

ADMINISTRADORES: sustentados à base de café e boas ideias

JOSEFA FERNANDA RODRIGUES PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

FABIANA GAMA DE MEDEIROS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DIANA LUCIA TEIXEIRA-DE-CARVALHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ADMINISTRADORES: sustentados à base de café e boas ideias

1. INTRODUÇÃO

O Administradores.com foi idealizado por Leandro em 2000 com a premissa de ser um portal de notícias focado em assuntos corporativos. Atualmente, é o maior canal online voltado à área de Administração e Negócios em língua portuguesa do mundo. No decorrer dos anos, a empresa criada por Leandro Vieira foi se expandindo e originando novas marcas. Dentre elas, uma que possui grande destaque é o Administradores Premium, um *streaming* de educação profissional na área de negócios com atuação nacional e internacional.

Outra marca do Administradores.com é o Café com Adm, um podcast semanal sobre negócios apresentado pelo Leandro, que realiza diversas entrevistas com personalidades importantes do mundo corporativo. Adicionalmente, a Adm Store, loja virtual do Administradores.com, comercializa diversos produtos que carregam a marca da empresa, como canecas, camisetas, cadernos, dentre outros.

Estando em expansão com sua empresa, Leandro se depara com a realidade de constante mudança no setor em que atua, principalmente na tentativa de voltar à normalidade que o mundo se encontra após o ápice da pandemia de covid-19, surgida em meados de março de 2020 e se estendeu por uma grande faixa de tempo. Esse período foi de grande adaptação ao cenário que se vivia na época e, no mundo dos negócios digitais, novas organizações foram surgindo. Além de todo esse cenário de transformação, Leandro e a empresa não precisavam apenas se adaptar, mas também precisavam manter sua posição competitiva e de referência no setor em que atuavam.

2. HÁ CAFÉS QUE VEM PARA O BEM

O dia estava radiante, como há muito tempo não se via desde que a pandemia de covid-19 começou. As coisas estavam voltando ao normal e o trabalho presencial estava liberado. Então, a equipe do Administradores.com voltou a trabalhar presencialmente, podendo assim voltar a tomar o seu querido cafezinho, diga-se de passagem, que só no nome era pequeno, pois as canecas eram cheias tantas vezes no dia que já se tinha perdido as contas.

Leandro chegou super animado, foi logo fazer seu primeiro café do dia e disse:

– Galera!!! Agora é a hora! Eu acho que chegou o momento de dar uma virada aqui.

O pessoal do escritório riu, mas não por não acreditar no que ele falou e sim pela empolgação proferida nas palavras do *Boss*, como era chamado por alguns membros da empresa. Depois desse diálogo inicial engraçado e empolgado, a hora da verdade estava chegando: uma reunião de alinhamento que prometia ser um divisor de águas para a equipe.

No geral, a equipe do ADM (como carinhosamente é conhecida pelos colaboradores e sócios) não é adepta daquelas reuniões prolongadas e que no fim poderia ser apenas um repasse de informações por e-mail. Porém, sempre que necessário, a equipe realiza momentos de alinhamento sobre os rumos que a empresa precisa tomar sobre algum projeto ou ação que será executada na organização. Nesse dia, uma bela sexta-feira, a equipe e o Leandro ‘não tinham para onde correr’, era chegado o momento de decidir como as coisas iriam se encaminhar na empresa tendo em vista o retorno gradual à normalidade, que tinha se perdido em virtude da pandemia.

O escritório do ADM é uma grande e ampla sala, onde os setores ficam divididos em “ilhas de trabalho”. Por exemplo, uma ilha de trabalho do setor comercial, que fica à frente do Administradores Premium e a ADM Store (empresas que pertencem ao grupo Administradores.com), outra ilha com a galera da redação responsável pelo portal de notícias Administradores.com e etc. Nessa sala não existem paredes que dividem os setores, então, todos da equipe estão em contato a todo o momento.

Bom, voltando para o grande momento, Leandro sentou na sua cadeira giratória na mesa de reuniões que fica em um dos quadrantes da sala e chamou a equipe para conversar.

– Bora lá galera! - disse ele.

Começou dizendo:

– Turma, melhor do que ninguém, todos que estão nesta sala sabem como o ADM foi pioneiro no Brasil trazendo essa ideia de desenvolvimento profissional no formato virtual e que, ao longo do tempo, a gente foi incluindo novos produtos ao Administradores.com, em resposta ao que nosso público demandava de nós. Passamos de um portal de notícias comum sobre administração e afins para ser maior a plataforma da em língua portuguesa sobre negócios e gestão no mundo; há quase 8 anos a gente oferece conteúdo no formato virtual para aperfeiçoamento profissional para PF e PJ; somos craques em mídia e publicidade no geral, a gente tem milhões de visualizações nas redes sociais e no nosso site.

– Gente, isso é incrível demais! – Leandro continuou falando, mas agora com um tom de voz mais sério e com cara de quem estava pensativo.

– Não só eu, como acredito que vocês também têm notado a constante mudança no nosso mercado. A gente está tentando voltar à normalidade depois da época mais desafiadora que tivemos nos últimos anos. Passamos por uma reviravolta no mercado digital, o que nos possibilitou muita coisa, mas não só a nós, a todos que estão nesse ramo e em outros também.

Ele completou dizendo:

– Agora, nós chegamos em uma fase de nos redescobrir e de nos manter referência no setor digital que atuamos, com todas as nossas marcas bem posicionadas no mercado.

2.1 As empresas da marca Administradores.com

O Administradores.com nasceu em 2004 e a proposta da sua criação era de ser um portal de notícias sobre administração, negócios e tudo o que dizia respeito a esse setor. Nele, vários colunistas incluem conteúdos sobre os mais diversos assuntos corporativos, sobre acontecimentos nacionais e internacionais que afetam a economia, a tecnologia e o mercado em geral.

Hoje, o portal de notícias disponibiliza em seu site os artigos produzidos pelos colunistas e também pelos redatores do próprio portal, episódios do podcast Café com Adm, que é outra marca derivada do Administradores.com, além de redirecionamento para as páginas do In Company e o Administradores Premium, que são responsáveis por desenvolvimento profissional, cursos e treinamentos para empresas e pessoas físicas.

FIGURA 1 - Logo do Administradores.com



2.2 Administradores Premium e In Company

O Administradores Premium foi a primeira marca derivada do portal Administradores.com e nasceu com o intuito de entregar algo além de conteúdo do portal, que seria o desenvolvimento profissional através de cursos e conteúdos desenvolvidos para aperfeiçoamento em diversas áreas de negócios e gestão. Idealizado em 2014 e lançado em 2015, foi pioneiro no formato de *streaming* de educação corporativa no Brasil. Inicialmente, a atuação do *streaming* era de alcance nacional e ao longo dos anos, o Premium (como é conhecido na empresa) foi atingindo espaços internacionais.

Com essa expansão da marca, outra demanda que foi surgindo ao longo do tempo foi o foco em treinamentos e desenvolvimento de equipes e empresas. Dessa forma, nasceu o In Company. O In Company é direcionado para empresas e suas equipes. Nele, são desenvolvidas jornadas de aprendizagem, gamificação e análise de desenvolvimento e evolução da equipe através dos conteúdos assistidos, juntamente com a criação de relatório dos resultados.

FIGURA 2 – Administradores Premium



2.3 Café com Adm

O Café com Adm é um podcast criado em 2016 e se tornou outra marca atrelada ao Administradores.com, sendo uma nova forma de contato extremamente direta com as pessoas interessadas em gestão e negócios. O podcast também é uma ferramenta eficiente quando se trata de publicidade, já que atinge um grande público com seus episódios semanais apresentados pelo Leandro.

O podcast conta com inúmeras entrevistas com as mais diversas figuras brasileiras que influenciam o mundo corporativo no geral. O Café com Adm está inserido em um ambiente bem diverso que é o mundo dos podcasts, sempre buscando manter os conteúdos condizentes com o que o mercado precisa. Esse pode ser considerado um dos grandes desafios para o podcast: estar no ranking de mais ouvidos quando o assunto se trata de negócios e gestão, bem como se manter com um conteúdo atualizado e que faça sentido para a audiência, resultando mais *clicks* e ouvintes para o programa.

FIGURA 3 - Logo do Podcast Café com Adm



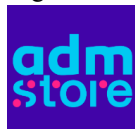
2.4 Adm Store

A Adm Store é considerada uma das empresas mais recentes atreladas ao Administradores.com. Pode-se dizer que ela é a “bebê” entre as empresas filhas e foi criada com o intuito de ser outra forma de contato com o público do portal e do Premium, além de

ser uma oportunidade para expandir os negócios da empresa.

É uma loja virtual onde são comercializados alguns produtos como camisetas, cadernos, canecas e alguns outros itens. Por ser uma marca recente, ela ainda está sendo inserida no meio digital e apresentada àqueles que estão no ecossistema do Administradores, contando com site, gerenciamento logístico e de estoque pelos membros que compõem o Administradores Premium.

FIGURA 4 - Logo do Adm Store



3. O ÚLTIMO GOLE DE CAFÉ

– Contextualizando a situação... - disse Leandro e continuou: Estamos em um momento crítico se pararmos para pensar que todo o cenário em que atuamos está mudando mais rápido que o normal e que a gente precisa elaborar estratégias para continuarmos lá no topo quando se fala de educação corporativa, conteúdos, artigos e podcasts que fazem a diferença.

– Enfim, precisamos tomar grandes decisões e escolher novos rumos a serem traçados. Para isso, a engrenagem mais importante de tudo isso deve estar no lugar correto. A nossa equipe precisa estar forte e alinhada com o que nós nos propomos a entregar. Temos um time enxuto, mas que atua muito bem, conhece os processos e está sintonizado. Por isso, agora quero ouvir de vocês sugestões de melhoria, estratégias que podemos colocar em prática nos setores em que vocês atuam. Quero ouvir vocês.

3.1 A caneca quebrada

A reunião trazia consigo boas notícias e notícias que poderiam representar algum risco, caso não fossem bem administradas. As boas notícias: o Administradores.com possui uma equipe enxuta e eficiente, que conhecia os processos da organização e as funções a serem exercidas no dia a dia, além disso, a organização conta muita experiência no mercado e um grande *networking*; as notícias que precisam ser bem administradas: o mercado digital em constante mudança, principalmente após o ápice da pandemia e a concorrência cada vez maior nos setores que as empresas atuam.

O sócio e gerente de operações que coordena todas as operações do Administradores.com e das empresas filhas disse à equipe que estava reunida ao redor da mesa:

– Turma, as coisas estão mudando na velocidade da luz! Isso pode ser muito bom e ao mesmo tempo difícil de administrar... difícil, mas não impossível. Nós temos muitas oportunidades à vista, ainda com elementos para explorar e o mercado internacional é um deles. Já nos introduzimos nele, mas ainda temos muito o que fazer. Nossos cursos e planos já atingem uma parcela do mercado exterior e vejo que podemos produzir mais para esse público.

Logo em seguida, o gerente comercial, responsável pela área comercial do Administradores Premium continuou:

– Como somos empresas integradas, temos que pensar soluções que sejam viáveis para todas e que façam sentido para nosso público. Então, nós temos que pensar se serão

ações individuais, por exemplo, uma solução para cada marca/empresa ou se serão ações também integradas. Após isso, Leandro pontuou algo importante:

– Além disso, precisamos consolidar ainda mais os nossos serviços para o público B2B. Depois dessa loucura que a gente está vivendo devido a pandemia, todas as organizações precisam se reestruturar em algum sentido.

O segundo sócio completou:

– Olha, temos tantos desafios e oportunidades. A gente pode focar em expansão internacional, focar no B2B, até a criação de novas marcas. Podemos expandir a parte de publicidade. Acredito que umas das dúvidas será se vamos tocar todos esses projetos de uma vez ou focar em algum.

A reunião foi ficando com um ar de “precisamos de mais uma reunião”, já que essas dúvidas e possíveis soluções surgiram e precisavam de um aprofundamento maior. Então, Leandro conversou com a sua equipe e sugeriu um segundo *round* da reunião para dois dias depois.

Assim, todos da equipe, seja de qual marca/empresa for, poderia pensar a respeito do que foi debatido e juntamente com o Leandro decidir qual seria a estratégia utilizada e como seria a sua execução mediante a situação. Leandro pensou:

– São muitos desafios para essa próxima reunião, vamos precisar pensar com as cabeças a todo vapor! – E consigo guardou algumas perguntas que estavam ressoando em sua mente: – “Como gerenciar de forma eficaz todas as empresas e marcas nesse novo cenário considerado pós pandemia? Qual a melhor forma de manter a posição de referência que elas possuem? Será que esse momento nós devemos focar mais na expansão internacional que já iniciamos? Qual será minha prioridade?”. – Ao final da reunião, ele fez mais um café e suspirou baixinho para si mesmo: – Acho que vou precisar de vários desse.

REFERÊNCIAS

A história do Administradores.com. Locução de Leandro Vieira. João Pessoa, Café com Adm, 03 de mar. 2017. Podcast. Disponível em: <https://administradores.com.br/podcast/a-historia-do-administradores-com> . Acesso em: 15 jan. 2025.

CAVALCANTE, Demetrius S. **Satisfação e fidelidade de clientes: Uma análise da base de assinantes do “Administradores Premium”.** Tese (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2016.

4. NOTAS DE ENSINO

Esse caso tem por objetivo, em primeira perspectiva, apresentar a criação da empresa Administradores.com, bem como seu desenvolvimento ao longo dos anos. Buscando trazer um detalhamento, não só dessas companhias, mas das outras empresas/marcas que foram criadas a partir da mesma. Com isso, apresentar o dilema que a empresa possui em decidir quais serão os seus próximos passos para o futuro, como ter um processo inovador que mantenha a organização competitiva no mercado em que atua.

E a partir desse contexto inicial, o texto busca estimular os estudantes a se colocarem no papel de administrador e fazer com que gereencie toda a situação envolvendo a organização.

4.1 Fonte de dados

O caso é real e as informações são provenientes de dados primários, a partir de conversas com os gestores principais (CEO e os sócios), gerentes e outros funcionários antigos que estão há muito tempo na organização e vivenciaram a maior parte da construção da (s) empresa (s). Além de coleta de informações através de palestras realizadas por colaboradores da empresa em universidades, eventos online e presenciais, transmissões ao vivo na internet por meio de redes sociais. Bem como observações e experiências vivenciadas por parte da própria autora, por se tratar de uma funcionária da organização.

Também foram colhidos, por meio de análise documental, dados secundários que se referem à história da organização. Sobre esse tópico, muitas informações foram colhidas no podcast feito pelo CEO da empresa, que conta a história de como tudo foi ganhando forma e qual foi o “pontapé” inicial para o Administradores.com. Além disso, as próprias redes sociais e trabalhos acadêmicos sobre a organização também serviram de fonte para ilustrar a sua trajetória.

Como a organização está bastante inserida no meio digital, muitos dados sobre ela estão disponíveis na internet, nas suas páginas oficiais, blogs de terceiros, artigos digitais e podcasts. Somando a isso, outras publicações acadêmicas realizadas na organização.

4.2 Público-alvo

O caso apresentado pode ser utilizado em disciplinas do curso de Administração que abordam um ou mais tópicos que serão apresentados, como: Gestão da inovação; Empreendedorismo; Administração Estratégica. Ele pode ser utilizado em disciplinas que abordam matérias relacionadas à administração, por exemplo, graduações de turismo, engenharias (em especial de produção) e graduações de ciências sociais aplicadas. Seguem os tópicos principais e temáticas que são abordados no caso:

- Inovação dentro de organizações, já que a empresa precisa sempre se adaptar para continuar apta a atuar no mercado, buscando uma vantagem competitiva;
- Empreendedorismo, já que o caso aborda o momento de idealização de negócio e solução de um problema;
- Visão estratégica, o caso aborda, ao longo do tempo a criação de novas empresas/serviços mediante a necessidade do público;
- Administração estratégica, tendo em vista todo o processo de criação de empresas, alocação de recursos.

Entendemos que esse caso também pode ser aplicado tanto para alunos de

semestres iniciais (nesse caso, o que deve ser avaliado são pontos como trabalho em equipe, liderança, senso crítico sobre a situação, ou seja, não os pontos técnicos e sim pontos reacionais), bem como para alunos concluintes de graduação (sendo assim, o que deve ser avaliado serão as características mais técnicas e aprofundadas nas respostas). Na verdade, o ideal é que o aprofundamento da avaliação seja decidido pelo professor, que já acompanha a turma e consegue categorizar o grau de experiências que os alunos possuem.

Adicionalmente, o caso pode ser utilizado em treinamento de equipes, dinâmicas de recrutamento e seleção (até mesmo em processos seletivos de empresas juniores, trainees e etc.). Buscando a avaliar a percepção e proposição de soluções, simulação de cenários e como se deve agir diante deles.

4.3 Objetivos pedagógicos

O resultado que se espera é que o aluno ao final da leitura de todo o material, possa fazer uma análise e debater em sala o caso, desenvolvendo a visão/análise crítica, apresentando à turma possíveis soluções elaboradas levando em consideração todas as particularidades da empresa.

Dessa forma, buscando trazer alternativas que possam ser aplicadas dentro da organização. Nesse sentido, pode-se solicitar que os estudantes apresentem, caso tenham um tempo mais brando, soluções mais imediatas e que possam ser aplicadas ao longo de um período considerável.

Como o caso foi construído para ser apresentado em diferentes formatos, será registrado aqui os objetivos de cada formato:

- O formato A será aplicado para sala de aula. Esse formato foi estruturado para aulas que têm duas horas de duração. Ele será dividido em dois momentos: (1) quando o aluno receber o caso previamente para ler e responder às questões em casa e individualmente e (2) quando o aluno estiver em sala de aula junto dos colegas e professor, seguir o roteiro para o momento proposto em sala de aula. Esse roteiro está detalhado no tópico 4.5.

- O formato B também foi planejado para o contexto acadêmico, só que para aulas que dispõem de maior tempo para sua execução, nesse caso, quatro horas de aula. Ele será dividido em três momentos: (1) como no formato A, o aluno também deverá receber o caso com antecedência para ler e responder às questões em casa e individualmente; (2) diferentemente do formato A, no segundo momento, durante as duas primeiras horas de aula, os alunos devem se dividir em equipes e responder novamente às perguntas do caso com base no consenso da equipe; (3) depois dessa etapa, os alunos devem realizar as atividades propostas pela roteiro que está detalhado posteriormente.

- O formato C foi planejado para ter sua aplicação fora do meio acadêmico e ser utilizado no contexto empresarial. Esse formato pode ser destinado a treinamentos, recrutamento e seleção em processos externos ou internos de organizações, trainees (por exemplo em empresas juniores).

4.4 Questões de estudo sugeridas

É necessário salientar que o professor responsável pode alterar a ordem das questões, retirar ou incluir outros questionamentos para fomentar o aprendizado da turma. O docente é a ponte de conhecimento entre o aluno e os conteúdos, dessa forma, ele é o mais capacitado para entender quais perguntas fazem mais sentido para os alunos naquele momento levando em consideração o que vem sendo estudado.

1. *Leandro possui um leque de marcas atreladas ao Administradores.com e tem a responsabilidade de gerenciar todas elas. Como você avalia as estratégias de Leandro em relação a criação e de gerenciamento das outras empresas?*

O foco dessa pergunta é fazer com que o aluno se aprofunde e conheça estratégias que são utilizadas dentro das organizações, em especial as estratégias de gestão e de operação utilizadas na organização abordada no caso. Aqui, a avaliação partirá do pressuposto de que o aluno se coloque no lugar do personagem (Leandro) e que avalie estratégias de criação da empresa inicial Administradores.com e também as empresas que foram criadas em sequência e atreladas a marca do portal.

Assim, a resposta para esse questionamento irá fazer com que o aluno venha a desenvolver um senso crítico e analítico sobre a situação da organização. Nesse sentido, é indicado solicitar aos alunos que antes de responderem à questão, pesquisem sobre o conceito de estratégia de, pelo menos, dois autores diferentes e assim construir um pequeno referencial sobre o tópico que possibilitem uma resposta mais enriquecida e endossada pela parte dos estudantes. Aqui trazemos uma base teórica, mas que não precisa ser a única fonte de comparação para o docente na hora da correção. O professor pode acrescentar outras visões que sirvam de parâmetro.

Base teórica:

Para Thompson (2008), estratégia é o plano de ação que a gestão da empresa possui para guiar as operações dentro da organização. A criação da estratégia representa um compromisso a ser adotado, um conjunto delimitado de ações por parte dos cargos gerenciais que visam crescimento, atração e satisfação de clientes. Buscando sempre estar em posição equilibrada, melhorando seus desempenhos financeiros e suas vantagens competitivas diante do mercado.

Já para Abdala (2019), a estratégia é referida como a ligação entre os objetivos existentes e execução necessária para alcançá-los. A estratégia também está ligada ao desenvolvimento desses objetivos.

O processo estratégico pode incluir também o desenvolvimento dos objetivos. Grosso modo, os objetivos definem o que a organização pretende alcançar, enquanto a estratégia é o caminho de como chegar lá. Por esta perspectiva, a estratégia pode ser entendida como a pavimentação de uma rota em busca de um objetivo organizacional, seja ele financeiro, operacional, relacionado com pessoas e, claramente, com a imagem que a marca pretende transmitir ao seu público-alvo e à sociedade. (ABDALA, 2019, p.13).

Dessa forma, a estratégia está relacionada à elaboração das ações ou do conjunto de ações que servirão de base para a organização trilhar seus caminhos. Ela está no início das operações, estipulando os objetivos que a organização quer alcançar, bem como na execução e acompanhamento dos mesmos. A gestão baseada na estratégia sempre busca manter a empresa adaptada ao mercado e suas necessidades.

2. *Se você estivesse no lugar de Leandro, quais seriam as inovações que você apresentaria para sua equipe na próxima reunião?*

Nessa questão, espera-se que o aluno possa focar, principalmente, nos trechos finais do caso onde os personagens citam alguns rumos que a organização pode tomar, como foco em expansão internacional, foco no B2B e demais alternativas. Indica-se que o professor destaque isso quando enviar o caso para resolução.

Para responder essa pergunta, o aluno deve identificar definições a respeito de inovação para que possa entender melhor como podem ser aplicadas dentro da organização. Assim, as respostas podem ser desenvolvidas de forma aplicável ao cenário da empresa. Além disso, é importante que os alunos entendam que o processo de inovação não está necessariamente somente a novos serviços/produtos, mas também a novas formas de se fazer o que já é feito pela organização. Por isso, sugere-se que o professor indique pesquisas de conceitos de inovação para responder essa questão.

Base teórica:

O cenário atual da humanidade é marcado pela necessidade de adaptação e transformação para continuar evoluindo. E no mundo corporativo isso não é diferente. Nessa perspectiva, as organizações precisam estar em constante mudança para se manterem competitivas, sempre buscando novas oportunidades de atuação ou de melhorar as áreas que já atuam. Porém, nem sempre é uma tarefa fácil de executar, pode se dizer que quase nunca é.

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada. (DRUCKER, 2002, p.25).

Peter Drucker destaca que para as organizações se manterem competitivas e sobreviverem nesse contexto atual, é necessário apostar no capital intelectual da organização, bem como investir na gestão de inovação dentro das empresas. (DRUCKER, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

É interessante perceber que a inovação pode ser aplicada de diferentes formas dentro da organização, seja em novos métodos de executar atividades, numa nova visão de gerenciamento, uma nova área dentro da organização ou fazer algo diferente ou melhorado em comparação a algo que se fazia anteriormente.

No contexto empresarial, essa inovação sempre virá focada na geração de lucro ou diminuição de gastos. De acordo com Amorim e Frederico (2008), a inovação é de interesse aos grupos capitalistas devido a geração de valor de troca, ou seja, algo é transformado, trocando a sua versão original e gera um valor maior para seus possuidores.

3. Na sua visão, quais são os pontos fortes e fracos da empresa? Faça uma análise SWOT

O foco dessa questão é auxiliar no desenvolvimento do senso crítico dos alunos acerca da situação da organização. Aqui eles precisam enxergar a empresa e diagnosticar quais são seus pontos fortes e fracos (concomitantemente conhecidos como pontos de melhoria). Nessa questão, espera-se que o aluno possa perceber as características principais da organização e daqueles que estão à frente da sua gestão.

Sendo assim, o professor pode optar que as respostas sejam feitas de forma padrão da análise SWOT utilizando os quadrantes que representam as forças (*Strengths*), as fraquezas (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*).

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões-chave como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL et. al., 2000, p. 62)

Dessa forma, o aluno pode apresentar os pontos levantados em cada dimensão da análise elencando-os em tópicos ou utilizando quadrantes propriamente ditos. Para isso, é interessante que os alunos entendam essa diferenciação dos ambientes e dos fatores que podem afetar positivamente e negativamente cada um deles.

Nessa questão, espera-se que o aluno possa notar alguns pontos que foram citados ao decorrer do caso e categorizar os mesmos nas suas respectivas dimensões. Por exemplo: o caso cita em alguns momentos a constante mudança do ambiente externo que as empresas atuam, já que todas estão inseridas no meio digital. O aluno pode entender essa situação como uma ameaça e expor isso em sua análise SWOT; ao mesmo tempo, pode tratar isso como uma oportunidade para organização de se reinventar em algum outro aspecto e acompanhar ferozmente as mudanças do setor.

4. *Qual seria a alternativa mais viável para que o Administradores.com possa continuar competitivo e inovador no seu ramo?*

Essa questão se apresenta como a que mais pretende aguçar o senso crítico e a criatividade dos estudantes, pois os coloca como se estivessem na posição de gerenciamento da organização. O que se espera na resposta dessa questão é que os alunos pensem de forma coesa sobre a organização pode se manter competitiva.

Os alunos podem propor uma internacionalização total dos conteúdos ofertados no Administradores Premium, podem propor que gestor foque em expandir a organização para outras áreas e serviços; podem propor a abertura de novas empresas/marcas atreladas ao Administradores.com. Muitas serão as possibilidades de resposta para o questionamento. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), a competitividade se apresentará como aptidão da organização em desenvolver e aplicar estratégias que as possibilitem ampliar ou preservar sua posição no mercado.

4.5 Formatos de aplicação do caso

Foram estabelecidos três formatos de aplicação do caso: **Formato A** (duas horas de aula); **Formato B** (quatro horas de aula) e o **Formato C**.

Cada formato possui objetivos destacados anteriormente, além disso para os formatos A e B, os alunos receberão previamente o caso para ser lido e questões para serem resolvidas anteriormente e enviadas antes da aula para o professor. Essa resolução de questões pode ser atribuída de pontos que podem ser somados à nota final ou a outra atividade já realizada em sala. Todas as questões apresentam uma discussão teórica para as respostas, para que sirva de guia para a discussão e avaliação das resoluções das questões.

Vale salientar que o docente pode acrescentar livremente suas colocações sobre as respostas e também analisar se houve alguma deficiência de respostas nas apresentadas pelos alunos, se algo não foi falado, mas que é de grande importância para o debate. Também é importante lembrar que a aplicação dos formatos A e B podem ser direcionados para graduação, a atribuição de nota e avaliação vai depender da profundidade exigida pelo docente nas respostas e soluções apresentadas para o caso.

Já o formato C está direcionado para aplicações não acadêmicas, como para aplicação em treinamentos em empresas e de equipes, recrutamento e seleção de empresas juniores, trainees, organizações governamentais ou não.

4.5.1 Aplicação do caso para o formato A – duas horas de aula

Esse formato de atividade pode contar como pontuação extra ou parte da nota para os alunos que fizerem a entrega das respostas na data estipulada. Sendo assim, é necessário que o caso seja enviado com antecedência, para que os estudantes possam ler e responder em casa as questões e entreguem as mesmas na data marcada pelo docente. Na aula seguinte, com as duas horas de aulas disponíveis, o professor pode seguir o roteiro que será apresentado posteriormente.

4.5.2 Aplicação do caso para o formato B – quatro horas de aula

Nesse formato, a atividade será mais destrinchada e com foco em analisar o pensamento crítico dos estudantes, bem como a explanação da discussão que haverá durante a aula. É interessante que o caso seja enviado com antecedência e que eles respondam as questões em casa. Indica-se enviar com quinze (15) dias antes da data de realização da aula. Como esse formato possui mais tempo disponível, as duas primeiras horas de aula serão utilizadas para a formação de pequenos grupos.

Esses grupos terão como missão reler o caso e responder as perguntas em grupo, observando as principais diferenças entre suas respostas individuais, que foram feitas anteriormente, e suas respostas em equipe. Essas respostas podem ser atribuídas de nota para os estudantes. Depois das duas primeiras horas de aula onde os estudantes devem ler o caso e responder as questões, a execução da aula deverá seguir o roteiro que será apresentado posteriormente.

Aquecimento - 10 minutos:

Na aula propriamente dita, é interessante que se inicie um diálogo com os alunos e solicite que um ou mais alunos façam um breve resumo sobre o caso que foi lido anteriormente. Além disso, o docente pode perguntar se os alunos já conheciam a organização, se já houve algum contato com a organização e também se já tinham participado de alguma atividade como a proposta pelo caso de ensino.

Esse momento é importante para perceber o que os alunos absorveram com a resolução das questões e nas pesquisas realizadas. Dessa forma, o professor pode fazer uma pequena revisão caso seja necessário, pode perguntar e anotar no quadro os tópicos mais importantes para serem destacados.

Organizando as ideias - 20 minutos:

Nesse momento, o docente pode dividir a turma em grupos. Esses grupos serão responsáveis por elaborar uma proposta para a empresa em questão. Nessa proposta, os alunos devem apresentar um projeto para o futuro da organização estudada no caso. Essa solução deve conter os seguintes pontos: (1) Apresentação - contendo os integrantes do grupo e o objetivo do relatório/documento; (2) a solução proposta, um plano de ação (O que a empresa deve fazer no futuro? Ela deve atuar só em rumo de mercado? Deve focar em uma expansão internacional dos seus serviços? Deve mudar seu ramo de atuação?); (3) Pontos fortes e pontos de melhoria da organização; (4) Execução - passo a passo da solução e seus benefícios.

Nesse momento da atividade, não será feita nenhuma entrega, os alunos devem se dividir em equipes e começar a dialogar sobre as primeiras ideias para proposições de soluções.

Construindo as soluções – 30 minutos

Nesse momento, com as equipes divididas, os alunos devem construir propriamente a solução, evidenciando todos os itens que foram solicitados. Aqui, os alunos podem construir o relatório/documento explicando os itens solicitados de forma destrinchada que foram construídos pela equipe.

Caso combinado anteriormente, os estudantes podem construir uma apresentação e utilizar para apresentar a solução proposta para a turma e docente. Uma sugestão é realizar essa atividade em um laboratório de informática - que geralmente dispõe de computadores e *datashow*. Outra possibilidade é combinar previamente com os alunos que tem disponibilidade para que alguns tragam seus computadores.

Apresentando as propostas - 40 minutos

Nesse momento, as equipes devem se apresentar, por ordem de proatividade. Os grupos devem expor as soluções construídas bem como os outros itens solicitados. A finalidade dessa etapa é observar as propostas dos estudantes e a coesão das mesmas com a situação da organização, visualizar se elas estão dentro da realidade apresentada.

Adicionalmente, busca-se entender o nível de criticidade dos grupos e criatividade para resolução de problemas. Destarte, é possível examinar as características importantes para qualquer profissional estão sendo desenvolvidas e exercidas pelos discentes, como trabalho em equipe, proatividade, gerenciamento de tempo e recursos. Como se tratam de vários grupos, as apresentações podem variar de tempo, o ideal é que sejam 4 grupos (de 4 a 5 pessoas) e que cada um tenha 10 minutos para apresentar, mas essa estrutura pode mudar conforme a quantidade de alunos e distribuição dos grupos.

Discussão final - 20 minutos

No momento final, o docente pode fazer comentários sobre as soluções propostas de cada equipe, fazer perguntas sobre a execução dos planos e também abrir um momento para esclarecer dúvidas dos alunos. Como é um momento de interação, os alunos também podem fazer perguntas às outras equipes sobre suas propostas e execução.

Será um momento oportuno para verificar se houve ideias parecidas ou não entre os alunos. Além disso, o professor pode questionar os alunos sobre o que mais gostaram na atividade, o que mais chamou atenção e o que acharam mais difícil fazer.

Quadro 1 - Critérios de avaliação

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO (%)
[RESPONSABILIDADE DE ENTREGA] Se trata da parte escrita que deve ser entregue na data proposta pelo docente.	25%
[SOLUÇÃO] Sugestões condizentes com as informações apresentadas.	25%
[DEFESA] Defesa do argumento de solução caso com base na literatura.	25%
[APRESENTAÇÃO] Apresentação e boa explanação das soluções, de forma que tanto o docente quanto o restante dos grupos entendam o planejamento das soluções.	25%

Fonte: Elaboração própria (2025)

4.5.3 Aplicação do caso para o formato C - consultoria

Nesse formato, o intuito é avaliar a criticidade e criatividade de participantes de um processo seletivo, seja ele *trainee* ou qualquer outro. Esse formato também pode ser destinado a treinamentos internos nas organizações, a fim de treinar lideranças para agir com eficácia em momentos críticos e importantes.

Aqui o mediador deverá dividir os participantes em grupos e entregar o caso - que será chamado de case empresarial - aos participantes. Eles devem dispor de 2 a 3 horas para finalizar toda a etapa desse processo, etapa essa que consiste na construção de uma proposta de projeto para a organização do case. O grupo deve ler e elaborar um projeto que pode ser a reformulação da atuação da empresa ou novas estratégias para a organização e suas marcas. O intuito nesse formato não é responder às questões como os estudantes farão previamente, mas sim construir sugestões e/ou estratégias para a empresa.

Ao desenvolver o processo, avaliar os participantes em pontos que são importantes para a empresa que está realizando o R&S, treinamentos e avaliações internas. Esses podem variar bastante de acordo com a necessidade da organização. Alguns que podem ser elencados para serem critérios de avaliação são: análise de um negócio no cenário digital, estratégias de diferenciação, inovação.

SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

- AMORIM, M. C. S.; FREDERICO, R. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, 2008.
- ABDALA, M. M. et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- CALVOSA, M. V. D. **O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?**. 2023.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- GIACOMINI, J. R. **Comportamento do consumidor e o mercado de infoprodutos na era digital**. 2023.
- SILVA, A. L.; BITAR, A. B. Quais os desafios no lançamento de infoprodutos por meio do marketing digital. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 550-566, 2023.
- SILVEIRA, M. et al. **Paradigmas tecnológicos e a Economia da Informação: Uma análise do mercado de infoprodutos no Brasil**. 2024.
- THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. AMGH Editora, 2008.
- ZANONI, Thiago de Oliveira. **Infoproduto: a venda de conhecimento através da internet no Brasil**. 2022.