

# PROVOCAÇÕES EMPREENDEDORAS 7

LIÇÕES VALIOSAS PARA FUTUROS EMPREENDEDORES

Apoio:

**PROEX**

Pró-Reitoria  
de Extensão



**UFOP**

**André Luis Silva**  
**Gustavo Franco Campos**  
**(organizadores)**

Alana Santos Souza  
Alyne Terra de Assis  
Ana Cristina de Carvalho  
Ana Luiza Almeida Soares  
Dener Medeiros Fagundes  
Diego Almeida Oliveira  
Dilse Adriana Soares Guimarães  
Gabriel Rodrigues de Moraes  
Gustavo Franco Campos  
José Roberto Cruz e Silva  
Leonardo Silva Harmendani  
Lívia da Cunha Agostini

Marco Túlio Silva Alves  
Mateus Dall'Agnol  
Matheus Adriano Bonifacio Dias  
Natália Dias de Almeida Costa  
Nisielly Ticiany Silva  
Reginaldo de Souza Monteiro  
Silvana de Campos  
Vanessa Vasconcelos Antunes  
Vantuir de Souza  
Victoria de Mari  
Vinicius Samy Santana Souza  
Wagner Pires Dias

# PROVOCAÇÕES EMPREENDEDORAS 7

LIÇÕES VALIOSAS PARA FUTUROS EMPREENDEDORES

**André Luis Silva  
Gustavo Franco Campos  
(organizadores)**

Alana Santos Souza  
Alyne Terra de Assis  
Ana Cristina de Carvalho  
Ana Luiza Almeida Soares  
Dener Medeiros Fagundes  
Diego Almeida Oliveira  
Dilse Adriana Soares Guimarães  
Gabriel Rodrigues de Moraes  
Gustavo Franco Campos  
José Roberto Cruz e Silva  
Leonardo Silva Harmendani  
Lívia da Cunha Agostini

Marco Túlio Silva Alves  
Mateus Dall'Agnol  
Matheus Adriano Bonifacio Dias  
Natália Dias de Almeida Costa  
Nisielly Ticiany Silva  
Reginaldo de Souza Monteiro  
Silvana de Campos  
Vanessa Vasconcelos Antunes  
Vantuir de Souza  
Victoria de Mari  
Vinicius Samy Santana Souza  
Wagner Pires Dias

---

## Conselho Editorial

Profa. Dra. Andrea Domingues  
Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani  
Prof. Dr. Antonio Cesar Galhardi  
Profa. Dra. Benedita Cássia Sant'anna  
Prof. Dr. Carlos Bauer  
Profa. Dra. Cristianne Famer Rocha  
Prof. Dr. Cristóvão Domingos de Almeida  
Prof. Dr. Eraldo Leme Batista  
Prof. Dr. Fábio Régio Bento  
Prof. Dr. Gustavo H. Cepolini Ferreira  
Prof. Dr. Humberto Pereira da Silva  
Prof. Dr. José Ricardo Caetano Costa

Prof. Dr. José Rubens Lima Jardimino  
Prof. Dr. Juan Droguett  
Profa. Dra. Ligia Vercelli  
Prof. Dr. Luiz Fernando Gomes  
Prof. Dr. Marco Morel  
Profa. Dra. Milena Fernandes Oliveira  
Prof. Dr. Narciso Laranjeira Telles da Silva  
Prof. Dr. Ricardo André Ferreira Martins  
Prof. Dr. Romualdo Dias  
Profa. Dra. Rosemary Dore  
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus  
Profa. Dra. Thelma Lessa  
Prof. Dr. Victor Hugo Veppo Burgardt

---

©2024 André Luís Silva; Gustavo Franco Campos

Direitos desta edição adquiridos pela Paco Editorial. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação, etc., sem a permissão da editora e/ou autor.

---

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

---

P969

Provocações empreendedoras - Vol. 7: lições valiosas para futuros empreendedores / Organização de André Luis Silva, Gustavo Franco Campos. – Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2024.  
128 p. ; 14x21 cm.

Epub  
ISBN: 978-85-462-2841-6

1. Empreendedorismo. I. Silva, André Luis (Organizador). II. Campos, Gustavo Franco (Organizador). IV. Título.

CDD: 658.11

---

Biblioteca Janaina Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático

I. Empreendedorismo

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658  
Ed. Altos do Anhangabaú, 2º Andar, Sala 21  
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100  
11 4521-6315 | 2449-0740  
contato@editorialpaco.com.br

Foi feito Depósito Legal.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este livro aos estudantes das disciplinas de Empreendedorismo e Inovação, a nível de graduação e pós-graduação, da Universidade Federal de Ouro Preto. Dedicamos também, à população que nunca frequentou uma universidade e pretende começar seu próprio negócio. Essas pessoas foram fonte de inspiração para os capítulos deste livro, em especial à comunidade do distrito de Antônio Pereira, pertencente à cidade de Ouro Preto (MG). Que este livro possa contribuir com lições valiosas para que futuros empreendedores alcancem seus objetivos.

## **ILUSTRAÇÕES**

As ilustrações deste livro foram criadas com a ajuda de DALL·E 2, um modelo de inteligência artificial capaz de gerar imagens a partir de descrições feitas por seres humanos com linguagem de texto comum.



# EPÍGRAFE

A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer.

*Michael Porter*

# SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO** 9

**PREFÁCIO** 11  
*Jucineia Rocha*

## **GESTÃO ESTRATÉGICA**

### **CAPÍTULO 1. AS TOMADAS DE DECISÃO:**

**SOCIEDADE ENTRE MÃE E FILHA** 13  
*Ana Cristina de Carvalho*  
*Gustavo Franco Campos*

### **CAPÍTULO 2. A ESCOLHA DE SÓCIOS: ANTES**

**AMIGAS, AGORA INIMIGAS** 17  
*Nisielly Ticiany Silva*

### **CAPÍTULO 3. O GERENCIAMENTO**

#### **DE RISCOS: CONSEQUÊNCIAS DE**

**UMA GREVE UNIVERSITÁRIA** 23  
*Reginaldo de Souza Monteiro*  
*Gustavo Franco Campos*

### **CAPÍTULO 4. A RESILIÊNCIA EM**

#### **SITUAÇÕES DE CRISE: DESAFIOS**

**ACARRETADOS POR UMA PANDEMIA** 29  
*Dener Medeiros Fagundes*  
*Gustavo Franco Campos*

## **GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**

### **CAPÍTULO 5. A SAZONALIDADE DAS VENDAS:**

**INVERNO E SEUS DESAFIOS** 33  
*Dilse Adriana Soares Guimarães*

**CAPÍTULO 6. A SAZONALIDADE  
DAS VENDAS: DESCONTROLE  
FINANCEIRO, FÉRIAS E FIM DE AMIZADE** 37  
*Natália Dias de Almeida Costa  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 7. A ANÁLISE DE CUSTOS:  
VENDER NÃO SIGNIFICA LUCRAR** 41  
*Alyne Terra de Assis  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 8. A ANÁLISE DE CUSTOS:  
RECEITAS DOCES E DESPESAS SALGADAS** 45  
*Alana Santos Souza  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 9. A ANÁLISE DE CUSTOS:  
COSTURANDO A PRECIFICAÇÃO** 49  
*Ana Luiza Almeida Soares  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 10. A ANÁLISE DE CUSTOS:  
DIFICULDADES PARA LUCRAR** 53  
*Leonardo Silva Harmendani  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 11. AS FINANÇAS PESSOAIS  
E AS FINANÇAS DA EMPRESA: MISTURAS  
QUE NÃO COMBINAM** 57  
*Vinicius Samy Santana Souza  
Gustavo Franco Campos*

**GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA  
CAPÍTULO 12. A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO:  
VENDAS PARA SUPERMERCADOS** 61  
*Lívia da Cunha Agostini*

**CAPÍTULO 13. A LOGÍSTICA DE  
DISTRIBUIÇÃO: PROBLEMAS COM  
CLIENTES DE LOCALIZAÇÕES DISTANTES 65**

*Vantuir de Souza  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 14. A PREVISÃO DE DEMANDA:  
CUIDADOS NA INAUGURAÇÃO 69**

*Silvana de Campos  
Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 15. A PREVISÃO DE DEMANDA:  
DESAFIOS NAS ENTREGAS DE MARMITEX 73**

*Vanessa Vasconcelos Antunes  
Gustavo Franco Campos*

**GESTÃO DE MARKETING**

**CAPÍTULO 16. A COMUNICAÇÃO E A  
PROMOÇÃO: A IMPORTÂNCIA DE INOVAR  
NO SETOR DE BARES E RESTAURANTES 77**

*Wagner Pires Dias*

**CAPÍTULO 17. A ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO: A  
INFLUÊNCIA DO LOCAL DO EMPREENDIMENTO NA  
ESTRATÉGIA DE PREÇOS 83**

*José Roberto Cruz e Silva*

**CAPÍTULO 18. A ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO:  
A IMPORTÂNCIA DA ESCOLHA CERTA DO  
PONTO COMERCIAL 87**

*Victoria de Mari*

**CAPÍTULO 19. A MUDANÇA DE LOCALIZAÇÃO: A  
LUTA PARA RECUPERAR O SUCESSO PERDIDO 91**  
*Diego Almeida Oliveira*

**CAPÍTULO 20. A MUDANÇA DE LOCALIZAÇÃO:  
DA CIDADE GRANDE À CIDADE PEQUENA 95**  
*Gabriel Rodrigues de Moraes  
Gustavo Franco Campos*

**GESTÃO DE PESSOAS**  
**CAPÍTULO 21. A SAÚDE E O  
BEM-ESTAR: A IMPORTÂNCIA DE  
CUIDAR DO SEU MAIOR ATIVO 99**  
*Gustavo Franco Campos*

**CAPÍTULO 22. A RELAÇÃO ENTRE SÓCIOS:  
A CONFIANÇA COMO UM PILAR NOS  
NEGÓCIOS E NOS RELACIONAMENTOS 103**  
*Mateus Dall’Agnol*

**CAPÍTULO 23. A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS:  
DESAFIOS NO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO,  
TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE 109**  
*Matheus Adriano Bonifacio Dias*

**CAPÍTULO 24. O DESENVOLVIMENTO  
DE FUNCIONÁRIOS: O DESAFIO DE  
DESENVOLVER UMA EQUIPE CONFIÁVEL  
DE ALTO DESEMPENHO 115**  
*Marco Túlio Silva Alves*

**SOBRE OS AUTORES 121**

# APRESENTAÇÃO

Até o início do século XXI, a educação superior era vista como uma necessidade para alcançar o sucesso na carreira profissional. As melhores oportunidades eram direcionadas aos trabalhadores com graduação, não que hoje não ocorra isso, mas é possível observar que nos últimos anos, principalmente pelo avanço das tecnologias e do acesso à informação, esse cenário apresenta mudanças. As pessoas sem acesso a oportunidade de estudo não estão fadadas ao fracasso e é aí que entra o empreendedorismo.

Este livro apresenta uma abordagem já conhecida nas edições anteriores de *Provocações Empreendedoras*, de contar histórias, fictícias ou não, de pessoas que resolveram abrir seu próprio negócio. Entretanto, esta sétima versão traz narrativas inovadoras, direcionadas à população que não teve acesso à educação superior, principalmente à carente e de baixa renda. O livro provoca o leitor a entender os desafios de empreender para que no futuro, se decidir iniciar um negócio, possa aumentar sua probabilidade de sucesso.

As provocações são divididas em temas que são discutidos em cinco seções. A primeira, **Gestão Estratégica**, traz histórias sobre tomadas de decisão, escolha de sócios, gerenciamento de risco e resiliência em situações de crise. A segunda, **Gestão Financeira e Orçamentária**, aborda sazonalidade das vendas, análise de custos e mistura de finanças pessoais e empresariais. A terceira seção, **Gestão de Operações e Logística**, envolve assuntos como a logística de distribuição e a previsão de demanda. A quarta, **Gestão de Marketing**, apresenta desafios relacionados à comunicação e promoção, além da escolha ou mudança de localização do empreendimento. Por fim, a quinta e última, **Gestão de Pessoas**, traz narrativas que fazem o leitor refletir sobre a saúde e o bem-estar no trabalho, o relacionamento entre os sócios, a contratação de funcionários e o desenvolvimento de uma equipe.

Em resumo, *Provocações Empreendedoras 7: lições valiosas para futuros empreendedores* é uma leitura inspiradora para



aqueles que acreditam que o sucesso empreendedor está ao alcance de todos, independentemente da sua escolaridade.

Desejamos que façam uma boa leitura!

## PREFÁCIO

A minha vontade de vencer é bem maior do que as minhas dificuldades. A minha coragem é bem maior do que meus medos. As minhas atitudes e ações são bem maiores do que o cansaço e meus conflitos interiores. A minha vontade de aprender e estar em constante aprendizado são bem maiores do que as minhas limitações.

Quando recebi o convite para escrever o prefácio deste livro inspirador, *Provocações Empreendedoras 7: lições valiosas para futuros empreendedores*, fiquei imediatamente envolvida pela sua proposta. Ele conta histórias de pessoas corajosas que decidiram abrir seu próprio negócio, mas que, por diversos motivos, enfrentaram obstáculos e viram seus empreendimentos chegarem ao fim.

Não tive a oportunidade de concluir uma faculdade assim como os personagens do livro, e acredito que isso não deva ser um fator limitante àqueles que desejam alcançar seus sonhos e conquistar seus objetivos. Tenho em meu intelecto as faculdades mentais e, se exercitar essas faculdades intelectuais, criativas, produtivas e intuitivas, com certeza irei desfrutar de uma vida bem-sucedida. O segredo é acessar os mecanismos do sucesso.

Se você pensar apenas em fracassar, irá colher os frutos do fracasso, mas se você pensar em ativar os mecanismos do sucesso, colherá os resultados de uma vida de sucesso. É simples assim! Creio que todo empreendedor passa por uma jornada repleta de obstáculos até chegar ao seu estado desejado. Ele passa por muitos desafios, e é aí que temos duas opções: avançar ou fracassar. Eu escolhi avançar, porque desistir não é uma opção. Imaginar que já se aprendeu tudo que era possível é uma ideia enganosa, pois o ato de aprender é múltiplo: quanto mais você aprende, mais descobre que ainda tem que aprender. O mais importante, porém, não é possuir muito conhecimento, mas sim saber utilizá-lo em nosso dia a dia.

Ao folhear estas páginas, você descobrirá histórias de empreendedores que enfrentaram dificuldades. Essas histórias assemelham-se com a minha. Aos 27 anos, abri uma mercearia. A princípio as

vendas estavam indo muito bem, mas depois o negócio começou a fraquejar e tive que fechar as portas. A falta de planejamento e de conhecimento financeiro, a falta de capital de giro e a mistura de rendas do negócio com despesas familiares foram alguns dos desafios que experimentei em meu trajeto. No entanto, esses obstáculos não foram o fim, mas sim o ponto de partida para o meu sucesso. Desistir na primeira tentativa é um grande erro. Afinal de contas, não fracassamos, apenas mudamos de fase. Ao encerrar esse negócio precisei enfrentar outro desafio: empreender por necessidade.

Em 2019, tive a oportunidade de participar de um concurso de quitandas no distrito de Cocais, em Minas Gerais. Eu e meu esposo criamos uma receita de biscoito de polvilho com açafrão da terra, a vencedora entre outras noventa quitandas. A partir dessa criação, minha história começou a ganhar chão. Em 2021, fiz uma gravação com o Globo Repórter e, em 2022, participei do *reality show Self-Made Brasil*, do *Sony Channel*, no qual consegui sair campeã. Foi então que comecei a fazer o que mais amava: quitandas mineiras. Ainda coloco a mão na massa com muita coragem e, mesmo enfrentando muitos desafios, mantenho a mentalidade de uma vencedora.

Hoje, me vejo naquilo que faço. Amo o que faço e faço o que amo. Amo interagir com as pessoas, servir ao próximo com minha arte de ser uma empreendedora com propósito. Sei quem eu sou em Deus, porque sem Deus eu nada sou, e sei qual é o meu propósito aqui. A minha jornada e as dificuldades que eu enfrentar no caminho apenas servirão como base para alavancar e sustentar os resultados do meu sucesso.

Dito isso, este livro provoca o leitor a olhar para dentro de si, conhecer suas fraquezas e virtudes, e transformar-se. Façam uma boa leitura!

Barão de Cocais (MG), 4 de julho de 2023.

*Jucineia Rocha*  
*Empreendedora empoderada, quitandeira e palestrante. Esposa do*  
*Isaías e mãe do Magdiel, do Eliel e do Hilem.*

# GESTÃO ESTRATÉGICA

## CAPÍTULO 1. AS TOMADAS DE DECISÃO: SOCIEDADE ENTRE MÃE E FILHA

*Ana Cristina de Carvalho  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Deise morava em um pequeno distrito no interior de Minas Gerais. Apesar de localizar-se distante da cidade, era um lugar tranquilo no qual os moradores eram humildes e trabalhadores. Ela trabalhava como faxineira em uma empresa de mineração da

região e era a responsável pelo sustento da família, uma vez que seu ex-marido a abandonou ainda com as crianças pequenas. Os filhos, Gabriel, de 10 anos, Thiago, de 11, e Eduarda, de 16, eram sua maior paixão. A escolaridade de Deise era apenas o ensino fundamental, mas tinha o sonho de se formar no ensino médio. Para completar sua renda, fazia salgados e bolos de aniversário para festas no distrito. Por isso, era bastante conhecida na região.

Cansada de trabalhar como faxineira e percebendo que, cada vez mais, a procura por seus salgados e bolos aumentava, Deise resolveu tomar uma difícil decisão: sair da empresa de mineração. Era complicado, pois iria deixar de ganhar um salário certo, além de todos os benefícios, para aventurar-se no mundo dos negócios. Seu primeiro passo foi entrar em acordo com a empresa para conseguir o seguro desemprego que ajudaria com as principais despesas dos próximos meses. O segundo foi então organizar a cozinha de sua casa, que seria o novo local de trabalho, o qual produziria suas receitas.

Tudo corria bem, as vendas eram suficientes para sustentar seus três filhos e manter sua casa, até que a nova empreendedora começou a sentir que precisava de mais uma pessoa para ajudar na fabricação dos alimentos. Eduarda, a filha mais velha que acabava de completar 17 anos, decidiu trabalhar com a mãe. A nova dupla mostrou-se bem entrosada e as vendas aumentaram ainda mais.

Com isso, a cozinha não tinha espaço para produzir tudo que precisavam. Os armários não eram suficientes para armazenar os produtos, e a geladeira não tinha lugar para mais nenhum bolo. Deise então contratou um pedreiro para reformar e ampliar o local. Comprou todos os materiais no cartão de crédito para pagar ao longo dos meses e iniciou a obra.

O tempo foi passando, as vendas continuavam boas, mas Eduarda não estava feliz. A jovem não queria seguir os passos da mãe e trabalhar com salgados. Seu sonho era fazer faculdade e sair do distrito em que morava. Escondida da mãe, fez a prova do Enem e depois de alguns meses descobriu que conse-

guiu passar na Universidade Federal de Ouro Preto. Foi o dia mais feliz da sua vida! Deise, ao descobrir a notícia, encheu-se de orgulho e caiu em lágrimas de felicidade.

Sabendo que o destino da sua filha não seria o distrito, Deise ficou desmotivada em continuar com o empreendimento. Não quis contratar outro funcionário para o lugar dela, pois ficou com medo de não conseguir pagar seu salário. Decidiu então que faria salgados e bolos apenas nos finais de semana e procuraria outro emprego para os dias úteis. A final, ainda estava pagando as prestações da reforma da cozinha.

Encorajada pela filha, Deise resolveu voltar a estudar para completar o ensino médio e realizar seu antigo sonho. Dezoito meses depois da volta aos estudos, o tão sonhado diploma estava em mãos. Certo dia, conversando com sua vizinha, soube do concurso da prefeitura para trabalhar como Agente de Serviços Escolares, na escola da região. Após semanas de estudo, fez a prova e passou. O empreendimento promissor não era mais um objetivo na sua vida.

**Desafio:**

O que Deise poderia ter feito para continuar com seu empreendimento?

---

---

---

---

---

---

Uma sociedade entre mãe e filha pode ser uma relação muito especial e significativa. No entanto, é importante lembrar que ela enfrenta os mesmos desafios de qualquer outra. A gestão estratégica envolve a tomada de decisões sobre a direção e objetivos da empresa a longo prazo. Por isso, é importante considerar vários fatores, inclusive a possibilidade do “sócio” ou de



um funcionário deixar a empresa. Na história em questão, Deise poderia ter contratado alguém, mas aparentemente não estava tão decidida que seguiria com o empreendimento.

## CAPÍTULO 2. A ESCOLHA DE SÓCIOS: ANTES AMIGAS, AGORA INIMIGAS

*Nisielly Ticiany Silva*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Luana tinha 23 anos e morava na comunidade de uma cidadezinha do interior de Minas Gerais. Sonhadora, desde muito nova gostou de dançar um ritmo que não era muito bem aceito ou famoso nos lugares: o hip-hop. Talvez por preconceito, ou por simples falta de conhecimento do que significa o ritmo para a cultura brasileira. No entanto, nunca se deixou abalar com comentários maldo-

sos e preconceituosos nos momentos em que tinha a oportunidade de se apresentar e mostrar todo o seu talento. Seus pais nunca a apoiaram no sonho de ganhar a vida com a dança, e, apesar dos empecilhos, sempre correu atrás para ajudar em casa. Não gostava muito dos estudos, mas tentava se esforçar para agradar a família.

Luana e sua melhor amiga, Marina, desde a infância, tiveram as mesmas paixões: a dança e o hip-hop. Juntas, cresceram escutando rimas e batidas que as faziam tão felizes. As duas, no período da pré-adolescência, sem acesso a boas escolas de dança ou professores que pudessem lhes ajudar a melhorar e aprimorar as técnicas, corriam atrás do aperfeiçoamento e do aprendizado assistindo a vídeos no Youtube. Também não tinham acesso fácil à internet de qualidade, e, assim, houve uma época em que as duas iam até a biblioteca pública da cidade usar o computador, e filmar vários vídeos com seus celulares para que pudessem assistir em casa.

Mesmo com toda a dificuldade enfrentada para melhorar continuamente, as duas se tornaram referência da dança na cidade em que moravam. À medida que foram se tornando adultas, o currículo delas se tornou impressionante: fizeram inúmeras apresentações, ganharam prêmios em competições estaduais e, por fim, se tornaram importantes na cena do hip-hop do estado. Luana inclusive conseguiu chegar às eliminatórias da etapa nacional de uma das competições de dança de hip-hop mais famosas do país.

Após ter conquistado seu espaço, ela foi convidada pela prefeitura da cidade a abrir um estúdio para que pudesse ensinar os alunos de todas as escolas municipais. A dançarina ficou muito honrada com o convite. A empolgação tomou conta da garota, que vislumbrou uma oportunidade que jamais pensaria ter, fazendo o que tanto amava, e podendo ensinar para crianças. Ela se lembrou de toda sua infância, todas as dificuldades enfrentadas e pensou em como, com essa oportunidade, poderia influenciar e inspirar os pequenos, assim como ela uma vez foi inspirada. Não teve dúvidas e logo aceitou. No entanto, era óbvio que não daria conta do recado sozinha e, mais uma vez, não pensou duas vezes em convidar uma pessoa que era tão

boa quanto ela: Marina. A amiga aceitou de pronto, sem pensar muito na responsabilidade envolvida.

A princípio, para que elas pudessem receber do município, foram orientadas a abrir uma empresa. Buscaram ajuda na própria prefeitura e, após se darem por satisfeitas, perceberam que não teriam o dinheiro inicial para investir na abertura do negócio. Luana tinha um dinheirinho guardado, mas não seria suficiente. Não encontrando uma saída, as meninas resolveram sair às ruas da cidade para pedir patrocínio às lojas que provavelmente as ajudariam. Conseguiram rifar uma cesta de café da manhã e um eletrodoméstico. Por fim, arrumaram o dinheiro e abriram a empresa com a ajuda de uma contadora que também as apoiou e resolveu não cobrar pelo serviço. As duas se tornaram sócias! Elas teriam o local de ensino subsidiado pela prefeitura, e teriam que dar as aulas em três dias da semana.

Inicialmente tudo correu muito bem. Luana e Marina se dividiram e conseguiram suprir as necessidades dos alunos matriculados durante os dias solicitados pelo município. No entanto, após oito meses trabalhando juntas, Luana se atentou ao comportamento de Marina, que pedia com frequência que cobrisse suas aulas, faltava sem dar explicações, chegava cansada e não conseguia dar sua própria aula de maneira satisfatória. Luana quis entender o que estava acontecendo e logo perguntou à sua sócia o que havia ocorrido. A amiga desconversou e disse que estava tudo bem, mas estava com alguns problemas em casa e não estava conseguindo se dedicar da forma que queria.

Luana foi solidária com sua sócia e decidiu que a apoiaria. As semanas seguiram e Marina continuou com o mesmo comportamento. Luana começou a se sentir cansada, desmotivada e até mesmo sem vontade de fazer o que mais amava. Sentia-se “usada” pela amiga que já não se importava mais em dar satisfações, enquanto as duas continuavam ganhando a mesma remuneração.

Passado um ano da abertura da escola, devido ao incentivo à dança pelo município, a prefeitura aumentou a faixa etária dos alunos que teriam acesso às aulas. Isso fez com que a demanda

umentasse consideravelmente. Luana aceitou o desafio, ainda acreditando que sua amiga poderia voltar ao normal. Entretanto, a situação ficou ainda mais insustentável.

Certo dia, apareceu para trabalhar no horário e jogou uma “bomba” nas mãos de Luana: ela conseguiu entrar em um famoso grupo de dança. Explicou que estava fazendo testes durante os meses em que esteve relativamente ausente, e que havia tomado a decisão de não contar nada, pois queria manter segredo até tudo dar certo. Luana não sabia se ficava feliz pela conquista da amiga, ou se ficava triste pela falta de compromisso com a sociedade das duas. Além da falta de diálogo, que seria essencial em situações como aquela, considerou a atitude silenciosa desleal. Parabenizou-a e começou a questionar sobre a sociedade que as duas criaram. Marina não quis dar muitas explicações e disse que aquilo não tinha mais futuro. Tão logo conversou com a contadora, desfez a sociedade, e foi seguir seu caminho junto à equipe de dança da capital. As duas mal se falaram depois do rompimento.

Luana, se sentindo muito traída, tentou continuar a escola de dança por conta própria, mas não conseguiu. Tentou encontrar bons professores para substituir sua ex-sócia, o que também não deu certo. Seu desempenho começou a cair, e os alunos não estavam mais tão interessados nas aulas como antes. A prefeitura, acompanhando os problemas e reclamações que surgiram, bem como constatando que o serviço contratado não estava sendo entregue conforme a expectativa, resolveu rescindir o contrato com a escola de dança.

### **Desafio:**

O que poderia ter sido feito para que a sociedade não fosse desfeita?

---

---

---

---

---

---

Luana percebeu rapidamente o comportamento estranho de sua amiga, mas não reagiu preventivamente. Poderia ter tomado uma atitude mais incisiva com relação à falta de compromisso da sócia. Apesar do interesse mútuo pela dança, deveria ter discutido o futuro que ambas queriam trilhar. Isso faz parte da gestão estratégica da empresa. É importante estabelecer um acordo claro entre os sócios sobre o futuro do empreendimento, para garantir a estabilidade e harmonia na parceria. Além disso, poderia ter sido criado um contrato referente às responsabilidades das sócias, com previsões de punições caso não fossem cumpridas as exigências.





# CAPÍTULO 3. O GERENCIAMENTO DE RISCOS: CONSEQUÊNCIAS DE UMA GREVE UNIVERSITÁRIA

*Reginaldo de Souza Monteiro  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Nascido em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais, Robson, desde criança, sempre se mostrou interessado no mundo dos esportes. De origem simples, cresceu encontrando no esforço e no trabalho duro uma oportunidade de construir

um futuro melhor para ele e sua família. A afinidade era tamanha que tinha certeza que trabalharia com algo relacionado à esportes. Tão logo atingiu a maioridade, mudou-se para a cidade de Viçosa (MG), em busca de oportunidades.

O começo dessa nova etapa era semelhante ao de qualquer outro jovem recém-chegado em um novo ambiente: conhecer os trajetos até os pontos de interesse, onde fazer compras, onde comer... tudo era novidade! Aprender a se virar não se mostrou um grande problema e em poucos dias conseguiu serviços de quebra-galho com comerciantes da região. Logo vieram novas amizades, principalmente entre seus colegas de trabalho.

Com o passar do tempo e com o ganho de conhecimento em algumas áreas, bem como o contato com comerciantes e outros profissionais, melhores oportunidades começaram a aparecer. Uma delas, em especial, foi a de se tornar jovem-aprendiz na maior rede de lojas de esportes do município. Desafio aceito! Robson aproveitou cada ensinamento que aquela atividade lhe proporcionava e não demorou muito para se destacar e chamar a atenção de Cristiane, sua chefe e dona da rede. A empreendedora administrava três pontos na cidade e coincidentemente estava reformulando seu time de funcionários. Robson, assim como alguns colegas, soube bem como aproveitar a oportunidade e garantiu seu primeiro emprego com contrato assinado.

No trabalho, Robson conheceu David e Iago. David, além de ter experiência com comércio, era apaixonado pela cultura geek, que se caracteriza por um estilo de vida no qual os indivíduos se interessam por tudo que está relacionado à tecnologia. Exímio desenhista, traduzia tudo o que via em séries e games em ótimas artes gráficas. Já Iago possuía temperamento forte. Extremamente questionador, com frequência se envolvia em polêmicas desnecessárias. Mas um fato não era passível de dúvidas: Iago tratava a clientela como poucos e sua habilidade em se comunicar com o público era invejável.

O convívio diário com os colegas de trabalho fez com que Robson desenvolvesse uma amizade que se estendeu para além

do mundo profissional. Não foram poucas as vezes em que as conversas no trabalho continuaram em um *happy hour*. Nesses eventos, eram compartilhados anseios semelhantes, como o de iniciar um próprio negócio, em especial, abrir uma loja de artigos esportivos. A maior dúvida dos amigos era como fazer isso sem os recursos financeiros e sem os conhecimentos necessários.

Certo dia, o trio sonhador resolveu procurar Cristiane e contar sobre a intenção de abrir uma loja de artigos esportivos. Arriscado? Sim, mas mesmo assim o fizeram. Para a grata surpresa dos amigos, a administradora recebeu a notícia com bom grado. A experiente empreendedora era visionária e logo viu uma oportunidade de expandir o negócio. Em poucos dias montou um plano de negócios e apresentou aos jovens. Cristiane colocou seus termos, oferecendo sua experiência administrativa e os trabalhos de seu escritório de contabilidade, em contrapartida ficaria com 40% do lucro líquido. A loja não teria relação com sua rede e seria uma espécie de concorrente. Os amigos, sem muitas opções, mas com o brilho no olhar da juventude que brada por independência, aceitaram a proposta da agora ex-patroa e sócia.

Pode-se dizer que os três começaram bem. A escolha do ponto, ainda que não fosse no centro da cidade, foi um acerto, pois era parte do trajeto de muitas pessoas. Seria a única loja de artigos esportivos naquele bairro, ou seja, concorrência não seria problema. O preço era compatível com o qual as pessoas estavam dispostas a pagar. Sobre o horário de trabalho, eles revezariam de maneira que todo o período comercial ficasse coberto por dois dos três amigos. Assim, a “Total Fit – Roupas e Acessórios Esportivos” foi ganhando forma.

Realizado o levantamento de recursos financeiros com cada participante da sociedade, era hora de comprar os produtos a serem revendidos. Como Viçosa não possuía muitas opções, a melhor alternativa seria procurar em Belo Horizonte. Com ajuda de um conhecido, os três se deslocaram até a capital mineira, onde foram recebidos por alguns vendedores especializados. Durante as negociações ficou evidente uma característica nos

jovens empresários: a imaturidade. Se tornaram alvos fáceis para negociantes experientes e vendedores de sonhos, que percebendo que os compradores eram movidos pela emoção e não pela razão, se aproveitaram para fazer gordas vendas. Nascia a primeira grande dívida contraída para os próximos meses.

Comprados os itens, montada a estrutura, estabelecidas as equipes de trabalho, as promoções e a inauguração, eis então que a Total Fit começa a todo vapor. Durante o primeiro ano, com relativo sucesso, a loja atendeu bem a clientela. As boas vendas garantiram aos sócios a quitação das obrigações e compromissos. Como na maioria das cidades universitárias, o comércio viçosense sofria com a sazonalidade e consequentes baixas durante as férias da comunidade universitária, maior consumidora dos artigos da Total Fit. Mas isso já estava previsto no plano de negócios e pouco afetou o resultado final da empresa após doze meses.

Devido ao primeiro ano proveitoso, Robson, David, Iago e Cristiane já vislumbravam colher bons frutos no segundo ano de funcionamento do empreendimento. Entretanto, algo não pensado se tornou um desafio: uma greve universitária! A greve de vários meses trouxe impactos negativos para todo o comércio da cidade. A queda do número de estudantes e consequentemente o menor giro de capital, fez com que as receitas diminuíssem e as contas se tornassem cada vez mais difíceis de serem pagas nas datas corretas. A difícil situação expôs a fragilidade da relação entre os sócios.

Cristiane não dependia da comunidade universitária para ter bons resultados em suas lojas, pois possuía um público local fidelizado. Logo, sofria menos com os impactos da greve. Mesmo em uma situação mais confortável, a empreendedora não demonstrou muita preocupação com o funcionamento da Total Fit. Por outro lado, a brusca alteração nas vendas fez com que David ficasse desmotivado. Isso despertou nele um antigo desejo de transformar seu hobby, que era o mundo nerd, em uma nova fonte de renda. Em pouco tempo ele já se fazia menos presente nos horários determinados. Iago, por sua vez, apesar de ótimo vendedor, nunca havia se mostrado disposto a aprender sobre

gestão para resolver os desafios do trabalho diário. Ele se restringia apenas em vender os produtos da loja. Robson, o mais aplicado dos três, lutava incessantemente para manter o estabelecimento funcionando. Trabalhava muitas vezes nos bastidores para garantir uma sobrevivência ao negócio. Cobrava dos outros sócios a mesma responsabilidade e dedicação, mas com pouco sucesso.

A crescente desmotivação de David, a falta de comprometimento de Iago, a insatisfação de Robson em relação aos seus sócios e o descaso de Cristiane, que enxergava os jovens apenas como sócios minoritários ou ainda, como empregados, fez com que diversas brigas eclodissem. Por fim, a situação ficou insustentável, culminando na dissolução da sociedade e na venda de toda a estrutura. Os empreendedores entregaram o ponto para um novo dono que, após reformulação, abriu uma loja em outro ramo.

**Desafio:**

Quais foram os erros apresentados pelos sócios e o que poderia ter sido feito para evitar o fechamento da Total Fit – Roupas e Acessórios Esportivos?

---

---

---

---

---

---

A greve universitária expôs fraquezas na relação entre os sócios, principalmente devido às diferenças na maneira de lidar com o empreendimento. Diversos pontos merecem atenção nessa história, o primeiro é sobre a inexperiência dos jovens. O ímpeto de abrir um negócio pode esconder fraquezas relacionadas às habilidades dos empreendedores. Sócios inexperientes devem ter cuidado ao tomar decisões e buscar orientação profissional sempre que possível. Outro ponto importante está relacionado ao despreparo deles ao lidar com questões negativas. O aspecto



emocional é de suma importância para profissionais de sucesso. A escolha dos sócios também é um ponto que merece destaque. Aparentemente não havia complementaridade entre os envolvidos no que refere às competências. Por fim, a aparente inexistência de um gerenciamento de riscos também contribuiu com o encerramento das atividades da loja. Eles não previram a possibilidade de uma greve universitária e assim, quando essa ocorreu, não havia respostas adequadas aos problemas desencadeados, como a queda nas vendas e o atraso para o pagamento das contas. Uma possibilidade para evitar o fechamento da empresa seria contratar um consultor ou um profissional especializado, que ajudasse a gerir o negócio, a compartilhar decisões, a decidir os rumos e as estratégias do empreendimento e a implantar planos de ação tangíveis de acordo com a realidade estabelecida.

# CAPÍTULO 4. A RESILIÊNCIA EM SITUAÇÕES DE CRISE: DESAFIOS ACARRETADOS POR UMA PANDEMIA

*Dener Medeiros Fagundes  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

O ano de 2020 não foi fácil para ninguém. Uma grande crise sanitária se alastrou pelo mundo trazendo diversos impactos negativos. Diante dessa situação, as pessoas precisaram se adaptar à nova realidade. Uma delas foi Fátima, que trabalhava

como diarista em residências familiares. Devido à crise provocada pela pandemia, ela perdeu o trabalho.

Fátima era uma mãe solteira de três filhos. Marcos, o primogênito, tinha 15 anos, Antônio, o filho do meio, tinha 10, e seu caçula, Alex, 7 anos. A família morava em um humilde bairro da histórica cidade de Ouro Preto (MG). Como a única fonte de renda da família era proveniente do trabalho de diarista, Fátima precisava encontrar outra maneira de pagar suas contas e trazer sustento para sua casa durante esses tempos difíceis.

Diante da situação, ela decidiu começar a vender salgados feitos por ela mesma. A princípio vendia por encomenda apenas para as pessoas do bairro. Mas como seus salgados eram muito bem preparados e saborosos, não demorou muito para que sua clientela crescesse. Marcos, que entendia tudo de redes sociais, observando a necessidade de divulgação dos produtos preparados por sua mãe, decidiu ajudá-la criando um perfil no Instagram. Todos os dias o jovem garoto publicava fotos e isso contribuiu para que ficassem ainda mais conhecidos na cidade.

Com o passar das semanas, os salgados de Fátima ficavam cada vez mais conhecidos. A renda gerada pelas vendas era suficiente para a matriarca pagar as contas de casa e colocar o pão à mesa. O que seria um trabalho temporário tornou-se algo rentável. Assim, a nova empreendedora decidiu abandonar a busca por oportunidades em sua antiga profissão de diarista. Dali em diante iria se dedicar exclusivamente ao novo negócio.

Com a flexibilização das restrições devido a pandemia, festas e eventos estavam novamente permitidos. Isso gerou um aumento significativo da demanda pelos produtos de Fátima, que começou a atender esses nichos. Para não perder a oportunidade que estava se apresentando, a empreendedora não perdeu tempo e procurou um contador para orientá-la sobre tudo que precisaria para abrir um CNPJ e expandir seu empreendimento. Ela estava determinada e fez tudo da forma mais correta possível. Realizou um empréstimo bancário para custear as despesas com a expansão da sua empresa. Comprou um freezer, um forno, uma fritadeira, uma

batedeira, um liquidificador, tudo novo! Estava sonhando grande, pois via na prática o quão longe poderia ir. Sua ideia de expansão incluía também a contratação de alguns ajudantes para preparação dos salgados e até a abertura de um ponto comercial.

Quando todas as documentações e licenças estavam prontas, ela mudou sua produção, que antes era em sua casa, para seu novo espaço. Sua loja, muito bem equipada, tinha espaço para produção e ainda para as pessoas lancharem, o que atraiu novos clientes, principalmente aqueles que gostavam de tomar um bom cafezinho e comer um bom salgado. O negócio gerava um bom lucro e, com o passar dos meses, a vida da família começou a melhorar. Fátima, que sonhava em construir uma casa, aproveitou o bom momento da empresa e financiou um lote em um bairro novo da cidade.

Tudo parecia ir muito bem, até que uma nova variante de Covid-19 surgiu provocando um outro isolamento, ainda mais severo. Com a proibição de festas e eventos, além das restrições de atendimento ao público, a demanda por encomendas e o fluxo de clientes na loja caiu drasticamente. Isso provocou severas consequências para o empreendimento e para a vida de Fátima. Com o novo cenário de restrições, a empreendedora já não conseguia quitar suas dívidas. As parcelas do empréstimo bancário e do financiamento do lote começaram a acumular e ela não viu outra possibilidade que não fosse fechar o estabelecimento e dispensar os funcionários.

**Desafio:**

A partir da história de Fátima, o que ela poderia ter feito de diferente para que sua empresa tivesse resistido ao período de crise?

---

---

---

---

---

A resiliência empresarial envolve a capacidade de enfrentar e superar adversidades, o que pode incluir mudanças nos modelos

de negócios, estratégias de gestão e adoção de novas tecnologias. Fátima fez bem em “surfear” a onda de oportunidade no momento pós-pandemia, porém ela deveria ter sido um pouco mais cuidadosa, principalmente com relação à gestão financeira. O lucro líquido gerado pela empresa não deve ser o salário do empreendedor. Parte desse lucro poderia ser utilizado na criação de um fundo de emergência, em vez de ser utilizado para o financiamento do lote. Vale destacar a importância do empreendedor realizar um plano de contingência para lidar com esse tipo de situação.

# GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

## CAPÍTULO 5. A SAZONALIDADE DAS VENDAS: INVERNO E SEUS DESAFIOS

*Dilse Adriana Soares Guimarães*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Elisa tem 43 anos de idade, e mora em um pequeno vilarejo no interior de Minas Gerais. Viúva e mãe de três filhos adolescentes, se vê na necessidade de buscar uma forma de sustentar sua casa, visto que a pensão de seu marido não é suficiente. Como não completou o ensino fundamental, ela

não consegue encontrar um emprego que lhe dê boas condições financeiras. Nativa do lugar, Elisa é filha de uma numerosa família e foi a única que permaneceu no vilarejo, pois todos os seus irmãos foram tentar a vida em cidades maiores.

É dona de uma grande simpatia e conhece os principais segredos da culinária mineira. Todos que provavam sua comida ficavam maravilhados e sempre diziam para ela abrir um restaurante, pois o sucesso seria garantido. Ela, então, decidiu seguir os conselhos de seus amigos e improvisou uma pequena cozinha em um cômodo no quintal de sua casa, utilizando os seus próprios equipamentos para começar.

O lugar onde vive faz parte do circuito da Estrada Real. Apesar de ser pequeno, recebe muitos turistas, principalmente nos meses mais quentes. Existem muitas cachoeiras e trilhas ecológicas ao redor, e os viajantes sempre procuram por almoço após as caminhadas. Além disso, Elisa tem um ponto importante ao seu favor: o lugarejo não tem restaurantes que servem refeições durante o dia, mesmo nos fins de semana.

Elisa esperou receber a pensão daquele mês e comprou os ingredientes para preparar o almoço no primeiro fim de semana. Fez o maior sucesso e vendeu todas as refeições programadas para aquele período de dois dias. Do dinheiro que ganhou, reservou a quantia necessária para o preparo das refeições do próximo fim de semana e usou o restante para pagar algumas contas em atraso. Seu pequeno restaurante foi ganhando fama e o negócio foi crescendo. No fim de seis meses já recebia encomendas de turmas maiores que faziam caminhadas perto do lugarejo. Começou a variar o cardápio, e a cada fim de semana oferecia um prato mineiro diferente. Entre “frangos-com-quiabo” e “feijões-tropeiro”, conseguiu quitar todas as dívidas e o movimento só crescia, o que a deixava muito satisfeita.

Com isso, também aumentaram as contas de luz, água, gás, produtos de limpeza e outras despesas necessárias para manter o local funcionando bem. O dinheiro que recebia com as vendas era suficiente para quitar as despesas do restaurante, comprar mais

ingredientes e pagar as contas da casa. Até sobrava um valor depois de tudo, e Elisa gastava comprando roupas, sapatos e presentes para seus filhos adolescentes, que agora começavam a sair e a ter alguns desejos de consumo. Ela sempre sonhou em dar uma vida melhor para a sua família e sabia do seu potencial de trabalho e da qualidade de seu produto. Decidiu, então, dar para cada um deles um presente bem caro, pois a vida já estava melhorando. Comprou quatro celulares de última geração, um para cada filho e outro para ela, afinal, ela também merecia um bom presente. Contando com o faturamento futuro, parcelou a compra em doze vezes.

Com o passar dos meses, os equipamentos que utilizava em sua cozinha foram dando defeito. No corre-corre do dia –a dia, Elisa nem se lembrou de que precisava comprar novos utensílios, eletrodomésticos e aparelhos para ajudá-la no restaurante. Aconteceu que, em um dia bem quente, sua geladeira pifou e todos os ingredientes que ela havia estocado para as refeições daquele fim de semana foram perdidos, além das bebidas, que não conseguiram permanecer geladas e gostosas. Ela se viu com um grande problema: além de ter que gastar um bom dinheiro para comprar uma geladeira nova, também teria que realizar uma compra generosa naquele momento para conseguir cozinhar e vender as refeições dos próximos dias.

Conseguiu parcelar a compra de uma geladeira, também de última geração, que lhe daria mais espaço de armazenamento, principalmente de congelados. Olhava para sua nova aquisição e pensava: “Essa geladeira é um sonho, era disso que eu precisava!”. Aproveitou que tinha crédito disponível e renovou outros utensílios como pratos, panelas e talheres. Sabia que teria que trabalhar mais para quitar as dívidas, mas isso era necessário para manter o seu negócio e atender seus clientes, que já tinham nela uma referência de boa comida.

Naquela época do ano, o inverno se aproximava e o número de turistas começava a cair. As pessoas não iam com tanta frequência às cachoeiras por causa do frio e o movimento começou a ficar menor no restaurante. Os fins de semana vinham e iam



embora, e o dinheiro que recebia já não era suficiente para pagar as contas que chegavam sem parar.

Começou a atrasar as parcelas da geladeira para quitar os celulares que comprou, pois eles tinham os juros mais altos. O inverno avançou e Elisa ficou por várias semanas sem vender, perdendo toda a comida que havia preparado, pois não havia procura. Com isso, todas as parcelas assumidas ficaram em atraso e ela já não sabia o que fazer para recuperar sua força de trabalho. As contas da casa não paravam de chegar e ficaram atrasadas de novo. Para completar, a loja onde ela comprou os celulares enviou seus títulos para protesto e seu nome foi parar no Serasa, aumentando ainda mais o valor que ela devia.

Sem vender suas refeições e sem dinheiro para pagar as dívidas, Elisa caiu em depressão e resolveu fechar o seu restaurante. Hoje, ela conta com o auxílio de seus filhos, que estão começando a trabalhar, para garantir o sustento da família.

**Desafio:**

O que Elisa poderia ter feito para garantir tranquilidade no negócio durante a época de baixas vendas?

---

---

---

---

---

---

A gestão financeira e orçamentária envolve o planejamento e o controle das finanças da empresa em todos os períodos do ano. Elisa não previu que as vendas diminuiriam no inverno e isso custou caro. O empreendedor deve estar atento à sazonalidade da demanda e buscar alternativas para os meses de pouco volume de vendas. As compras parceladas devem ser planejadas para que o fluxo de caixa da empresa não fique prejudicado.

## CAPÍTULO 6. A SAZONALIDADE DAS VENDAS: DESCONTROLE FINANCEIRO, FÉRIAS E FIM DE AMIZADE

*Natália Dias de Almeida Costa  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Maria Célia é uma mulher de 26 anos, nascida no interior de Minas Gerais. Sua mãe ficou viúva nova e sempre trabalhou como diarista para sustentar os quatro filhos, dos quais é a mais velha. Seu sonho era se mudar para uma cidade maior,

onde tivesse melhores oportunidades de trabalho e pudesse ajudar financeiramente sua mãe e seus irmãos. Ela interrompeu seus estudos no meio do ensino médio para trabalhar na colheita de café, mas seu objetivo era conseguir um emprego no qual pudesse trabalhar e conciliar os estudos.

Maria era sobrinha de Isaura, que morava em Belo Horizonte, mas as duas não tinham muito contato devido a distância entre as cidades. Tia Isaura morava em um barraco na periferia da cidade e trabalhava como diarista de segunda à sábado, na casa de um casal de médicos. Certo dia, decidida em mudar o rumo de sua vida, Maria Célia resolveu entrar em contato com sua tia para pedir abrigo até que conseguisse se estabelecer e se sustentar na capital mineira. Apesar de todas as dificuldades, a tia se mostrou muito receptiva em acolher a sobrinha em sua casa. Apreensiva, e ao mesmo tempo vislumbrada com a oportunidade de uma vida nova, Maria se mudou para Belo Horizonte duas semanas depois. Levou na mala algumas peças de roupas e muitos sonhos.

Os primeiros dias na capital não foram fáceis. Tudo era novidade, o trânsito, o barulho, um monte de gente correndo pra lá e pra cá. Aos poucos, foi se acostumando e se adaptando à rotina. Outro desafio era o custo de vida na cidade grande, ali não se trocava um frango por duas dúzias de ovos, ou um cacho de bananas por um quilo de fubá como era de costume no interior. Ainda nos primeiros dias, Maria conheceu Isis, sua vizinha. As duas tinham a mesma idade e compartilhavam da mesma situação, com dificuldades semelhantes. Juntas, as novas amigas tiveram a ideia de empreender fazendo doces para vender na porta de uma universidade próxima de onde moravam.

Animadas, as amigas colocaram a ideia em prática. Conseguiram levantar dinheiro fazendo faxinas e investiram em ingredientes para brigadeiros e doce de coco. Tinham que fazer dar certo, senão ficariam sem ter como se alimentar pelo resto do mês. A ideia era fazer os doces à noite e vendê-los no próximo dia na porta da universidade. Na primeira semana venderam todos os doces que fizeram! Ao final do mês conseguiram pagar todas as contas.

Com o sucesso de vendas, decidiram batizar o empreendimento como “Doces da Mai”, uma junção das iniciais de seus nomes.

Passados três meses, os “Doces da Mai” eram conhecidos em toda a universidade. A dupla ainda criou uma rede social para fazer a divulgação dos produtos. Com o aumento da demanda, elas precisaram investir em alguns equipamentos para dar conta da produção. Compraram panelas maiores e um fogão industrial, que fez com que suas economias dos últimos meses se esgotassem. Um ponto que não observaram foi a separação do capital do negócio com as finanças pessoais. As amigas utilizavam o dinheiro das vendas para pagarem suas despesas pessoais, como gastos com alimentação, transporte e vestuário. Não tinham um valor de retirada pré-estabelecido, sempre que uma precisava de dinheiro, utilizava-se do recurso oriundo da venda dos doces.

As empreendedoras iniciaram o quarto mês sem nenhum fundo de reserva, mesmo assim, as vendas foram bem positivas e conseguiram terminar de pagar os equipamentos. No mês seguinte, a tia de Maria teve um problema de saúde e precisou comprar alguns remédios muito caros. A sobrinha, sabendo da difícil situação da tia, decidiu ajudá-la com a compra. Isis, vendo a situação da amiga e sócia, de pronto concordou que ela utilizasse o dinheiro das vendas naquele mês. Como consequência elas terminaram o período no vermelho e tiveram que comprar os insumos para a produção dos doces do próximo mês no cartão de crédito.

O que elas não planejaram é que o mês seguinte era férias na faculdade e com isso seus principais clientes não estariam lá para consumir os produtos. Na tentativa de encontrar uma saída, elas focaram na divulgação nas redes sociais e tentaram comercializar por aplicativos de delivery. Mesmo assim, os gastos com a entrega não estavam previstos no orçamento e com isto a margem de lucro diminuiu muito. Como se não bastasse, o limite do cartão de crédito estava estourado e as amigas não conseguiram comprar mais ingredientes para seus doces.

A situação gerou um efeito em cascata que abalou ainda mais a relação entre as sócias. Apesar de ter concordado com todas as

retiradas, Isis começou a culpar Maria pelas dificuldades financeiras. Decidiu deixar o negócio e arrumou outro emprego. Sem dinheiro para investir, sem a sócia e com muitas dívidas, Maria optou por encerrar as atividades do “Doços da Mai”.

**Desafio:**

Quais atitudes poderiam ser tomadas para que o negócio de Maria e Isis não fracassasse?

---

---

---

---

---

---

O primeiro ponto a ser destacado na história é a falta de planejamento financeiro demonstrado pelas sócias. Observa-se que elas, muitas vezes, misturavam as finanças pessoais com as do negócio. Por mais que o motivo seja nobre, como ajudar um familiar, essas atitudes devem ser muito bem planejadas. O empreendedor deve estar ciente das despesas que envolvem seu negócio e saber até que ponto ele pode ajudar alguém. Outro ponto está relacionado à sazonalidade das vendas. As sócias não se planejaram para manter a sustentabilidade do negócio no período de férias, e isso culminou com a dissolução da sociedade.

## CAPÍTULO 7. A ANÁLISE DE CUSTOS: VENDER NÃO SIGNIFICA LUCRAR

*Alyne Terra de Assis  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Sara é uma jovem de 20 anos extremamente dedicada. Desde os 15 ajudava sua mãe dando suporte nas tarefas domésticas, como preparar o almoço, lavar as roupas e cuidar de seus três irmãos mais novos. A vida sempre foi desafiadora para a família, que se mudou para uma pequena cidade do interior de Minas

Gerais, Campos Altos. Toda semana sua mãe vendia quitandas, produzidas em casa, nos bairros da cidade, para auxiliar na renda familiar. Sua mãe era uma excelente cozinheira! A jovem adorava passar o tempo na cozinha observando atentamente sua mãe trabalhar e absorvendo cada ensinamento. Ela era seu grande exemplo de vida, e um dia almejava ser tão talentosa quanto.

Não demorou muito para Sara também exibir seus notáveis dotes culinários. Sua arte culinária incluía bolos, biscoitos, ros-cas e outras guloseimas. Os familiares sempre apreciavam sua comida, afinal era única e saborosa. Uma das coisas que mais os surpreendia era sua capacidade de criar boas receitas através dos conhecimentos adquiridos com sua mãe.

Com o passar dos anos, tornou-se cada vez mais conhecida. Eis que surgiu a ideia de comercializar suas criações gastronômicas. A jovem então começou a criar um plano para iniciar sua empreitada. Selecionou receitas que achava que seriam sucesso de vendas e logo dirigiu-se ao mercado em busca dos ingredientes para cozinhar o primeiro lote de quitandas. No dia seguinte, Sara conseguiu vender tudo o que tinha cozinhado. Quando chegou em casa, contou a notícia à família, e sua animação cresceu ainda mais. O negócio estava iniciado!

Devido ao sucesso das vendas, ela passou a ser reconhecida na cidade. Sua mãe então passou a ajudá-la com algumas tarefas, já que a jovem empreendedora era a única responsável pela produção e administração do negócio. No primeiro mês, recebeu a modesta quantia de R\$2.000,00 com a venda dos produtos. Porém, ainda estava com dificuldades para conseguir honrar seus compromissos. A renda não acompanhava o volume de produtos comercializados. No quinto mês, Sara decidiu aumentar a qualidade das receitas, mas não foi suficiente para elevar seus ganhos, mesmo com o aumento das vendas.

Depois de enfrentar custos excessivos, a jovem decidiu rever seu cardápio e buscar novos ingredientes. Reinventou-o com ingredientes acessíveis, mantendo o preço. A princípio sua estratégia deu certo, as pessoas passaram a comprar os

produtos em grandes quantidades e ela virou referência na região. Poucos meses depois, a empreendedora verificou que os resultados não eram tão bons como pareciam. Infelizmente os lucros estavam ainda abaixo do esperado, ainda que os produtos tivessem um bom volume de vendas.

**Desafio:**

O que Sara pode fazer para melhorar o desempenho de seu empreendimento?

---

---

---

---

---

---

Sara era uma boa cozinheira, mas será que ela estava administrando bem seu negócio? A falta de conhecimento sobre gestão financeira e orçamentária foi o principal motivo para os resultados ruins do empreendimento. Um dos problemas enfrentados pode estar relacionado aos custos do empreendimento, muitas vezes negligenciados pelos donos da empresa. É importante realizar uma análise dos custos fixos e dos custos variáveis, bem como dos preços de venda dos produtos. A contratação de um funcionário qualificado para atuar nesse setor também pode contribuir para o sucesso do negócio.





## CAPÍTULO 8. A ANÁLISE DE CUSTOS: RECEITAS DOCES E DESPESAS SALGADAS

*Alana Santos Souza  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Marta é uma jovem nascida no interior de Minas Gerais, cresceu rodeada de amigos e primos, sempre muito comunicativa e alegre. Entretanto, a escola nunca a chamou atenção, inventava motivos para faltar às aulas, tinha dificuldades em se concentrar, principalmente em matemática. Quando era chamada a atenção,

sempre dizia que não queria seguir com os estudos e fazer faculdade, queria ser dona de alguma loja e vender produtos. Em busca de trilhar esse sonho, dedicava-se às vendas na escola: vendia doces, biquínis e cosméticos, sempre tentando inovar e encantar seus clientes. Com o passar do tempo, aprendeu algumas técnicas de vendas e passou a entender o comportamento dos clientes. Tinha um bom controle dos produtos vendidos, anotava tudo no seu caderninho e prestava contas a sua mãe todo fim do mês.

Ao finalizar o ensino médio, decidiu seguir o desejo de ser empreendedora e começou a vender doces industrializados na porta da universidade da cidade onde morava. As vendas aumentavam a cada semana. Não demorou muito tempo para Marta arriscar a produzir seus próprios doces para vender. Após alguns experimentos, conseguiu criar boas receitas. Os doces caseiros fizeram com que seus ganhos crescessem muito mais do que imaginava. Logo decidiu ampliar a produção para conseguir atender todos seus clientes. Marta era muito observadora, prestava atenção em cada detalhe, desde a compra dos ingredientes até a escolha da cor da embalagem dos doces.

As vendas não se limitaram à porta da universidade. Ela era ambiciosa e, aos poucos, conseguia acordos para comercializar seus doces em diversos estabelecimentos da cidade. Além disso, decidiu começar a fornecer por encomenda, para festas. Com o lucro aumentando, a vontade de realizar o sonho de abrir uma loja ficava ainda maior. Depois de entregar um grande pedido para um casamento e obter um lucro considerável, resolveu abrir uma doceria no centro da cidade.

A empolgação foi extraordinária! A nova empreendedora da cidade fez tudo o que estava ao seu alcance: decorou a doceria, planejou um ambiente agradável para seus clientes, fez uma grande inauguração e movimentou todos os amigos. Tudo estava indo bem até que, no final do primeiro mês, as contas começaram a chegar. Marta não imaginou que os custos com energia, aluguel, internet e funcionários fossem consumir tanto o caixa da empresa. Como sua produção não era mais na casa dos

pais, entendeu que deu um salto maior do que poderia. Deveria ter se programado melhor e considerado todos esses gastos.

Apesar das dificuldades, a dona da doceria não deixou se abater. Sua primeira atitude foi tentar cortar todos os gastos, dispensou funcionários, removeu a internet, tentou economizar ao máximo com energia elétrica. Recorreu a empréstimos bancários para comprar mais insumos e manter a doceria funcionando. Mas os valores eram muito baixos e pouco adiantava.

Com menos de seis meses foi preciso fechar a loja de doces. Os custos eram muito elevados para as receitas que Marta conseguia obter. A jovem retornou com a produção na casa dos pais e com a venda de doces na porta da universidade até que tivesse outra ideia melhor.

**Desafio:**

O que Marta poderia ter feito para manter a doceria aberta e obter lucro?

---

---

---

---

---

---

Um importante começo poderia ser elaborar orçamentos detalhados para as despesas e receitas da empresa. Marta não tinha noção dos custos que teria ao abrir um estabelecimento e isso prejudicou seu negócio. O empreendedor deve estar ciente dessas despesas. Contratar um profissional qualificado para atuar na gestão financeira e orçamentária pode ser uma atitude assertiva para lidar com esse tipo de situação.



## CAPÍTULO 9. A ANÁLISE DE CUSTOS: COSTURANDO A PRECIFICAÇÃO

*Ana Luiza Almeida Soares  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Marlene costura desde pequena. Essa sempre foi uma tradição de família passada de mãe para filha. Ao chegar à fase adulta, se tornou seu trabalho. Ela tratava a costura com grande carinho, pois lembrava de sua mãe e sua avó, ambas já falecidas. Quando pequena, eram elas que a ensinavam a prática e mostravam os segredos para um trabalho bem feito.

Quando criança, Marlene era muito criativa e estava sempre sugerindo novos modelos para confecção das roupas, além de combinações de tecidos que agradavam muito a clientela de sua mãe. Seu grande sonho era ser estilista e criar várias roupas, com diferentes estilos e tecidos, que deixariam todos da cidade maravilhados com seu talento. Ela também amava desenhar e estava sempre rascunhando modelos para fazer no futuro.

Como adulta, percebeu que para sustentar uma casa era necessário focar em serviços mais comuns, como batinha, zíper, dentre outros. Assim, acabou deixando de lado essa aptidão e sonho de artista. Ela era mãe solo e a renda que ganhava com a costura era a única dentro de casa. Este era o dinheiro que usava para sustentar seu filho, Daniel.

Com o tempo, o trabalho como costureira ficou conhecido na cidade onde ela morava. Com os novos clientes, Marlene começou a fazer roupas sob medida, principalmente vestidos de festa. Os clientes forneciam todo o material necessário para a confecção das peças, e ela cobrava o valor da mão de obra. Fazia vestidos de todos os tamanhos, com tecidos coloridos e brilhantes, de diversos modelos. Ela amava esse serviço. Tudo ia muito bem e finalmente estava conseguindo trabalhar a criatividade e o talento que tinha desde pequena. Além de poder fazer uma renda extra, já que esse tipo de trabalho era melhor remunerado.

Um dia, uma cliente antiga foi a sua casa junto com uma amiga para consertar uma saia que havia rasgado. A amiga se interessou por algumas das peças que Marlene tinha feito, pois ela tinha uma festa para ir no dia seguinte e ainda não tinha comprado o vestido. Marlene então explicou para a mulher que aquelas peças já tinham donos e que ela não fazia vestidos para pronta entrega. A moça elogiou muito os vestidos e disse que era uma pena que não tivesse vestidos disponíveis, pois percebeu que todos eram de altíssima qualidade e com certeza os compraria.

Depois desse dia, ficou pensativa. Percebeu que poderia sim criar algumas peças e vender para seus clientes. Provavelmente essas roupas fariam sucesso, já que todos a conheciam e admiravam

seu trabalho. Em uma conversa com o filho, explicou a situação e juntos pensaram numa forma de conseguir o dinheiro necessário para fazer o negócio acontecer. Marlene então decidiu pegar dinheiro emprestado com um amigo da família para iniciar o empreendimento. Este amigo confiava bastante nela e sempre quis incentivar o sonho da amiga. O acordo era que Marlene devolveria o dinheiro à medida que fosse vendendo as peças produzidas.

Com o empréstimo em mãos, a estilista-costureira ficou tão animada que comprou muitos tecidos e materiais diferentes para confecção das peças. Marlene então começou a costurar algumas roupas e expôs na sua casa para as clientes que fossem aparecendo. Em menos de uma semana criou vários modelos e costurou todos. A notícia se espalhou pela cidade e rapidamente ela se tornou um sucesso de vendas.

Como Marlene estava acostumada a cobrar um valor pelas peças sob medida, ela continuou cobrando valores parecidos por peças similares, esquecendo o custo dos materiais utilizados, principalmente dos tecidos. O baixo preço praticado impulsionou ainda mais as vendas, e em pouco tempo as peças esgotaram. Diante do alto volume de venda, os tecidos acabaram e Marlene teve que comprar mais material. Nesse momento, a nova empreendedora calculou seus ganhos e percebeu que havia acumulado menos do que havia gastado com as roupas.

Diante da situação, ficou muito triste e desanimada. Vivenciou o bom momento do empreendimento, com o sucesso das vendas, mas viu que obter lucro era mais difícil. Outro ponto foi que seu amigo esperava o pagamento pelo empréstimo, e com o baixo retorno financeiro, ela não pôde investir na compra de novos materiais. Sua decisão foi voltar para os serviços que fazia anteriormente, conserto de peças e roupas sob medida.



**Desafio:**

O que Marlene poderia ter feito para impedir que isso acontecesse?

---

---

---

---

---

---

Uma análise de custos eficiente é essencial para decisões de venda assertivas. Nela, deve-se considerar os custos de material, os gastos com energia elétrica, água, gás, equipamentos, o espaço utilizado e o custo da mão de obra. Depois de quantificar todos os gastos necessários para a produção de um produto ou oferecimento de um serviço, define-se um preço para tal. Ele deve garantir que haverá lucro e ser compatível com o trabalho e a qualidade do produto/serviço. Marlene considerou apenas o custo da mão de obra, fazendo com que no final, tivesse um saldo negativo, apesar de ter um ótimo produto e apresentar um bom volume de vendas.

## CAPÍTULO 10. A ANÁLISE DE CUSTOS: DIFICULDADES PARA LUCRAR

*Leonardo Silva Harmendani  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Sônia é uma mulher batalhadora, desde os 12 anos de idade já ajudava sua mãe com as tarefas de casa. Preparava o almoço, lavava as roupas e ainda cuidava dos cinco irmãos mais novos. A vida nunca foi fácil para eles, moravam em uma comunidade de um pequeno distrito, na região de Ouro Preto. Seu pai era

agricultor na região. Com o tempo, Sônia foi criando cada vez mais gosto pela cozinha. Sua mãe era uma cozinheira de mão cheia e a ensinava um pouco de tudo.

Ainda jovem, Sônia passava os dias em frente ao fogão, observando como a mãe era habilidosa e aprendendo suas receitas. Aos 16, era notável seu talento cozinhando: fazia doces, bolos, biscoitos e vários outros quitutes. Era um verdadeiro sucesso entre a família! O mais impressionante era sua habilidade em criar receitas, principalmente como conseguia misturar sabores usando temperos e ingredientes diferentes.

O tempo passou, a jovem virou adulta, casou e foi mãe. Seu marido trabalhava como pedreiro em obras na região. A vida continuava difícil, enquanto o marido trabalhava, cuidava da casa e das crianças. O casal se esforçava ao máximo para não deixar faltar nada para os filhos. Certo dia, seu marido sofreu um acidente durante o trabalho e teve que ficar afastado. Como era um emprego informal, ele não recebeu nenhum auxílio.

Diante da situação, Sônia decidiu fazer alguma coisa. Por considerar sua habilidade na cozinha seu maior talento, teve a ideia de começar a vender quitandas. Sentou-se com o esposo e, juntos, planejaram o novo negócio. O primeiro passo foi escolher quais receitas seriam realizadas. Depois, quais teriam mais praticidade e o que seria diferente do que já se encontrava na região. Três dias depois, tudo estava decidido. A lista de receitas incluiria bolos, biscoitos, casadinhos e alguns tipos de salgados. A ideia era vender os produtos de porta em porta, dentro do distrito.

Na primeira semana, as vendas foram um verdadeiro sucesso! Cada dia que passava, Sônia vendia mais e mais. Diante da alta demanda e do sucesso nas vendas, o casal achou que o marido deveria largar o emprego para ajudar na produção das quitandas. E assim o fez.

A família, envolvida no novo empreendimento, estava muito empolgada! Em pouco tempo os produtos ficaram conhecidos fora do distrito. Entretanto, apesar do sucesso, o casal percebeu que o lucro não era suficiente para manter todas as despe-

sas da casa. Como o marido saiu do emprego para dedicar-se ao empreendimento, a renda familiar diminuiu, e o lucro com as vendas não subiu o suficiente.

Para resolver o problema, a primeira atitude do casal empreendedor foi subir o preço dos produtos. Na primeira semana, os resultados foram bem melhores. Entretanto, observou-se que nas semanas seguintes houve uma diminuição das vendas. O aumento do preço fez com os clientes diminuíssem o consumo ou até parecessem de comprar. O problema financeiro persistiu nas semanas seguintes e eles começaram a se endividar. Diante da situação, o marido decidiu deixar o empreendimento e voltar a trabalhar como pedreiro. Ela, desanimada e sobrecarregada com as tarefas, não quis continuar com o negócio.

**Desafio:**

O que Sônia poderia ter feito para que seu negócio não encerrasse?

---

---

---

---

---

---

Aparentemente o maior problema apresentado foi a definição dos preços. Sônia não soube chegar a um preço que mantivesse as altas demandas pelo produto e um bom lucro. A precificação é um grande desafio para todos os empreendedores e deve ser muito bem definida ao abrir um negócio. Decisões erradas podem interferir drasticamente na saúde financeira do empreendimento.



# CAPÍTULO 11. AS FINANÇAS PESSOAIS E AS FINANÇAS DA EMPRESA: MISTURAS QUE NÃO COMBINAM

*Vinicius Samy Santana Souza  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Glória é uma mãe solteira de 35 anos, com três filhos. Morava em uma cidade pacata, com pouco menos de 10 mil habitantes, no interior de Minas Gerais. Para manter-se, trabalhava em uma pequena sorveteria, mas mesmo assim re-

cebia ajuda dos seus pais para arcar com os custos em casa. Incomodada com seu baixo salário e percebendo que poderia alcançar novos objetivos de vida e carreira, estava sempre à procura de novas oportunidades de emprego.

Depois de alguns meses, Glória finalmente recebeu uma proposta para trabalhar em um famoso restaurante na capital mineira. O emprego parecia perfeito! O novo salário e os benefícios de alimentação e saúde seriam suficientes para sustentar a família na capital, mas claro, sem luxos. Mesmo achando arriscado se mudar para uma cidade completamente diferente e distante, a corajosa mãe viu aquela oportunidade como uma chance de melhorar a qualidade de vida das crianças. Com isso, aceitou o emprego, mudou-se para Belo Horizonte e encarou o novo desafio!

A mudança ocorreu bem. Conseguiu se instalar na nova cidade e tudo estava fluindo muito tranquilamente no novo emprego. Porém, após alguns meses de trabalho, o mundo teve que lidar com a presença de um novo vírus letal, que desencadeou uma nova pandemia. Com isso, o número de clientes do restaurante diminuiu drasticamente. Com toda essa problemática, os donos do restaurante decidiram encerrar as atividades e Glória acabou sendo demitida.

Após o ocorrido, viu-se em uma situação muito difícil: estava sem emprego, tinha três filhos para criar, estava longe de sua família e a única fonte de renda que ela tinha seria seu seguro desemprego que, em poucos meses, seria extinto. Em busca de uma solução para essa situação, a recém-desempregada começou a pensar em algo que pudesse ajudá-la a dar a volta por cima. Lembrou que muitos clientes da antiga sorveteria sempre elogiavam o açaí que preparava e nessa hora viu uma oportunidade! A cidade onde morava era muito quente na maior parte do ano e muitos estabelecimentos comerciais estavam fechados, incluindo as sorveterias. Diante dessa oportunidade, Glória considerou fazer açaí caseiro para vender por meio de delivery.

A experiência de anos trabalhando em sorveteria ajudou a nova empreendedora a conhecer os desafios do novo negócio e

a escolher bons fornecedores. Após algumas análises de custos, Glória decidiu comprar os insumos necessários para o preparo das receitas, contratar um entregador e seguir com o seu plano. Logo no primeiro dia de funcionamento, ela conseguiu vender todos os açais que havia preparado. Após uma semana, com o bom volume de vendas, percebeu que essa poderia ser sua nova profissão!

Com o passar dos meses, as vendas continuaram indo bem e, com o fim da pandemia, viu a oportunidade de abrir uma açaiteria. Depois de muita procura, encontrou um bom ponto comercial próximo a uma das praças mais movimentadas da cidade. O lugar seria perfeito para iniciar a próxima etapa de seu empreendimento. Aproveitou a nova fase e se registrou como MEI.

A abertura da empresa de Glória foi um sucesso! Em pouco tempo, o negócio se tornou popular na região e suas vendas aumentaram significativamente. Apesar de ter registrado sua empresa, não utilizava uma conta jurídica, pois acreditava que centralizar as finanças em sua conta pessoal iria gerar mais praticidade. Com o passar do tempo, o fluxo de caixa da empresa crescia consideravelmente. Além disso, suas despesas pessoais também aumentaram, uma vez que seus filhos ficaram mais velhos. Glória, que antes conseguia administrar bem suas finanças e de sua empresa, se viu em apuros com o aumento do fluxo de caixa e de suas despesas pessoais.

A complexidade de administrar as contas em conjunto fez com que as coisas saíssem de controle, e isso refletiu no seu negócio. Por diversas vezes, ficava sem dinheiro para pagar seus fornecedores. Aos poucos, teve que reduzir a quantidade de vendas e, conseqüentemente, o faturamento diminuiu. Além disso, o reajuste no preço do aluguel e o aumento do preço dos insumos devido a inflação complicou ainda mais a situação da empreendedora.



**Desafio:**

O que Glória poderia ter feito para evitar essa situação?

---

---

---

---

---

---

Misturar as finanças pessoais com as finanças da empresa é uma prática comum para novos empreendedores. Isso ocorre pois muitos consideram mais prático lidar com as finanças em conjunto, mas é preciso ter cuidado! Glória poderia ter aproveitado que sua empresa já estava registrada como MEI, para abrir uma conta jurídica. Isso iria possibilitar uma separação financeira entre gastos pessoais e gastos da empresa, uma vez que ela poderia centralizar todas as finanças da empresa nessa conta e retirar somente uma quantia fixa que representaria seu salário (pró-labore). Além disso, no momento em que percebeu que suas finanças estavam ficando um pouco bagunçadas, ela poderia ter contratado uma consultoria financeira, que poderia ter ajudado a organizar as finanças tempestivamente, evitando problemas subsequentes.

# GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

## CAPÍTULO 12. A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: VENDAS PARA SUPERMERCADOS

*Livia da Cunha Agostini*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Matheus era um rapaz de 27 anos que ainda vivia com os pais. Sonhava em ter o próprio negócio e construir sua casa, mas pelo fato de não ter completado o segundo grau, tinha poucas

oportunidades e nenhuma delas era bem remunerada. Trabalhava na cozinha de um restaurante em Belo Horizonte como auxiliar e com o que ganhava mal dava para ajudar a pagar contas em casa. Matheus era vegano e percebeu que o público vegetariano e vegano crescia, mas os produtos sem ser de origem animal eram difíceis de achar e muito caros no mercado. Matheus viu uma grande oportunidade de fazer seus próprios produtos vegetarianos e veganos para vender, mas não tinha capital para começar. Foi aí que resolveu chamar Gustavo, também era vegano e um conhecido de longa data, para participar da sociedade.

Gustavo gostou da proposta e resolveu participar como sócio. Ele era formado em Marketing, era sócio em um restaurante e tinha uma agência de marketing e publicidade. Além dos serviços de identidade visual e marketing tradicional, entrou com capital para investir na empresa que seria criada, enquanto Matheus ficou com toda a parte operacional. Gustavo entrou com o investimento e Matheus com o trabalho. Matheus fez curso no Sebrae, pago por Gustavo, já que iria entrar em uma área totalmente nova e não sabia muito como proceder nesse nicho de alimentos.

A produção dos salgados começou a todo vapor e alguns meses depois, o pai de Gustavo foi convidado a entrar como sócio na empresa, também fazendo um investimento financeiro, mas não trabalhava efetivamente nela, já que tinha uma madeireira que estava há anos no mercado, seu trabalho principal.

No início Matheus vendia para pequenas casas de produtos naturais da cidade, eventos de corrida e ciclismo, e quando percebeu que tinha boa aceitação e as vendas eram um sucesso, resolveu planejar a construção da fábrica em outro local mais adequado, assim que a empresa se estabelecesse no mercado. Resolveram usar quase todo o dinheiro na compra de um carro refrigerado para o transporte dos produtos e máquinas para fazer os salgados desenvolvidos por ele. Conversando com o amigo, resolveram contratar alguns funcionários que precisavam e passaram a produzir um volume muito maior de salgados.

Desde o início, Matheus pensava em introduzir os salgados veganos e vegetarianos em grandes supermercados de rede da região, além das casas de produtos naturais, e assim fez. Com o passar do tempo, começaram a ter problemas com alguns que cobravam várias taxas para que os produtos fossem vendidos em seus estabelecimentos. Mesmo fazendo o curso do Sebrae, eles não tinham conhecimento da logística por trás da inserção de novos produtos nas redes. Um dos primeiros problemas foi em relação à entrega. Entregavam na distribuidora dos Supermercados BH e de lá, os produtos eram cobrados para serem levados aos vários estabelecimentos da região.

Outro ponto foi que eles não tinham uma licença que permitia colocar um prazo maior de validade nos produtos, então se cobrava que colocassem o vencimento para três meses, o que gerou grande transtorno pois os produtos vencidos eram de responsabilidade deles, tinham que retirá-los das prateleiras e repor com produtos no prazo. Ambos foram fazer um curso na Universidade de Viçosa e pegaram um certificado que dava a eles uma liberdade um pouco maior para estipular o prazo de validade dos produtos para seis meses.

Esse certificado ajudou um pouco com o prejuízo dos produtos vencidos, mas ao mesmo tempo, ambos perceberam que devido às várias taxas, os supermercados repassavam a caixa com três salgados vegetarianos e veganos a quase 30 reais, sendo que o preço que pagavam por eles era de treze. Com isso, estavam ficando sem dinheiro em caixa, já que gastavam muito com toda a burocracia desses estabelecimentos.

Ambos resolveram, depois de um ano, vender toda a maquinaria, o carro refrigerado e dispensar os funcionários para que não chegassem a ficar no vermelho e falissem. Dividiram o dinheiro e fecharam a empresa.

**Desafio:**

O que os amigos poderiam ter feito para que a empresa não fosse fechada?

---

---

---

---

---

---

A logística de distribuição é um importante ponto de atenção para os empreendedores. Seu objetivo é garantir que os produtos cheguem ao destino certo, na quantidade certa, no prazo certo e nas condições adequadas. No texto, ficou claro que o supermercado não oferecia as melhores condições aos empreendedores. Mesmo assim, Matheus e Gustavo poderiam ter negociado alguma condição para que ele assumisse a responsabilidade pelos produtos vencidos, reduzindo o prejuízo financeiro dos amigos. Outra alternativa seria considerar a contratação de uma empresa de logística para gerenciar a distribuição. Ela pode ter mais experiência e recursos para garantir que os produtos cheguem aos clientes no tempo, quantidade e lugar certos.

# CAPÍTULO 13. A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: PROBLEMAS COM CLIENTES DE LOCALIZAÇÕES DISTANTES

*Vantuir de Souza  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Moradora da zona rural da cidade histórica de Ouro Preto (MG), Dona Maria de Lourdes sempre foi uma mulher batalhadora. Não sabia ler nem escrever, mas sempre lutou para que seus filhos, frutos do casamento com o senhor José Carlos, estu-

dassem, apesar de todas as dificuldades que a vida no campo lhe impuseram. Ela amava cozinhar, aprendera com sua mãe Josefina - uma quitandeira de mão cheia - várias receitas de dar água na boca. Com o passar do tempo, e com muitas dificuldades para criar os filhos devido aos problemas de saúde do seu esposo, por conta do alcoolismo, decidiu, já com as mãos calejadas do trabalho braçal, tentar a sorte na cidade. Então, junto com sua mãe, buscou uma casinha para morar e acabaram encontrando uma no alto do morro, na periferia da cidade. Decidiu então juntar tudo o que tinha e ir com seus filhos e esposo tentar melhor sorte.

A vida ali mais desafios do que poderia imaginar. A começar pela dificuldade em arrumar emprego, o que agravou, ainda mais, os problemas do marido. Após dias de muito sofrimento, ele veio a falecer por complicações do alcoolismo. A corajosa esposa consolou toda a família, apesar de não parar de pensar em como faria para sustentar a todos sozinha.

Após o sepultamento e ainda em luto, conversando com sua mãe sobre as dificuldades para honrar as contas da casa, teve a brilhante ideia de investir em suas habilidades culinárias e abrir um pequeno comércio de quitandas na garagem de casa. Nascia assim a “Quitandas da Dona Maria”. Junto aos filhos, a nova empreendedora fez com que elas se tornassem realidade e começou a produzir e vender para os vizinhos e para pessoas de bairros mais próximos.

Passaram-se três meses e as vendas estavam crescendo. Cada vez mais, as quitandas eram elogiadas e aceitas pelos consumidores, e isso refletia em lucros maiores. O “Quitandas da Dona Maria” passou a receber pedidos de bairros mais distantes, principalmente daqueles mais nobres da cidade. Entretanto, os filhos mais velhos, que faziam as entregas mais distantes, já não conseguiam ajudar tanto como de costume. Isso porque estavam estudando em um cursinho pré-vestibular, para ingressarem na universidade da cidade. Esse contratempo acabou impossibilitando o aumento das vendas, já que os menores não conseguiam ajudar nessas entregas em bairros mais longes.

Após algumas experiências realizando-as por conta própria, ela percebeu que seria necessário contratar um motoboy. Não poderia ficar responsável por cozinhar e distribuir, pois ficaria sobrecarregada, não conseguindo atender todos os clientes. Decidiu então contratar os serviços de um amigo de longa data.

Com o novo funcionário, as vendas para bairros mais distantes aumentaram, o que impactou positivamente nos lucros da empresa. Entretanto, alguns clientes começaram a reclamar da qualidade dos produtos, que muitas vezes chegavam quebrados ou deformados. O motoboy recebia por entrega, então, quanto mais trabalhasse, maior seria sua remuneração. Por isso preocupava-se apenas em entregar a maior quantidade no menor tempo possível, não tomando os devidos cuidados com a mercadoria.

Meses depois, Maria de Lourdes percebeu que as vendas começaram a cair consideravelmente. Suas quitandas já não eram requisitadas como antes, principalmente por clientes de bairros afastados. A empreendedora pensou na possibilidade de contratar outro entregador, mas devido aos preços cobrados, decidiu encerrar esse tipo de serviço. Os clientes deveriam retirar sua encomenda na casa da quitandeira. Dessa forma, não teria problemas com funcionários e poderia dedicar-se exclusivamente à cozinha.

A princípio, a ideia parecia ter funcionado, as vendas permaneceram. Entretanto, como o bairro onde morava era considerado perigoso e distante, aos poucos as vendas foram minguando. As encomendas de maior valor eram, em sua grande maioria, de moradores das regiões nobres da cidade. Além disso, esses clientes não dispunham de tempo para buscarem o produto na casa da quitandeira. Por fim, com a baixa remuneração, a empreendedora decidiu encerrar parcialmente as atividades e procurar um novo emprego. Continuaría com as quitandas apenas nos finais de semana.



**Desafio:**

O que D. Maria de Lourdes poderia ter feito para continuar com seu empreendimento em tempo integral?

---

---

---

---

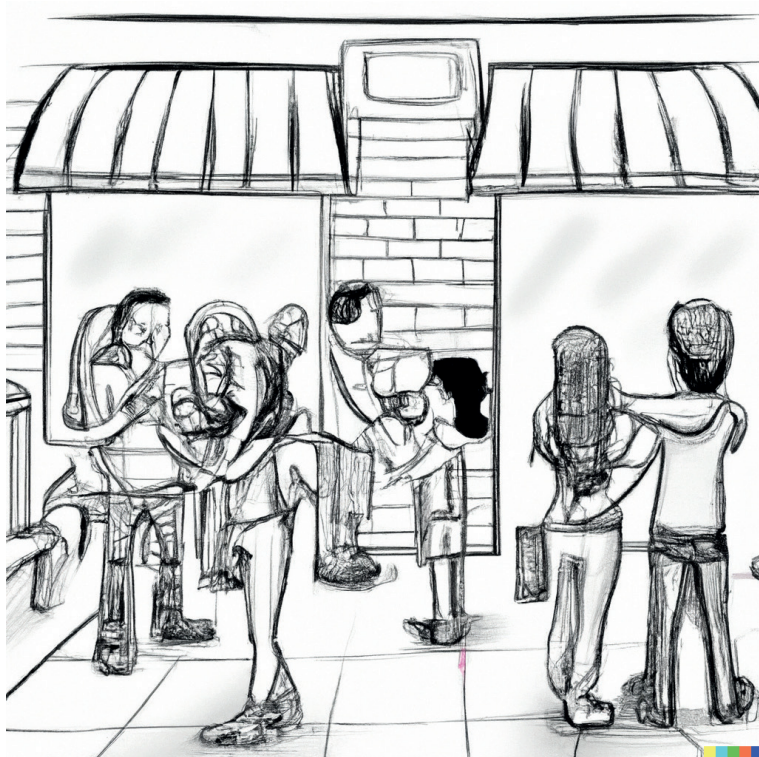
---

---

A logística deve garantir que os produtos cheguem aos clientes de forma rápida, eficiente e segura, independentemente da localização geográfica. A história do empreendimento da D. Maria de Lourdes é comum para muitas pessoas que estão começando uma atividade. Muitas possuem uma capacidade de atendimento limitada, seja por uma deficiência em determinar quantos e quais pedidos poderiam ser atendidos, ou mesmo por problemas na distribuição. Na história apresentada, a mulher não conseguiu atender os clientes oriundos de bairros longínquos. Esses que, na história, eram os traziam os maiores retornos para a empresa. Para garantir que os produtos cheguem de maneira adequada aos clientes de localizações distantes, alguns pontos devem ser considerados, como: a escolha do método de transporte, o planejamento de rotas, e o tipo de embalagem.

## CAPÍTULO 14. A PREVISÃO DE DEMANDA: CUIDADOS NA INAUGURAÇÃO

*Silvana de Campos  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Dona Maria, casada com Seu Carlos e mãe de três filhos, é uma simpática moradora de um pequeno distrito, numa cidade histórica do interior de Minas Gerais. A família mora em uma humilde casa herdada por Carlos, que por sua vez trabalha como serralheiro e faz pequenos “bicos” para conseguir dinhei-

ro para sustentar a esposa e os filhos. O dinheiro mal dá para as compras de mercado, que a cada mês fica mais cara devido à inflação dos produtos. Mesmo com as dificuldades, o casal sonha em construir um “puxadinho” na casa, mais um quarto para as crianças. Um sonho ainda distante, uma vez que há meses não sobra um centavo sequer para começarem a obra.

D. Maria é conhecida na vizinhança pelos deliciosos pães de queijo, biscoitos de nata, bolos e roscas que faz. Sempre muito cuidadosa, procura fazer tudo com muito capricho e carinho para a família e amigos. Seus vizinhos, quando sentem o cheiro dos biscoitos assando, costumam ir até sua casa para tomar um tradicional cafezinho. Quando recebem parentes, eles sempre compram os ingredientes e pedem para D. Maria fazer quitutes para as visitas.

D. Josefa, vizinha de D. Maria, certo dia, ao recebê-la em em sua casa para tomar um café, comentou: “Maria, por que você não começa a fazer biscoitos e coloca no mercado do João para a venda?”

Na mesma hora disse que não tinha interesse e que os quitutes eram apenas para os amigos e familiares. Mas a sugestão da amiga ficou em sua mente o resto do dia. Na manhã seguinte, contou para Carlos a ideia e comentou que poderia ser uma alternativa para complementar a renda da família, além de ajudar na realização do sonho de aumentar a casa e dar uma vida melhor para os filhos. O marido, após alguns minutos pensando, concordou com a esposa e se dispôs a trabalhar mais horas naquele mês para comprar os ingredientes para produção. Começava assim sua jornada empreendedora!

Ela contou para sua amiga, D. Josefa, que havia pensado na ideia e que estava disposta a criar um mercadinho para vender os quitutes. Logo pensou em um nome: “Empório D. Maria” e pesquisou para se informar sobre os procedimentos legais para iniciar a abertura do negócio. Em paralelo, conversou com o dono do mercado do distrito se poderia colocar alguns pacotes de biscoitos e bolos à venda. Então, negociaram preço e quantidade de entrega dos quitutes semanalmente. Ela queria testar se teria boa aceitação no mercado e se seus produtos seriam vendidos.

Na primeira semana, venderam todos os biscoitos e bolos. Na semana seguinte, aumentou a quantidade e vendeu tudo novamente. Assim, semana após semana a clientela foi aumentando. As pessoas que passavam pelo distrito sempre iam até o mercado para comprar os seus biscoitos. Ao mesmo tempo, ela aumentou a variedade de produtos a serem entregues.

Com o que estavam recebendo das vendas dos quitutes, D. Maria e seu marido foram juntando dinheiro para construir o Empório. A proposta dos dois era colocar o mercadinho à beira da rodovia que corta o distrito, facilitando assim o acesso aos clientes que passavam pela estrada. Depois de alguns meses de trabalho, construíram o empório e começaram o planejamento para inauguração. Eles tinham certeza de que daria certo, pois todos os produtos eram um sucesso de venda no mercado.

Após a construção do Empório, fizeram comunicação de boca a boca com os vizinhos, colocaram uma faixa na rodovia informando da inauguração, e anunciaram na rádio da cidade. Informaram a todos que na inauguração haveria um café da manhã para que os clientes pudessem experimentar os quitutes.

Após toda preparação, chegou o tão sonhado dia! Quando abriram a porta, por ser a grande novidade da região, encheu-se rapidamente de pessoas. Todos os clientes perceberam a qualidade e decidiram comprar um quitute para levar para casa. Em pouco mais de três horas, os produtos se esgotaram, as prateleiras ficaram vazias e a nova empreendedora entrou em desespero. D. Maria e o marido não sabiam o que fazer naquela situação.

**Desafio:**

Como D. Maria pode dimensionar a quantidade de quitutes a serem colocadas à venda no Empório para que sempre tenha produtos disponíveis à venda e possa atender a clientela?

---

---

---

---

---

---

A previsão de demanda é fundamental para empreendedores porque permite que eles tomem decisões certas sobre vários aspectos do negócio, como produção, compras, vendas e logística. Para que D. Maria e seu marido não cometam o mesmo erro novamente, é importante que utilizem uma abordagem holística para a previsão de demanda, combinando dados históricos, feedback do cliente e análise de tendências para garantir que a previsão seja tão precisa quanto possível. Além disso, é importante considerar fatores externos que possam afetar a demanda, como sazonalidade, eventos econômicos ou sociais, e concorrência.

## CAPÍTULO 15. A PREVISÃO DE DEMANDA: DESAFIOS NAS ENTREGAS DE MARMITEX

*Vanessa Vasconcelos Antunes  
Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Amanda de Sousa é uma moradora da cidade de São Lourenço, interior de Minas Gerais. Filha de Dona Joana e Seu Luís, já aposentados, desde adolescente trabalha para ajudar a família. Aos 18 anos, foi contratada pela Tia Jussara, para trabalhar em sua loja de roupas. Não demorou muito para se destacar

diante das demais funcionárias, a jovem possuía um carisma singular e uma capacidade de atender bem seus clientes que era invejável. Por ser uma loja tradicional, rapidamente sua fama de boa vendedora correu pela cidade. Jussara, a dona, ao perceber o talento da sobrinha, começou a passar as funções administrativas, para que Amanda pudesse cuidar da loja sozinha.

Dois anos se passaram, e ela seguia trabalhando com a sua tia até que o mundo foi acometido por uma pandemia e todos precisaram ficar em casa para evitar o contágio. Jussara precisou focar nas vendas online e acabou precisando demitir a jovem e entregar o ponto onde funcionava sua loja, transferindo seu empreendimento para sua residência. Diante da situação, Amanda começou a pensar em algo que pudesse fazer para conseguir algum dinheiro. Resolveu então começar um pequeno empreendimento junto à mãe, que era famosa por preparar diversas refeições para a paróquia.

A ideia seria vender marmitex por tele vendas e os clientes escolheriam entre as três opções disponíveis ao dia. A jovem aproveitou que seu irmão, Alisson, também havia ficado desempregado e convidou-o para ser o entregador, já que ele possuía moto e tinha experiência nesse trabalho. Em poucos dias tudo estava organizado e a família estava mobilizada para começar o novo empreendimento batizado “Amor de Marmitta”. Com poucas semanas de funcionamento, eles já produziam e entregavam aproximadamente sessenta marmitex por dia, gerando uma receita de quase R\$1.000,00, diariamente. Com o grande volume de vendas, Seu Luís também começou a ajudar no empreendimento, ficando responsável pelas vendas.

Após dez meses de sucesso absoluto, a empresa começou a ter menos pedidos do que o habitual. A comida que não era vendida ia para o lixo e acarretava em prejuízos. Alisson, que já não aguentava mais trabalhar de motoboy, conseguiu um emprego que lhe pagava melhor e saiu da empresa da família. Amanda, sem ver outra saída, pegou as anotações do seu pai e concluiu que o ideal seria diminuir a quantidade de comida produzida para evitar des-

perdícios. Para isso, limitou-se a apenas um tipo de cardápio por dia. Seu pai, por sua vez, passou a assumir as entregas de moto.

No início, pareceu que a ideia funcionaria, pois a empresa começou a ficar mais eficiente e os desperdícios praticamente acabaram. Entretanto, a falta de opções do cardápio fez com que o número de pedidos voltassem a diminuir. Seu Luís, devido à idade, também não conseguia fazer as entregas com a mesma agilidade de Alisson, o que acarretava em reclamações dos clientes devido ao tempo de demora. Com a queda nos pedidos, o desperdício voltou a assombrar Amanda. Quando decidia diminuir a produção, faltava comida e deixava de vender. Quando aumentava, sobrava comida. A jovem empreendedora não conseguia planejar a produção corretamente para atender a demanda sem que houvesse desperdício ou sem que faltasse produtos.

Desanimada com os problemas e diante dos resultados ruins, decidiu encerrar as atividades do “Amor de Marmita”. A jovem conversou com sua tia, que havia reaberto a loja de roupas e voltou a trabalhar como vendedora.

**Desafio:**

O que Amanda poderia ter feito para não precisar fechar sua empresa?

---

---

---

---

---

---

A previsão de demanda é extremamente importante em um restaurante porque permite que os proprietários antecipem quantos clientes esperam em um determinado período e, assim, possam preparar-se adequadamente para atendê-los. Saber quantos clientes esperar permite que o restaurante faça uma estimativa do que será necessário em termos de alimentos, bebidas e outros



suprimentos, o que pode ajudar a evitar desperdício e garantir que não falte nada. Talvez Amanda deveria ter contratado mais funcionários para auxiliá-la na empresa. Parece que, em alguns momentos, a demanda era muita para a família. Nos dias em que o volume de vendas não é alto, Amanda poderia planejar alguma promoção para atrair mais compradores. Outro ponto que pode ser destacado é a necessidade de contratação de um motoboy, uma vez que seu pai não conseguia realizar a função sozinho.

# GESTÃO DE MARKETING

## CAPÍTULO 16. A COMUNICAÇÃO E A PROMOÇÃO: A IMPORTÂNCIA DE INOVAR NO SETOR DE BARES E RESTAURANTES

*Wagner Pires Dias*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

José Francisco é o caçula de uma família de nove irmãos. Ainda jovem, saiu da roça para a cidade grande para estudar e foi o primeiro da família a ter diploma de um importante curso téc-

nico em mecânica que conquistou com muito esforço. Durante o dia, trabalhava como assistente administrativo em uma loja de peças mecânicas para carros, e à noite, cursava o sonhado curso técnico. Quando se formou, por ter sido um aluno de destaque e com muita desenvoltura, foi convidado para trabalhar em uma grande empresa de mineração como operador de equipamentos.

No mesmo ano de sua contratação, conheceu Lindaura, em uma festa na cidade, com quem casou-se e teve três filhos: Ana, Maria e Gabriel. Ao longo dos anos, José Francisco sempre foi um excelente funcionário e devido ao destaque no trabalho, atingiu o posto de supervisor, o qual era responsável pela equipe de produção da empresa. O tempo passa e Seu Chico (como era chamado pelos colegas) completava três décadas de dedicação ao trabalho, apresentando uma ótima reputação. Como marido e pai, sempre foi exemplo. Responsável, preocupado com o sustento da família e com o apoio de Dona Lindaura, que trabalhava muito no cuidado do lar e dos filhos, sempre economizou dinheiro para garantir uma aposentadoria segura e curtir as sonhadas viagens com sua esposa.

A aposentadoria estava próxima e Seu Chico ainda estava preocupado com o sustento da família. As viagens teriam que esperar. Pensava em muitas coisas que poderia fazer após a aposentadoria, mas o que ele realmente gostava era de cozinhar. Sentia falta do sabor da infância, das comidas da roça feitas no fogão a lenha, dos bolos de milho, dos diversos tipos de doces e das quitandas que sua avó fazia. Certo dia, a aposentadoria chegou! Os colegas de trabalho realizaram uma emocionante despedida na empresa com a presença da família e a apresentação de um álbum de fotos antigas que seus colegas e familiares reuniram em mutirão para lembrar uma vida de dedicação.

No dia seguinte, quando acordou, sentiu um forte desejo de pôr em prática a antiga vontade de se dedicar a cozinhar. Ainda cheio de vida, sentindo-se jovem e aliado ao sentimento de garantir uma renda extra, após conversar com a esposa, decidiram juntos montar um pequeno restaurante de comida típica do interior de

Minas, com parte do dinheiro que juntou durante anos. Dona Lindaura estava preocupada pois nunca, nem ela e nem seu marido, tinham administrado um negócio próprio. Entretanto, Seu Chico estava seguro, pois sempre soube cuidar de suas finanças e, mesmo ganhando um modesto salário, nunca faltou nada para a família.

Inicialmente, ele iria começar o negócio de forma informal e, à medida que se sentisse seguro, avançaria para a formalização. Como ele morava em uma rua relativamente próxima a uma avenida movimentada e sua casa foi construída em cima de uma ampla garagem, decidiu reformar a garagem para transformar-se em seu pequeno restaurante deixando o carro em uma área que antes era o jardim lateral da casa. Como tinha noções de pedreiro, ele mesmo, com a ajuda dos filhos nos finais de semana e algumas eventuais contratações, reformou a garagem que se transformou em um local aconchegante. Instalou um fogão a lenha, poucas mesas, freezer para bebidas e bancadas de doces.

O dia da inauguração chegou! Foi em um domingo de sol. O cardápio era simples, mas trazia o sabor da comida mineira regada à gordura de porco e muito alho. O movimento nos quatro primeiros meses foi modesto. Vendiam quantidades razoáveis de refeições ao longo da semana e no fim de semana, por incrível que pareça, vendia menos que nos dias comerciais. As pessoas que almoçavam no restaurante sempre admiravam o sabor e a simplicidade da comida, todos ficavam satisfeitos. Seu Chico não conseguia entender o que estava acontecendo: recebia muitos elogios, os pratos eram um sucesso entre os frequentadores, mas não via seu restaurante cheio como esperava. Nos finais de semana ficava mais surpreso uma vez que imaginava que nesses dias as pessoas gostassem de almoçar fora.

Em uma terça-feira, como o movimento estava fraco, ele resolveu andar pela vizinhança para observar os outros estabelecimentos, principalmente aqueles localizados na avenida principal. Observou que todos estavam bem movimentados, uns mais, outros menos, porém, comparando com o seu, havia mais gente para o mesmo horário. Ele decidiu entrar em

um restaurante antigo e mais famoso e resolveu até almoçar para checar a qualidade da refeição servida. Observou os detalhes, comeu e teve a firme certeza que o seu restaurante fazia uma comida muito melhor e com um toque caseiro.

Ele observou que ao pagar a conta, a atendente ofereceu uma série de serviços: entregas em domicílio, envio de cardápio pelo celular, cupom de fidelidade com desconto a cada cinco refeições, envio de mensagens de “parabéns” no dia do aniversário com um generoso desconto para o aniversariante do dia, área de lazer com brinquedos para crianças, entre outros. Além disso, ele percebeu que havia várias placas na avenida deste restaurante concorrente, com preços e cardápio do dia. Observou também que, após sair, seu celular começou a bombar em mensagens de promoções, pratos da semana, e os especiais em função das futuras datas de festas locais e feriados, além de anúncios de música ao vivo, voz e violão, nos finais de semana. Recebeu até mensagens simpáticas de agradecimento pela sua presença convidando-o a retornar.

Ana, a filha mais velha, após ouvir o relato do seu pai, teve a curiosidade de checar na internet o restaurante em questão. Ela constatou que o concorrente estava presente nas principais redes sociais com propagandas, fotos com clientes, celebrações locais, telefones de contato com aplicativos de mensagens e outros anúncios. Ana também percebeu que a rua onde estava localizada sua casa, embora próxima da avenida principal, era essencialmente residencial, sem saída, e as pessoas que a acessavam regularmente eram, na grande maioria, os seus moradores. Além do mais, os fregueses que frequentavam o restaurante eram pessoas das ruas próximas, porque como foi criada na redondeza, ela conhecia praticamente todos os vizinhos e o tratamento dado a esses clientes era bem informal e caseiro.

Ana comentou com o pai que seria necessário investir na divulgação do negócio, melhorar o profissionalismo no cuidado com os clientes para fidelizá-los e outros serviços como as promoções. Seu Chico argumentou que anunciou para os vizinhos, falou com os amigos da Igreja que frequentava, convidou os an-

tigos companheiros de trabalho para conhecer o seu empreendimento e falou com os colegas do futebol de salão que jogava eventualmente nos finais de semana. Além do mais, aqueles mais próximos sempre tinham um descontinho.

Apesar do movimento modesto, Seu Chico e Dona Lindaura não estavam conseguindo pagar os fornecedores. Para agravar a situação, havia outras dívidas, entre elas o financiamento de um pequeno utilitário para compra de mantimentos do restaurante, que, no final, causando prejuízo devido ao fraco movimento. Diante destas dificuldades e do trabalho exaustivo, o casal resolveu fechar o negócio.

**Desafio:**

O que Seu Chico poderia ter feito para evitar que seu restaurante fechasse as portas?

---

---

---

---

---

---

A gestão de marketing é fundamental para o sucesso de qualquer restaurante. Um plano de marketing bem estruturado pode ajudar a atrair novos clientes, manter os atuais e aumentar as vendas. A comunicação e promoção são importantes para aproximar pessoas e incentivar a compra. Seu Chico não deu a devida importância a esses aspectos, o que o levou a encerrar as atividades. Alguns exemplos do que deve ser considerado são: o marketing digital do estabelecimento, programas de fidelidade, promoções sazonais e parcerias com empresas locais.



# CAPÍTULO 17. A ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO: A INFLUÊNCIA DO LOCAL DO EMPREENDIMENTO NA ESTRATÉGIA DE PREÇOS

*José Roberto Cruz e Silva*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Augusto é um jovem de 23 anos, nascido e criado na cidade de Araguaína, norte do Tocantins. Ele é filho de Dona Maria, faxineira, e Seu José, auxiliar de serviços gerais. Desde



de muito jovem, vendo as dificuldades do pai e da mãe para manter o sustento da família, sonhava em um dia poder abrir seu próprio negócio para dar uma vida melhor a eles.

Quando Augusto completou 15 anos buscou se inserir no mercado de trabalho através do programa Jovem Aprendiz. Conseguiu uma vaga de auxiliar de escritório, em uma empresa que distribuía pães em supermercados e mercearias nas cidades no entorno de Araguaína. Sempre muito curioso, conversava com os profissionais da linha de produção para conhecer como os produtos eram feitos. Assim, ao longo do tempo, com tentativas, acertos e erros, ele conseguiu aprender algumas receitas, que fazia para a sua família e amigos, e era sempre muito elogiado.

Através do programa, Augusto pôde fazer cursos relacionados a rotinas administrativas. Desta forma, passou a conhecer um pouco mais sobre como funcionava essas questões em uma empresa. Assim, aprendeu noções sobre como devem trabalhar o departamento comercial, o financeiro, o administrativo, a comunicação, o atendimento ao cliente, entre outras coisas.

Dois anos após o início da sua jornada como auxiliar de escritório, encerrou o contrato de Jovem Aprendiz. O dono da empresa, Seu Gaspar, gostava muito do trabalho de Augusto, pois ele demonstrava muito zelo em tudo que fazia, era organizado, comunicativo e pró-ativo. Por isso, convidou-o a continuar trabalhando na empresa, agora ganhando o salário de um funcionário efetivo. Ele prontamente aceitou, mas manteve viva a vontade de ter o próprio negócio.

Aproveitando o que havia aprendido sobre panificados, resolveu fazer cursos sobre pães artesanais, doces e bolos finos. Ele era o aluno que mais se destacava pela qualidade dos seus produtos. Após o curso, Augusto sempre levava o que fazia para casa, a fim de que amigos e família atestassem a qualidade da sua fabricação, o que sempre ocorria.

Depois de mais quatro anos na empresa, tendo feito suas economias, resolveu procurar o seu chefe:

– Seu Gaspar, agradeço imensamente pelo tempo que estou aqui e por tudo que aprendi dentro de sua empresa, no entanto, desde pequeno, eu tenho o sonho de abrir o meu próprio negócio. Consegui juntar um pouco de dinheiro ao longo do tempo e quero fazer algum curso para desenvolver um produto que eu possa comercializar.

Seu Gaspar compreendeu o desejo de Augusto e agradeceu o trabalho:

– Entendo o seu sonho, agradeço o seu trabalho na nossa empresa e desejo muito sucesso na jornada, todavia as portas estão sempre abertas para você, caso precise.

Então, Augusto foi atrás do que queria, confiante na qualidade dos seus produtos e no conhecimento sobre empresas que adquiriu, ele acreditou que era o momento de abrir o próprio empreendimento. Pegou todas as suas economias, comprou insumos, equipamentos e alugou um ponto no bairro em que morava, na região mais humilde da cidade.

Nos primeiros quinze dias após a abertura do estabelecimento, conseguia dar saída em quase todos os produtos, no entanto, na segunda quinzena ele percebeu uma desaceleração nas vendas. Então resolveu perguntar a Pedro, um dos amigos que experimentava suas receitas no tempo do curso, se ele achava que o pessoal não estava mais gostando dos seus pães, doces e bolos. Pedro o respondeu:

– Meu amigo, seus produtos são maravilhosos, todos querem comer, preferencialmente, todo dia. Todavia, nossa vizinhança não consegue comprar, você vende no preço que o produto merece, mas a maioria das pessoas da região ganha até dois salários mínimos, apenas.

Augusto então resolveu baixar os preços dos seus produtos e observou que a venda ficou mais constante durante o mês. Contudo, os produtos eram artesanais, e ele não conseguia produzir em grande quantidade. Com a margem de lucro muito baixa, começou a ter dificuldades em manter as contas da empresa em

dia. Sem dinheiro para pivotar o seu negócio, teve que fechar as portas do seu sonhado empreendimento.

**Desafio:**

O que Augusto poderia ter feito para não encerrar as atividades do negócio?

---

---

---

---

---

---

O lugar onde o empreendimento está localizado pode afetar a demanda pelo produto. Se estiver em uma região com alta demanda, o empreendimento pode cobrar um preço mais alto pelo produto. Por outro lado, se a demanda for baixa, pode precisar reduzir o preço para atrair clientes. Augusto não considerou essa variável e instalou seu negócio em um local onde os clientes não tinham poder aquisitivo suficiente para comprar os produtos. Reduzindo os valores, a margem de lucro não ficou atrativa. É importante considerar todas as variáveis relevantes ao estabelecer um preço de venda competitivo e lucrativo.

## CAPÍTULO 18. A ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA ESCOLHA CERTA DO PONTO COMERCIAL

*Victoria de Mari*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Monique é uma sonhadora de 22 anos, nascida e criada na zona periférica de Osasco, região metropolitana de São Paulo. A vida inteira morou com sua mãe Zilda, sua avó Jequiá, e seus dois irmãos, Nicholas e Gabriela. As coisas nunca foram fáceis para ela e a família, sua mãe trabalhava dia e noite como

manicure, e sua avó fazia bolos e doces por encomenda para ajudar na renda. A confeitaria era sua paixão e sua avó tinha um papel muito importante nisso. Os doces sempre foram um elo entre as duas. Todas as terças e sextas-feira elas faziam bombons e saíam para vender pelos comércios do centro da cidade. Eles eram um sucesso naquela região!

Certa manhã, Monique chamou sua avó para um dia de vendas. Dona Jequiá, no entanto, disse que estava indisposta e que, portanto, ficaria em casa. A neta ficou preocupada e decidiu pedir aos seus irmãos que ficassem atentos enquanto ela estaria na rua. Ao entardecer, voltando para casa, o telefone tocou. Com voz de choro, sua mãe informou que Dona Jequiá tinha infelizmente morrido. Infarto. Seu mundo então desabou. O que faria agora sem a avó?

Monique decidiu que precisava homenageá-la de alguma forma, afinal, seu legado não poderia ser esquecido. E foi assim que, algumas semanas após o falecimento, nasceu a Jequiá Cacaú, uma loja de bombons artesanais.

Gabriela, sua irmã, sugeriu que a loja fosse instalada no centro da cidade – o fato de já terem clientes por lá poderia ser um facilitador nas vendas. Mas Monique não aceitou. Ela exigia que a loja estivesse no bairro em que moravam pela memória de sua avó. Além disso, tinha certeza que os bombons que as duas tanto vendiam na região central seriam um sucesso ali também.

Nos primeiros meses, tudo estava indo muito bem, os bombons vendiam como água. A loja era uma novidade no bairro e todo mundo queria experimentar os famosos bombons da Jequiá. Pouco tempo depois, no entanto, o “boom” de vendas diminuiu. As pessoas entravam na loja, olhavam os preços e iam embora. O seu público não podia pagar pelos produtos, e a loja era de difícil acesso para pessoas que não conheciam a região.

Monique não sabia o que fazer: se baixasse os preços não estaria lucrando nada, mas se continuasse da mesma forma não venderia seus produtos. Com as dívidas aumentando (aluguel da loja, parcelas do empréstimo, água, luz, insumos e outros) e o movi-

mento caindo cada vez mais, a empresa já não se sustentava. Tudo se tornou um grande pesadelo. Por fim, ela se viu sem alternativas, vendeu os bombons abaixo do preço de custo e fechou a loja.

**Desafio:**

O que Monique deveria ter feito para evitar que sua loja de bombons fosse fechada?

---

---

---

---

---

---

Antes de assinar um contrato é importante fazer uma análise do ponto comercial. É preciso saber quantas pessoas passam por ali, quanto costumam gastar com determinados produtos e serviços, como é o desenvolvimento daquela região, se tem uma boa visibilidade para o público, etc. Essas informações são úteis para determinar suas chances de sucesso no empreendimento, podendo elas aumentar ou diminuir significativamente. É preciso avaliar o local de maneira estratégica e não por intuição. Monique contou com sua intuição e essa não foi a melhor decisão.



## CAPÍTULO 19. A MUDANÇA DE LOCALIZAÇÃO: A LUTA PARA RECUPERAR O SUCESSO PERDIDO

*Diego Almeida Oliveira*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Alice, Amanda e Ana são irmãs, filhas de um casal humilde do interior do Rio Grande do Sul. As três sempre foram muito amigas, estudavam na mesma escola, jogavam os mesmos jogos, iam às mesmas festas, faziam tudo juntas e tinham o mesmo sonho: abrir o “Bar das Manas”. Elas trabalhavam desde muito



novas. Alice era auxiliar numa creche, Amanda trabalhava como diarista e Ana vendia salgados e doces que ela mesmo fazia, e ainda cuidava dos irmãos mais novos. Devido ao trabalho, todas tinham abandonado os estudos para tentar ajudar em casa.

Quando completaram 18, 17 e 15 anos, respectivamente, decidiram fazer algo para ajudar ainda mais na renda familiar. Como seus pais ficavam o dia todo trabalhando para dar o sustento, as meninas cresceram cozinhando e tinham um talento especial para isso. Sendo assim, decidiram fazer marmitas para vender, a fim de conseguir uma condição de vida melhor para toda a família. Saíram dos seus empregos, pegaram todo dinheiro que tinham guardado e começaram de forma bem simples, porque tudo que juntaram, ainda era bem pouco.

Com o passar do tempo, o negócio foi crescendo e ficando conhecido na cidade devido à qualidade. Anos depois, a casa já não estava mais suportando a quantidade de comida que era feita, elas já tinham arrecadado um bom dinheiro e decidiram que era hora de realizar o desejo que tinham desde novas: abrir o “Bar das Manas”. Começaram então a procurar um estabelecimento para alugar e abrir o bar. Após dois dias procurando, o pai delas, Seu Geraldo, encontrou o lugar perfeito, muito bem localizado no centro da cidade. Ele falava que não iam encontrar melhor e que ali seria excelente, mesmo pagando aluguel um pouco mais caro que os outros.

As irmãs estavam extremamente empolgadas, foram na capital e compraram tudo que suas economias de vendas de marmitas permitiram. Organizaram tudo, até o dia de abertura, que foi um sucesso: comida de boteco gostosa, cerveja gelada e um bom atendimento. O bar ficou muito famoso e virou uma referência para os clientes. Como a cidade era pequena, todo encontro, resenha, jogo, “tomar uma”, era no Bar das Manas. Não precisava nem falar o nome do local, era só falar em sair que as pessoas já corriam para lá, e assim foi por mais de 15 anos.

A ideia de pagar aluguel nunca agradou as irmãs, porém o pai sempre falou que aquela localização era a melhor da cidade e

não tinha porque mudar. Mesmo assim, após juntarem um bom dinheiro nos anos de sucesso, as empreendedoras vinham olhando lotes para comprar, construir um novo bar e sair do aluguel, já que o local atual não estava à venda. A cidade foi crescendo e elas queriam aumentar o tamanho do estabelecimento, o que não era permitido no local atual. Após um tempo procurando, encontraram um lote um pouco afastado do centro, mas na cabeça delas, como a cidade estava crescendo e o bar já tinha um nome de respeito, os clientes continuariam frequentando.

As irmãs decidiram então seguir com o plano da mudança. Toda economia que tinham ainda não era suficiente para pagar tudo, sendo assim elas fizeram um empréstimo no banco, compraram o lote e construíram um ambiente muito legal. Fizeram a despedida do bar “antigo”, que ficou cheio como nunca! Nitidamente os clientes não ficaram satisfeitos com a mudança, porque já estavam ambientados com a localização atual. Na inauguração do novo espaço, o bar ficou bem cheio e assim seguiu nos primeiros meses. Porém, após o quarto mês o número de clientes caiu, pois estavam reclamando da localização, de ser pouco acessível, muito afastado do centro, pouca iluminação e num bairro um pouco mais perigoso. Para piorar, as irmãs escutaram nas rádios que iria abrir um novo bar na cidade, no mesmo local que elas tinham deixado.

O bar concorrente abriu e fez sucesso. Ficava sempre cheio, igual ao antigo Bar das Manas. Os clientes começaram a migrar para o antigo local, e o novo Bar das Manas foi ficando cada vez mais vazio. Ainda assim, por não terem gasto com aluguel, o estabelecimento conseguia se manter. Para impulsionar o bar, resolveram pegar novos empréstimos para investir em coisas diferentes para atrair clientes, como parquinho para as crianças, sinuca, televisões maiores, mesas e cadeiras novas. Entretanto, como não tinham muito conhecimento sobre empréstimos e juros, as dívidas foram se acumulando.

Os meses passaram e a dívida com o banco aumentou tanto que as irmãs tiveram que vender o local e fechar o bar. Até hoje na cidade, quando perguntam um lugar para ir à noite, as

peças respondem: “vai no Bar das Manas”, mesmo após anos tendo outro nome e outros donos.

**Desafio:**

As irmãs nunca entenderam porque os clientes não foram para o novo estabelecimento, sendo que a comida era a mesma e os funcionários eram os mesmos. O que devia ter sido feito para que elas não fechassem o bar?

---

---

---

---

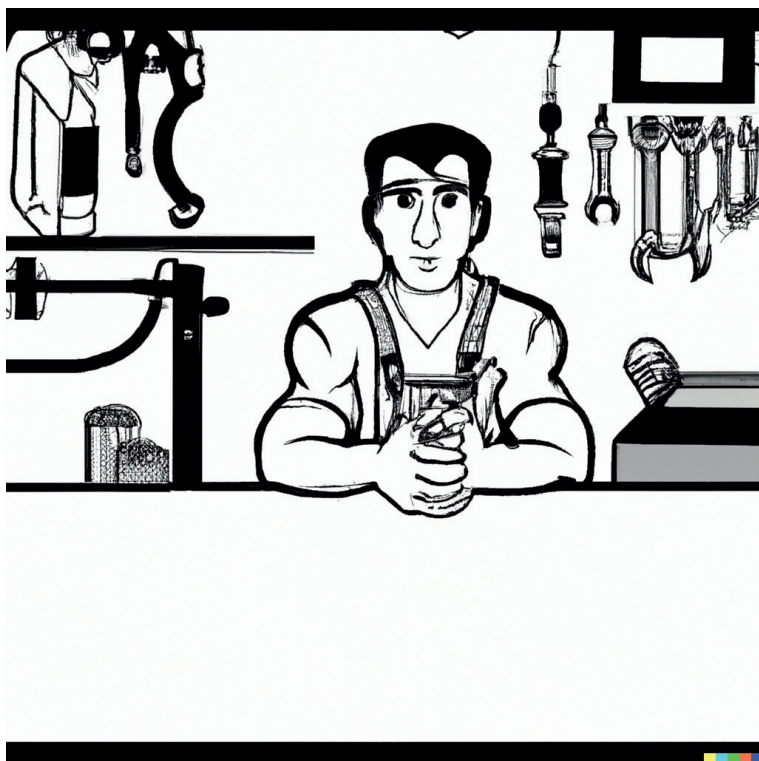
---

---

Um dos pilares de sucesso de qualquer empreendimento é onde ele está localizado, cumprindo da melhor maneira a sua função. Nos 4 P’s do marketing, a “praça” faz referência ao local, tanto no físico quanto no digital, e nos mostra a importância que devemos dar à localização, que pode ser fundamental para garantir resultados positivos em qualquer negócio. No caso do Bar das Manas, o estabelecimento já estava tão marcado naquele lugar que até hoje, anos depois de ter trocado o nome e os donos, as pessoas ainda o chamam pelo antigo nome. As empreendedoras tinham um ótimo ponto, bem localizado e há muito tempo estabelecidas ali. O fato de não querer pagar aluguel atrapalhou e acabou afundando o empreendimento. Pode-se dizer que, muitas vezes, vale mais a pena pagar aluguel do que ser dono do lugar. Uma pesquisa com os clientes poderia ter ajudado, visto que os mesmos não tinham gostado da ideia quando ela surgiu. A opinião do cliente é fundamental nessas horas, pois é ele que mantém o negócio funcionando.

# CAPÍTULO 20. A MUDANÇA DE LOCALIZAÇÃO: DA CIDADE GRANDE À CIDADE PEQUENA

*Gabriel Rodrigues de Moraes  
Gustavo Franco Campos.*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Rodrigo nasceu em uma cidadezinha, no interior de Minas Gerais, chamada Gouveia. Sua infância era muito tranquila e feliz. Junto aos seus amigos gostava de brincar de soltar pipa, jogar futebol, andar de bicicleta e construir carrinho de rolimã. Uma

de suas paixões era assistir corridas de automobilismo com seu pai, Roberto. Quando terminou o ensino médio se mudou com a família para a cidade de São Paulo, onde recebeu um convite para ser auxiliar de um primo que trabalhava em uma oficina mecânica. Imediatamente aceitou, pois gostava de carros e queria ter uma fonte de renda. Na oficina conheceu um colega de trabalho, que mais tarde veio a se tornar seu melhor amigo, David.

Trabalhando como auxiliar, Rodrigo foi se aprimorando e resultou em um bom mecânico. Posteriormente, começou a fazer outras funções como funilaria e pintura, desta maneira adquiriu experiência e se tornou um bom profissional. Mesmo assim, não se sentia valorizado e achava que não ganhava bem o bastante para o tanto que trabalhava.

Após divergências com o dono da oficina, resolveu pedir demissão e abrir a sua própria. Convidou David para ser seu sócio, que prontamente aceitou. Os dois optaram por se especializar em funilaria e pintura, pois devido a experiência que já haviam adquirido, ambos sabiam que era um mercado com muita demanda de trabalho e com oportunidade de rápido crescimento profissional e financeiro.

Fizeram um empréstimo, compraram equipamentos, alugaram um local e inauguraram a empresa. No começo tinham poucos clientes, mas devido ao excelente trabalho prestado, o número de pessoas que buscavam o serviço só aumentava. Com o passar dos meses, a funilaria se tornou um sucesso e os sócios decidiram ampliar o negócio contratando mais funcionários e alugando um espaço maior.

Alguns anos se passaram e, apesar da vida financeira estável e do sucesso profissional, Rodrigo estava insatisfeito. Segundo ele, aquela vida agitada de cidade grande, com o tempo que passava preso no trânsito, fazia com que chegasse cansado em casa, o que não permitia que aproveitasse melhor o tempo com sua família. Com a chegada da notícia que sua esposa Marlene estava grávida e que seria pai, Rodrigo se lembrou da

infância que passou em Gouveia, e de como era feliz. Aquele sentimento de nostalgia tomou conta de sua mente.

Refletindo sobre a sua rotina e como era perigosa e violenta a cidade em que morava, decidiu se mudar com a esposa para onde nasceu. Com isso, teria uma rotina mais tranquila e estaria mais presente na vida do filho, que estava prestes a nascer. Sendo assim, comunicou sua vontade ao amigo e sócio, David, que acabou comprando sua parte da empresa. Com o dinheiro da venda, Rodrigo se mudou para Gouveia e alugou um estabelecimento para abrir uma nova oficina de funilaria e pintura. Comprou equipamentos novos, fez propaganda nas rádios e jornais e, finalmente, inaugurou sua nova empresa na pacata cidade.

No começo, o número de clientes era baixo, mas Rodrigo acreditava que aquilo era normal, pois já havia passado por isso no começo da sua antiga empresa. Sua esperança era que, com o passar do tempo, as pessoas conheceriam melhor seu trabalho e sua clientela aumentaria. Porém, meses se passaram e o número de clientes continuava baixo. Ele então foi conversar com Geraldo, velho amigo de seu pai e dono de uma oficina mecânica próxima a sua. Geraldo explicou que aquilo era normal. Devido a cidade ser pequena, o número de clientes era baixo, além disso, a economia não era aquecida, então não havia muitas solicitações de serviços no setor. Outro fator importante é que devido ao fato da cidade ser pequena, a frequência de batidas ou amassados em carros era baixa.

Rodrigo percebeu que, apesar de ter clientes em sua oficina, o número de pessoas que buscavam o seu serviço era muito abaixo do esperado. Em São Paulo, tinha uma média de 90 clientes por mês, enquanto na cidade em que se encontrava, esse número era cerca de 15. Devido ao preço dos equipamentos, aos custos dos produtos utilizados e ao preço do aluguel do local, o faturamento da oficina era ruim. Dessa forma, não era possível manter sua empresa funcionando.

**Desafio:**

O que Rodrigo pode fazer para evitar a falência da sua empresa?

---

---

---

---

---

---

No caso da história contada, o protagonista estava decidido em deixar a agitada cidade de São Paulo para mudar-se para a pacata cidade de Gouveia. A mudança de localização é uma importante decisão. Por isso, há de se pensar em alguns aspectos relacionados à mudança da localização do empreendimento. Cada cidade apresenta uma particularidade, desta forma, um negócio de sucesso em uma localidade pode não se reproduzir em outra. Diferenças culturais e demográficas afetam diretamente o resultado da empresa e influenciam no lucro. Para evitar surpresas, Rodrigo poderia ter, primeiramente, realizado uma pesquisa de mercado antes de abrir sua oficina. Dessa forma conheceria seu público alvo e teria condições de tomar melhores decisões. No caso da empresa já estar em funcionamento, uma possibilidade seria oferecer outros serviços na oficina. Foi observado que os serviços de funilaria e pintura não tinham muita demanda, então o empreendedor poderia oferecer outros, como troca de pneus, alinhamento, balanceamento, entre outros.

# GESTÃO DE PESSOAS

## CAPÍTULO 21. A SAÚDE E O BEM-ESTAR: A IMPORTÂNCIA DE CUIDAR DO SEU MAIOR ATIVO

*Gustavo Franco Campos*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Maria José é uma humilde moradora do distrito de Santo Antônio do Leite, pertencente à cidade mineira de Ouro Preto. Casada com Braz, porteiro de uma tradicional empresa da re-



gião, e mãe de cinco crianças, dedica a maior parte do dia aos afazeres domésticos e ao cuidado dos filhos. Três vezes por semana, trabalha como faxineira de uma pousada do distrito para ajudar na renda da família. Mesmo com as dificuldades, sempre encarou a vida com muito bom humor e otimismo, tanto que é querida por todos e carinhosamente chamada de “Zezé”.

Desde jovem, Zezé levava jeito para cozinha, especialmente quando o assunto era quitandas, habilidade herdada de sua falecida mãe, Clementina, que conhecia receitas de deixar qualquer chef de restaurante de queixo caído. Entre tantas, as que mais se destacavam eram a de rosquinha de nata e a de tareco. Sempre que fazia, todos os vizinhos apareciam em sua casa para tomar um cafezinho e experimentar a delícia carinhosamente preparada. “Nunca comi um tareco tão gostoso quanto o de Zezé”, dizia Magali, vizinha de muro.

A vida pacata do interior, mesmo sem luxos e regalias, acabou levando preocupações à família. No último ano, Zezé e Braz perceberam que o dinheiro do mês já não era suficiente para pagar todas as despesas. O preço dos alimentos não parava de subir e isso influenciava diretamente as finanças da família, principalmente por se tratar de uma casa com sete pessoas. Os filhos ainda eram novos demais para trabalhar e o casal não conseguia nenhum emprego que pagasse mais. Apesar disso, a situação motivava ambos a pensarem em formas de superar essa fase.

Toda semana, Braz levava de lanche para o trabalho algumas quitandas feitas por sua esposa. Seus colegas sempre experimentavam e elogiavam. “É isso!”, pensou o porteiro. Um belo dia após seu turno de trabalho, Braz chegou em casa e sugeriu à Zezé que fizesse quitandas para vender. A princípio ela ficou relutante, achava que suas quitandas não eram boas o suficiente para serem comercializadas. Mas após insistência do marido e entendendo a necessidade de aumentar a renda da família, resolveu tentar.

Após muito debate chegaram à conclusão que para a ideia dar certo, deveriam realizá-la de uma maneira mais profissional. Deveriam entregar um produto de qualidade, padronizado,

com embalagem bonita e com um nome, mas qual? “Quitandas Dona Zezé”, disse o filho mais velho que estava super animado com o novo empreendimento. Estava decidido! Zezé, muito criativa e caprichosa, desenvolveu uma embalagem bonita e tratou de começar os trabalhos. O negócio funcionaria da seguinte forma: Braz anotaria as encomendas dos colegas de trabalho durante seu expediente, quando chegasse em casa passaria os pedidos à Zezé, que ficaria encarregada do preparo, no outro dia, o marido entregaria aos colegas e recolheria o dinheiro.

Não demorou muito tempo para que as Quitandas Dona Zezé se tornassem sucesso de vendas. Quanto mais tempo passava, mais as rosquinhas e tarecos ficavam conhecidos na região. Zezé também começou a recolher pedidos da pousada que trabalhava e dos vizinhos que faziam questão de encomendar. O aumento da renda com o novo negócio trouxe alívio à família. O casal estava satisfeito com o que conquistaram.

Passados alguns meses, a mulher começou a sentir uma estranha dor no punho. Não era para menos, afinal estava conciliando o trabalho como faxineira da pousada, a fabricação das quitandas, e o trabalho doméstico diário. Braz não conseguia ajudar muito nessa questão, trabalhava o dia inteiro e o tempo que lhe sobrava dedicava às compras dos ingredientes para fabricação e às entregas na vizinhança. Os filhos até contribuíam com algumas tarefas de casa, mas não foi o suficiente para evitar que ela fosse parar no médico.

O diagnóstico foi de uma tendinite, causada pelo excesso de esforço com as mãos. “Uma semana em repouso tomando anti-inflamatório e nada de movimentar o punho!”, foi o que disse o médico do posto de saúde. Zezé ficou inconformada! Aquela era a semana com mais entregas do ano e os pedidos já estavam fechados. O médico, que inclusive era cliente do “Quitandas Dona Zezé”, sabendo da situação, alertou que se ela não diminuísse o ritmo de trabalho poderia piorar a lesão, levando a um rompimento do ligamento e uma perda de função motora.

**Desafio:**

O que pode ser feito para que Zezé não feche seu negócio e, ao mesmo tempo, não piore sua saúde?

---

---

---

---

---

---

Qualquer tipo de complicação à saúde do trabalhador em decorrência da sua atividade laboral e das condições do local de trabalho é considerada uma doença ocupacional. A de Zezé pode ter sido ocasionada por movimentos repetitivos e/ou sobrecarga de trabalho. Isso poderia ser evitado dosando a carga de esforço ou melhorando as condições do local de trabalho. Por exemplo, ao dosar a carga, ela optará por produzir quitandas todos os dias ou dia sim, dia não. Talvez poderia deixar o trabalho como faxineira para dedicar-se apenas ao empreendimento. Outras possibilidades poderiam ser levantadas, como a contratação de funcionários. Tratando das condições de trabalho, o casal poderia investir em uma batedeira elétrica ou algum outro equipamento que trouxesse mais conforto na realização das receitas. O investimento em equipamentos e novas tecnologias de produção pode contribuir com o aumento da produtividade e, principalmente, com a saúde e o bem-estar do trabalhador.

## CAPÍTULO 22. A RELAÇÃO ENTRE SÓCIOS: A CONFIANÇA COMO UM PILAR NOS NEGÓCIOS E NOS RELACIONAMENTOS

*Mateus Dall’Agnol*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Lourenço Silva aprendeu desde muito cedo que para sobreviver deveria trabalhar de sol a sol. No caso dele, era do entardecer ao amanhecer, quando trabalhava como chapeiro no Brutu’s Pit Dog. Vindo de uma família desestruturada, sua mãe Justina era merendeira do Colégio Municipal Padre Rai-

mundo Nonato, em Araguaína, norte do Tocantins. Ela trabalhava muito para sustentar os cinco filhos, durante a semana na escola e aos finais de semana, para complementar a renda, fazia faxina na casa dos ricos da cidade. Seu pai, Antenor Silva, gostava de bater ponto no boteco do Chico Doido. Ele saía de casa pela manhã e voltava à noite caindo pelos barrancos e ruas esburacadas, pois a rua não possuía calçamento.

Desde os 11 anos de idade, Lourenço se sentiu na obrigação de ajudar a família. Saía pelas ruas de Araguaína vendendo a famosa “geladinha”. Este produto tem nomes diferentes de acordo com a região, como por exemplo: em Recife é “dudu”, em Fortaleza, “dindin”, em Cuiabá é “suquinho” ou “foquinha”, em São Paulo é “geladinho”, em Maceió é “flau” e em Belo Horizonte, “chup-chup”.

Os estudos nunca foram o forte do garoto. A mãe obrigava Lourenço a ir à escola, mesmo que fosse na base do cipó. Na época, não tinha conselho tutelar, e as crianças danadas que não queriam estudar eram motivadas a ir para escola depois de uma conversa no quarto com a porta fechada. Mas, graças a esse grande esforço, conseguiu estudar até a 7<sup>o</sup> série e aprender a fazer contas, ler e escrever, ainda que com alguma dificuldade.

Passados alguns anos, ele resolveu que queria aprender uma profissão, queria ser alguém que pudesse olhar para o futuro e se sentir uma pessoa resolvida. Depois de tanta busca conseguiu, com ajuda do vizinho, ser ajudante de chapeiro no Pit Dog, do setor Cimba. Aos 16, teve a oportunidade de ouro de sua vida, aprender a fazer “Xis”, como é conhecido o hamburger na região. Mesmo assim, no início, ele ficou apreensivo, vendo o cardápio e pensando que nunca iria aprender a fazer aqueles vários tipos de sanduíches.

Aproveitando bem a oportunidade, todos os dias ficava observando o experiente chapeiro de Maneco, que chegou da capital de Goiás e trouxe os últimos lançamentos que eram feitos por lá. Ficava observando e tentando decorar a sequência de todos os sanduíches e os pontos de preparo de cada um deles. Logo, se mostrou muito habilidoso e competente, assumindo de

vez a chapa do Pit Dog Cimba. Seu salário saiu de R\$650,00, quando entrou como ajudante, e foi para R\$1.300,00, depois que o chapeiro de Maneco teve que voltar para a capital goiana.

Mesmo pensando no futuro, o rapaz sempre ajudou sua família, contribuindo com sua mãe na criação dos seus quatro irmãos. O tempo foi passando e Lourenço sempre na lida. Ele já estava com 20 anos de idade e há três anos e meio trabalhando no Pit Dog, quando conheceu Vanuza, o amor da sua vida. A vendedora do Pit Dog passou no vestibular e foi estudar Técnico em Enfermagem, no Instituto Federal. Foi amor à primeira vista, e logo engataram um romance escondido, mas que em menos de um ano já era noivado.

Os dois estavam muito apaixonados e Vanuza, além de gostar muito dele, demonstrava admiração pelo seu trabalho e pelo homem que tinha se tornado. Ela também sempre pensou em ter um próprio negócio e dividia com Lourenço a ideia. Contava para ele que tinha sonhado com um Pit Dog dos dois, sabia que o sucesso do Maneco vinha da habilidade e rapidez no preparo dos produtos, além da qualidade. O estabelecimento estava sempre lotado, os hambúrgueres saíam com qualidade única, o pão estava sempre fresco, o bacon crocante e sem deixar o “Xis” pingando óleo, como os outros da região.

Após amadurecerem a ideia, decidiram “pedir conta” do Maneco para abrir seu próprio Pit Dog. Sem ajuda nenhuma para montar plano de negócio e sem saber nada de administração, arrumaram um ponto comercial em uma outra praça. Fizeram uma busca na “Gambira” para comprar uma chapa, mesas, cadeiras, pratos e utensílios, todos usados. Preferiram não gastar com geladeira, pegaram a da casa de Vanuza, e o fogão usado foi doação da mãe de Lourenço, que trocou o dela no natal.

Fizeram um MEI para comprar mais barato alguns produtos, mas gostavam mesmo era de fazer compra no atacado do bairro. Assim, iniciaram a abertura do PIT DOG BRUTU’S, no início de 2022, com um investimento de 5 mil reais que conseguiram para o negócio. Logicamente que foi um sucesso, pois juntou o talento

de Vanuza com a competência e agilidade de Lourenço. E a clientela só aumentava. Ela era quem controlava as compras e ficava com o cartão da empresa. Os familiares começaram a frequentar o empreendimento, que estava indo muito bem. A cada mês, os jovens noivos ficavam cada vez mais felizes porque conquistavam mais clientela. Nem se passaram dois meses e tiveram que contratar uma ajudante para Lourenço, que trabalhava nos pedidos.

Certo dia, o tio de Vanuza, Jefferson, apareceu pedindo para a mesma ajudar ele a comprar um carro para que pudesse trabalhar como motorista de aplicativo. Ela sempre o teve como um pai, e disse que iria avaliar a compra do carro. Só que a mesma esqueceu de falar com o noivo sobre essa ajuda.

Tio Jefferson então procedeu com os trâmites, comprou um carro para ser motorista de aplicativo e foi para a capital, Palmas. O automóvel era um seminovo sedan bem conservado, no valor de 60 mil reais. Quando foi retirá-lo da concessionária, o vendedor perguntou se queria fazer seguro, ele disse que não precisava, pois carros sedan eram pouco visados pelos malandros e fazer o seguro seria jogar dinheiro fora. Além disso, disse que era muito bom motorista e nunca tinha batido um carro em quarenta anos de carteira.

Passaram-se seis meses desse episódio e o PIT DOG BRUTU'S continuava sendo um sucesso total, sempre superando as vendas anteriores. Era uma quinta-feira, já quase meia-noite, quando Vanuza, que estava no caixa fechando contas das mesas, recebeu uma ligação do tio. Só conseguiu ouvi-lo falar: “Minha filha, acabaram de roubar o meu carro!”.

Após ouvir a notícia, ela desmaiou. Lourenço assustado, pegou-a nos braços e saiu correndo para UPA mais próxima. Após passar por atendimento médico foi liberada e levada para casa sem falar nada, a mesma estava em estado de choque com a notícia. No outro dia, ela chamou o noivo para conversar e contou tudo que tinha acontecido e o mesmo não recebeu a notícia bem. Mas mesmo assim, manteve a calma e esperou para saber o que poderia ser feito nesse caso. Em seguida, Jefferson procurou a

financiadora que tirou extrato da dívida e informou que a mesma estava em 65 mil, e o valor das parcelas era de R\$1.495,00.

Tio Jefferson disse que não teria como pagar esse valor das parcelas, já que tinha que arrumar outro emprego para sustentar sua família, e a dívida ficou toda para o jovem casal empreendedor. No mesmo dia, os dois voltaram a trabalhar, mas perceberam que algo tinha mudado. Inconscientemente, ele não demonstrava ter confiança na sua noiva e isso a chateou muito, que pediu para ter uma conversa. Na conversa amigável, os dois resolveram colocar à venda o estabelecimento, o carro popular que tinham conquistado e todos os seus recursos, para dar fim à dívida junto à financiadora e também ao relacionamento. No dia seguinte Lourenço ligou para Maneco pedindo novamente a vaga de chapeiro.

**Desafio:**

O que poderia ser feito para que esse final fosse evitado?

---

---

---

---

---

---

A relação entre os sócios é um assunto importante no empreendedorismo, pois ela pode afetar significativamente o sucesso do negócio. Os empreendedores precisam ter habilidades para gerenciar conflitos e resolver disputas de forma eficaz para evitar que os desentendimentos interfiram no progresso. Lourenço não gostou da atitude de Vanuza que, de forma unilateral, tomou uma decisão que prejudicou severamente as finanças da empresa. A atitude custou o relacionamento do casal e o próprio estabelecimento, que teve que fechar as portas.





## CAPÍTULO 23. A CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: DESAFIOS NO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

*Matheus Adriano Bonifacio Dias*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Ana, 37 anos, casada, era mãe de três filhos e trabalhava de segunda a sábado, das 8h às 17h, em um restaurante de sua cidade, como cozinheira e como ajudante de limpeza, após o

horário de funcionamento do mesmo. Sempre gostou de cozinhar e preparar diversos tipos de comida, mas gostava mesmo de fazer rosquinhas, pães e bolos, que eram suas especialidades. Sentava-se todos os dias após o trabalho para procurar receitas nos rótulos de embalagem de alguns produtos e as colar em um livro. Ela gostava de fazê-las e de incrementá-las do seu modo.

Acordava todos os dias às 5h30, tomava banho e fazia o café da manhã para sua família: um bule de café com leite e um bolo de fubá caseiro. Logo depois, já separava parte dele para que seus filhos levassem de lanche para a escola e seu marido levasse para o trabalho. Após isso, Ana saía para pegar o ônibus e se dirigir até o trabalho, que ficava do outro lado da cidade, o trajeto durava cerca de cinquenta minutos. Seus filhos, Sebastião, Osvaldo e Luís, de 9, 12, e 18 anos, respectivamente, estudavam na Escola Estadual da Boa Vista, sendo que o mais velho estava prestes a se formar. A escola ficava próxima a casa onde moravam. Sempre que possível, os filhos dividiam o bolo feito por sua mãe com seus colegas durante o intervalo das aulas.

José, o marido de Ana, tinha 39 anos e trabalhava em uma antiga fábrica de calçados da região, sendo sua jornada de trabalho das 7h00 às 18h00. A antiga fábrica fornecia somente o almoço para os funcionários, sendo os mesmos responsáveis por levarem um lanche para o café da tarde. Como o espediente era até tarde, muitos funcionários acabavam por não conseguir comprar ou providenciar um lanche para o dia seguinte, o que fazia com que José, sempre que possível, dividisse o seu com aqueles mais próximos que trabalhavam com ele na linha de montagem.

Certo dia, Ana se atrasou no trabalho do restaurante e não conseguiu chegar em tempo hábil para comprar os ingredientes e fazer o bolo logo pela manhã, dessa forma, pediu a Osvaldo que fosse ao mercadinho mais próximo para que comprasse uns pacotes de pão que pudessem ser consumidos no café da manhã do dia seguinte e que, posteriormente, pudessem servir de lanche para os filhos e o marido. Por ser um bairro mais afastado do centro da cidade, os comércios ali existentes eram poucos e

extremamente limitados, seus produtos alimentícios eram praticamente todos proveniente de grandes marcas já conhecidas e sem a produção de produtos caseiros.

Ao chegar o horário do café na fábrica e perceberem que José não havia levado o bolo de Dona Ana, vários de seus colegas o questionaram. Um deles o indagou:

– José, o que aconteceu com aquele bolo maravilhoso, a padaria não abriu hoje?

José então respondeu:

– Infelizmente a Ana não pôde fazê-lo hoje.

Outro colega retrucou:

– É sua esposa quem faz aquele bolo, José?

José então respondeu que era Ana quem o fazia e explicou o motivo dele não ter levado naquele dia. Seus colegas, surpresos, o questionaram o porquê dela não começar a vender aquele bolo.

Ao chegar em casa e contar à Ana os elogios que recebeu sobre o bolo e também os questionamentos sobre ela não comercializá-lo, surgiu em Ana um questionamento: por que não investir em um negócio próprio, tendo em vista seu amor pela cozinha e pela fabricação de pães, bolos e rosquinhas? Interessada na ideia, Ana ponderou a José que já pensava em procurar outro emprego e deixar o restaurante devido ao grande tempo de deslocamento até o trabalho.

Após concordar com a ideia e pensar na criação do negócio, Ana permaneceu mais seis meses trabalhando no restaurante e juntando dinheiro para começar o empreendimento. Durante esse período, continuou a fabricar o bolo para o café da manhã e para o lanche de sua família. Além disso, Ana passou a variar o lanche, em alguns dias, fazia rosquinhas, em outros, pães, e começou a mudar os sabores dos bolos também.

Passado o período e com uma certa quantia já em mãos, decidiu abrir uma padaria em seu bairro. Alugou um pequeno estabelecimento, preparou toda a cozinha com os utensílios e eletrodomésticos que ela julgava necessário para começar, e, dessa forma, surgiu a “Padaria da Dona Ana”.

Por seus filhos já dividirem parte de seu lanche com algumas crianças da escola, e o marido, com alguns colegas de trabalho, os produtos já tinham uma certa freguesia e logo que o estabelecimento foi aberto as vendas começaram bem. Inicialmente, Ana era a única responsável por produzir os produtos e cuidar das finanças. As vendas caminhavam bem e ela, com ajuda do filho mais velho que acabava de se formar, ia tocando o negócio. A cozinheira fabricava os produtos enquanto o filho ficava responsável por atender os clientes no caixa e receber o pagamento.

Com o passar do tempo, a demanda foi aumentando e Ana encontrou dificuldades no atendimento. Com esta situação em vista, a empreendedora decidiu alugar um espaço maior e contratar quatro novos funcionários. Com a ampliação, ela focaria somente nas finanças e passaria a deixar a produção dos produtos por conta dos funcionários. Decidiu então abrir uma seletiva na qual ela escolheria alguns currículos de mulheres com experiências de trabalhos em panificadoras. Os anúncios da contratação foram espalhados pela cidade, mas como o bairro não possuía muitos comércios era escasso o número de candidatos ali. Muitas das mulheres que se candidataram vinham do outro lado da cidade, o que exigia um grande tempo de deslocamento até a padaria.

Após algumas semanas, Ana selecionou as funcionárias e logo em seguida repassou a elas as receitas e ensinou o modo como seus produtos eram fabricados. Com as vendas subindo e a ampliação efetuada com sucesso, a Padaria da Dona Ana estava funcionando muito bem.

Com o passar do tempo, em conversas informais, as funcionárias passaram a reclamar sobre o deslocamento até o trabalho e da falta de tempo das mesmas ao chegarem tarde em casa. Além disso, também passaram a se questionar se era viável um emprego tão longe visto outro fator: o reajuste da tarifa de transporte. Com isso, elas optaram por procurar um emprego mais próximo de suas residências.

Ao perceber que perderia suas funcionárias, Ana decidiu abrir outra seletiva, mas desta vez restringiu a busca somente ao

seu bairro, sem espalhar anúncios pela cidade toda, visto que a distância foi um problema. Com a restrição da busca, conseguiu somente candidatas que não possuíam experiência, mas em contrapartida estavam dispostas a aprender. Decidiu então contratá-las e treiná-las. Devido a inexperiência na cozinha e a falta de tempo hábil até que os produtos fossem fabricados com a mesma qualidade apresentada anteriormente, seus clientes começaram a reclamar da qualidade e do padrão apresentado. Os produtos caseiros já não possuíam mais o sabor especial de antes.

Com a queda da qualidade, a demanda reduziu drasticamente. Com isso, Ana passou a ter dificuldades para pagar as funcionárias, o aluguel, e manter o empreendimento funcionando. Para evitar um prejuízo maior e possíveis endividamentos, decidiu fechar a padaria e passou a produzir somente por encomenda em sua casa, para uma pequena parcela de clientes.

### **Desafio:**

Tendo em vista a situação vivida por Ana, quais atitudes seriam viáveis de serem tomadas para que o estabelecimento não fosse fechado?

---

---

---

---

---

---

O gerenciamento de pessoas nem sempre é uma tarefa fácil. Há fatores circundantes envolvidos que requerem uma administração melhor, além de motivação e valorização dos envolvidos na cadeia de processos. A protagonista da história não soube motivar seus funcionários, que acabaram deixando a empresa por conta da distância. Ao contratar os novos, a empreendedora também não soube treiná-los corretamente. Assim, a qualidade dos produtos acabou caindo, culminando com a queda das vendas.



## CAPÍTULO 24. O DESENVOLVIMENTO DE FUNCIONÁRIOS: O DESAFIO DE DESENVOLVER UMA EQUIPE CONFIÁVEL DE ALTO DESEMPENHO

*Marco Túlio Silva Alves*



Esta imagem foi gerada com a ajuda de IA.

Marcus é um jovem de família simples de um município pequeno, do interior de Minas Gerais, chamado Itaú de Minas, na região sudoeste do estado. É filho de Edite e Josefino



e possui um irmão chamado Flávio. Sua mãe é vendedora em uma loja de utensílios para casa e seu pai presta serviços diversos de reparos elétricos e hidráulicos como autônomo, pois se encontra recém-aposentado. Marcus, apesar da dedicação aos estudos, desde novo trabalhou para auxiliar na renda de casa. Foi garçom, borracheiro e atualmente é vendedor de materiais esportivos em uma pequena loja da cidade.

Ainda criança, dedicava sua atenção aos esportes e, como quase toda criança deste país, sonhava em se tornar um atleta profissional. Entretanto, aos 14 anos acabou sofrendo uma lesão no joelho o que fez com que essa ambição se distanciasse. Apesar de saber que a carreira seria um desafio extremo, pois sua família não possuía recursos para apoiá-lo e a cidade não contava com nenhum time relevante, a projeção de ser um profissional bem sucedido e reconhecido o estimulava fortemente. As dificuldades do dia a dia e a importância da sobrevivência o fizeram focar nos trabalhos que poderiam trazer retorno imediato, por isso estudava à noite e trabalhava durante o dia.

Ao concluir o ensino médio, conseguiu uma vaga de vendedor na loja de artigos esportivos da cidade e dedicou-se ao máximo para ser o melhor. Assim, após o primeiro ano de ótimos resultados, chamou a atenção de uma grande empresa do ramo que possuía filial na cidade vizinha. Após o recebimento de uma proposta, aceitou e se mudou para viver esse novo desafio. Acabou se encantando pelo mundo das vendas, porém sentia que queria construir algo grande e de impacto. No segundo ano na empresa maior, como reconhecimento pelos ótimos resultados, foi convidado para acompanhar um campeonato oficial de tênis de mesa patrocinado por um dos principais fornecedores da loja. Aquilo foi transformador para Marcus.

Marcus acompanhou a comitiva do fabricante de artigos e se surpreendeu com a quantidade de atletas e torcedores presentes. Em sua cidade, aquele não era um esporte tão comum. Ele mesmo nunca havia praticado e conhecia poucas pessoas que o faziam. Mas ele sabia muito bem que a cidade possuía

muitos jogadores do tênis tradicional, em quadra de saibro ou cimento. Esse era um esporte relevante ali e dentre os artigos que Marcus mais vendia na loja, a maioria vinha da sessão voltada para ele. Ao conversar com atletas e pessoas na torcida que gostavam de jogar, teve uma sacada importante. Apesar de diferentes, o grupo de pessoas que jogava tênis, interessava-se também pelo tênis de mesa, inclusive vários ex-atletas acabavam mudando a rota de suas carreiras para o tênis de mesa.

Com isso em mente, Marcus retornou da viagem e construiu um plano para crescer profissionalmente e se tornar mais livre financeiramente. Ele queria transformar a sua vida e das pessoas à sua volta por meio de um negócio rentável. A sua mentalidade empreendedora se tornou sua maior virtude e estruturou um plano para apresentar ao dono da loja de artigos onde trabalhava. Ofereceu a ele a oportunidade de se tornarem sócios no novo projeto. Ele havia decidido não somente aprender aquele esporte como também a trabalhar o mercado, construindo um pequeno centro de treinamento e realizando eventos esportivos da modalidade. Entretanto, ele começava, nesse momento, a entender a importância de se construir uma equipe confiável e competente, que compartilhasse do mesmo sonho que ele.

Marcus então decide voltar à sua cidade natal e apresenta o projeto a mais dois possíveis sócios, um deles topa! Assim, executam a estratégia de montar um pequeno centro, com apenas uma mesa no início, onde Marcus poderia praticar e após aprender, lecionar fundamentos para os alunos. Além disso, iniciaram uma loja virtual somente com artigos voltados para este esporte, com fornecedores que havia conhecido em seus empregos anteriores. Os primeiros passos foram difíceis, mas após seis meses da ideia, o centro de treinamentos estava funcionando, e após mais seis, a loja virtual estava estruturada contando com mais de cinquenta itens voltados para a prática da modalidade.

Após um ano de operação, a empresa ia bem e Marcus fazia todo o operacional de treinos e vendas da loja virtual e o seu sócio investidor o ajudava em tarefas administrativas e estraté-

gicas. A partir do momento que os alunos foram aumentando, Marcus percebeu que não estava conseguindo gerenciar bem a loja e o centro. Por este motivo, decidiu iniciar o desenvolvimento de uma equipe para apoiá-los no crescimento do negócio.

Como forma rápida de trazer pessoas de confiança, convidou o irmão mais velho, Flávio, para assumir a loja virtual, enquanto seu pai, que estava como autônomo, o ajudaria na manutenção do espaço de treinamento e com a contabilidade. Em paralelo, como forma de duplicar sua quantidade de alunos, decidiram ampliar a infraestrutura com mais uma mesa e convidar um professor de tênis da cidade para compor o time de instrutores do novo esporte. Seu nome era Pedro e, apesar de jovem, lecionava nos principais clubes e escolas da cidade sua modalidade preferida, o tênis. Essa decisão permitiu que cada pessoa focasse em atividades mais específicas, porém com o passar do tempo, algumas dificuldades começaram a aparecer.

Aos poucos, Marcus começou a perceber que as pessoas que ele possuía confiança, por serem seus familiares, não apresentavam bons resultados, mesmo após meses de dedicação. Eles não tinham características que contribuía com o negócio. Por outro lado, o professor de tênis estava com a agenda de treinos cheia. Apesar disso, algumas atitudes demonstravam que ele não possuía maturidade suficiente para entender sua posição na empresa e Marcus começou a não sentir confiança suficiente nele. Apesar de executarem as mesmas funções, o fato de Marcus ser o dono do negócio parecia incomodar Pedro.

Após um ano nesse formato e com essa equipe formada, Marcus e seu sócio começaram a perceber que os resultados da empresa diminuíram e uma diferença negativa no fechamento mensal se mostrou presente. Conversaram com o time, explicaram a situação e decidiram trabalhar duro por mais seis meses para reverter a situação. Entretanto, nesse meio tempo, descobriu que Pedro havia fechado uma parceria com seu ex-chefe, proprietário da loja de artigos esportivos, que havia comprado uma mesa de tênis para dar treinos nos fundos do estabeleci-

mento. Com isso, Pedro propunha constantemente aos seus alunos, do centro de treinamento de Marcus, que fossem treinar com ele no novo lugar, pois faria por um preço melhor. Esse era um dos motivos pelos quais seus alunos estavam diminuindo e, conseqüentemente, diminuía também a receita do negócio. No momento que Pedro soube que o outro descobriu como estava agindo por suas costas, ele encerrou a parceria e focou em seu novo projeto, deixando para Marcus alguns alunos insatisfeitos e levando outros para o novo local de treinamento.

Além disso, ele encontrava dificuldades em tratar seu irmão e pai como colaboradores e cobrar pelo desempenho em suas atividades. Assim, a loja virtual mal se mantinha e a contabilidade da empresa estava atrasada, sofrendo com multas e inconsistência de documentos. Ainda nos primeiros anos, e mesmo tendo resultados positivos no primeiro ano, a empresa agora apresentava déficit financeiro que rapidamente se transformaria em dívidas e impossibilidade de pagar as pessoas envolvidas. Neste momento, Marcus e o sócio que havia investido no negócio, decidiram interromper as atividades e fechar a empresa. Eles venderam todos os equipamentos e produtos que possuíam para quitar as despesas e amenizar o prejuízo do dinheiro investido.

**Desafio:**

Qual a principal lição de Marcus e o que poderia ter sido feito diferente para que a empresa não encerrasse as atividades?

---

---

---

---

---

---

A construção de um negócio de sucesso envolve diversas coisas. Qualquer empresa que queira crescer precisa entender que em algum momento será necessário desenvolver uma equi-

pe. O motivo é simples: um grupo de pessoas executa maior volume de atividades de forma organizada e otimizada. Marcus optou por um caminho comum dentre os brasileiros, escolheu a confiança da empresa familiar e mais um colaborador no mercado de trabalho por competência técnica. A análise dessa história permite observar a importância de você escolher pessoas certas na construção e crescimento de um negócio, unindo confiança e competência. Os membros do time que apresentavam ser confiáveis não possuíam ou conseguiram demonstrar resultados significativos devido à ausência de conhecimento ou compatibilidade com o trabalho. Por outro lado, a pessoa que apresentava capacidade técnica e experiência para exercer suas atividades apresentou um comportamento desonesto em relação à empresa. A gestão de pessoas envolve a capacidade dos líderes dos negócios em desenvolver equipes que apresentem caráter e possuam habilidades ou que possam ser treinadas para exercer suas tarefas e desempenhá-las com sucesso, gerando ganhos para todos. Esse desafio exige do empreendedor inteligência emocional e processos bem estruturados para minimizar erros que comprometam a vida do negócio.

# SOBRE OS AUTORES

## ORGANIZADORES

**Gustavo Franco Campos:** graduado em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), e pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/Minas). Atualmente é mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, (PP-GEP/Ufop), e trabalha como técnico administrativo em educação.

**André Luís Silva:** possui graduação na Universidade Federal de Viçosa (UFV), mestrado e doutorado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com doutorado sanduíche na *Université de Montreal* (Canadá). Atualmente é professor na Ufop, coordenador do projeto de extensão universitária em empreendedorismo Labor e membro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

## AUTORES DOS CAPÍTULOS

**Alana Santos Souza:** graduada em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Itajubá (Unifei), apaixonada por aprender e ensinar. Possui experiência na área de *customer success*, gestão e inovação, com foco em auxiliar as empresas e as pessoas a impulsionarem seus resultados.

**Alyne Terra de Assis:** tem formação em Física, discente de pós-graduação em Física de Materiais, na Ufop.

**Ana Cristina de Carvalho:** graduada em Física pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Atualmente é mestranda em Física de Materiais, na Ufop-Fimat.

**Ana Luiza Almeida Soares:** jovem apaixonada por programação e aluna do curso de Ciência da Computação, da Ufop. Sua jornada na área de tecnologia começou em 2018, quando ingressou em Engenharia Metalúrgica. Foi durante esse curso que Ana Luiza teve seu primeiro contato com a programação, e logo se apaixonou pela área. Determinada a seguir sua paixão, em 2019, decidiu mudar para Ciência da Computação. Desde então, ela tem se dedicado intensamente ao estudo, encantando-se especialmente com as áreas de *Data Analytics* e Inteligência Computacional. Com sua dedicação e paixão pela tecnologia, Ana Luiza tem se destacado em sua jornada acadêmica e profissional. Além disso, é uma pessoa intensa, apaixonada e sempre disposta a encarar novos desafios em sua jornada rumo ao sucesso.

**Dener Medeiros Fagundes:** estudante de Engenharia Mecânica, na Ufop. Filho de Sebastiana da Conceição Medeiros Fagundes e Wildson Rodrigues Fagundes, é de origens simples e modestas, porém com grandes sonhos, dentre eles, fazer a diferença na sociedade.

**Diego Almeida Oliveira:** discente do curso de Engenharia de Produção, na Ufop. Foi tesoureiro do Centro Acadêmico de Produção (Caepro) e da Equipe de Robótica da Ufop (Sucatão) e presidente da Festa da Vila dos Tigres. Realizou estágio na empresa Cargill Agrícola S.A., na área de Engenharia de Confiabilidade. Em um futuro próximo, empreenderá na área da Educação.

**Dilse Adriana Soares Guimarães:** formada em Administração pela PUC/Minas, com especializações em Finanças, pelo Ibmec, e em Empreendedorismo e Inovação, pela Ufop. Está cursando Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PP-GEP/Ufop. Tem experiência de dezessete anos trabalhando em empresas do setor privado e, atualmente, é servidora da Universidade.

**Gabriel Rodrigues de Moraes:** aluno de Ciência da Computação, pela Ufop.

**Gustavo Franco Campos:** graduado em Engenharia de Produção, pela Ufop e pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho, pela PUC/Minas. Atualmente é mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, (PPGEP/Ufop), e trabalha como técnico administrativo em educação.

**José Roberto Cruz e Silva:** professor do ensino básico, técnico e tecnológico do Campus Araguaína, do Instituto Federal do Tocantins (IFTO), onde atua desde 2010, em disciplinas do eixo Informação e Comunicação. É formado em Sistema de Informação, pelo Centro Universitário Itpac (Unitpac), e possui mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, pelo Instituto Federal Goiano (IF Goiano).

**Leonardo Silva Harmendani:** estudante de Engenharia Mecânica, da Ufop. Sempre teve paixão pela cozinha, e decidiu unir isso à sua vontade de empreender. Assim, decidiu abrir um delivery de hambúrgueres em sua cidade natal, Ponte Nova (MG).

**Lívia da Cunha Agostini:** graduada em Farmácia, pela Ufop, mestra em Ciências Farmacêuticas, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas (CiPharma), pela Ufop, e atualmente é doutoranda do programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas (CiPharma), e atua na linha de pesquisa de Terapêutica, Diagnóstico, Prognóstico e Epidemiologia das Doenças, como foco em Biologia Molecular e Hipertensão Arterial.

**Marco Túlio Silva Alves:** graduado em Engenharia Mecânica, pela Ufop, com MBA em Liderança, Inovação e Gestão (LIG 3.0), pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS). Atualmente atua como engenheiro de inovação e consultor em uma grande empresa, solucionando desafios através de projetos e inovação aberta. É empreendedor e possui uma empresa no setor de esportes e entretenimento.



**Mateus Dall’Agnol:** estudante da disciplina de Empreendedorismo da Ufop.

**Matheus Adriano Bonifacio Dias:** discente em Engenharia de Minas, na Ufop. Foi membro da diretoria de recursos humanos da Liga Acadêmica de Geotecnia da Escola de Minas (Lagem). Faz estágio na área de planejamento de mina de longo prazo.

**Natália Dias de Almeida Costa:** formada em enfermagem, mes-tranda do Programa de Ciências Farmacêuticas, da Ufop. Tem experiência com gestão hospitalar e gestão de serviços de saúde.

**Nisielly Ticiany Silva:** graduada em Administração, pela *IBS Business School*, à época, filial da Fundação Getúlio Vargas, em Belo Horizonte. Atuou como auxiliar administrativo na empresa Vallou-rec. Atualmente é assistente administrativa no Núcleo de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo (Nite), da Ufop, na área de Propriedade Intelectual.

**Reginaldo de Souza Monteiro:** bacharel em Ciência e Tecnologia de Laticínios pela UFV, e mestre em Saúde e Nutrição, Ufop. Atualmente é discente no Programa de Pós-Graduação em Saúde e Nutrição, em nível de Doutorado, pela mesma instituição. Atua também como Técnico de Laboratório, na área de Alimentos e Laticínios, exercendo funções ligadas ao ensino e pesquisa, do Departamento de Alimentos (Deali/Ufop).

**Silvana de Campos:** engenheira mecânica e aluna da disciplina de Empreendedorismo, do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção, da Ufop.

**Vanessa Vasconcelos Antunes:** aluna do curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos, da Ufop, e, com o intuito de entender o mercado do

cientista de alimentos, participou do projeto de fundação da empresa júnior do curso, a CiAli, e fez disso o grande desafio da sua graduação.

**Vantuir de Souza:** discente em Ciência e Tecnologia de Alimentos, na Ufop.

**Victoria de Mari:** discente em Ciência e Tecnologia de Alimentos, na Ufop. Já foi membro do Centro Acadêmico do seu curso (Cacta), atuou em vários projetos dentro da Universidade e atualmente participa do Projeto de Extensão, com intuito de empoderamento feminino através da panificação no distrito de Antônio Pereira, em Ouro Preto (MG).

**Vinicius Samy Santana Souza:** estudante da disciplina de Empreendedorismo, da Ufop.

**Wagner Pires Dias:** formado em Engenharia Metalúrgica pela Ufop, atua no mercado de ligas de manganês há dezoito anos, nas áreas técnicas, desenvolvimento de novos produtos e comercial. Atualmente é discente em disciplina isolada do curso de mestrado em Engenharia de Produção, da Ufop.



<b>Título</b>	Provocações Empreendedoras 7: lições valiosas para futuros empreendedores
<b>Organizadores</b>	André Luís Silva Gustavo Franco Campos
<b>Assistência Editorial</b>	Andressa Marques Taís Rodrigues
<b>Capa e Projeto Gráfico</b>	Vanessa Menegatti Fonseca
<b>Preparação</b>	Ana Maltauro
<b>Revisão</b>	Márcia Santos
<b>Formato</b>	14x21
<b>Número de Páginas</b>	128
<b>Tipografia</b>	Lífe BT
<b>Papel</b>	Alta Alvura Alcalino 75g/m <sup>2</sup>
<b>1ª Edição</b>	Novembro de 2024

---

Caro Leitor,  
Esperamos que esta obra tenha  
correspondido às suas expectativas.

Compartilhe conosco suas dúvidas e sugestões:

sac@editorialpaco.com.br

 11 98599-3876

---

## Publique sua obra pela Paco Editorial

EDIÇÃO DE QUALIDADE, DIVULGAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO NACIONAL



### Teses e dissertações

Trabalhos relevantes que representam contribuições significativas para suas áreas temáticas.



### Grupos de estudo

Resultados de estudos e discussões de grupos de pesquisas de todas as áreas temáticas.



### Capítulo de livro

Livros organizados pela editora dos quais o pesquisador participa com a publicação de capítulos.




### Técnicos e Profissionais

Livros para dar suporte à atuação de profissionais das mais diversas áreas.

Envie seu conteúdo para avaliação:

[livros@pacoeditorial.com.br](mailto:livros@pacoeditorial.com.br)

11 4521-6315

 11 95394-0872

[www.editorialpaco.com.br/publique-na-paco/](http://www.editorialpaco.com.br/publique-na-paco/)

**Todo mês novas chamadas são abertas:**

[www.editorialpaco.com.br/capitulo-de-livros/](http://www.editorialpaco.com.br/capitulo-de-livros/)

---

Conheça outros títulos em  
[www.pacolivros.com.br](http://www.pacolivros.com.br)

---

PACO  EDITORIAL

Av. Carlos Salles Block, 658  
Ed. Altos do Anhangabaú – 2º Andar, Sala 21  
Anhangabaú - Jundiaí-SP - 13208-100

Esta sétima edição de *Provocações Empreendedoras* reúne 24 histórias de pessoas que, mesmo sem formação universitária, decidiram encarar o desafio de abrir seus próprios negócios. Elas enfrentaram dificuldades que não estavam no radar: decisões estratégicas mal calculadas, problemas financeiros, falhas na logística, erros de marketing e questões relacionadas à gestão de pessoas. Dividido em cinco seções, o livro aborda temas essenciais como planejamento, finanças, operações, marketing e gestão de equipes, oferecendo reflexões práticas sobre o que pode dar errado e como evitar esses obstáculos. Para quem deseja empreender com mais segurança e conhecimento, este livro é um guia imprescindível. Aprenda com os erros de outros empreendedores e prepare-se para os desafios do mundo dos negócios!

ISBN 978-85-462-2841-6



9 788546 228416



/PacoEditorial



@PacoEditorial



@Paco\_Editorial