

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

Caso das Margaridas: o custo da compaixão

LARISSA DOS SANTOS CRUZ

João Pessoa

Setembro de 2025

LARISSA DOS SANTOS CRUZ

Caso das Margaridas: o custo da compaixão

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Orientadora: Prof. Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

João Pessoa
Setembro de 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C957c Cruz, Larissa dos Santos.
Caso das Margaridas / Larissa dos Santos Cruz. -
João Pessoa, 2025.
17 f.

Orientação: Diana Carvalho.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão de projetos. 3.
Estratégias. I. Carvalho, Diana. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Larissa dos Santos Cruz

Trabalho: Caso das Margaridas: o custo da compaixão

Área da pesquisa: Administração Estratégica

Data de aprovação: 24/09/2025

Banca examinadora

Prof^a. Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Prof^a. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

Prof. Ms. Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo

AGRADECIMENTOS

À professora Diana Lúcia Teixeira de Carvalho, por seu trabalho de orientação.

À Milena Martins, por ser alívio, abrigo e minha melhor casa. Meu lar.

À Letícia Cruz, por ser a força motriz que eu preciso para seguir.

Aos meus pais, Luzimar e Jakelino, por se doarem por inteiro para permitir que eu chegasse até aqui.

A todos os amigos com quem pude compartilhar esta jornada, em especial Hallyson Oliveira, Vinícius Menezes e Yarley Brito.

A todos que contribuíram com minha trajetória, de alguma forma.

RESUMO

O presente caso para ensino, intitulado "Caso das Margaridas: o custo da compaixão", narra a jornada de Camila, uma protetora de animais que dedicou sua vida e recursos ao resgate e cuidado de cães e gatos abandonados. O texto explora os desafios e as escolhas de Camila na gestão de sua iniciativa de proteção animal, desde a infância, quando seu instinto de cuidar a impulsionava a resgatar animais feridos, até sua vida adulta, marcada pela exaustão e pela busca incessante por soluções sustentáveis. A narrativa destaca a paixão de Camila pela causa animal, que a levou a se voluntariar na Europa e, posteriormente, a aceitar um emprego em uma instituição de ensino no Brasil. Contudo, a aparente tranquilidade do campus se revelou um novo cenário de abandono, impulsionando Camila a agir. O caso centraliza-se no "Caso das Margaridas", uma matilha de cadelas resgatadas, liderada por Dedéia, que exemplifica os obstáculos enfrentados: maus-tratos, abandono, dificuldades de socialização, e a incessante luta por lares seguros e recursos. O texto aprofunda-se na exaustiva dança da vida de Camila, que se divide entre as responsabilidades familiares e a dedicação aos animais, revelando a urgência de encontrar ajuda e um modelo de gestão mais eficaz.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão de Projetos. Estratégias de crescimento.

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. O Caso das Margaridas	6
3. Labirinto da Esperança	7
4. Um Porto para Recomeçar	8
5. NOTAS DE ENSINO	9
5.1. Objetivos Educacionais	9
5.2. Fontes de dados	9
5.3. Orientações para aplicação	9
5.4. Questões Propostas	10
5.5. Raciocínio sugerido para resolução das questões	10
6. Indicações bibliográficas	15

1. Introdução

O impulso de cuidar nunca foi uma escolha, mas uma espécie de reflexo, uma força que a movia desde a infância. Enquanto outras crianças colecionavam figurinhas, Camila colecionava seres de quatro patas e um olhar perdido. Seu quarto era uma enfermaria improvisada para pássaros de asa quebrada e gatinhos resgatados de caixas de papelão úmidas. Sua mesada, que deveria ser gasta em doces, era invariavelmente convertida em pacotes de ração, que ela escondia na mochila para alimentar os cães de rua em seu caminho para a escola, sob o olhar que misturava orgulho e exasperação de seus pais. Ela aprendeu cedo que o mundo era grande demais para consertar, mas seu coração era teimoso o suficiente para continuar tentando.

A menina cresceu, e esse instinto viajou com ela. Durante os anos em que morou na Europa, a paixão se aprimorou. Lá, ela se voluntariou em abrigos organizados, onde aprendeu sobre protocolos de resgate e a importância da esterilização em massa. Viu de perto uma outra realidade, mais estruturada, mas descobriu que a dor do abandono tem a mesma cara em qualquer idioma. A experiência solidificou sua convicção, mas também a esgotou. A saudade de casa e o desejo por raízes, por uma vida com um ritmo mais previsível, trouxeram-na de volta ao Brasil. O plano era claro: construir uma rotina estável, fincar os pés no chão, talvez deixar que outras pessoas carregassem o fardo do mundo por um tempo.

Foi com essa mentalidade que ela aceitou o emprego em uma grande instituição de ensino. O campus parecia uma cidade em miniatura, um universo verdejante com seus prédios imponentes e uma aparente tranquilidade. Era o cenário perfeito para o recomeço que tanto almejava. Nos primeiros dias, ela tentou ver apenas isso: a beleza da arquitetura, o ir e vir dos estudantes, a promessa de uma vida normal. Mas seus olhos, treinados por uma vida inteira de atenção, não conseguiam ignorar os movimentos rápidos nas sombras, o miado fraco vindo de um buraco, a figura magra de um cão que se esgueirava pelas moitas. Ela percebeu, com um aperto no peito, que não havia escapatória. O problema não a havia seguido; ele simplesmente a estava esperando ali.

2. O Caso das Margaridas

Para Camila, que circulava diariamente pela Instituição de Ensino, uma cena se repetia com uma frequência dolorosa: o abandono de animais. Em meio a tantos casos, uma cadelinha em especial tocou o coração dos funcionários. Apelidada de Dedéia, ela carregava no corpo e no olhar arredo as marcas profundas dos maus-tratos, buscando refúgio nas matas que cercavam o local, como se a presença humana fosse uma ameaça constante.

Abandonada grávida, não demorou muito para que o choro baixo e agudo de filhotes começasse a ser ouvido por quem passava perto da vegetação densa. A imagem da mãe, agora uma guerreira solitária, carregando sacos de lixo para alimentar sua ninhada, tornou-se comum e acendeu um alerta entre os funcionários. A ideia de que ela e seus pequenos viviam em condições tão perigosas era insuportável.

Após quatro meses, a curiosidade venceu o medo, e as filhotas começaram a se aventurar para fora do esconderijo. Suas aparições tímidas na fronteira da mata foram vistas como uma janela de oportunidade. Com um plano em mente, os servidores se revezaram para deixar potes com ração e água fresca no local, movendo-os sutilmente, dia após dia, para mais longe da segurança da vegetação. Era um convite silencioso para que confiassem no mundo e nas pessoas outra vez.

Apesar de toda a dedicação, a interação com a pequena matilha de quatro fêmeas era quase nula. Dedéia, superprotetora e ainda assustada, ensinava às filhotas a desconfiança que a vida lhe impôs. O tempo, no entanto, corria contra elas. As cadelinhas se aproximavam dos

seis meses de idade, e com eles, o primeiro cio. A possibilidade de uma nova ninhada nascendo em um ambiente tão vulnerável era um pensamento aterrorizante.

O medo impulsionou a ação. Os funcionários se uniram, arrecadaram fundos e contrataram um adestrador, que finalmente conseguiu realizar o resgate. Dedéia e suas filhotes foram castradas e, após um período pós-operatório tranquilo, voltaram para o Campus. O alívio de Camila e de todos que participaram daquela vitória era visível. A matilha, agora carinhosamente chamada de "as Margaridas", parecia finalmente segura. Mas a paz durou pouco.

Num primeiro momento de euforia, a ideia de que novos desafios surgiriam parecia distante. Apesar disso, relatos de que as cachorrinhas estavam se aventurando pelo Campus, mordendo pessoas e atacando gatos, começaram a se espalhar. Na mesma época, matilhas itinerantes passavam pela região, tornando difícil saber quem eram os verdadeiros responsáveis. A incerteza, porém, não impediu que um julgamento apressado fosse feito: nas redes sociais, as Margaridas foram apontadas como culpadas. O que começou como ataques de ódio online logo se transformou em ameaças reais, com denúncias de tentativas de envenenamento.

Camila sentiu um frio na espinha. A cada nova crise, ela agia por impulso, apagando incêndios. Não havia tempo para pensar soluções sustentáveis, como as que ela havia visto enquanto morava fora do país. A urgência do momento sempre ditava as prioridades, e a falta de uma estrutura sólida para lidar com os desafios que vivenciava tornava cada intervenção exaustiva e isolada.

Preocupada com o destino trágico que as cadelas poderiam ter, Camila mobilizou um grupo de protetores da causa animal. O objetivo era claro: capturar a matilha e encontrar uma estrutura segura para abrigá-las. A missão, contudo, provou-se mais longa e desafiadora do que o esperado, estendendo-se de 2021 a 2023.

Ainda assim, o sucesso dessa missão chegou e, após suas respectivas capturas, Dedéia e suas filhotas passaram a viver em um casebre abandonado nas dependências da Instituição de Ensino, sob os cuidados incansáveis de Camila, que ainda luta e sonha com o dia em que cada uma delas possa, finalmente, encontrar o amor e a segurança de um lar.

3. Labirinto da Esperança

Para Camila, a paixão pela causa animal sempre foi uma faca de dois gumes. De um lado, a alegria imensa de fazer a diferença, de oferecer uma segunda chance. Do outro, o peso da exaustão, a sensação de se doar por inteiro e, ainda assim, sentir que a batalha nunca acaba.

Desde que as Margaridas cruzaram seu caminho, Camila assumiu a missão de ser o porto seguro delas. Até hoje, ela é a principal guardiã de saúde e do bem-estar dessa matilha. Toda semana, em meio a uma rotina já sobrecarregada, ela arranja um tempo para o seu ritual: reabastece os potes com a ração doada, troca a água, limpa o espaço e, com uma paciência infinita, tenta se aproximar. O grande sonho é encontrar um lar para cada uma, mas o medo que as cadelas carregam parece ter criado raízes ainda mais profundas após o estresse da captura. Um simples carinho, um passeio tranquilo na guia, tudo parece um objetivo distante, quase impossível.

Houve um sopro de esperança. Em um esforço conjunto com outros protetores, Camila conseguiu custear um adestrador profissional, e os resultados começaram a aparecer. Por um tempo, era possível vê-las caminhando pelos arredores do abrigo, ainda que receosas, aprendendo a confiar novamente. Contudo, o alto custo do treinamento se tornou uma barreira intransponível. O programa precisou ser interrompido e, desde então, as Margaridas regrediram, voltando a se fechar em sua concha de medo.

É aqui que Camila se vê presa em um verdadeiro labirinto. Para que as cadelas vivam bem, precisam de cuidados. Para que encontrem um lar, precisam aceitar o toque humano, um desafio imenso, porque a idade adulta por si só já diminui suas chances. E para que se tornem sociáveis, precisam de adestramento ou, no mínimo, de contato constante com pessoas, algo inviável no abrigo isolado onde vivem sozinhas. Todas as saídas exigem tempo ou dinheiro, e ambos os recursos são desesperadamente escassos.

A vida de Camila é uma dança exaustiva entre mamadeiras, prazos de trabalho e latidos esperançosos. Esposa e mãe de um bebê, ela faz malabarismos diários para dar conta de tudo, desdobrando-se para estar presente para sua família e, ao mesmo tempo, não abandonar os animais que resgatou. As Margaridas são apenas uma parte de sua missão, mas, sem dúvida, a que mais exige dela. Essa entrega lhe faz bem, mas cobra um preço alto.

Ela sabia que precisava de ajuda, mas a ideia de convidar pessoas para colaborar com essa missão (quase) impossível parecia mais um fardo do que uma solução. Os simpatizantes da causa animal que conhecia, assim como ela, já se encontravam no limite. Então como encontraria pessoas confiáveis? Como garantiria que as tarefas seriam feitas corretamente? Como organizaria a participação de cada um? Ela temia que envolver outras pessoas resultasse mais trabalho de supervisão ao invés de alívio.

Já se passaram cinco anos desde que ela fez a essa pequena matilha a promessa de lhes encontrar uma família. Cinco anos de esforço, de dedicação e de uma luta que, em muitos dias, parece não ter progresso nem esperança de um final feliz.

4. Um Porto para Recomeçar

Na tentativa de trazer mais gente para perto da história das Margaridas, Camila criou um projeto nas redes sociais, uma janela para o seu dia a dia de cuidados. É por ali que ela lança seus pedidos de socorro quando os custos extras aparecem: um remédio inesperado, uma consulta de emergência, um reparo no abrigo. E embora o projeto tenha ganhado alguma visibilidade, a ajuda ainda é pontual, vinda quase sempre do mesmo círculo de pessoas próximas. É como usar um curativo para estancar uma ferida que insiste em não fechar. Ela percebeu que, apesar de todo o esforço, estava apenas remendando a situação. A paixão era o motor, mas a falta de um mapa e de ferramentas para navegar a tornava ineficiente e exaustiva.

Depois de tantos anos, uma pergunta começou a ecoar em sua mente, cada vez mais alta e mais urgente: até quando ela conseguiria sustentar tudo isso sozinha?

Com o coração apertado, ela se reuniu com outros protetores, mais para buscar um ombro amigo do que uma solução mágica, para se sentir acolhida por quem entende o peso daquela jornada. E foi no meio daquele desabafo coletivo que, para sua surpresa, uma proposta surgiu.

Lúcia e Helena, colegas de trabalho, viviam dilemas parecidos. Elas também dedicavam a vida e os recursos que não tinham para salvar animais. Para elas, o maior nó era a falta de um lugar seguro para abrigar os bichinhos no delicado período pós-operatório de castração, uma fase que sempre drenava suas finanças e energias.

A conversa fluía, pontuada por suspiros e a familiar sensação de impotência que acompanhava suas histórias. De repente, um dos protetores, com a voz embargada, expôs um novo drama: um cachorrinho acabara de ser atropelado e precisava de cuidados urgentes. Ele necessitaria ser levado ao hospital veterinário, e os custos com exames, medicação e uma possível cirurgia eram esmagadores. Camila sentiu o frio na espinha. Era a mesma tragédia de sempre, a mesma dor de ser parte de uma rede que lidava constantemente com o sofrimento animal, mas que tinha recursos tão limitados para ajudar. O pouco que faziam impactava diretamente a qualidade de vida de cada um ali, drenando suas energias e recursos.

Após a mobilização inicial para arrecadar o que podiam e encaminhar o cachorrinho para o atendimento, o grupo se dispersou. Camila seguiu para casa, onde o abraço de seu marido e o sorriso do bebê eram o bálsamo para seu coração exausto. Ao estacionar, o celular vibrou. Uma mensagem. Era um vídeo de uma gatinha que ela havia resgatado anos atrás, depois de um longo período de recuperação devido a maus-tratos. Com muito esforço e divulgação nas redes sociais, a gatinha finalmente encontrara um lar. No vídeo, a nova tutora mostrava a gatinha brincando alegremente com um ratinho de brinquedo, com a família ao redor, rindo e interagindo. Um animal que encontrou um lar transbordando amor. Saber que seus esforços tinham dado uma nova chance àquela gatinha não tinha preço. Naquele instante, memórias do ciclo interminável em que se encontrava surgiu em sua mente. O fardo que carregava se tornara pesado demais, seu corpo e mente gritavam por tranquilidade, mas essa tranquilidade nunca alcançaria sua alma e coração caso se permitisse abandonar sua essência e ignorar todo o sofrimento dos seres que não precisavam de ajuda para sobreviver. Ela se viu diante de uma encruzilhada. Poderia continuar sua luta inacabável, movida pela paixão, mesmo que isso significasse a exaustão e a constante batalha contra a insuficiência de recursos?

No passado, diante de momentos em que viveu situações semelhantes, tentou limitar seu envolvimento com a causa animal a fim de preservar a si mesma, mas falhou. Seria impossível dormir à noite sabendo que ignorara um gatinho adoecido ou uma pata quebrada. A sensação de insuficiência que lhe abatia sempre que seus esforços pareciam ser em vão lhe machucava, mas a culpa por nem ao menos tentar assolaria sua alma pelo resto da vida. Não, se isentar não era uma opção, mas continuar dessa forma estava lhe corroendo. Então, o que faria, afinal?

5. NOTAS DE ENSINO

5.1. Objetivos Educacionais

Com o propósito de analisar a dinâmica de uma atividade social, este caso de ensino imerge os alunos nos dilemas, escolhas e descobertas que moldam a prática da gestão. Sua aplicação como ferramenta pedagógica visa a fomentar o desenvolvimento de aptidões essenciais, como a capacidade analítica e a capacidade de aplicação de ferramentas de gestão à atividades típicas do terceiro setor, sendo recomendado para disciplinas de Empreendedorismo Social, Planejamento Estratégico e Marketing Social.

A metodologia coloca os estudantes em uma posição de aprendizado prático, aprimorando conhecimentos e atitudes através da busca por soluções para desafios concretos do mundo corporativo.

5.2. Fontes de dados

A construção deste caso para ensino partiu de informações reais, coletadas por meio de uma entrevista semiestruturada com a cuidadora principal das "Margaridas", as cadelas resgatadas que são o fio condutor da narrativa. Para preservar a confidencialidade dos envolvidos, todos os nomes e personagens foram alterados. É fundamental destacar que, embora o dilema central seja inspirado em eventos verídicos, a situação descrita foi adaptada pela autora com intervenções pontuais, buscando criar um material didático mais dinâmico e com maior aplicabilidade pedagógica, não representando fielmente o estado atual da organização.

5.3. Orientações para aplicação

Para a condução eficaz desta atividade, sugere-se reservar no mínimo 90 minutos da aula. Apresentamos um roteiro de aplicação:

- a) Inicie contextualizando para os alunos a modalidade de caso para ensino como uma ferramenta de aprendizagem ativa e prática.
- b) Organize a turma em pequenas equipes de três a quatro integrantes para promover a leitura colaborativa e a discussão do material.
- c) Após a familiarização dos grupos com o caso, apresente as questões norteadoras que irão guiar a análise e a busca por soluções.
- d) Destine aproximadamente 45 minutos para a resolução das questões, com flexibilidade para estender o tempo conforme a necessidade e o engajamento da turma.
- e) Ao final, promova uma sessão de apresentação, na qual os grupos (ou uma seleção sorteada deles) expõem seus planos de ação. O objetivo é analisar coletivamente a viabilidade das propostas. O professor deve atuar como mediador, estimulando o debate sem expressar sua opinião.
- f) Conclua a atividade com um resumo dos pontos-chave, destacando as soluções mais criativas, os consensos e a conexão entre as ferramentas de gestão e os resultados alcançados.

5.4. Questões Propostas

- 1) Na sua opinião, o que pode ser feito para solucionar o dilema vivido pela protagonista de forma sustentável? Responda considerando os modelos de empreendedorismo e empreendedorismo social.
- 2) Com base na sua resposta, elabore um modelo CANVA para facilitar a visualização da solução como um todo.
- 3) Considerando a situação enfrentada por Camila e a solução anteriormente citada, forme uma matriz GUT para mapear os principais problemas a serem sanados.
- 4) Considerando os problemas identificados, estabeleça planos de ação para os problemas mais urgentes utilizando o modelo 5W2H, a fim de guiar as próximas ações da personagem.

5.5. Raciocínio sugerido para resolução das questões

1. Na sua opinião, o que pode ser feito para solucionar o dilema vivido pela protagonista de forma sustentável? Responda considerando os modelos de empreendedorismo e empreendedorismo social.

O empreendedorismo é um fenômeno multifacetado, essencial para o dinamismo econômico e social. Em sua essência, refere-se ao processo de iniciar um novo negócio ou empreendimento, muitas vezes assumindo riscos financeiros na esperança de lucro (Barreto, 1998). Contudo, essa definição se expandiu para abraçar diversas formas de criação de valor.

Tradicionalmente, distinguimos o empreendedorismo de negócios (ou comercial), focado na identificação de oportunidades de mercado e na criação de produtos ou serviços que gerem retorno financeiro para o fundador e investidores. Sua principal característica é a busca pelo lucro e a eficiência na alocação de recursos para maximizar esse retorno. Exemplos incluem startups de tecnologia ou novos comércios varejistas (Drucker, 1985).

Outro tipo relevante é o intraempreendedorismo, que ocorre dentro de organizações já estabelecidas. Colaboradores atuam como empreendedores, desenvolvendo novas ideias, produtos, serviços ou processos que beneficiem a empresa, mesmo sem serem os proprietários. É caracterizado pela inovação interna e pela cultura de autonomia e proatividade (Russell, 1999).

Mais recentemente, o empreendedorismo social emergiu como um campo de crescente importância. Diferente do empreendedorismo comercial, seu objetivo primário não é o lucro, mas sim a criação de valor social significativo, abordando problemas sociais e ambientais urgentes. Embora possa gerar receita para ser sustentável, essa receita é um meio para um fim – a missão social (Dees, 2001; Austin et al., 2006). Suas características incluem a inovação na solução de problemas sociais, a resiliência e a capacidade de mobilizar recursos de diversas fontes (doações, voluntariado, vendas de produtos/serviços sociais).

No contexto do texto apresentado sobre Camila, o empreendedorismo social se encaixa perfeitamente. A protagonista é movida por um impulso inegável de cuidar dos animais, um problema social e de bem-estar. Suas ações, embora isoladas e reativas, demonstram a essência do empreendedor social: identificar uma necessidade (animais abandonados e sofrendo), mobilizar recursos (arrecadação de fundos, voluntários, adestrador) e buscar soluções inovadoras (plano para as Margaridas, projeto nas redes sociais) para um problema que o mercado tradicional não resolve de forma eficiente. O desafio de Camila reside justamente em transformar essa paixão em um modelo de empreendimento social sustentável, mesmo que ainda distante da formalização, a fim de gerar valor social de forma contínua sem esgotar seus próprios recursos e energia.

2. Com base na sua resposta, elabore um modelo CANVA para facilitar a visualização da solução como um todo.

Compreender e comunicar um modelo de negócio de forma eficaz é um desafio, especialmente para iniciativas que buscam tanto o impacto social quanto a sustentabilidade. Nesse cenário, o Business Model Canvas (BMC), popularizado por Osterwalder e Pigneur (2010), surge como uma ferramenta estratégica inestimável. O BMC é uma estrutura visual que permite descrever, projetar, desafiar, inventar e inovar modelos de negócios. Ele consiste em nove blocos interconectados que representam os elementos essenciais de como uma organização cria, entrega e captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Suas características mais marcantes incluem a simplicidade, a abordagem visual (facilitando a compreensão e a colaboração), e a capacidade de ser aplicada a diversos tipos de organizações, desde startups comerciais até empreendimentos sociais. É uma ferramenta dinâmica, que permite a prototipagem rápida de ideias e a iteração constante.

A importância do BMC reside em sua capacidade de oferecer uma visão holística e integrada do negócio. Ele ajuda a identificar lacunas, a compreender a relação entre diferentes áreas e a comunicar o modelo de forma concisa para stakeholders internos e externos. Ao visualizar todos os componentes em uma única tela, empreendedores podem analisar a viabilidade e a sustentabilidade de suas propostas, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a adaptação a novos cenários (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para apresentar uma solução ao dilema central de Camila, o Business Model Canvas (BMC) emerge como uma ferramenta estratégica adequada, mesmo quando adaptada para o contexto do empreendedorismo social. Ao invés de focar primariamente no lucro, nosso BMC direciona-se à maximização do valor social, enquanto busca a sustentabilidade operacional. A missão central que guia este modelo é clara: resgatar, reabilitar e promover a adoção responsável de animais abandonados, com um foco incisivo na sustentabilidade e no engajamento comunitário, visando a aliviar o fardo individual de protetores como Camila e, em seu lugar, criar uma robusta rede de apoio eficaz.

No primeiro bloco, dos Segmentos de Clientes, identificamos quem serão os beneficiários diretos e indiretos, bem como os apoiadores essenciais para a iniciativa. Os animais abandonados e maltratados são, sem dúvida, os principais beneficiários, pois a eles se destinam o resgate, os cuidados veterinários, a reabilitação e, em última instância, um lar seguro. Contudo, não podemos esquecer de Camila e outros protetores individuais, que

enfrentam uma sobrecarga imensa; para eles, a iniciativa oferecerá apoio, alívio do fardo, uma estrutura organizada e oportunidades de colaboração. A comunidade universitária da Instituição de Ensino onde Camila trabalha também se beneficia indiretamente pela redução de animais em situação de rua no campus, e por meio de futuros programas de conscientização e engajamento.

Os adotantes potenciais formam outro segmento crucial, pois para eles serão disponibilizados animais reabilitados e prontos para adoção, com o devido suporte durante o processo. Essenciais para a execução das atividades são os voluntários, que encontrarão um propósito, oportunidades de engajamento e desenvolvimento de novas habilidades. Por fim, os doadores e patrocinadores, sejam pessoas físicas ou jurídicas, representam a base financeira, podendo investir em uma causa social transparente e de impacto.

A Proposição de Valor descreve os benefícios que a iniciativa oferece a cada um desses segmentos. Para os animais, o valor é a garantia de uma vida digna, que se manifesta no resgate, alimentação, cuidados com a saúde, castração e na reabilitação por meio de adestramento e socialização, culminando na conexão com lares responsáveis. Para Camila e os demais protetores, o valor reside na criação de uma rede de apoio e no compartilhamento de responsabilidades, na estrutura formalizada de uma ONG ou associação, na capacitação e recursos para aprimorar seu trabalho e, significativamente, no alívio da sobrecarga emocional e financeira. À comunidade e à sociedade, a iniciativa entrega a redução do abandono e dos maus-tratos, a conscientização e educação sobre posse responsável, e a melhoria do ambiente no campus universitário. Para voluntários e doadores, o valor é a oportunidade de fazer a diferença, ver um impacto visível e contar com a transparência e prestação de contas no uso dos recursos.

Os Canais detalham como a iniciativa entrega sua proposta de valor e interage com seus segmentos de clientes. No ambiente digital, as redes sociais (Instagram, Facebook, etc.) serão plataformas cruciais para a divulgação de animais para adoção, pedidos de doação, compartilhamento de histórias de sucesso e conscientização. Um website ou plataforma online será desenvolvido para facilitar processos de adoção, inscrição de voluntários, doações e fornecimento de informações detalhadas. Aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, garantirão uma comunicação rápida e eficiente com voluntários e protetores. Presencialmente, a iniciativa se fará presente através de eventos de adoção no campus e na comunidade, feiras e bazares para arrecadação de fundos, e palestras e workshops sobre bem-estar animal. As parcerias com clínicas veterinárias e pet shops também atuarão como canais de contato e serviço, complementados pelo boca a boca, impulsionado pelo engajamento e recomendação de voluntários e apoiadores satisfeitos.

O Relacionamento com Clientes define o tipo de interação que a iniciativa terá com seus diversos públicos. Uma comunicação transparente é fundamental, com prestação de contas regular sobre o uso dos recursos e o impacto gerado, construindo confiança. O compartilhamento de histórias de impacto, como a da gatinha adotada, servirá para inspirar e engajar. A criação de programas de voluntariado estruturados, com papéis claros, treinamento e reconhecimento, manterá o engajamento. Um círculo de apoiadores, ou "clube de padrinhos/madrinhas", com atualizações exclusivas, fortalecerá a lealdade. Finalmente, um atendimento personalizado será crucial para adotantes e em casos emergenciais.

As Fontes de Receita descrevem como a iniciativa gerará valor econômico para ser sustentável. As doações serão uma base importante, obtidas através de campanhas online e presenciais (crowdfunding, Pix), programas de apadrinhamento com mensalidades, e, após a formalização, pela busca de editais e leis de incentivo. Eventos como bazares, rifas e jantares beneficentes, com venda de produtos e ingressos, também contribuirão. A venda de produtos e serviços sociais é outra vertente: um pequeno pet shop social (online ou físico) poderia vender ração, acessórios e artesanato com a marca da ONG. Parcerias com serviços

veterinários de baixo custo/social gerariam receita, e taxas de adoção simbólicas ajudariam a cobrir custos iniciais. Além disso, a busca por patrocínios de empresas locais em troca de visibilidade e convênios com a própria Instituição de Ensino representam oportunidades de captação.

Os Recursos Principais são os ativos indispensáveis para que a iniciativa funcione. Em termos humanos, Camila é o pilar de liderança, paixão e experiência; Lúcia, Helena e outros protetores formam a rede de apoio e trazem conhecimento; voluntários oferecem mão de obra, transporte e auxílio na divulgação; e adestradores e veterinários parceiros fornecem serviços pro bono ou sociais. Os recursos físicos incluem o abrigo ou casebre para os animais, materiais como ração, medicamentos e equipamentos de limpeza, e veículos para transporte. No campo intelectual, destacam-se o conhecimento em manejo animal e bem-estar, a construção da marca e reputação da ONG, e as plataformas digitais. Os recursos financeiros abrangem fundos iniciais (de doações ou economias pessoais) e o fluxo de caixa gerado pelas diversas fontes de receita.

As Atividades Chave são as ações mais importantes que a iniciativa deve executar para entregar sua proposta de valor. Isso inclui o resgate e acolhimento de animais, os cuidados e reabilitação (alimentação, medicação, vacinação, castração, adestramento/socialização – crucial para as Margaridas), a gestão do abrigo (limpeza, manutenção, controle sanitário), a gestão de voluntários (recrutamento, treinamento, coordenação), a captação de recursos (campanhas, editais, parcerias, vendas), a comunicação e divulgação (gestão de redes sociais, produção de conteúdo), o processo de adoção (avaliação de adotantes e acompanhamento) e, por fim, a conscientização por meio de palestras e materiais educativos.

As Parcerias Principais são os atores externos que ajudarão a iniciativa a atingir seus objetivos de forma mais eficiente. A Instituição de Ensino pode oferecer espaço para o abrigo, promover o voluntariado estudantil e conceder apoio institucional. Clínicas veterinárias e adestradores profissionais podem oferecer preços sociais ou serviços pro bono. Pet shops e marcas de ração são parceiros potenciais para doações ou patrocínios. A colaboração com outras ONGs e protetores fortalece a rede de apoio e permite a troca de experiências e o trabalho conjunto em grandes resgates. A parceria com órgãos públicos pode trazer suporte em fiscalização e campanhas de castração em massa, e a mídia local é fundamental para a divulgação de animais e eventos.

Por último, a Estrutura de Custos detalha os gastos que a iniciativa terá. A maior parte dos recursos será direcionada aos cuidados com os animais (ração, medicamentos, vacinas, castrações, consultas). Outros custos incluem a manutenção do abrigo (limpeza, reparos, utilidades), despesas com adestramento e reabilitação, gastos com divulgação e marketing, despesas administrativas (especialmente se a iniciativa for formalizada), e o transporte para resgates e visitas.

Ao visualizar esses nove blocos interconectados, Camila pode ver um caminho claro para transformar seu desafio individual e exaustivo em uma solução de empreendedorismo social robusta e sustentável. O BMC oferece um roteiro que permite organizar a paixão, compartilhar o fardo e maximizar o impacto, garantindo que a esperança por um lar para cada animal se torne uma realidade palpável e duradoura.

3. Considerando a situação enfrentada por Camila e a solução anteriormente citada, forme uma matriz GUT para mapear os principais problemas a serem sanados.

A matriz GUT oferece um método quantitativo para classificar a criticidade dos problemas. Esta ferramenta, cujo nome deriva dos critérios Gravidade, Urgência e Tendência, é essencial para priorizar o tratamento das questões mais relevantes, como define Daychoum (2011). O processo consiste em avaliar cada problema, atribuindo uma pontuação de um (mínimo) a cinco (máximo) para cada uma das três dimensões. A Gravidade pondera as

consequências de longo prazo nos resultados e processos. A Urgência considera o tempo disponível para a resolução. A Tendência, por sua vez, projeta a evolução do problema se nada for feito.

Quadro 1 - Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação	Ranking
Sobrecarga e esgotamento dos protetores	5	5	5	$5 \times 5 \times 5 = 125$	1°
Recursos financeiros limitados	5	4	5	$5 \times 4 \times 5 = 100$	2°
Falta de estrutura de apoio	4	4	4	$4 \times 4 \times 4 = 64$	3°
Reincidência de abandono no Campus	4	3	5	$4 \times 3 \times 5 = 60$	4°

Fonte: Elaboração própria

A Matriz GUT aponta a necessidade de abordar o problema da Sobrecarga e Esgotamento de Camila como prioridade máxima. Qualquer solução que não contemple diretamente o alívio de sua carga e a proteção de seu bem-estar será insustentável a longo prazo.

Em segundo e terceiro lugar, vêm a Falta de Recursos Financeiros Sustentáveis e a Falta de Estrutura de apoio, respectivamente. Esses dois problemas estão intimamente ligados: uma estrutura para realização das atividades inerentes aos cuidados dos animais é a ponte para a captação de recursos de forma mais profissional e sustentável, que, por sua vez, aliviará a carga financeira de Camila e outros protetores e permitirá que outras ações sejam implementadas.

A Reincidência de Abandonos no Campus, embora de alta tendência de piora, aparece em quarto lugar. Isso não significa que seja menos importante, mas que a sua resolução depende de uma estrutura mínima e de pessoas para ser eficazmente implementada através de programas de conscientização e castração. Portanto, as primeiras ações devem ser direcionadas a aliviar a carga de Camila, iniciar o processo de estruturação do empreendimento social e construir um plano sólido para a sustentabilidade financeira, pois essas são as fundações para atacar o problema de forma sistêmica e duradoura.

Esta etapa é puramente analítica. Os alunos devem avaliar os principais problemas enfrentados pela personagem e justificar as notas atribuídas para G, U e T. O debate dentro do grupo para definir as notas é a parte mais rica do exercício. Perguntas como “Por que a Gravidade da falta de tempo é 5 e não 4?” e “O que acontece se esse problema não for resolvido?” são essenciais para nortear as decisões da equipe.

4. Considerando os problemas identificados, estabeleça planos de ação para os problemas mais urgentes utilizando o modelo 5W2H a fim de guiar as próximas ações da personagem.

A ferramenta 5W2H é um método estruturado que serve como um guia para a elaboração e execução de planos de ação. Concebida por especialistas da indústria automobilística japonesa, sua finalidade é eliminar incertezas na condução de operações, garantindo que todos os envolvidos, da gestão à equipe, tenham uma compreensão unificada do trabalho a ser feito (Candeloro, 2008). Sua concepção está intrinsecamente ligada ao ciclo PDCA, atuando como uma ferramenta auxiliar fundamental, sobretudo na fase de planejamento (Silva et al., 2013).

Utilizando os exemplares exibidos nas questões anteriores, é possível identificarmos obstáculos que precisam ser sanados com celeridade. A sobrecarga e esgotamento é classificada como o problema mais crítico, portanto, a primeira e mais importante ação estratégica deve ser a criação de um sistema de delegação eficaz. O foco deve ser no recrutamento de 2 ou 3 voluntários para funções específicas, como a gestão de redes sociais e a logística de ração.

Quadro 2 - Plano de Ação 1

What? (O que será feito?)	Recrutar e integrar uma equipe inicial de 2 a 3 voluntários para assumir funções operacionais e de gestão específicas.
Why? (Por que será feito?)	Para delegar tarefas que consomem muito tempo e evitar o esgotamento (burnout) que ameaça a continuidade do projeto.
Where? (Onde será feito?)	O recrutamento será feito principalmente em plataformas online (redes sociais, grupos de voluntariado da cidade). A integração e o gerenciamento serão feitos de forma remota (grupos de WhatsApp, Trello) e presencialmente no abrigo, quando necessário.
When? (Quando será feito?)	Início imediato. O prazo para recrutar a equipe inicial é de 30 dias. O processo de delegação e acompanhamento é contínuo
Who? (Por quem será feito?)	Por Camila. Ela será responsável por criar as "vagas", divulgar, conversar com os interessados e realizar a integração inicial.
How? (Como será feito?)	1. Mapeamento: Definir 3 funções críticas 2. Descrição: Criar um post claro para cada "vaga", descrevendo as responsabilidades e o tempo estimado de dedicação 3. Divulgação: Publicar nas redes sociais pessoais e em grupos locais de ajuda e da causa animal. 4. Seleção: Realizar conversas informais online para alinhar expectativas com os interessados. 5. Integração: Criar um grupo de trabalho, compartilhar os acessos necessários e apresentar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) simples.
How Much? (Quanto vai custar?)	Custo financeiro de R\$ 0,00. O investimento será o tempo das fundadoras para executar o processo de recrutamento (estimativa de 5 a 8 horas totais para cada uma no primeiro mês).

Fonte: Elaboração própria

Seguindo a matriz GUT, a limitação de recursos financeiros é o segundo problema com maior necessidade de resolução, sendo esta uma das chaves para a sustentabilidade da organização. Uma tática de captação de baixo esforço e alto potencial de retorno, como o Programa de Apadrinhamento Digital pode ser uma saída rápida para a equipe. Um voluntário de comunicação pode gerenciar essa campanha, liberando Camila para focar nos animais. Aplicando a metodologia 5W2H, teremos:

Quadro 3 - Plano de Ação 2

What? (O que será feito?)	Estruturar e lançar um programa de doação recorrente chamado "Padrinhos & Madrinhas dos Resgatados".
---------------------------	--

Why? (Por que será feito?)	Para criar uma fonte de receita mensal previsível que cubra os custos fixos (ração, aluguel simbólico, etc.), diminuindo a dependência da renda pessoal das fundadoras e permitindo um planejamento financeiro mais seguro.
Where? (Onde será feito?)	A campanha será lançada e mantida nos canais digitais da causa (Instagram, Facebook, WhatsApp). O recebimento das doações será feito via plataforma de financiamento recorrente (ex: Apoia.se) ou diretamente por PIX programado.
When? (Quando será feito?)	O lançamento deve ocorrer em até 45 dias, logo após a integração do voluntário de Mídias Sociais (definido no Plano 1). A campanha será contínua.
Who? (Por quem será feito?)	Pelo novo voluntário de Mídias Sociais (execução e divulgação), com a supervisão e apoio estratégico de uma das fundadoras.
How? (Como será feito?)	1. Estruturação: Definir os valores das cotas de apadrinhamento e as "recompensas" simbólicas. 2. Conteúdo: Produzir fotos e vídeos de alta qualidade de cada um dos 3 cães, contando suas histórias de superação. 3. Ferramentas: Configurar a plataforma de doação escolhida ou criar um QR Code PIX específico para a campanha. 4. Lançamento: Fazer uma semana de lançamento intensivo nas redes sociais, com posts diários e lives. 5. Manutenção: Manter a comunicação constante com os padrinhos, mostrando o impacto de sua doação.
How Much? (Quanto vai custar?)	Custo financeiro próximo de R\$ 0,00. As plataformas de doação geralmente cobram uma pequena porcentagem (5% a 13%) apenas sobre o valor arrecadado, não havendo custo fixo inicial.

Fonte: Elaboração própria

Esta questão foi elaborada para desafiar os alunos a saírem do campo teórico, aplicando os conceitos discutidos no contexto prático do "Caso das Margaridas". Ao desenvolverem e apresentarem suas soluções, as equipes demonstrarão sua habilidade na construção de cenários, permitindo que o professor intervenha com insights valiosos para o refinamento e a melhoria dos planos de ação propostos.

6. Indicações bibliográficas

AUSTIN, J. E.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, [s. l.], v. 30, p. 1-22, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>. Acesso em: 27 set. 2025.

BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

CANDELORO, R. Não tenha dúvidas: método 5w2h. [S. l.]: Administradores.com.br, [entre 2000 e 2025]. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CARVALHO, C. P.; SENNA, N. N. Planejamento Estratégico. Estudo de Caso no Mercado de Farmácia de Manipulação. In: ENEGEP XXXV, 2015, Fortaleza. Anais [...] Fortaleza, 2015.

COSTA, F. J. Marketing e Sociedade. João Pessoa: UFPB, 2014. Texto da disciplina do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB.

DAYCHOUM, M. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2011. Disponível em: https://kupdf.net/download/40-ferramentas-e-tecnicas-degerenciamentopdf_5a8b8bb9e2b6f51a08ef7a5f_pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Duke University, 2001. Original Paper. Disponível em: https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.

DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles. New York: HarperBusiness, 2006.

MCCARTHY, E. J. Basic marketing - a global managerial approach. USA: McGraw-Hill, 1996.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010. Disponível em: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.

PARRY, S. B. The Managerial Mirror: Competencies. Amherst: Human Resource Development Press, 1997.

RUSSELL, R. D. Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. Entrepreneurship Theory and Practice, [s. l.], p. 65-84, Spring 1999.

SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 21-34, jan./abr. 2012.