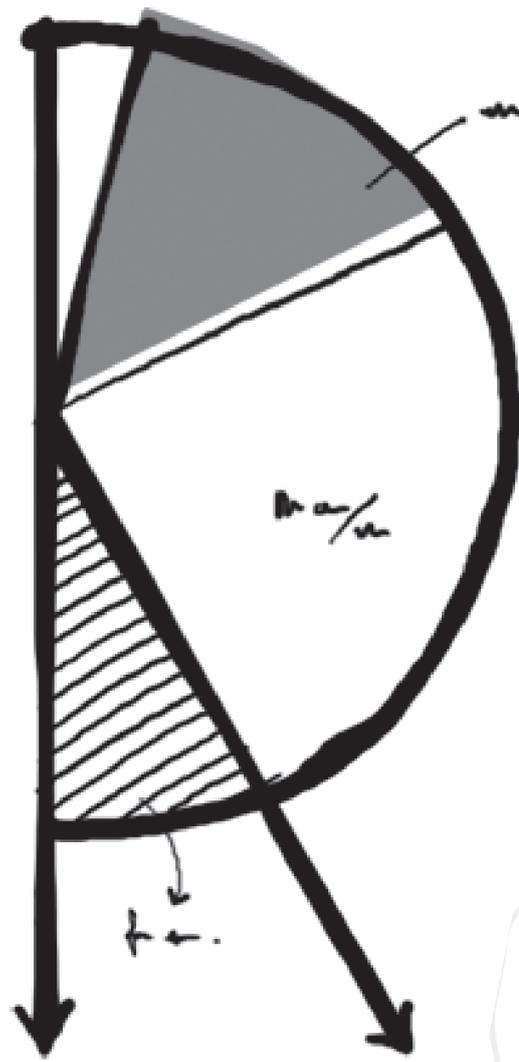
Atualmente, cada vez mais o consumismo está perdendo forças. Tanto os homens quanto as mulheres estão com uma consciência ambiental maior, e passaram a repensar a forma como costumam investir o dinheiro no mercado de roupas. Nesse contexto, uma nova maneira de adquirir roupas, levando em consideração a qualidade, a consciência e a sustentabilidade, é a utilização de lojas de compartilhamento de roupas. Os negócios de *closets* compartilhados começam a cair no gosto dos brasileiros, e o mercado cresce 30% ao ano. Os empreendedores criaram espaços com roupas que foram usadas poucas vezes e fazem com que as roupas circulem entre usuários do serviço. Algumas lojas cobram uma mensalidade e o usuário pode pegar um número limitado de roupas; em outras, cada peça tem um valor fixo. Na cidade de São Paulo, o compartilhamento de roupas já é uma realidade, e é possível encontrar diversas empresas situadas em diferentes bairros.

LOJA	House of Clothes	Q-armário	Roupa compartilhada
Clientes cadastrados	80 clientes	200 clientes	300 clientes
Tempo de atuação	4 meses	1 ano	2 anos
Planos	3 tipos de planos mensais: 1 peça a R\$ 125; 3 peças a R\$ 250; 6 peças a R\$ 375.	Assinatura mensal de R\$ 200 para até 10 peças.	Pagamento por peças a um preço médio de R\$ 40.
Horário de funcionamento	De 3ª a 6ª, das 11h às 20h. Loja física e entrega virtual com taxa extra.	De 3ª a sábado, das 9h às 21h. Apenas loja física.	De 3ª a sábado, das 9h às 20h. Apenas loja física.
Tipos de roupas	Vestidos, camisas, calças e <i>shorts</i> .	Vestidos, camisas, calças, <i>shorts</i> e sandálias.	Grande diversidade de roupas: vestidos, camisas, calças, botas, sandálias, cintos, óculos escuros e acessórios.

A loja *House of Clothes* é a mais nova do bairro e ainda está se estruturando. Auxilie o empreendedor a criar a Missão e a Visão do negócio e faça uma análise SWOT da empresa.

Instruções para a atividade

- Divida a turma em grupos (sugestão: de três a cinco alunos).
- Apresente o caso e reforce que só é permitida a utilização de informações que estão no caso.
- Depois de finalizado, solicite aos grupos que apresentem suas respostas, realizando um debate sobre as semelhanças e diferenças entre as respostas.



Capítulo 9

Internacionalização de Empresas

Atividade

Discussão de estudos de casos sobre internacionalização de empresas.



Objetivos de Aprendizagem

- Compreender como a internacionalização de empresas é utilizada como estratégia de crescimento.
- Conhecer os passos importantes para a internacionalização de negócios.

Esclarecimento preliminar

O aspecto que deve ficar claro para os alunos é que a internacionalização de empresas é um processo e, muito mais do que isso, uma estratégia que deve ser almejada por empresas que desejam crescer. Um dos pontos cruciais ao se falar de Brasil é que nosso mercado potencial para uma série de produtos e serviços é muito grande, o que faz muitas empresas não pensarem nessa possibilidade ou só buscarem a internacionalização durante crises, o que é evidentemente equivocado.



Estudo de caso 1

Sorbos

Quando pensamos na invenção do plástico e na revolução que esse material causou em praticamente todos os produtos que conhecemos, devemos nos dar conta de que o descarte desse tipo de material é muito problemático. Imagine o estrago que apenas um canudinho pode fazer no ambiente. A vida útil desse produto, aparentemente inofensivo, é de apenas quatro minutos, mas demora uns 400 anos para sumir na natureza. Ele pode ser reciclado porque é feito de poliestireno ou polipropileno, entretanto seu destino usual é o lixo comum ou o mar, o que o torna um problema gigantesco. Isso porque animais, como baleias, tartarugas, peixes e toda a fauna marinha podem engoli-lo e morrer sufocados. Porém, em meados de 2017, engenheiros espanhóis criaram um canudinho que pode ser comido, é biodegradável e, como seu “irmão” de plástico, pode ser reciclável! A “nova receita” para o produto que é consumido aos milhões por dia no mundo leva açúcar, gelatina e amido de milho. E o mais interessante é que os canudinhos podem ter sabores e aromas com seis tipos diferentes: limão, lima, morango, canela, maçã verde, chocolate e gengibre. Por ser constituídos de materiais que “se desfazem” ao entrar em contato com líquidos, foram feitos muitos testes laboratoriais e chegou-se à conclusão de que o Sorbos tem vida útil de até 25 minutos em bebidas frias e nas geladas ele tem um desempenho melhor: uma hora. A *startup* que começou com o Sorbos fica em Barcelona e ganhou diversos prêmios, entre eles, em Inovação e Sustentabilidade. Os espanhóis criativos já receberam diversos pedidos para seu novo produto vindo da Europa. O preço do produto que eles oferecem é ainda muito maior do que o que utilizamos usualmente de plástico, mas, com o aumento da produção, talvez ocorra também o barateamento do produto. Link do caso: <https://bit.ly/2vJOHnY>

Instruções para a atividade

Separar a turma em grupos de três a seis alunos. O canudinho inovador ainda não é vendido no Brasil, e o preço de venda, como dito, é maior do que o dos tradicionais, de plástico. Como vocês proporiam para a Sorbos entrar no mercado brasileiro? Como agregar valor a um produto supérfluo como esse?



Estudo de caso 2

Popeyes Brasil

Nada como já ter feito sucesso para ficar cheio de confiança e partir para outros empreendimentos. Assim, a Burger King Brasil tomou coragem para fechar acordo e ser a master franquadora da rede de restaurantes Popeyes Louisiana Kitchen aqui no Brasil. Dessa maneira, “o rei” garantiu exclusividade de desenvolver e operar os restaurantes, seja por operação própria, seja por meio de franqueados. O acordo tem duração de 20 anos e tem metas anuais de crescimento da rede. Para a primeira década, o Popeyes deve contar com mais de 300 restaurantes em terras tupiniquins. A companhia também será fornecedora exclusiva de serviços de marketing, treinamento, monitoramento e auditoria para os restaurantes franqueados no Brasil. O maior concorrente direto dessa rede é a KFC e em 2012 “abriu fogo” contra o Kentucky quando contratou uma ex-executiva deles para comandar suas operações. A história do Popeyes começa em 1972 e hoje possui quase 2 mil restaurantes na maioria dos estados americanos e também está presente em mais de 26 países, dos mais diversos possíveis, como Turquia, China, Indonésia, Jordânia, Japão, Chile, Canadá, México e Peru. É bom lembrar que o primeiro nome não era Popeyes, mas Chicken on the Run.

Links para o caso:

<https://bit.ly/2nA7NGY> - <https://glo.bo/2HSs9DH> - <https://bit.ly/2P6a75c>

Instruções para a atividade

Separar a turma em grupos de três a seis alunos. O dever dos grupos é elaborar um plano estratégico para a marca Popeyes no Brasil a partir dos diferenciais da rede de restaurantes. Cada grupo deverá apresentar ao menos uma inovação em relação a atendimento, serviço e comunicação com o público. Não podem esquecer de garantir operação de qualidade e posicionamento claro.



Estudo de caso 3

Fresh Skin

Um acidente durante uma viagem de turismo de aventura foi o que fez nascer a empresa Fresh Skin. Durante um passeio por Aquidauana, no cerrado brasileiro, o jovem empresário João Red caiu em um poço de lama, onde ficou preso durante horas. Passados alguns dias e o enorme susto, João notou a maciez, o brilho e a suavidade de sua pele.

A partir daí foram anos de pesquisa científica para comprovar as propriedades de aplicação da lama em cosméticos e fármacos. Comprovada a eficácia do ingrediente com ação detox, tensoativa e normalizadora, além de aplicações para a renovação celular, mais alguns anos e muitos recursos foram investidos em licenças ambientais para exploração das jazidas, inúmeros testes, registros e certificações nacionais e internacionais. Finalmente, foram desenvolvidos os produtos para comercialização, sendo uma linha de ingredientes e outra de produtos cosméticos acabados.

A linha de produtos acabados foi desenvolvida com foco no mercado seletivo de cosméticos, para ser comercializada para profissionais de spas e clínicas de estética, e também ao consumidor final. Os itens incluem esfoliantes para rosto e corpo, hidratação e produtos com ação anti-idade. As embalagens primárias são frascos de vidro, na maioria importados, e as secundárias, sofisticados cartuchos em papelão. A industrialização dos produtos é terceirizada, apesar de a compra

dos insumos, inclusive das embalagens, ser feita pela própria Fresh Skin. Aliás, para viabilizar o primeiro lote de produção, a empresa investiu pesadamente na compra das embalagens.

Especialistas no segmento de cosméticos consideram a linha de produtos para tratamento de pele da Fresh Skin muito sofisticada, com excelente apresentação, fragrância e um bom posicionamento geral. Desde sua constituição formal, em 2015, a empresa sempre esteve de olho no mercado global, em especial o da indústria de cosméticos, com faturamento mundial superior a US\$ 426 bilhões em 2016, sendo o Brasil o quarto maior mercado mundial, respondendo por um faturamento de US\$ 30 bilhões em vendas ao consumidor. Já no primeiro ano de atividades comerciais, a empresa contratou um executivo de negócios, que foi encarregado de participar de feiras e eventos nos quatro cantos do mundo. Dois anos de participação em feiras, rodadas de negócios e prospecções diretas nos Estados Unidos, na Ásia, no Oriente Médio e em alguns países da América Latina resultaram numa base de quase 1.000 contatos comerciais. Recentemente, realizaram uma viagem de prospecção direta que durou 45 dias, resultando em inúmeros contatos de potenciais clientes para a linha de ingredientes e de produtos acabados.

Instruções para a atividade

Separar a turma em grupos de três a seis alunos. Cada grupo deve fazer uma análise do caso da Fresh Skin e indicar quais seriam os próximos passos para a empresa realizar as primeiras vendas ao exterior.



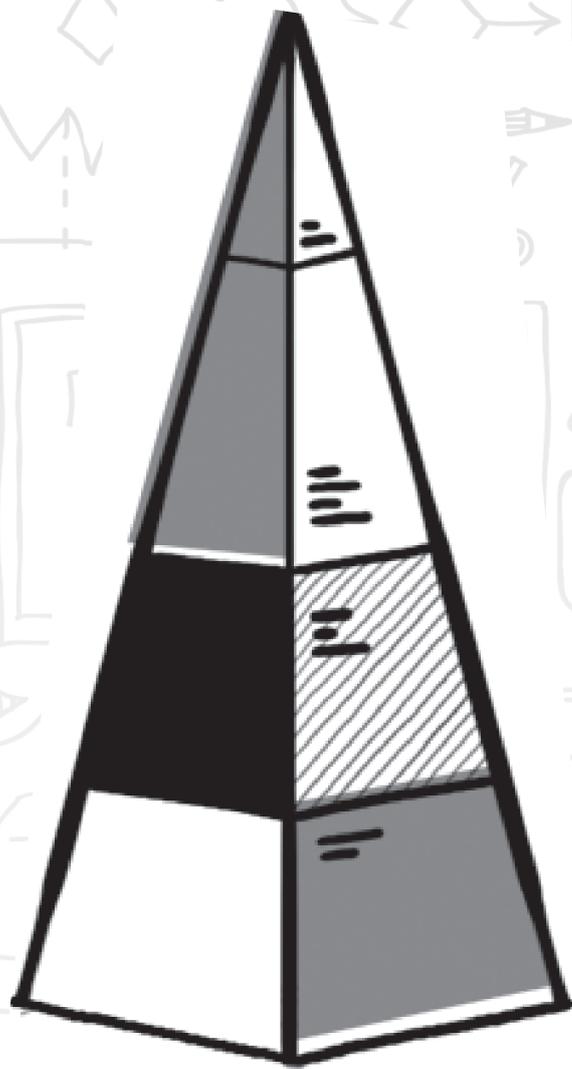
Estudo de caso 4

Run Away

Praticante de triatlo e cansada de usar roupas pensadas para o público masculino, a empresária Manoela Estrada resolveu desenvolver uma marca de roupas esportivas para o público feminino. Não demorou muito para a nova marca, a Run Away, cair no gosto das esportistas femininas. O *design* das peças, as estampas, tudo agradou as praticantes de vários esportes, que se identificaram automaticamente com a proposta de valor da marca. Posicionada no mercado seletivo, com lojas em *shoppings* de luxo na cidade de São Paulo, a marca considera iniciar seu processo de internacionalização. A primeira oportunidade veio por meio de um contato na Europa, que não evoluiu a uma negociação mais concreta devido a dificuldades de custo. Enquadrada no Simples Nacional, sem produção própria e com problemas de negociação com os poucos fornecedores nacionais do elastano utilizado para fabricar as peças, a empresa não conseguiu chegar a um preço de exportação competitivo. A segunda oportunidade de iniciar as exportações veio de um investidor norte-americano que insiste em construir um *e-commerce* para a marca nos Estados Unidos. A esta altura, todo o foco da empresa estava concentrado na expansão através da abertura de franquias no mercado externo. Com isso, a proposta de entrada no mercado americano ficou em segundo plano. Porém, a insistência do investidor, que por sua conta e risco realizou uma grande pesquisa de mercado, chamou a atenção para a boa oportunidade de negócios, e a empresária marcou uma reunião daqui a algumas semanas, nos Estados Unidos, para iniciar a negociação.

Instruções para a atividade

Separar a turma em grupos de três a seis alunos. Ajudem a empresária a se preparar para a reunião com o investidor, ressaltando os pontos de atenção nesta primeira rodada de avaliação da viabilidade do projeto. Considerem uma estratégia para não desanimar o investidor. Lembrem-se de que a empresária é inexperiente, não conhece termos técnicos nem compreende as operações internacionais. A reunião será de 20 minutos!



Capítulo 10

Ética e Responsabilidade Social

Atividade

Discussão de estudo de caso sobre ética e responsabilidade social.



Objetivos de Aprendizagem

- Compreender as principais implicações do ponto de vista da ética e da responsabilidade social.
- Avaliar a importância da Ética e da Responsabilidade Social para os negócios.



Estudo de caso

Facebook e o Vazamento de Dados pela Cambridge Analytica

Facebook eleva para 87 milhões o número de usuários afetados pelo vazamento de dados (por G1 – 04/abril/2018)

“Em 17 de março, os jornais *New York Times* e *Guardian* revelaram que os dados de mais de 50 milhões de usuários do Facebook foram usados sem o consentimento deles pela Cambridge Analytica. A empresa de análise de dados acessou esse grande volume de dados após um teste psicológico que circula na rede social coletar as informações. Os dados recolhidos não eram apenas os de usuários que fizeram o teste, mas também os de seus amigos. Além disso, a empresa Cambridge Analytica (envolvida no escândalo) trabalhou com a equipe responsável pela campanha de Donald Trump à Presidência dos Estados Unidos, nas eleições de 2016. Também foi contratada pelo grupo que promovia a saída do Reino Unido da União Europeia. Esses dados tornam a situação ainda mais preocupante.”

Em dois dias, Facebook perde quase US\$ 50 bilhões em valor de mercado (por G1 – 20/março/2018)

“Nos últimos dois pregões, ações da empresa caíram mais de 9%, em meio a escândalo sobre vazamento de dados. Após dias de queda de suas ações na bolsa dos Estados Unidos, o Facebook perdeu mais de US\$ 49 bilhões em valor de mercado em dois dias. A queda no período foi de 9,15%, de acordo com dados da Economática. A empresa também caiu no *ranking* das maiores em valor de mercado no mundo. Antes, ocupava a 5ª posição, mas foi ultrapassada por Alibaba e Berkshire. Este é um dos maiores vazamentos de dados na história do Facebook. Além da queda na Bolsa, a revelação do acesso indevido de dados já provoca repercussões em outros campos. Legisladores britânicos e americanos pediram explicações à empresa. A procuradora-geral do estado de Massachusetts, Maura Healey, abriu uma investigação contra a empresa.”

Diretora do Facebook admite que vazamento de dados afastou anunciantes (Por Claudio Yuge – Tecmundo – 10/abril/2018)

“O Facebook vem sendo assunto diário no setor de tecnologia, devido ao escândalo do vazamento de dados de mais de 87 milhões de usuários no caso Cambridge Analytica. Enquanto o CEO Mark Zuckerberg se prepara para depor no Senado e no Congresso dos Estados Unidos, sua diretora de operações, Sheryl Sandberg, vem falando sobre o impacto na receita de publicidade: pela primeira vez, o alto escalão admitiu que o episódio afastou os anunciantes. Segundo destacou o próprio cocriador da rede social no rascunho do que deve dizer aos parlamentares norte-americanos, a companhia tem agido proativamente para desativar contas e páginas falsas e passou a exigir autorização e verificação das fontes oficiais para veiculação de material. Além disso, a empresa contratou mais gente e 15 mil pessoas estão atualmente trabalhando no setor de segurança e revisão de conteúdo. A expectativa é de que sejam 20 mil até o final deste ano. A Comissão Federal de Comércio (Federal Trade Commission – FTC) dos Estados Unidos já adiantou que está de olho no caso Cambridge Analytica, escândalo que pode ter violado um

acordo entre as duas partes, firmado em 2011, e que pode resultar em uma multa de US\$ 7,5 trilhões. Sheryl, contudo, diz não estar tão preocupada com essa possibilidade. ‘Estamos muito confiantes de que tudo estava de acordo com o decreto aprovado junto à FTC.’”

Instruções para a atividade

- Separar a turma em grupos de três a seis alunos.
- Os alunos devem ler os trechos ou textos originais (*links*) sobre o caso do Facebook envolvendo o vazamento de dados por meio da empresa Cambridge Analytica.
- Após a leitura do conteúdo, os alunos deverão discutir em grupos as principais implicações do ponto de vista da ética e da responsabilidade social, utilizando os conceitos apresentados no capítulo.
- Os grupos deverão escolher um dos integrantes para resumir os principais aspectos discutidos e comunicar aos demais grupos.
- O professor deverá facilitar o debate e fazer um fechamento e conclusão (*debriefing*) dos principais aspectos do caso.

Links do Caso:

Milhões de usuários tiveram dados explorados pela Cambridge Analytica

<https://glo.bo/2H0IQ33>

Facebook perde em valor de mercado

<https://glo.bo/2HPNe1k>

Diretora do Facebook admite vazamento de dados

<https://bit.ly/2zPyWyN>



Capítulo 11

Governança Corporativa

Atividade

Discussão de estudo de caso sobre governança corporativa.



Objetivos de Aprendizagem

- Conhecer os benefícios da aplicação de boas práticas de governança corporativa na administração.
- Conhecer a avaliação do mercado quanto às práticas de governança corporativa.



Estudo de caso

Governança Corporativa na Petrobras

Existe Governança Corporativa na Petrobras? (por EXAME – 04/abril/2018)

“A OCDE editou documento acerca da governança corporativa para empresas estatais (controladas pelo governo), que deveria ser levado em consideração pelo governo brasileiro ao ‘exercitar’, de maneira adequada e alinhada aos princípios de governança corporativa, seu poder de mando nas companhias que controla. A bem da verdade, a vida dos acionistas da Petrobras tem sido muito atribulada desde a descoberta do Pré-Sal. É difícil imaginar que a descoberta da maior reserva de petróleo da atualidade pudesse ‘atrapalhar’ tanto a vida do pobre acionista da Petrobras. Pobre, inclusive, no sentido literal do termo, pois a sua riqueza traduzida pela propriedade de ações da companhia caiu cerca de 20%, ao longo dos últimos doze meses. A postura do governo, que já era acionista controlador da companhia antes da oferta de ações, tem mostrado que pretende acirrar a utilização da Petrobras como ‘instrumento de política econômica’ do governo (para, por exemplo, conter a inflação corrente) em detrimento do desempenho econômico-financeiro da companhia e, em consequência, do interesse do restante dos acionistas da companhia. Os motivos que levam o governo a tal postura são compreensíveis; porém inadmissíveis e inaceitáveis do ponto de vista de governança corporativa, tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.”

Petrobras adere ao segmento nível 2 de governança corporativa da B3 (por G1 – 15/maio/2018)

“A Petrobras disse ainda que ao definir essa condição diferenciada da B3 levou em consideração também a ampliação das atribuições do Comitê de Minoritários da companhia, ‘especialmente para matérias em que as ações preferenciais deveriam ter direito de voto, de acordo com o nível 2’, e a composição de seu Conselho de Administração, com no mínimo 40% de conselheiros independentes. No comunicado, a Petrobras destacou, além da adesão ao Nível 2, a atribuição à empresa da nota 10 em um índice de governança das estatais criado pelo governo federal, o IG-Sest, conforme divulgado na sexta-feira. ‘Essas conquistas reforçam os avanços obtidos na governança corporativa da Petrobras e ratificam seu compromisso com a melhoria contínua de processos e alinhamento às melhores práticas do mercado’, afirmou a petroleira.”

Instruções para a atividade

- Separar a turma em grupos de três a seis alunos.
- Os alunos devem assistir aos vídeos.
- Os alunos devem ler os trechos dos textos selecionados sobre o caso da Petrobras.
- Após assistirem e lerem do conteúdo, os alunos deverão discutir em grupos as principais implicações do ponto de vista da governança corporativa. A discussão deve compreender a

busca por informações sobre os níveis de governança da B3 (Bolsa de Valores) mencionados nas reportagens.

- Os grupos deverão listar as principais diferenças entre os níveis de governança corporativa e analisar como a mudança do nível de governança anunciado pela Petrobras deve influenciar a gestão da organização.
- Os grupos deverão escolher um dos integrantes para resumir os principais aspectos discutidos e comunicar aos demais grupos.
- O professor deverá facilitar o debate e fazer um fechamento e conclusão (*debriefing*) dos principais aspectos do caso.

Links do Caso:

Textos

Existe Governança Corporativa na Petrobras?

<https://abr.ai/2nyikT7>

Petrobras adere ao segmento nível 2 de governança corporativa da B3

<https://glo.bo/2MMv976>

Vídeos

Petrobras – Roberta Nioac Prado e Pedro Sutter

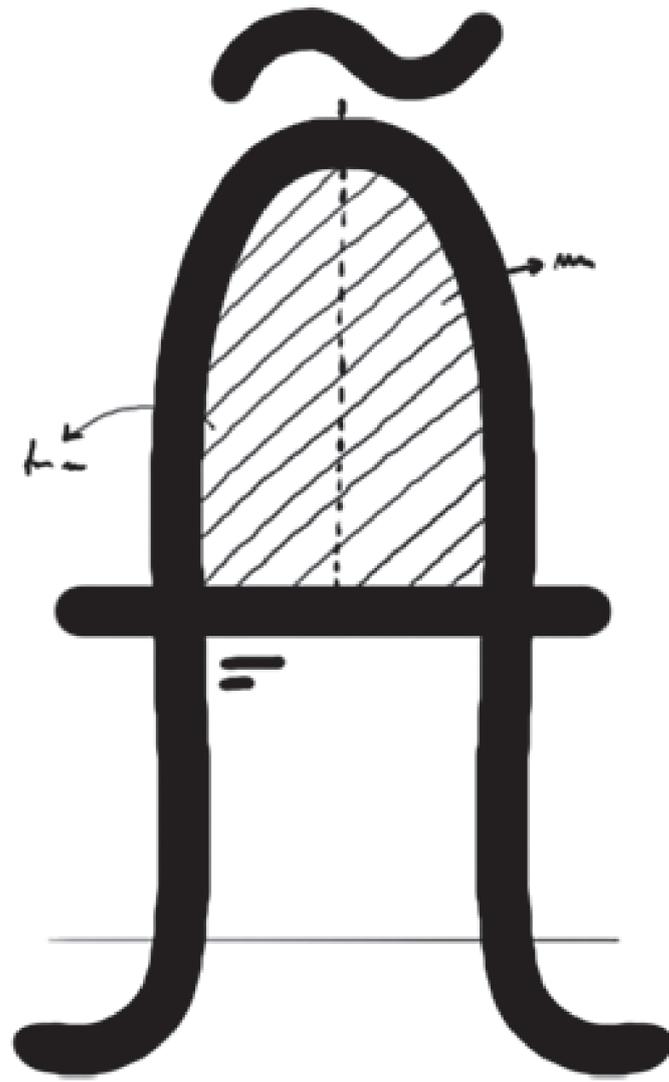
<https://bit.ly/2uMlK7U>

Petrobras – Pedro Sutter e Angela Donaggio

<https://bit.ly/2uMmbiy>

Petrobras – Modelo de Governança da Petrobras

<https://bit.ly/2uA1CXn>



Capítulo 12

Emprendedorismo

Atividade

Dinâmica de grupo sobre empreendedorismo tradicional *versus* efectual.



Objetivos de Aprendizagem

- Entender como os empreendedores tomam decisões quando têm uma ideia para implantar.
- Compreender duas maneiras distintas de se chegar a um objetivo: a lógica causal e a lógica efectual.

Atividade: Você prefere quilts ou quebra-cabeças?

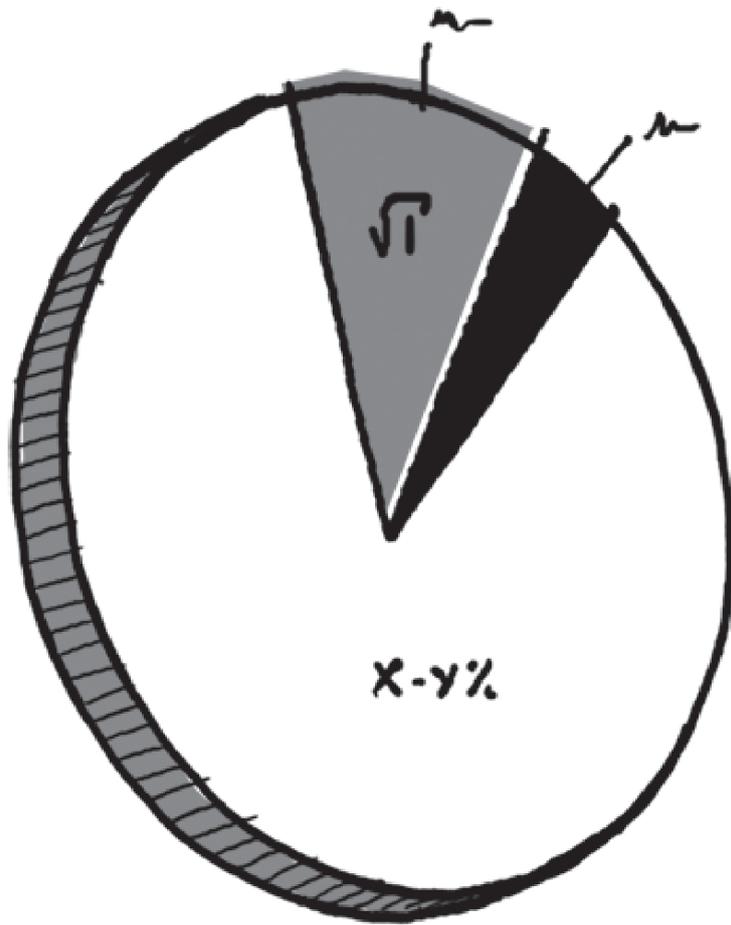
Esta dinâmica foi desenvolvida por Heidi Neck, do Babson College, tendo como base as pesquisas desenvolvidas por Saras Sarasvathy, e resume as abordagens de previsão (causal) e criação (efectual). Recursos necessários: quebra-cabeça (um jogo de 200 peças para cada quatro a seis participantes), retalhos de pano (várias quantidades, tamanhos, formatos e cores, totalizando pelo menos dez retalhos por participante) e tesouras (uma para cada quatro a seis participantes).

Instruções para a atividade

- Inicialmente, cada grupo de três a seis participantes deve se reunir durante 20 minutos em torno de uma mesa, ou mesmo no chão, para montar o quebra-cabeça. Todos os grupos devem iniciar a montagem ao mesmo tempo. O professor responsável pela disciplina deve acompanhar os grupos para garantir que sigam as regras!
- A partir do décimo minuto do início da montagem do quebra-cabeça, o professor deverá levar para outra sala, vazia, um integrante de cada grupo. Cada um receberá um conjunto de retalhos e terá a missão de iniciar o desenvolvimento de uma colcha de retalhos (usando apenas os retalhos e tesoura).
- No 12º minuto, o professor deverá levar mais um integrante de cada grupo que está montando o quebra-cabeça para a sala de retalhos. Esses novos integrantes deverão se juntar aos líderes que já estavam criando uma colcha de retalhos. Não há necessidade de eles se juntarem aos mesmos integrantes que estavam em seu grupo de origem, mas todos os grupos que estão criando a colcha de retalhos devem possuir o mesmo número de integrantes.
- Esse processo deve se repetir até que se chegue ao 20º minuto ou quando não houver mais participantes montando um quebra-cabeça.
- Quando todos os participantes se encontrarem reunidos na mesma sala por, pelo menos, cinco minutos criando a colcha de retalhos, o professor deve finalizar a dinâmica. Todos devem então analisar o resultado de suas criações, bem como até onde conseguiram chegar na montagem do quebra-cabeça.

Perguntas aos grupos: Qual a sua conclusão sobre as duas atividades? Quais abordagens cada uma usa (causal e/ou efectual)? Quando cada abordagem deve ser utilizada pelo empreendedor?

Obs.: No *site* www.josedornelas.com.br, você tem acesso a uma apresentação que resume a dinâmica e as possíveis conclusões.



Capítulo 13

Startups e Organizações Digitais

Atividade

Acompanhar taxas de sucesso e insucesso em campanhas de *crowdfunding*.



Objetivos de Aprendizagem

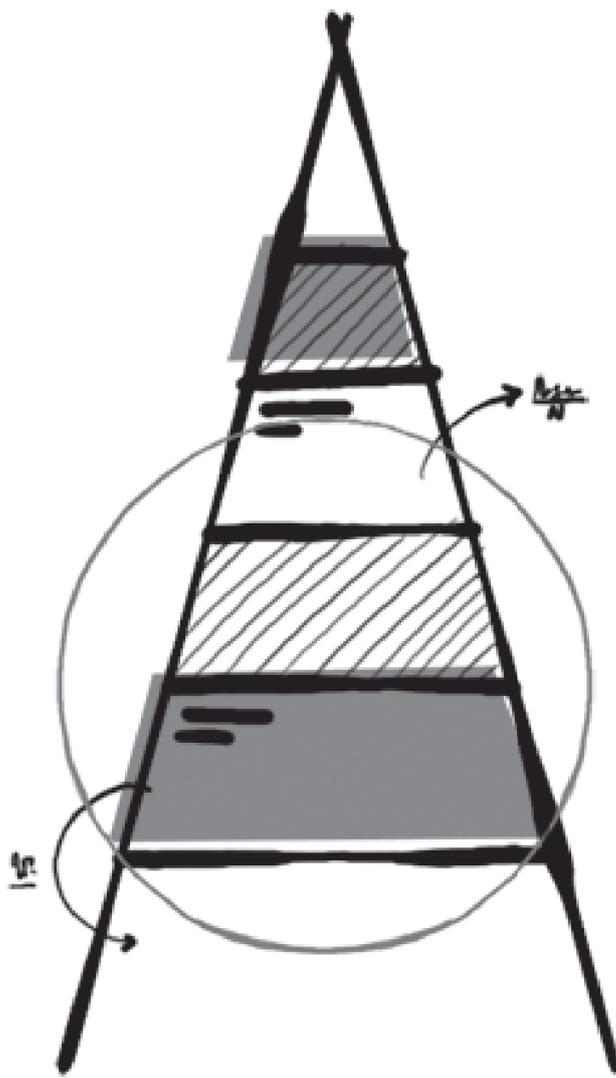
- Conhecer a melhor maneira de planejar o lançamento de um produto digital.
- Analisar minuciosamente o que leva os projetos ao sucesso ou ao insucesso com o público.

Instruções para a atividade

PARTE 1 – Como atividade prática sugerida, o professor poderá pedir aos alunos que formem pequenos grupos e naveguem no site Kickante (<https://www.kickante.com.br/>) para identificar três ideias de negócios que tiveram campanhas bem-sucedidas e três outras que não tiveram sucesso. O sucesso é definido como o atingimento do valor mínimo levantado para concretizar o projeto. Em seguida, os alunos, ainda em seus grupos originais, deverão identificar motivos pelos quais acreditam que as ideias decolaram ou não decolaram. Após o tempo estabelecido pelo professor, cada grupo deverá fazer uma apresentação sintética das ideias identificadas, listando os critérios que acreditam que foram decisivos para o sucesso da campanha e para o insucesso das outras. Esses critérios deverão ser anotados no quadro em duas colunas (CRITÉRIOS DE SUCESSO e CRITÉRIOS DE INSUCESSO), adicionando-se as contribuições de cada grupo. Após todas as apresentações, recomenda-se que seja promovida uma discussão sobre os critérios. Os alunos deverão anotar todos os critérios de sucesso e de insucesso para utilizarem na Parte 2 desta atividade.

PARTE 2 – Na segunda parte da atividade, que poderá ser conduzida parcialmente como atividade fora da sala de aula, os alunos deverão procurar dois projetos no Kickante que acreditam que não terão sucesso e outros dois que acreditam que terão sucesso no levantamento do investimento mínimo necessário. Para justificar as escolhas, os grupos deverão utilizar os critérios de sucesso e de insucesso que foram levantados na Parte 1. É importante que utilizem todos os critérios que foram identificados na Parte 1, ou seja, não apenas aqueles que seu grupo identificou, mas o conjunto identificado por todos os grupos de forma conjunta como resultado da Parte 1. Além disso, o prazo final das campanhas deve ser entre duas e três semanas à frente. Em seguida, deve-se promover uma nova sessão de apresentação na qual as ideias identificadas e os pareceres sobre a previsão de sucesso ou não deverão ser mostrados por cada grupo.

PARTE 3 – Deve-se agendar uma data depois de três semanas para que o resultado real do sucesso ou insucesso das campanhas já esteja disponível. Nessa data, cada grupo deverá apresentar sua expectativa novamente e comparar com o resultado real. Além disso, deverão mostrar o quanto (\$) faltou para o sucesso no caso das campanhas com insucesso ou o quanto (\$) ultrapassou no caso das campanhas com sucesso. Deve-se promover um debate para identificar qual foi a taxa de acerto dos alunos, bem como tentar identificar novos critérios que não foram utilizados nas análises anteriores e que poderiam ajudar a aumentar a taxa de acerto.



Capítulo 14

Inovações Disruptivas

Atividade

Brainstorm para estimular a criatividade sobre o conceito de inovação disruptiva.



Objetivos de Aprendizagem

- Praticar o conceito de disrupção.
- Identificar como realizar uma inovação disruptiva em um negócio estabelecido.

Instruções para a atividade

Separar a turma em grupos de três a seis alunos. Em seguida, o professor deverá instruir os alunos a pensar sobre quais negócios existentes atualmente poderão ser ameaçados por inovações disruptivas dentro do conceito proposto por Clayton Christensen. Para isso, os alunos deverão fazer um processo de *brainstorming* sobre negócios existentes e como um novo entrante poderia criar uma nova oferta de produto/serviço e trazer novos participantes para o mercado, ou seja, converter não usuários em novos usuários e expandir o mercado, ou, ainda, como clientes que estejam sendo negligenciados pelas empresas estabelecidas poderiam ser mais bem atendidos por um preço melhor e com uma oferta mais adequada às suas necessidades. É importante frisar que nem sempre uma oferta mais adequada tem mais características ou funcionalidades do que as existentes. É possível um produto oferecer menos qualidade, mas ainda assim ser mais adequado aos clientes que estão sendo negligenciados ou que não tinham como participar do mercado antes.

Esta discussão deverá durar 15 minutos. Depois, o professor deverá escutar as ideias de cada grupo e promover um debate sobre sua viabilidade e como as empresas existentes poderiam se proteger de tais ameaças.

Alternativamente, pode-se promover uma gamificação, em caso de turmas com um pequeno número de alunos. Assim, o professor pode executar a atividade descrita dividindo a turma ao meio e promovendo um debate, em que os alunos de um grupo podem perguntar ao outro grupo como determinado negócio pode sofrer uma disrupção, e o outro grupo teria cinco minutos para pensar numa solução e responder. Caso a resposta seja viável e com uma argumentação de suporte razoável dentro dos conceitos do capítulo, o grupo que respondeu ganha um ponto no placar. Caso contrário, o grupo que propôs a pergunta deve responder sua própria pergunta. Se tiver êxito em respondê-la, ganha um ponto; se não tiver êxito, perde um ponto. Então, o outro time passa a ser o autor da pergunta. Essa dinâmica se repete por algumas rodadas.