

UM BEACH TENNIS LONGE DO MAR... O mar está para peixe e todo mundo sabe

KARLA JULIANA PINHEIRO MELO

INSTITUTO CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO - CARIRI (CENTEC)

ANTONIO MESSIAS VALDEVINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

TATIANA DA SILVA ARRUDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

CÍCERO SANDERSON TAVARES TELES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ALEXANDRE ARAUJO CAVALCANTE SOARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

UM BEACH TENNIS LONGE DO MAR... O mar está para peixe e todo mundo sabe

Introdução

Era mais um dia qualquer na vida do professor João, que dividia sua rotina entre trabalho, família e lazer. Para se divertir, costumava jogar partidas de futsal com os amigos, os famosos “rachas”. Num desses jogos, tendo observado a rotina de Aurora, a cidade em que mora, começou a conversar com um dos seus amigos no fim da partida.

- Tomás, eu gosto muito de jogar futsal, mas tenho visto uma nova modalidade ganhando força aqui na região. Já viu a nova quadra de beach tennis na cidade?
- Vi sim, João. Até tenho vontade de ir lá, mas ainda não fui conhecer.
- Cara, estou pensando em investir em algo, e acho que criar um negócio na área pode ser uma oportunidade para mim.
- Sim, pode ser, mas, você acha que daria certo mais uma arena aqui na cidade? Eu sei que você é administrador e professor na área, deve saber mais que eu.
- Acho que sim, ainda preciso avaliar.

A ideia e validação desse negócio poderia seguir os mesmos moldes dos processos de criação dos negócios, de modo geral. Desde que João começou a desbravar os aspectos relacionados ao empreendedorismo tinha o entendimento de que inicialmente deveria observar o mercado, estruturar uma ideia e em seguida, estruturar um plano e executá-lo.

Apesar de ter um trabalho, como professor, que consome bastante tempo, considerando deslocamento para outra cidade da região, atividades de planejamento, dentre outras, ele tomou a decisão de empreender com o beach tennis e colocar em prática o que aprendeu no curso de Administração. Além disso, seria uma forma de investir em algo que possivelmente traria ganhos para além dos rendimentos financeiros, como investir em renda fixa ou variável. Enfim, tendo isso em mente ele convidou um sócio, Mateus, e partir daí, elaborou várias peças chaves para o que se tornaria o seu primeiro negócio: a Arena SandPlay.

A proposta do negócio envolve o lazer e a prática esportiva, procurando propiciar aos clientes uma experiência completa. Ele já costumava jogar futsal, e viu a modalidade do beach tennis surgir na região, inicialmente com poucas quadras. Com essa percepção, em 2023 resolveu investir na Arena SandPlay, localizada no interior do Ceará, na cidade de Aurora, a um raio de aproximadamente 450 km do mar. Apesar da distância, o ambiente foi idealizado para permitir uma experiência semelhante ao ambiente praiano, já pensando em diferenciar-se da concorrência: tem areia, redes, raquetes e bastante sol. Só falta mesmo a água salgada e as ondas.

Com a ajuda dos seus alunos, João estruturou um clube de vantagens, pensaram na marca, definiram as cores, enfim, tudo ou quase tudo que seria necessário para iniciar o empreendimento. Com o que foi planejado inicialmente, o negócio foi colocado em funcionamento, tendo uma boa aceitação da comunidade. João e Mateus começaram as atividades sem fazer uma inauguração oficial.

Todo o começo foi ótimo. As tarefas foram divididas entre os sócios para que João conseguisse conciliar o trabalho e a empresa. A Arena chamou a atenção e, inicialmente, houve muita procura. O aparente sucesso da SandPlay, mesmo com pouco tempo de mercado, também saltou aos olhos dos concorrentes e de muitos investidores, o que fez com que a concorrência aumentasse exponencialmente. Mesmo sendo um negócio novo, a análise de mercado ficou comprometida com a entrada de diversos concorrentes. Estratégias precisariam ser mudadas. O que fazer?

A arena SandPlay

A arena Sandplay é um espaço para as famílias aurorenses praticarem esportes de “praia”, com infraestrutura adequada para adultos e crianças, trazendo tranquilidade aos pais esportistas. Ela conta com duas quadras de areia nas dimensões oficiais, de acordo com as regulamentações da Federação Internacional de Beach Tennis (ITF), e disponibiliza os equipamentos necessários para a prática esportiva, além de ter lanchonete, bar e espaço para convivência.

O funcionamento se dá entre 17h e 22h, as quadras funcionam com o prévio agendamento dos clientes. Inicialmente, o valor cobrado por hora era R\$40,00, mas por conta do aumento da concorrência, o preço foi reduzido para R\$30,00. Caso queiram, os clientes têm à disposição um professor de funcional que oferta aulas duas vezes por semana cobrando por aluno o valor de R\$70,00/mês sendo 30% desse valor para a arena. A empresa conta, também, com um professor de Beach Tennis que atende por dois dias na semana ao custo de R\$100,00/mês por aluno, sendo 50% desse valor para a arena.

Para maior comodidade, a SandPlay oferece aos clientes opções de alimentação, dispondo de um bar e lanchonete que trazem uma margem de lucratividade de aproximadamente 30% dos produtos vendidos e que o resultado no fim do mês chega a ser duas a três vezes maior que o aluguel das quadras. Nos períodos festivos ou chuvosos na cidade o movimento diminui.



Figura 1.

Logotipo da Arena SandPlay.

Fonte: acervo da Arena (2023).

Muitas tarefas para dois ou um

Quando João e seu cunhado Mateus, decidiram embarcar no mundo do beach tennis como uma ideia de negócio, formaram uma sociedade em uma proporção de 70% a 30% respectivamente do investimento total da empresa. A partir daí, decidiram quais seriam as atividades que deveriam ser executadas no dia a dia do empreendimento e quem ficaria com cada uma delas.

João disse a Mateus:

- Eu, como administrador, fico responsável pela rotina administrativa da empresa, como controle de estoque, custos e financeiro, compras de matéria-prima para o bar/lanchonete, equipamentos, manutenções diárias das quadras, redes, bolas e raquetes, montagem e organização do bar/lanchonete, limpeza e outros. Além disso, a gestão de pessoas funcionários/fornecedores, contratação, treinamento, demissão e negociações ficam sob minha responsabilidade.

E Mateus respondeu:

- Tudo bem, João, eu me comprometo em manter as operações funcionando como manutenção de equipamentos, reformas e ambientação.

As atividades rotineiras são: molhar a areia, recepcionar os clientes, dispor equipamentos, organizar e limpar os ambientes, comprar insumos perecíveis, coordenar e orientar o pré-preparo da cozinha, abertura e fechamento de caixa e administração do aluguel das quadras.

O acordo firmado e registrado no papel ficou apenas no papel. A pressão do cotidiano, as demandas internas, os clientes, funcionários e concorrentes foram além do esperado, e Mateus não correspondeu às expectativas da sociedade, ausentando-se cada dia mais de suas atividades e obrigações societárias, e hoje já não mais está “ativamente” na SandPlay. E agora João, o que fazer, ou melhor, quem vai fazer as atividades que cabiam a Mateus?

A capacidade da SandPlay

A arena é composta por duas quadras, que funcionam por cinco horas por dia cada uma, ou seja, dez horas no total. No início, João e Mateus calcularam que o faturamento com o uso das quadras poderia chegar a R\$400,00 por dia, acreditando nesse cenário eles se propuseram a abrir a arena seis vezes por semana, calculando um faturamento de R\$2.400,00 por semana, que poderia chegar a R\$9.600,00 por mês. Mas, essa não foi a realidade que viveriam, porque tão logo começaram as atividades, outra arena foi aberta na cidade também, e logo depois, outras mais.

Agora, sem o sócio estar presente, João refletia sozinho:

- Com pouco mais de seis meses de funcionamento, a gente já entendeu que o público que antes disputava horários inicialmente em uma única arena, agora seria visado por várias arenas concorrentes, incluindo a SandPlay. Preciso pensar em algo, já.

Ele iniciou uma nova análise do mercado. Na busca ele observou que a cidade de Aurora contata com outras 09 opções de arenas de beach tennis, sem contar com a SandPlay. Tendo isso em mente, decidiu avaliar melhor cada um dos concorrentes, onde elencou os pontos fortes, pontos fracos e serviços associados (Tabela 1).

Concorrente	Num. Quadras	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Serviços
Arena 1	4	Focada em competição	Limitação de espaço físico para expansão.	Aulas de beach tennis, lanchonete.
Arena 2	3	Focada em competição.	Limitação de espaço físico para expansão.	Aulas de beach tennis, lanchonete.
Arena 3	1	Localização.	Limitação de espaço físico para expansão.	Sem serviços adicionais.
Arena 4	1	Focada em competição.	Limitação de espaço físico para expansão.	Aulas de beach tennis, lanchonete.
Arena 5	2	Localização e planos com a academia.	Limitação de espaço físico para expansão.	Aulas de beach tennis, funcional e lanchonete.
Arena 6	2	Possui hamburgueria.	Limitação de espaço físico para expansão. Areia com barro e pedra, quadras fora do padrão oficial.	Hamburgueria.
Arena 7	2	Ambiente, decoração e localização.	Ainda não oferece serviços de lanchonete.	Aulas de beach tennis.
Arena 8	2	Localização.	Areia com barro e pedra.	Cultos religiosos.
Arena 9	1	Gratuidade.	Sem manutenção.	

Tabela 1.

Concorrentes da Arena SandPlay

Incluindo a SandPlay, Aurora conta com 10 arenas de beach tennis, que somam um total de 20 quadras. Contando com todas elas, ele percebeu que havia alguns diferenciais competitivos que o ajudava a se manter no mercado. Dentre eles, a estrutura que conta com uma decoração diferenciada, que torna o ambiente único na cidade, recriando a atmosfera de um ambiente praiano e que a areia é uma das melhores, limpa e sem resquícios de barro.

Apesar dos diferenciais, ele recalculou que a arena teria um público para metade ou menos da capacidade de atendimento, assim, começou a operar com cerca de 40% a 50% da capacidade. Além dos fatores externos, importa também considerar questões de ordem internas que influenciam no gerenciamento dos processos do negócio e consequentemente na capacidade de produção de serviços eficientes.

Sem o sócio, João, além das atividades administrativas, teria que assumir as responsabilidades do operacional. Isso atualmente tem tomado a maior parte do tempo dele. A saída foi uma tentativa de reorganização e contratação de mão-de-obra para seguir com as atividades. Quanto aos concorrentes, João começou a pensar em estratégias para sair à frente da concorrência, ainda que atuando num oceano vermelho, em que as ideias geradas e postas em prática podem ser amplamente e imediatamente copiadas. Mais uma vez João perguntava o que deveria fazer...

Uma concorrência atrás da outra

Antes de colocar o negócio, João realizou uma breve pesquisa sobre a cidade de Aurora e constatou que, de acordo com o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nos anos de 2020 e 2022, havia um total de 23.714 pessoas, a pesquisa apontou ainda que a cidade tem uma densidade demográfica média de 2,81 moradores por residência. Essas e outras informações, como informações de público-alvo, receita do público-alvo, valores de market share (Tabela 2), contribuirão para analisar o mercado e tomar as decisões pertinentes à decisão de empreender.

Salário médio mensal dos trabalhadores formais	1,6
Pessoal ocupado	1592
População ocupada	6,48%
% da população com rendimento nominal mensal per capita de até 1/2 SM	55,50%
População total	23.714
Público-alvo	1693
Receita público-alvo	R\$3.575.616,00
% Orçamento familiar em Lazer e Saúde	35%
Valores do orçamento familiar em Lazer e Saúde	R\$1.251.465,60
%Market Share	10%
Valores do market share	R\$125.146,56
Capacidade horas por dia	10
Capacidade em reais	R\$400,00
Faturamento mensal	R\$9.600,00
Capacidade de quadras Market	11

Tabela 2.

Pesquisa de mercado inicial

Fonte: IBGE, 2020.

Esse cenário sofreu algumas mudanças, principalmente quanto à capacidade. Conforme a população da cidade foi conhecendo o beach tennis, e mostrando interesse na prática contínua desse esporte, outras arenas foram surgindo muito rapidamente. No mês de abril de 2024, Aurora já contava com 10 arenas e um total de 20 quadras. Nesse contexto, João passou a desenvolver planos para mitigar os possíveis riscos que poderiam surgir, e assim continuar com as atividades, além de oferecer um diferencial competitivo.

Destes concorrentes, João, que agora dividia suas preocupações com a esposa, Carla e os dois filhos, Ruan e Rita, avaliou que principalmente a última arena inaugurada possui grande potencial para concorrer com a SandPlay em termos de espaço e oferta de serviços. Ao fazer tal avaliação, surgiu a ideia da estruturação de um ambiente complementar às quadras. Assim foi montado um bar, que seria um atrativo a mais para os praticantes de beach tennis. Como João já conhece o layout dos concorrentes, estruturou o bar de modo que quem esteja nele possa assistir aos jogos, isso é um diferencial, pois quase todas as demais arenas de Aurora não oferecem essa possibilidade.

Em relação ao layout, como já citado, a arena foi idealizada em um ambiente praiano que pudesse envolver o imaginário dos clientes e oferecer uma experiência diferenciada da concorrência. A SandPlay está localizada na região do Cariri, no Ceará, a aproximadamente 450 km do mar (considerando a capital Fortaleza) e proporcionar a sensação de estar no ambiente praiano, ainda que sem mar, se torna um atrativo, pois para a maioria dos moradores de Aurora e região não é comum ir às cidades do litoral com frequência.

Ainda sobre o ambiente praiano, João falou para Carla:

- Precisamos ajustar nosso ambiente praiano, que tal desenvolvermos um cardápio com ofertas de frutos do mar? Logo ela concordou. Os alunos de João deram várias sugestões, mas essa ideia ainda não foi implementada, pois a manipulação de frutos do mar requer cuidados bem específicos em se tratando de armazenamento e preparo, principalmente.

João e Carla decidiram se posicionar diferente dos concorrentes em relação ao perfil do público. “Enquanto a maioria das arenas focam nos jovens e oferecem um ambiente mais agitado, nós focamos em atrair um público mais familiar, onde as crianças sejam bem-vindas e encontrem um espaço favorável a elas, por exemplo”, disse Carla.

Como é comum ocorrer no mundo dos negócios, tão logo pensam em uma estratégia, rapidamente os concorrentes agem para ganhar ou equilibrar vantagem diante do que agrada ao público. Assim ocorreu com a decoração praiana e a ideia de criar um espaço de lazer infantil. Um dos concorrentes chegou a visitar a SandPlay e perguntar quais eram os fornecedores dos insumos para a decoração praiana. Já no caso do playground, nem mesmo foi implementado, bastou uma “promessa” aos clientes para rapidamente a ideia ser absorvida e posta em prática por outra arena. De igual modo, um dos concorrentes agiu substituindo as cores de sua arena pelas mesmas da SandPlay. Em outra ocasião, o treinador da SandPlay foi convidado a deixar o trabalho com a arena para se tornar empregado exclusivo de um concorrente. Com uma concorrência tão acirrada, o desafio de estabelecer boas estratégias mercadológicas, fica ainda maior, e equilibrar todos os recursos de modo eficiente e eficaz é a palavra de ordem da vez.

Decisões precisam ser tomadas!

João tinha em mente que gerir requer aprendizado contínuo e chegou a um entendimento de que a melhor estratégia é manter o sigilo até que um projeto esteja pronto para ser finalmente divulgado e ofertado, sem perder a agilidade dos processos e sempre considerando a percepção do público.

Pensando em fidelizar o público e atrair novos adeptos do beach tennis, João fechou uma parceria com um professor com experiência em promover campeonatos. Esse tipo de evento aquece as relações dentro do setor, percebeu ele. Um campeonato será um investimento para estruturação do projeto de sustentabilidade do negócio após seis meses de início, pois João entende que um torneio levará o nome da arena a um extenso número de conhecedores e possíveis usuários, já que a maioria dos frequentadores pertencem ao ciclo de amizade de sua família ou são colegas de trabalho, ou ainda parentes e amigos de amigos. Será que isso se deve à ausência de uma inauguração formal? Ou de uma ampla divulgação?

Até o momento, a divulgação da SandPlay ocorreu apenas por redes sociais de modo orgânico e boca a boca. João sabe que é preciso investir em estratégias promocionais. Uma estratégia de marketing que tem funcionado é a do cartão fidelidade, em que a cada nove alugueis de quadra, o décimo é gratuito.

No processo de promoção do empreendimento SandPlay, João oferecerá música aos finais de semana e promoverá eventos para manter o público atraído. Os concorrentes não possuem bar, ou essa variedade de ofertas que consequentemente casam com o beach tennis, tampouco proporcionam um ambiente com visual praiano tão completo, o que reforça aqui ser um diferencial.

Outra ação que pode ser bastante interessante são as parcerias. A ideia é firmar acordos com empresas da região, de modo que os seus clientes obtenham descontos no valor de aluguel das quadras e da mesma forma o cliente Sandplay indo até esse parceiro, também obtenha descontos, como um clube de vantagens.

O negócio agora é outro?

Vale ressaltar aqui que no breve período em que a arena está ativa, já foi possível perceber como o público se comporta acerca do consumo na arena. A maioria que vai na semana frequenta com o objetivo de praticar esportes, então eles pertencem a um grupo com um certo rigor alimentar e costumam comer e beber pouco. Nesse sentido, João e Carla avaliam o que ofertar de acordo com as demandas, pois é válido dizer que há dois públicos: os que vão à arena para praticar beach tennis e os que costumam ir, sobretudo para comer e beber (estes estão mais presentes de quinta a sábado).

Para o público que frequenta a arena mais no final de semana e consome bastante comidas e bebidas alcoólicas, identificou-se qual cardápio deve ser mantido em função da boa aceitação: churrasco de maminha ou picanha, um cardápio similar ao que já é tradição em

Aurora: baião e espetinho. A Arena está se consolidando como referência, ao oferecer carnes nobres.

A existência do serviço de bar foi pensada para reforçar a manutenção das ofertas dos espaços para os jogos. Em função do notório sucesso do beach tennis na cidade de Aurora e das muitas quadras disponíveis, reconheceu-se que precisaria haver um posicionamento dia após dia para ser um negócio sustentável e com identidade bem definida.

Por outro lado, o faturamento das quadras hoje na arena SandPlay representa um terço do faturamento do bar, o que já trouxe um alerta para uma mudança de perspectiva em relação ao que foi projetado inicialmente. A visão inicial tinha como foco exclusivo o jogo de beach tennis, focando em esporte, diversão e qualidade de vida.

João, ao fazer uma breve retrospectiva, fala para Carla:

- Quando chegamos, era tudo mato, ou melhor, areia. Mas, a visibilidade dada à prática do beach tennis fez com que o nosso negócio ganhasse muitos concorrentes, e estamos operando com 40% da capacidade. Hoje temos dois públicos distintos: esportistas e geral, que procuram serviços diferentes, essa composição faz com que tenhamos um faturamento maior no bar, representando 70% do total. A sociedade com Mateus está descontinuada. Nossos diferenciais estão sendo copiados. Será que era esse o negócio que eu queria? Devemos continuar? O que podemos fazer?

Notas de ensino

Sinopse

O caso narra a recente criação de um negócio, contando os processos para criação e manutenção deste. A narrativa apresenta uma série de desafios para estruturação e continuidade do negócio, dentre eles, e talvez o principal, surgimento de concorrentes que estimulam a criação de estratégias para sobrevivência no mercado.

Fonte dos dados

A história apresentada é real, sendo mantidos os nomes da empresa. Os personagens foram inspirados em pessoas reais ligadas ao negócio, contudo os nomes e os diálogos são fictícios. Para construção da narrativa, foram conduzidas visitas na Arena SandPlay e entrevista com um dos sócios (João, nome fictício) e sua esposa Carla (nome fictício). A quantidade de concorrentes também é real, os nomes das empresas foram substituídos por “Arena de 1 a 9”. Parte das análises apresentadas no caso foram realizadas por João (fictício) e repassadas aos autores do texto.

Aplicação

O caso pode ser utilizado em disciplinas dos cursos técnicos, de graduação em Administração e demais áreas onde seja abordado o tema da Administração Estratégica e Empreendedorismo. Dentro desta temática há abertura para tratar as seguintes temáticas:

1. Criação de negócios
2. Planejamento estratégico

Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é discutir a criação de um negócio e seus aspectos estratégicos para manutenção e crescimento do empreendimento criado. O caso coloca o aluno no papel de empreendedor e decisor, assim, ele é estimulado a pensar em formas de como a SandPlay pode ser melhor estruturada. É recomendado que o aluno seja estimulado a identificar fatores

necessários à implementação de um negócio, bem como os aspectos relacionados à cidade e região em que a empresa está localizada.

Para a realização de atividade, propõe-se:

1. Leitura prévia do caso de maneira individual. Atentando para a necessidade de destacar termos desconhecidos ou que o discente considere relevante, para logo em seguida realizar uma breve pesquisa a respeito. Esta etapa deve ser realizada pelo aluno em casa.
 - a. Nesta etapa, é importante solicitar que o discente desenvolva um pequeno relato sobre o caso para ser discutido no pequeno grupo durante a aula.
2. Na aula, a turma deve ser dividida em pequenos grupos de no máximo cinco alunos que devem apresentar sua visão a respeito do caso e discutir o tema propondo soluções para os questionamentos apresentados.
3. Posteriormente, propõe-se que sejam destacados os pontos principais identificados durante a discussão e as soluções para as questões apresentadas em forma de relatório. Este será utilizado no grande grupo para fomentar o debate.
4. Finalmente, será realizado o debate com o grande grupo a fim de avaliar as soluções e ideias apontadas, fazendo um contraponto com os assuntos teóricos abordados anteriormente.
 - a. Nesse momento, sugere-se que o docente conceda a cada pequeno grupo no máximo cinco minutos para a leitura de seu relatório, antes de dar início ao debate. Essa informação deve ser fornecida aos alunos no início da apresentação do caso, para que o grupo prepare um relatório que possa ser lido no tempo estabelecido.

Recomenda-se que o docente estimule os alunos a procurar mais informações sobre o caso, pesquisando na internet, buscando conhecer a região e empresas que atuam nela e assim, identificar aspectos relacionados à produção e distribuição.

Questões sugeridas

1. Como você avalia o processo de criação do negócio?
2. Levando em conta as poucas barreiras de entrada no setor de locação de quadras, a alta concorrência e dificuldades em criar vantagens competitivas sustentáveis, qual deve ser a posição estratégica da SandPlay?
3. Os problemas com o sócio, sobrecarregam João, quais seriam suas ideias para resolver esse problema?
4. Focar no negócio de alimentação, deixando a locação de quadra enquanto diferencial? Ou manter a lógica de dois serviços combinados, locação e gastronomia? Justifique seu posicionamento.

Tópicos pedagógicos

O caso da SandPlay permite ao docente avaliar o conhecimento do aluno quanto a noção acerca do processo empreendedor e sobre os aspectos estratégicos da criação. Proporciona uma análise sobre as motivações para a criação do negócio e visualização das decisões estratégicas frente ao surgimento de muitos concorrentes. Sendo assim, o aluno conseguirá identificar o processo de empreender, o dilema do *core business*, e dos processos de negócio.

Análise do caso e contextualização teórica

Inicialmente, convida-se o aluno a refletir sobre o processo empreendedor, tomando como referência o caso da Arena SandPlay. Adotando por base a literatura, tem-se que o processo de criação de um negócio envolve uma gama de fatores que vão desde aspectos pessoais e sociais a aspectos organizacionais e ambientais (Dornelas, 2021). O processo em si, envolve uma conjuntura de ações como a identificação de uma oportunidade de negócio, geralmente iniciada com uma observação do cenário, a obtenção de recursos, a idealização e, posteriormente, a produção dos produtos e serviços, a formulação do negócio e a relação/conversa o/negocia o com a sociedade (Gartner, 2012). Genericamente, o empreendedor tem atitude pr o-ativa, metas arrojadas, cultura de trabalho em equipe e capacidade de aprender e superar situa es problemáticas (Vick, Nagano & Semensato 2011).

Na narrativa da SandPlay há uma série de fatores elencados por Dornelas (2021), como parte integrante do processo de empreender. Inicialmente, logo na introdu o do caso,   apontado que existe uma aproxima o com a prática esportiva e uma vontade de empreender, que podem ser apontados como fatores pessoais do processo. Quanto aos demais aspectos, caracterizado na literatura como: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar os recursos necessários e gerenciar a empresa criada (Dornelas, 2021) são demonstrados alguns pontos do planejamento, algumas situa es que envolveram preocupa es e decisões de gestão que precisaram ser tomadas.

Um dos aspectos mais relevantes do processo, que surgiu de forma simultânea, foi a estrutura o da ideia e a capta o de recursos. A empresa precisava levantar capital para a estrutura o física e dos processos, assim a saída foi encontrar um sócio, no caso o Mateus. Inicialmente, parecia ser a melhor soluço, mas dentro do aspecto de gerenciamento da empresa criada, observou-se que não era a mais apropriada. P de-se, então, observar a gera o de um choque organizacional e um conflito entre os sócios, que fomentaram consequências negativas, por exemplo, sobrecarga de trabalho e o atraso na realiza o das atividades (Duarte & Padrão, 2023). Nesse sentido, o aluno pode ser incentivado a refletir sobre o processo de escolha de um sócio e sobre as diversas possibilidades de recursos existentes para cria o de um negócio.

Na maior parte dos casos de empreendedorismo, há múltiplos elementos que podem influenciar a cria o e manuten o de um negócio, como   o caso de fatores externos ou ambientais (Neves, Cruz & Locatelli, 2024). Em rela o a Arena SandPlay   possível perceber essas influências nas situa es de posicionamento da concorrência e posteriormente nas a es de adapta o do negócio ao ambiente com a finalidade de sua continuidade e sustentabilidade. Nesse sentido, as questões de cunho estratégico ao negócio e/ou   situa o em si são percebidas com facilidade na situa o em que o personagem João se encontra.

Quando observados apenas os aspectos estratégicos   possível fazer uma rela o com a tentativa de ado o de estratégias no negócio criado (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Como empreendedor, João, assume um papel de liderança enquanto estrategista. Ele foi capaz de ter uma visão inicial do mercado e da possibilidade de criar um negócio, o que deu a ele um senso de dire o de longo prazo e uma perspectiva de futuro da organiza o. Ainda que, mesmo em um curto período de tempo, ele e a f milia precisaram revisar o negócio quase por completo. Nesse aspecto,   possível observar em João algumas habilidades, como a intui o, a sabedoria e a experiência (Quintela & Cabral, 2007), neste caso dadas pela prática esportiva, pela forma o em administra o e pela atua o em sala de aula.

Quanto   formula o inicial de uma estratégia, pode-se fazer um paralelo da atua o de João com o modelo de análise competitiva (Porter, 1997), composto por ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. O caso aponta

como a discussão de estratégia pode ser aplicada em um negócio pequeno, mesmo sendo um negócio inicial e com diversas modificações em poucos meses de atuação.

Talvez pela pouca experiência em empreender ou porque a análise preliminar do mercado não permitia fazer uma projeção mais realista do cenário, entende-se que João se utilizou de estratégias genéricas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009) para criar e manter o negócio. Dentre elas, a liderança de custos a organização se posiciona para entregar ao mercado, produtos de qualidade aceitável, com preço abaixo da concorrência. Na estratégia de diferenciação, as empresas trabalham para entregar produtos ou serviços que na percepção dos clientes pareçam únicas e, por isso, mais caras. Já na estratégia de foco, a empresa se volta para um público bem específico (nicho), e nesse contexto, adotar estratégias de liderança em custo ou diferenciação.

Ora, como negócio inicial, observando o cenário crescente de concorrentes, a saída foi buscar mitigar os efeitos. Com capital reduzido e com dificuldades internas para realização dos processos, a saída encontrada foi apostar na criação de um espaço distinto, oferecer uma experiência de estar na praia jogando beach tennis e tomando uma cervejinha, mesmo que a última parte pudesse descaracterizar o conceito inicial planejado. Nesse sentido, a arena SandPlay tem adotado uma estratégia que parece se encaixar numa abordagem de diferenciação, buscando mostrar aos clientes e ao seu público-alvo que oferece uma experiência única e melhor na cidade de Aurora. Contudo, ensina-se que os alunos avaliem as decisões tomadas e reflitam sobre o que poderia ser feito e se as ações definidas por João podem ser entendidas como diferenciais.

Roteiro para discussão

Considera-se a aplicação deste caso, em turma de graduação, curso técnico e pós-graduação, para este último é necessário que haja um planejamento por parte do docente para utilizá-lo tendo em vista o tempo necessário para discussão, seguindo sugestões de Silva e Bandeira-de-Melo (2021). A sugestão é para aplicação em aulas com duração de duas e quatro horas.

Para apresentação do caso aos discentes, recomenda-se que o texto seja disponibilizado para leitura e análise prévia, com antecedência de no mínimo 15 dias antes da realização da aula em que o caso será discutido. Isto torna-se fundamental para que a discussão seja mais proveitosa e aprofundada do caso, tendo em vista a limitação do tempo de aula. É importante que o aluno tenha domínio do aspecto teórico da discussão. Nos cursos que possuem um formato de aulas diferente, propõe-se que o docente disponibilize para os alunos, o texto contendo as orientações necessárias referente a leitura condizente com o que preconiza o tópico de Objetivos Educacionais.

Sugestão para sessões de discussão

Conforme mencionado, a execução da atividade pode ser feita em aulas de duas ou quatro horas. O cronograma sugerido se adequa ao tempo disponível de cada aula. Os alunos devem levar para sala, no dia da discussão do caso, as questões respondidas individualmente e seu relatório. Recomenda-se duas alternativas para o uso dessa atividade prévia, trazida de casa pelo aluno:

1. O docente pode recebê-la no início da aula como uma atividade para contar como nota parcial.

2. As questões respondidas podem ser utilizadas para ajudar no debate do pequeno grupo, para que dê suporte ao relatório final da equipe. Nesse caso, a atividade trazida de casa pelo aluno será entregue ao final da aula, junto com o relatório final do grupo que ele fez parte. Em seguida, o docente deve seguir o cronograma de discussão do caso de acordo com o tempo sugerido para cada atividade, apresentado na Tabela 3. O cronograma pode ser adaptado de

acordo com as necessidades da aula, é importante atentar-se para não fugir do que foi proposto, pois pode prejudicar o andamento da atividade.

Primeiro, o professor deve formar minigrupos, utilizando sorteio a fim de possibilitar a interação entre todos os alunos. É interessante que em um mesmo grupo estejam alunos de áreas diferentes para fomentar a discussão a respeito da utilização de empreendedorismo e estratégias na criação de novos negócios.

Cada pequeno grupo deve ser capaz de entregar no final da discussão:

- a) as respostas para as questões sugeridas.
- b) um parecer técnico, com os seguintes itens:
 - (1) apresentação do caso, com o objetivo do relatório e a equipe responsável;
 - (2) sumário executivo do caso, com a identificação dos principais elementos do caso, sintetizando o caso, o período, o contexto e os envolvidos;
 - (3) resolução das questões (lembrar de considerar o contexto do caso, não buscar informações atualizadas sobre o tema do caso – pelo menos nesse momento);
 - (4) dificuldades encontradas, em que o grupo deve apresentar as principais dificuldades encontradas durante a análise do caso (tais como falta de determinadas informações, a dificuldade na busca de consenso no grupo etc.) e destacar a importância do caso no desenvolvimento profissional do grupo.

A discussão deve acontecer de acordo com o cronograma proposto e a configuração do plano de aula. Essa atividade pode ser passível de nota, em que o professor possa monitorar os grupos e atribuir pesos de 1 a 5, por exemplo, de acordo com a escala sugerida no Tabela 4, onde, quanto maior o peso, mais satisfatória foi a competência. Durante a discussão nos pequenos grupos, o professor pode acompanhar os trabalhos, observando a participação dos alunos e fazendo questionamentos para os grupos.

A elaboração de uma escala de avaliação individual, sugerida no Tabela 4, pode ser reconfigurada pelo professor (sugere-se fortemente que seja ampliada) e pode ser adaptada para avaliação do grupo como um todo, não apenas do indivíduo. Assim, é possível contar com mais um mecanismo de avaliação, em que a combinação entre avaliação de grupo e individual possa levar a uma nota mais justa e acurada. Essa escala pode vir acompanhada de um espaço no final onde o professor possa emitir um parecer sobre o desempenho do grupo e do aluno como uma forma de feedback sobre sua atuação na discussão. Na fase de discussão do grande grupo, o professor pode seguir um roteiro para guiar o debate, apresentado no Tabela 5.

Atividade	Tempo máximo por sessão	
	Dois horas	Quatro horas
Orientação sobre a atividade relativa a resolução do caso	5 minutos	10 minutos
Formação dos pequenos grupos e discussão do caso	40 minutos	1 hora
Leitura do relatório por grupo	5 minutos	20 minutos
Discussão do grande grupo	40 minutos	1 hora
Fechamento e considerações finais	30 minutos	45 minutos

Tabela 3.
Cronograma de execução do caso

Nome do aluno: _____

Grupo: _____

Competência	Nota
Envolvimento na discussão do grupo	
Participação nas decisões	
Interatividade com o grupo	
Produção de material de suporte às decisões do grupo	
Qualidade do parecer entregue ao final	
Assertividade da resolução do caso	
TOTAL	

Tabela 4.

Sugestão de avaliação dos pequenos grupos

Aquecimento

Pode-se iniciar a discussão solicitando a leitura da prévia do relatório por um ou mais alunos, bem como comentários breves. O professor pode ajudar os alunos caso algo tenha sido deixado de lado. É interessante questionar se algum aluno já interagiu de alguma forma com o processo de criação de uma empresa. Nesse momento, o professor pode instigar os alunos a revelarem os termos destacados no texto durante a leitura prévia.

Organização dos fatos do caso

O intuito é aprofundar o entendimento sobre o caso, resumir os principais fatos e as interpretações que podemos tirar deles. Sugere-se o uso constante do quadro, explicitando os principais agentes envolvidos no problema, de modo a buscar identificar as consequências de uma tomada de decisão de maneira mais ampliada. A confecção de um mapa mental pode auxiliar na visualização dos fatos, conceitos e possíveis soluções.

Discussão concernente ao tema: criação de negócios novos

Aqui pode-se explorar ainda utilizando o quadro os principais conceitos de empreendedorismo e o processo empreendedor, destacando os que serão tratados no caso. Nesse momento, a discussão deve se voltar para o dilema do caso e as questões sugeridas, provocando os grupos a emitirem seus pareceres.

Discussões adicionais

Esta fase é opcional e depende da evolução do debate. Se o professor perceber que os grupos extrapolaram o dilema e alcançaram outros campos do conhecimento, é possível reservar um tempo para ouvir propostas e reflexões. Um exemplo disso é a possibilidade de surgirem exemplos a criação de negócios escaláveis.

Comentários finais

A sugestão é questionar os alunos sobre pontos que mais chamaram a atenção no caso, que aprendizados foram adquiridos e as expectativas antes e após a atividade. Um relato reflexivo de uma lauda pode ser solicitado aos alunos para que o professor enriqueça sua propriedade sobre o aprendizado dos alunos, porém deve possuir um feedback.

Tabela 5.

Roteiro guia para o debate em grande grupo

Referências

Dornelas, J. (2021). *Empreendedorismo transformando ideias em negócios*. 8a. edição. Empreende Editora.

- Duarte, B. M., & Padrão, L. C. (2023). Causas e consequências do conflito entre sócios em Start-Ups de base tecnológica incubadas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 17(2), 35-53.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da estratégia*. Bookman Editora.
- Neves, M. L. Cruz, P. B., & Locatelli, O. (2024). Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(1).
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.
- Quintella, R., & Cabral, S. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *Revista de Administração Pública*, 41, 1165-1188.
- Silva, A. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB.
- Vick, T. E., Nagano, M. S., & Semensato, B. I. (2011). The essence of entrepreneurial process and the complexity of the individual: perceptions from the perspective of knowledge typologies. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1(2), 77-90.