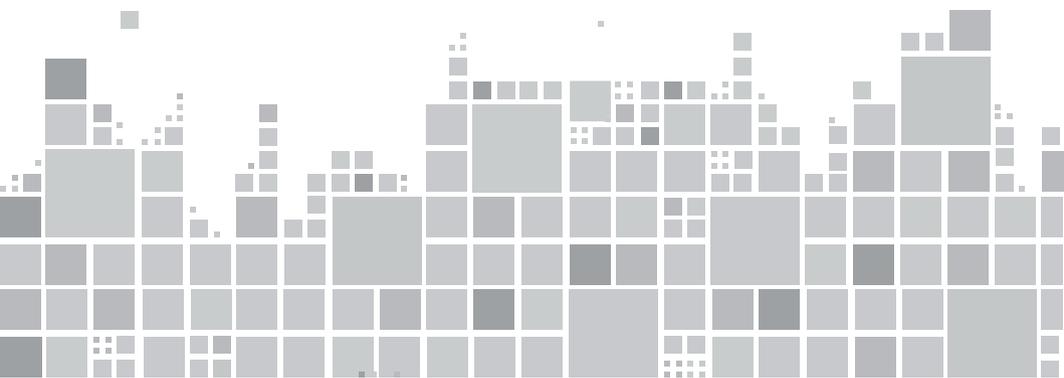


Metodologia ativa de aprendizagem

Casos de ensino na área
de Administração

Yákara Vasconcelos Pereira
[Org.]



Série Livro-Texto



Yákara Vasconcelos Pereira
[Org.]

**Metodologia ativa
de aprendizagem**
Casos de ensino na área
de Administração

Recife
2021



Universidade Federal de Pernambuco

Reitor: Alfredo Macedo Gomes

Vice-Reitor: Moacyr Cunha de Araújo Filho



Pró-Reitoria de Graduação

Pró-Reitora: Magna do Carmo Silva

Diretora: Fernanda Maria Ribeiro de Alencar

Editora UFPE

Diretor: Junot Cornélio Matos

Vice-Diretor: Diogo Cesar Fernandes

Editor: Artur Almeida de Ataíde

Comitê de avaliação

Adriana Soares de Moura Carneiro, Ana Célia Oliveira dos Santos, Andressa Suely Saturnino de Oliveira, Arquimedes José de Araújo Paschoal, Assis Leão da Silva, Ayalla Camila Bezerra dos Santos, Chiara Natercia Franca Araujo, Deyvylan Araujo Reis, Djailton Cunha, Flavio Santiago, Hyana Kamila Ferreira de Oliveira, Isabel Cristina Pereira de Oliveira, Jaqueline Moura da Silva, Jorge Correia Neto, Keyla Brandão Costa, Luciana Pimentel Fernandes de Melo, Márcia Lopes Reis, Márcio Campos Oliveira, Márcio Vilar França Lima, Maria Aparecida Silva Furtado, Maria da Conceição Andrade, Michela Caroline Macêdo, Rodrigo Gayger Amaro, Rosa Maria Oliveira Teixeira de Vasconcelos, Shirleide Pereira da Silva Cruz, Tânia Valéria de Oliveira Custódio, Waldireny Caldas Rocha

Editoração

Revisão de texto: Monick Munay Dantas da Silveira

Projeto gráfico: Diogo Cesar Fernandes | Gabriel Santana

Diagramação: Pedro Henrique Santos

Catálogo na fonte

Biblioteca Kalina Ligia França da Silva, CRB4-1408

M593	Metodologia ativa de aprendizagem [recurso eletrônico] : casos de ensino na área de administração / organizadora : Yákara Vasconcelos Pereira. – Recife : Ed. UFPE, 2021. (Série Livro-Texto)	
	Vários autores. Inclui referências. ISBN 978-65-5962-085-2 (online)	
	1. Administração – Estudo e ensino (Superior). 2. Aprendizagem ativa. 3. Administração de empresas – Estudo de casos. 4. Planejamento estratégico. 5. Empreendedorismo. 6. Administração pública. I. Leite, Yákara Vasconcelos Pereira (Org.). II. Título da série.	
658.007	CDD (23.ed.)	UFPE (BC2022-004)

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.



SÉRIE LIVRO-TEXTO

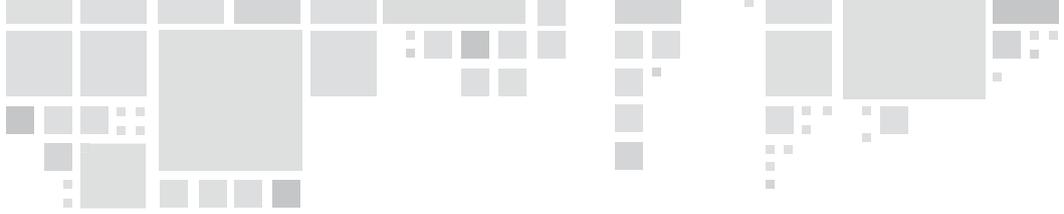
A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pautada pelos princípios da democracia, da transparência, da qualidade e do compromisso social, assume a Educação Superior como um bem público e um direito de todas e todos. Nesse sentido, estimula a melhoria das condições do trabalho docente, a inserção de metodologias de ensino inovadoras e a articulação dos conhecimentos teóricos e práticos nas diferentes áreas do saber como instrumentos de promoção de uma formação científica, humanística e artística que prepare nossos estudantes para a intervenção na realidade, segundo o compromisso com o desenvolvimento integral e sustentável, a equidade e a justiça social. Assim, a UFPE, por intermédio da Pró-Reitoria de Graduação e da Editora UFPE, oferta à comunidade acadêmica e à sociedade mais uma seleção da Série Livro-Texto, com o objetivo de contribuir para a formação da biblioteca básica do estudante de graduação e para a divulgação do conhecimento produzido pelos docentes desta Universidade. Os 34 livros selecionados para esta coleção, que contemplam diferentes áreas do saber, foram aprovados segundo as condições estabelecidas no Edital 14/2021 (Edital simplificado de incentivo à produção e publicação de livros digitais Prograd/Editora UFPE) e representam o esforço de discentes (de graduação e pós-graduação) e servidores (docentes e técnicos) e da gestão da Universidade em prol da produção, sistematização e divulgação do conhecimento, um de seus principais objetivos.

Alfredo Macedo Gomes – Reitor da UFPE

Moacyr Cunha Araújo Filho – Vice-Reitor da UFPE

Magna do Carmo Silva – Pró-Reitora de Graduação (Prograd)

Fernanda Maria Ribeiro de Alencar – Diretora da Prograd

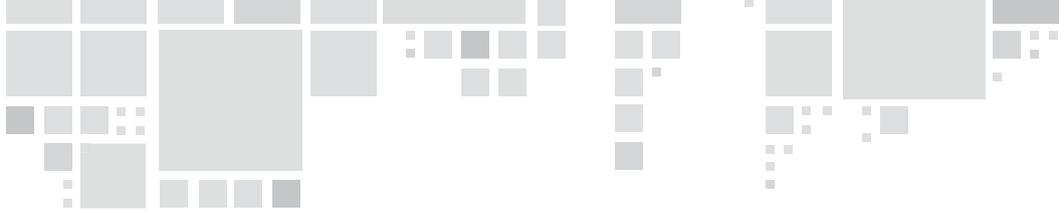


AGRADECIMENTO

O livro está composto por resultados de atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas com alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Diante da possibilidade de submeter esta obra ao Edital Simplificado N° 14/2020 de Incentivo à Produção e Publicação de Livros Digitais da Pró-Reitoria de Graduação, agradeço a oportunidade para que possa ser utilizado como recurso didático-pedagógico em apoio ao ensino em diferentes disciplinas, a exemplo de Empreendedorismo, Administração Estratégica, Teoria Geral de Administração, Negócios Internacionais, dentre outras.

Yákara Vasconcelos Pereira





SUMÁRIO

Apresentação 7

1. A internacionalização da Natura 9

Karine Kelly Santos da Silva

Yákara Vasconcelos Pereira

2. Covid-19: como enfrentar seus impactos em franquias do setor de alimentação? 28

Yákara Vasconcelos Pereira

3. Disfunções da burocracia: dificuldades na gestão organizacional em uma autarquia pública do setor judiciário no estado de Pernambuco 45

Cláudio Henrique da Silva

Yákara Vasconcelos Pereira





APRESENTAÇÃO

O livro que me proponho apresentar tem como título *Metodologia ativa de aprendizagem: casos de ensino na área de administração*, organizado pela doutora Yákara Vasconcelos Pereira, professora da UFPE que, ao longo de anos, louvavelmente, dedica-se a estudar, discutir e difundir o uso de casos de ensino em administração, além de elaborá-los de forma técnica e criativa.

O uso de casos de ensino em administração, uma metodologia ativa, caracteriza-se como uma estratégia de ensino cuja finalidade é fazer com que o aluno vivencie uma situação real no campo das organizações contribuindo para o desenvolvimento do pensamento crítico, da capacidade de tomada de decisão e resolução de problemas complexos, competências essenciais para o administrador.

Este livro tem como objetivo apresentar casos de ensino em administração. O capítulo 1, intitulado *A internacionalização da Natura*, de autoria de Karine Kelly Santos da Silva e Yákara Vasconcelos Pereira, discorre sobre o processo de internalização da natura tornando-a o quarto maior grupo exclusivo de beleza mundial. Aborda o setor de cosméticos, a linha do tempo do processo de internalização da Natura, a Natura&Co e os desafios futuros. O caso leva o leitor ao papel de dirigente para expressar uma visão analítica e crítica na tomada de decisões estratégicas.

O capítulo 2, intitulado *COVID-19: como enfrentar seus impactos em franquias do setor de alimentação*, de autoria de Yákara Vasconcelos Pereira, descreve a trajetória de três empresas franqueadas do setor de alimentação e os desafios por elas enfrentados diante dos impactos da pandemia causados pelo COVID-19. Destaca-se que o caso aborda estratégias adotadas, recursos e capacidades para vantagem competitiva em organizações no formato de franquia. O caso conduz o leitor ao papel dos dirigentes para refletir criticamente e propor ações estratégicas em contexto de crise.

Já o capítulo 3 tem como título *Disfunções da burocracia: dificuldades na gestão organizacional em uma autarquia pública do setor judiciário no estado de Pernambuco*, com autoria de Cláudio Henrique da Silva e Yákara Vasconcelos Pereira. O caso de ensino revela as disfunções burocráticas da organização, quais sejam: resistência a mudanças, a hierarquia como base para o processo decisório e a superconformidade com rotinas e procedimentos. O caso é indicado a estudantes da graduação em Administração, nas disciplinas de Introdução à Administração, Teoria Geral da Administração e Administração pública.

Em suma, a abrangência e profundidade do tratamento dado aos casos e suas respectivas notas de ensino contribuem para difusão da metodologia e para o ensino em administração, destinam-se a professores e alunos que podem utilizá-los em suas aulas e projetos pessoais de aprendizagem.

Desejo que os leitores façam bom uso deste livro e que o usem como uma alternativa no ensino e aprendizagem da área de administração.

Dr^a. Patricia Whebber Souza de Oliveira

Professora do Curso de Ciências Administrativas da UFRN



A INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA

Karine Kelly Santos da Silva
Yákara Vasconcelos Pereira

INTRODUÇÃO

Existem diferentes razões que levam uma organização a iniciar atividades além das fronteiras nacionais. A estagnação do mercado doméstico, o aumento crescente da demanda em outros países, a oportunidade de negociar produtos por preços mais elevados são alguns desses motivos. Vale ressaltar que a maioria das empresas, mesmo sem sair dos países de origem, enfrenta a concorrência global com adversários internacionais. Esse desafio pode ser decorrente do livre comércio, de acordos dos blocos econômicos e de instituições monetárias internacionais, como também, do desenvolvimento econômico mundial. Nesse sentido, compreende-se que a internacionalização é um fenômeno contemporâneo e essencial para o desenvolvimento econômico.

É fundamental analisar ações estratégicas implementadas nas empresas brasileiras como a Natura. A Natura é uma empresa de cosméticos brasileira, criada em 1962, por Luiz Seabra no estado de São Paulo, apresenta desde o início a missão de proporcionar bem-estar e relações harmoniosas entre os indivíduos e a natureza (NATURA, 2019), traz até os dias atuais sua essência de preservação e cuidado com o meio ambiente. Em 1974, a venda direta foi adotada como modelo de negócio, por meio de revendedoras, que

reforçaram as relações dos clientes com a Natura e assim a empresa ganhou força (NATURA, 2019). A empresa se tornou a maior multinacional de cosméticos brasileira, para isso, desde 1982, trilhou longo caminho focado na internacionalização. Atualmente é considerada a quarta maior companhia de beleza do mundo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019) e, para alcançar essa posição, percorreu longo percurso de internacionalização.

Diante dessa trajetória, este caso de ensino revela como ocorreu o processo de internacionalização, a criação da corporação Natura&CO e a compra da concorrente Avon, em 2019, dando origem ao quarto maior grupo exclusivo de beleza mundial. Portanto, o leitor é conduzido ao papel de dirigente para expressar visão analítica e crítica na tomada de decisão.

SETOR DE COSMÉTICOS

Para Babadobulos (2019) o mercado de cosméticos no Brasil vem apresentando resultados positivos, com crescimento maior que a economia do país nos últimos anos. Em 2017, registrou aumento de 3,2% em relação a 2016, enquanto o PIB brasileiro alcançou aumento de apenas 1%, neste ano. Mesmo apresentando resultados satisfatórios, em 2018, devido à crise, o Brasil perdeu o 3º lugar na posição do ranking mundial no consumo de cosméticos, atualmente está atrás dos Estados Unidos, China e Japão.

No primeiro trimestre de 2019, o setor se recuperou e mostrou resultado animador, de acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), assim, as maiores varejistas do setor chegaram a movimentar, no primeiro trimestre de 2019, R\$ 4,7 bilhões. Esse valor representa aumento de 10,64% em relação ao mesmo período no ano anterior (MENDES, 2019).

INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização da Natura teve início em 1982 (ver Figura 1), por meio de um distribuidor terceirizado no Chile, em seguida, iniciou as operações em outros países da América Latina, como na Argentina e no Peru, em 1992, e a produção internacional na Colômbia, Argentina e México, no ano de 2010 (NATURA, 2019).



FIGURA 1: Linha do tempo do processo de internacionalização da Natura
FONTE: Elaboração própria (2021).

Segundo Vivian Pereira (2011), em seu artigo no Jornal O Estado de S. Paulo, em 2010, o processo de internacionalização da Natura alcançou resultados positivos pela primeira vez e assim se tornou uma das prioridades da empresa. Na época, para o então diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, o formato de negócio da Natura demorou a ter efeito e exigiu baixo investimento financeiro. O executivo também percebia as operações internacionais como uma plataforma de crescimento para a empresa (PEREIRA, 2011).

A conquista de mercados de países da Europa e Estados Unidos fazia parte do plano de internacionalização da Natura, e para realizar esse objetivo, em 2005, a empresa brasileira abriu sua primeira loja física na Europa, chamada de Casa Natura, localizada no bairro de Saint Germain des Près, em Paris. A localização na Europa, que é um dos maiores produtores de cosméticos do mundo e possui consumidores exigentes, tanto com a qualidade do produto, como com a reputação da empresa, trouxe um desafio maior para o seu posicionamento no mercado internacional (VERNON, 1966).

Em 2017, a Natura abriu a primeira loja nos Estados Unidos, e também uma loja virtual americana, com entrega em todo país (ERTEL, 2017). Ainda no mesmo ano inaugurou a primeira unidade em Buenos Aires (Argentina) e Santiago (Chile), abriu o segundo estabelecimento em Paris e nos Estados Unidos (MERCADO & CONSUMO, 2017). Atualmente, possui três lojas físicas na França.

Outra forma utilizada pela Natura para ampliar a atuação nos mercados internacionais foi a aquisição de outras empresas do mesmo setor em outros países. A australiana Aesop, fundada em 1987 por Dennis Paphitis, em Melbourne, é uma marca de cosméticos produzidos com um mix de ingredientes botânicos e desenvolvidos em laboratórios, seu objetivo é oferecer produtos para a pele, corpo e cabelo. Também apresenta como parte de sua filosofia o design inteligente e sustentável nas lojas (AESOP, 2019).

A Aesop foi a primeira empresa adquirida para fazer parte do plano de internacionalização da Natura. O processo de aquisição foi iniciado em 2012, com a compra de 65% das ações, e concluído em 2016 (NATURA&CO, 2019). A intenção da Natura com essa aquisição era de adquirir *know how* para explorar formas de vendas, como lojas físicas, e atingir novos mercados (FELIX, 2012).

Fundada por Anita Roddick, em 1976, a The Body Shop (TBS) começou com uma loja no litoral sul da Inglaterra. Dois anos após sua criação atingiu o mercado internacional com um quiosque na Bélgica e, a partir de 1982, abriu lojas no mundo todo. Sempre engajada em ações em prol da natureza e das pessoas, foi precursora na proibição de testes de cosméticos em animais no Reino Unido (THE BODY SHOP, 2019).

A organização foi adquirida pela Natura em 2017, em uma transação estimada em 1 bilhão de euros. Essa aquisição fez com que a Natura atingisse três objetivos estratégicos: internacionalização, diversificação de produtos e a construção de um grupo com marcas globais (PEZZOTTI, 2019). As marcas se assemelham pelos seus valores e missão, em que o bem-estar e a preservação do meio ambiente são prioridades. Ambas continuam funcionando de forma independente, priorizando suas atividades. Em 2019, a Natura assumiu as lojas da The Body Shop na América Latina, com o propósito de capturar sinergias operacionais entre os dois negócios, proporcionando crescimento da TBS na região, por meio da adaptação do portfólio global para as necessidades da região, preservando a identidade das marcas (O GLOBO, 2019).

NATURA&CO

Em 2017, a corporação global foi formada com a junção de três empresas de cosméticos, Natura, The Body Shop e Aesop, criando um

grupo multicultural, multicanal e multimarca, que busca desenvolvimento sinérgico das marcas em uma escala global baseada na oferta de produtos inovadores e sustentáveis por meio de múltiplos canais de vendas, atualmente a corporação está presente em 73 países (NATURA&CO, 2018).

Já com a inclusão da Avon ao grupo, passa a ser Natura&CO Holding S.A, assim a Natura amplia o processo de internacionalização (MOTTA, 2019). Fundada a partir da ideia que mulheres poderiam ter uma renda independente, por David H. McConnell, em 1886, a Avon traz em sua identidade o empoderamento feminino. A organização opera no Brasil desde 1958, e o país representa a maior operação da empresa e também possui força expressiva de vendas (AVON, 2015).

Nos primeiros dias de 2020, a aquisição da Avon pela Natura foi concluída, dando origem ao 4º maior grupo de beleza do mundo, avaliado em US\$ 11 bilhões, ficando atrás, apenas, da L’Oreal (francesa), Procter & Gamble (americana) e Unilever (anglo-holandesa) (BRASIL ECONÔMICO, 2020). Após a aquisição da Avon o grupo foi dividido em quatro unidades operacionais, cada uma com seu gestor, sendo Roberto Marques o principal executivo do grupo: Natura&CO América Latina dirigida pelo CEO João Paulo Ferreira, Avon (com exceção da América Latina) terá como nova CEO Angela Cretu, The Body Shop continuará com seu atual CEO David Boynton e Aesop também continua com o CEO Michael O’Keeffe. Espera-se que no futuro a unidade operacional Avon seja responsável pela expansão internacional da Natura fora da América Latina (ISTOÉ, 2020).

DESAFIOS FUTUROS

A Avon possui origem norte americana e está presente em quatro regiões, a saber: Europa, Oriente Médio e África, América Latina Norte e Sul e Ásia-Pacífico, totalizando mais de 100 países, com 50% do seu faturamento oriundo da América Latina e o Brasil é o principal mercado (FORBES BRASIL, 2019).

A empresa vem acumulando prejuízos líquidos desde 2012, que chegaram a US\$ 77,6 milhões no quarto trimestre de 2018 (VALOR ONLINE, 2019). As receitas da Avon passaram de US\$ 10 bilhões, em 2008, para US\$ 5,5 bilhões, em 2018, esse resultado negativo é consequência da queda na demanda por produtos, devido à concorrência no setor e também à diminuição da quantidade de revendedoras e o crescimento do mercado eletrônico (FORBES BRASIL, 2019).

A expectativa é que a combinação dos negócios proporcione sinergia entre US\$ 150 milhões a US\$ 200 milhões ao ano, a ser reinvestido para aumentar a presença em canais digitais, mídias sociais e pesquisa e desenvolvimento (G1, 2019). Para alcançar essa meta a Natura terá que enfrentar alguns desafios, como a integração da Avon ao grupo Natura&CO, visto que todas as empresas participantes da companhia estão voltadas para causas sustentáveis, e a Avon não possui esse enfoque, sendo necessário trabalhar no compartilhamento do DNA sustentável da Natura para a Avon (VELOSO, 2019). Portanto, a Natura&CO terá que desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da marca Avon, visto que a empresa vem apresentando queda nas vendas e consequentemente perdendo espaço no mercado em alguns países, devido às dificuldades no relacionamento com consultores e problemas logísticos de distribuição (VELOSO, 2019).

Segundo entrevista concedida ao Jornal O Estado de S. Paulo, o sócio e conselheiro da Natura, Pedro Passos, afirmou que após a conclusão do negócio as duas corporações continuam existindo de forma independente para preservar suas identidades, sendo importante que ambas possuam desenvolvimento de produtos e gestão próprios (SCHELLER, 2019). O objetivo estratégico dos próximos passos da Natura&CO é essencial para definir o sucesso da aquisição. A integração das culturas e a saúde financeira das empresas determinarão se a inclusão da Avon ao grupo foi ou não um negócio promissor (BICUDO, 2019).

Parece cedo para prever os efeitos desse negócio, o que se conhece é que a Natura possui experiência e resultados satisfatórios viabilizados com as aquisições, além disso, vem alcançando espaço no mercado internacional.

Ademais, no início de 2020, a pandemia da COVID-19 interferiu abruptamente em diversos setores da economia, acarretou em desemprego, desaceleração dos negócios e diminuição do consumo. Diante desses desafios, como os dirigentes da Natura&CO podem reagir para manter a internacionalização?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) O Chile foi o primeiro país a fazer parte do processo de internacionalização da Natura, seguido pela Argentina e Peru. A

distância psíquica foi determinante para o processo de internacionalização da Natura, na América do Sul? Por quê?

- b) Quais modos de entrada no mercado internacional podem ser identificados no caso? Explique cada um deles.
- c) Quais outros desafios a Natura&CO terá que enfrentar com a aquisição da Avon?
- d) Como você explica a decisão de manter as empresas do grupo Natura&CO funcionando de forma independente, com suas próprias unidades operacionais e CEO's. Quais são os aspectos positivos e negativos dessa decisão para a corporação?
- e) Não seria mais adequado realizar uma fusão com a Avon? Por quê?
- f) Ao longo do processo de internacionalização, como a Natura atuou em relação à responsividade?
- g) Qual(is) estratégia(s) internacional(is) a empresa deve adotar para manter o processo de internacionalização em tempos de pandemia da COVID-19?

NOTAS DE ENSINO PARA OS DOCENTES

Resumo do caso

Este caso de ensino descreve como ocorreu o processo de internacionalização, a criação da corporação Natura&CO e a compra da concorrente Avon, iniciada em 2019, dando origem ao quarto maior grupo exclusivo de beleza mundial.

Processo de internacionalização

A internacionalização de empresas é uma realidade não apenas nos países mais avançados, mas também nos que estão em desenvolvimento. Diante da complexidade do assunto, geralmente, os estudos nessa área são caracterizados como multidisciplinares e desprovidos de um corpo teórico mais robusto. Nessa perspectiva, Melin (1992) traz uma abordagem da internacionalização como um processo de estratégia.

Ressalta-se que para realizar estudos no campo da internacionalização compreendida como processo de estratégia, recomenda-se a observação longitudinal. Nesse âmbito, esclarece-se que não apenas ocorre como consequência de uma análise ao longo dos anos, mas também é realizada por meio da análise em retrospectiva do histórico da organização (MELIN, 1992). O alcance do grau de análise necessário para examinar o processo de internacionalização nas organizações precisa da verificação das decisões gerenciais, da implementação das estratégias, dos eventos marcantes ao longo do tempo e da averiguação das contingências que apenas é alcançada por meio de trabalhos mais apurados do histórico da empresa.

Outro aspecto relevante apresentado por Melin (1992) é quanto à ressalva de que a internacionalização ocorre como uma sequência de estágios, demonstrando que tanto a Teoria do Ciclo de Vida quanto o Modelo do Processo de Internacionalização (Uppsala) corroboram com o seu pensamento (processo de estratégia). Porém, especificamente no Modelo do Processo de Internacionalização, o entendimento a respeito do papel da distância psíquica na internacionalização precisa ser ampliado quando se trata de internacionalização de empresas brasileiras. Isso porque na vertente da escola de Uppsala tem-se que as firmas procuram fazer a internacionalização em países mais próximos culturalmente, com o mesmo idioma. Porém, diante de leituras acerca de estudos realizados no Nordeste do Brasil (KOVACS, 2009; KOVACS; MORAES, 2005; MORAES; KOVACS; OLIVEIRA, 2006), verifica-se que, geralmente, esse não é um fator tão relevante na escolha dos países para iniciar esse processo.

Tendo em vista os desafios de gerenciar empresas no Brasil, a identificação de oportunidades talvez seja uma variável a ser inserida nas pesquisas de processo de internacionalização. Melin (1992) não identificou esse construto como sendo relevante, porém, reconhece o papel da aprendizagem, podendo conduzir os dirigentes a refinar e direcionar as ações para alcançar a internacionalização do modo mais adequado a sua realidade. Ou seja, trilhando um caminho incremental de adotar estratégia de internacionalização.

Nessa discussão, é fundamental apresentar uma análise crítica de duas correntes teóricas da internacionalização, a Teoria do Ciclo do Produto (VERNON, 1966) e a Teoria do Processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2004, 2009).

Ao apresentar a Teoria do Ciclo do Produto, Vernon (1966) tomou como base a literatura das ciências econômicas, percebendo assim, que o custo relativo de produção não era o único elemento

significativo na elaboração de um novo produto, mas havia a influência da evolução das vantagens comparativas de custos. A essas vantagens, compreendidas como dinâmicas, o autor fez articulação com a teoria do investimento (produtivo).

O investimento, então, poderia ocorrer conforme a fase de desenvolvimento do produto que Vernon (1966) define em três estágios: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. Além disso, a decisão de fabricar no país, nesse caso específico, nos EUA ou fora dele – dividido em dois blocos formados por países desenvolvidos e países em desenvolvimento – dependeria do estágio do ciclo do produto que tem ligação com o nível de concorrência.

Alguns aspectos da Teoria do Ciclo do Produto chamaram a atenção. Por exemplo, segundo essa perspectiva, enquanto o custo marginal do produto mais o de transporte dos bens a serem exportados estiverem inferiores ao custo unitário de produção no país anfitrião, deve-se continuar produzindo no país de origem sem investir direto no exterior. Essa discussão relaciona-se à questão de localização a qual remete às condições do país hospedeiro. Outro ponto de destaque, é que Vernon (1966) ressalta a necessidade de se posicionar antecipadamente aos concorrentes para obter a oportunidade de expansão de mercado por meio da internacionalização.

Quanto à Teoria do Processo de Internacionalização de Uppsala, o entendimento é que a internacionalização ocorre progressivamente caracterizando-se como processual. Dentre esses passos, Johanson e Vahlne (1977) explicam que, inicialmente, as firmas começam a exportar por meio de agentes, em seguida passam para negociar via subsidiária de vendas para então produzir no país de destino. Além disso, verificou-se que as organizações estudadas naquele tempo não se internacionalizavam diretamente investindo em subsidiárias de produção. Há também outras contribuições dessa teoria que são expostas a seguir.

A conceituação de distância psíquica pode ser entendida como uma colaboração de Johanson e Vahlne (1977, p. 24). Para os autores, trata-se da “[...] soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado”. Tanto “[...] a língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial” são exemplos de elementos que podem facilitar ou dificultar o processo de internacionalização, isso quer dizer que quanto mais próximo do país exportador, as dificuldades tenderão a ser minimizadas. Com isso, o modelo clássico de Uppsala é compreendido pela dinâmica entre dois blocos, o da situação (conhecimento e comprometimento com o mercado) e o da mudança (decisões comprometidas e atividades correntes).

Johanson e Vahlne (2009) aprimoraram o modelo de processo de internacionalização apresentado inicialmente em 1977. Na versão contemporânea, os autores seguem a tendência encontrada nos estudos organizacionais de incluir o papel das redes e da aprendizagem no processo de internacionalização. O comprometimento e a confiança das redes de relacionamentos surgem como fonte de desenvolvimento de oportunidades. Outro fato interessante é a valoração do papel do empreendedor, chamando a atenção para identificar oportunidades e obter recursos ao mesmo tempo em que precisa enfrentar riscos.

Nesse âmbito, a versão do modelo de 2009 permanece composta por dois blocos, porém, o intitulado, como o da situação, agora é constituído pelo conhecimento, oportunidade e posição de redes. O de mudança é formado pelas decisões comprometidas por relacionamentos, aprendizagem, criação e construção de confiança. Johanson e Vahlne (2009) explicam que existe uma dinâmica entre os elementos e que quando bem articulados, permitem o sucesso da internacionalização.

Dentre as duas teorias – ciclo do produto e processo – percebe-se que, mesmo com abordagens bem distintas, há alguns pontos de convergências. Há preocupação com a condição dos recursos. Na primeira, a elaboração do produto é dependente da combinação dos recursos. Enquanto que na escola de Uppsala, a utilização dos recursos e capacidades é fundamental para identificar as oportunidades e se internacionalizar. A tecnologia e a oportunidade são relevantes para as duas perspectivas, sendo que o marketing se destaca mais fortemente, principalmente, devido ao enfoque no desenvolvimento do produto, do tipo de venda e do mercado.

No âmbito mais crítico, o modelo de Vernon (1966) é restrito por ter a inovação de produtos industriais direcionada ao público de alta renda. A visão unilateral dos determinantes da inovação e internacionalização da produção também compromete a generalização da proposta do autor. Outro ponto é que na atualidade não é necessário esperar o pleno desenvolvimento do produto para iniciar a internacionalização, sabe-se que há produtos formados por componentes de vários países. Por outro lado, é preciso concordar com o autor que a maioria das firmas localizadas em países desenvolvidos geralmente produz em nações em desenvolvimento quando há mão-de-obra barata e abundância de matéria-prima.

No caso da escola de Uppsala, parece precipitado teorizar sobre internacionalização utilizando informações obtidas apenas por cinco

casos. Em todas as empresas analisadas, a internacionalização começou por meio de agentes. É preciso considerar que o contexto era o da década de 1970, época que não existia muita informação e tecnologia para minimizar os riscos de se aventurar no estrangeiro, sendo o agente o meio que requeria pouco investimento e de certa forma, mais confiança. Por isso, a revisão do modelo de Johanson e Vahlne (2009) foi fundamental para consubstanciar estudos mais recentes.

O entendimento das duas teorias – ciclo do produto e Uppsala – é primordial para o avanço e fortalecimento de estudos de negócios internacionais. Mas, é necessário verificar a aplicabilidade nas organizações localizadas nos países em desenvolvimento como é o caso do Brasil.

O caso exposto tem como principal tema o processo de internacionalização (MELIN, 1992) e estratégia internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) que é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora do mercado doméstico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A Natura decidiu ampliar o mercado de atuação e começou a comercializar seus produtos em outros territórios estrangeiros, iniciando em países da América do Sul, onde a distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é menor, pois compartilham alguns aspectos comportamentais e até mesmo culturais.

É importante frisar que o estudo de Bartlett e Ghoshal (1987) foi elaborado na década de 1980. Ao observarem a realidade das corporações naquela fase, os autores demonstraram a necessidade de ampliar a perspectiva unidimensional de eficiência, responsividade e habilidade para explorar a aprendizagem por parte das organizações que atuam em negócios internacionais.

As operações internacionais das companhias passavam por um estado de transição. Diante do desenvolvimento tecnológico, as empresas vivenciaram uma fase de adaptações para se destacar dos concorrentes por meio de ganhos em escala. Por outro lado, surgiam as exigências dos consumidores, as quais, as firmas não estavam acostumadas a atender.

A eficiência, a responsividade e a habilidade de aprendizagem nas indústrias globais passaram a ser atividades essenciais, porém, não mais poderiam ser reconhecidas como um diferencial competitivo. A flexibilidade e o ciclo de vida do produto em indústrias internacionais foram consequências da aprendizagem da firma, porém, é necessário lembrar que se trata de reflexo da importância desprendida à demanda internacional.

Bartlett e Ghoshal (1987) salientam que o desafio das empresas multinacionais também estava em atender demandas simultaneamente. Quando se atua em diferentes nações, as firmas precisam ir além do que é conhecido por seus rivais, apresentando diferentes níveis de eficiência, responsividade e habilidade de aprendizagem. A observância da interação das forças do ambiente externo é apontada por Bartlett e Ghoshal (1987) como sendo essencial na transição para a transnacionalidade. Nesse contexto, as capacidades estratégicas ganham status e atenção para favorecer o intercâmbio com a realidade externa à organização. Com essa abordagem, as multinacionais são motivadas a executar a transferência eficiente de inovações domésticas e expertise nas operações em outros países.

A atenção às capacidades é relevante porque enquanto as exigências se modificam por parte dos consumidores, as capacidades demoram a acompanhar. Isso ocorre por não possuírem a mesma agilidade para mudar. A herança de sua atuação permanece e requer certo tempo para modificar. Diante disso, pode-se perceber em Bartlett e Ghoshal (1987) que as capacidades organizacionais são as competências chaves da empresa que respondem ao mercado global. Os autores compreendem que justamente por estarem atentas às modificações do ambiente externo, as firmas conseguirão se posicionar favoravelmente se possuírem capacidades diferenciadoras.

Quanto à Natura, em relação ao modo de entrada (ROOT, 1994), utilizou inicialmente a exportação, modo de entrada pelo qual a companhia envia os itens que produz no mercado doméstico para mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Com a compra de outras empresas (AESOP e The Body Shop) para ter acesso a novos mercados, a Natura utilizou a aquisição internacional como modo de entrada. A aquisição internacional ocorre quando uma companhia adquire outra para entrar no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A Natura utilizou também a estratégia de aquisição internacional para adquirir a Avon em 2019. Nesse âmbito, os discentes terão a oportunidade de refletir na posição de dirigente empresarial.

Ressalta-se a exportação que tem sido uma opção para alavancar a economia nos países emergentes. Utilizando a perspectiva do “Tripé de Estratégia” no comportamento de exportação. O modelo do “Tripé de Estratégia” mostra que a visão baseada em recursos (competências da liderança em custos e competências para a diferenciação), a visão baseada na instituição (mecanismo de livre mercado e instituições intermediárias) e a visão baseada na indústria (indústria orientada

para exportação e indústria instável), todas três são bases que fomentam o comportamento de exportação (propensão e intensidade) para o desempenho da firma (GAO *et al.*, 2010).

Alguns aspectos se destacam no estudo de Gao *et al.* (2010). O modelo do tripé tem papel importante para a análise dos dados, nele existem fatores do ambiente interno quanto do externo que são complementares, além de demonstrar a visão baseada na instituição que atua por meio do fator relacional. Ou seja, os autores selecionaram suporte teórico adequado para o complexo campo de estudo.

Quanto à relevância de se estudar fenômenos em países em desenvolvimento, como a China, concorda-se com Gao *et al.* (2010) ao reconhecer que ainda é incipiente a publicação de *papers* em periódicos internacionais que demonstrem as idiosincrasias em países emergentes no que concerne a estudos internacionais. Acredita-se que seria significativo fazer um esforço para colaborar na construção de uma base teórica mais consistente para essa realidade, visto que os acadêmicos também possuem o compromisso de contribuir no desenvolvimento de organizações mais sólidas que gerem riquezas e empregos à sociedade.

O número de países em desenvolvimento e de subdesenvolvidos ultrapassa o de desenvolvidos, entretanto, a teoria de estudos de negócios internacionais contempla, em sua grande maioria, o contexto de países desenvolvidos. Essa é outra justificativa para se investigar empresas localizadas no contexto de países emergentes.

Ademais, organizações, como a Natura, que atuam em diferentes países, tendem a enfrentar a realidade cultural, concorrencial, político-legal e econômica das nações receptoras. Ao passo que necessita arcar com a responsabilidade de gerir o ambiente interno para oferecer produtos e serviços compatíveis com as expectativas dos consumidores.

Outro aspecto de destaque é observar a dinâmica de multinacionais. As empresas multinacionais não apenas sofrem as exigências dos clientes, mas têm potencializadas as cobranças de gestão por operar simultaneamente em múltiplas nações. Para aclarar essa discussão, Rosenzweig e Sing (1992) recorrem à teoria ecológica, a da dependência de recursos e a teoria institucional para informar que o conceito de ambiente é relevante nos estudos organizacionais. Nesse sentido, um dos aspectos principais do debate está no reconhecimento de que as multinacionais enfrentam diferentes arenas ou ambientes nacionais simultaneamente (ROSENZWEIG; SING, 1992). Mesmo que cada subsidiária possua autonomia gerencial, a

estratégia do nível corporativo recebe pressão do ambiente, com isso, o desafio do estrategista permeia no alinhamento das diversas influências internacionais.

Metaforicamente, seria como estar à frente, no papel do maestro, de uma orquestra sinfônica, procurando sintonizar os diferentes instrumentos. No campo da discussão aqui desenvolvida, o maestro teria a função do corporativo e os músicos com as suas peculiaridades representariam as subsidiárias. A busca da harmonia tanto para o maestro quanto para a empresa multinacional parece ser o seu propósito.

A coordenação e o controle são atitudes geralmente desempenhadas para enfrentar as distintas realidades das subsidiárias. Isso ocorre por existir duas forças, de um lado a pressão para o isomorfismo do ambiente local e do outro as coações para a consistência da empresa multinacional. O reconhecimento da influência dessas dimensões é compreendido como a base dos argumentos de Rosenzweig e Sing (1992). Os autores apresentam oito hipóteses para fortalecer o entendimento sobre o assunto que servem de embasamento para estudos futuros. Porém, parece haver lacunas na proposição de Rosenzweig e Sing (1992). Na interação entre o isomorfismo e a consistência interna é preciso considerar os mediadores dessa interação. Por exemplo, percebeu-se a necessidade de discutir até que ponto as multinacionais devem ser flexíveis, visto as particularidades culturais. Como a indústria a qual está inserida afeta esse relacionamento? Há diferenças entre as nações? Nesse âmbito, os países em desenvolvimento exigem posicionamentos próprios por parte das multinacionais? Assim como é comum nos artigos acadêmicos, existem limitações, mas também contribuições. Outrossim, verifica-se a relevância do trabalho de Rosenzweig e Sing (1992), podendo ser utilizado como um dos pontos de partida nos estudos de negócios internacionais, como o da Natura.

Objetivos de ensino

O presente caso tem os seguintes objetivos de ensino:

- Entender o processo de internacionalização da Natura e relacionar às teorias de negócios internacionais;
- Analisar os desafios, oportunidades e estratégias no processo de internacionalização da Natura;

- Avaliar as estratégias e modos de entrada utilizados pela empresa para se manter e crescer no mercado internacional;
- Analisar a distância psíquica e responsividade da Natura;
- Compreender como a Natura pode enfrentar os impactos da COVID-19 para manter o processo de internacionalização.

Fontes de dados

Este caso foi elaborado por meio de informações retiradas dos sites das empresas citadas e artigos de jornais e revistas de negócios, a partir da análise qualitativa de dados secundários.

Relações com os objetivos de curso ou disciplina

O caso de ensino remete ao processo de internacionalização da organização, utilizando estratégias internacionais para atingir o objetivo de entrar em outros países. Apresenta informações sobre o setor de cosméticos, modos de entrada como exportação e aquisição, dificuldades enfrentadas pela empresa durante o processo de internacionalização e como a distância psíquica afeta na tomada de decisão sobre quais países entrar. É sugerido para cursos de Administração estratégica, Comércio Internacional e Negócios Internacionais.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Administração Estratégica, Comércio Internacional e Negócios Internacionais.

Sugestão para organização da aula para uso do caso

Este caso pode ser utilizado para incentivar debates e discussões, na graduação e pós-graduação. Sugere-se uma leitura individual, seguida por uma discussão em grupos. Após as discussões em grupos, o professor ou os membros do grupo podem determinar

representantes para debater os pontos que se relacionam à estratégia internacional e que sejam importantes para enriquecer a aprendizagem na sala aula.

Sugestão bibliográfica

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- KOVACS, E. P; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. *In: Cladea*, 2005, Santiago de Chile. XL Asamblea Anual de Cladea, 2005.

REFERÊNCIAS

- AESOP. **Our Story**. 2019. Disponível em: <https://www.aesop.com/us/r/about>. Acesso em: 29 dez. 2019.
- AVON COSMÉTICOS LTDA. **Nossa história**. 2015. Disponível em: <https://www.avon.com.br/aavon/historia-da-avon>. Acesso em: 13 jan. 2020.
- BABADOBULOS, T. Brasil perde posição no consumo de cosméticos, mas setor avança. **Veja**, 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/brasil-perde-posicao-no-consumo-de-cosmetico-mas-setor-avanca/>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.
- BRASIL ECONÔMICO. **Com Avon, Natura se torna a quarta maior empresa de beleza do mundo**. 2020. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2020-01-04/com-avon-natura-se-torna-a-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.

- ÉPOCA NEGÓCIOS. **Natura confirma compra da Avon e se torna quarta maior empresa de beleza do mundo**. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/natura-confirma-compra-da-avon-e-se-torna-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- ERTEL, L. Natura abre primeira loja nos Estados Unidos. **Forbes Brasil**, 2017. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2017/05/natura-abre-primeira-loja-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 29 dez. 2019.
- FELIX, A. O que a Natura ganha com a compra da Aesop. **Época Negócios**, 2012. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/12/o-que-natura-ganha-com-compra-da-aesop.html>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- FORBES BRASIL. **Qual será o impacto da Avon nas operações da Natura**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/05/qual-sera-o-impacto-da-avon-nas-operacoes-da-natura/>. Acesso em: 19 fev. 2020.
- G1. **Natura anuncia compra da Avon**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/22/natura-anuncia-compra-da-avon.ghtml>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 3, p. 377-395. Washington: apr. 2010.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.
- ISTOÉ. **Natura&CO anuncia diretoria para após conclusão da aquisição da Avon**. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/natura-co-anuncia-diretoria-para-apos-conclusao-da-aquisicao-da-avon-2/>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, Spring 1977.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 1411-1431, 2004.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 1411-1431, 2009.
- KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste**: proposição de um framework. 2009. 394f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.
- KOVACS, E. P; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: **Cladea**, 2005, Santiago de Chile. XL Asamblea Anual de Cladea, 2005.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.
- MENDES, J. Crise não afeta mercado de cosméticos, que cresce 10,6%. **Estado de Minas**. 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas_economia,1059657/crise-nao-afeta-mercado-de-cosmeticos-que-cresce-10-6.shtml. Acesso em: 20 dez. 2019.
- MERCADO & CONSUMO. **Natura acelera expansão internacional e abre segunda loja nos EUA**. 2017. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2017/12/21/natura-acelera-expansao-internacional-e-abre-segunda-loja-nos-eua/>. Acesso em: 29 dez. 2019.
- MOTTA, A. Da Oscar Freire à compra da Avon: a trajetória da Natura até os US\$ 11 bilhões. **Brasil Econômico**, 2019. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/empresas/2019-05-25/da-oscar-freire-a-compra-da-avon-a-trajetoria-da-natura-ate-os-us-11-bilhoes.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- NATURA COSMÉTICOS S/A. **Nossa História**. 2019. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- NATURA&CO. **Timeline**. 2019. Disponível em: <https://naturaeco.com/timeline-pt-br.html>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- NATURA&CO. **Report**. p. 4. 2018. Disponível em: https://naturaeco.com/report_2018_en.pdf. Acesso em: 29 dez. 2019.

- O GLOBO. **Natura assume em maio lojas da The Body Shop na América Latina**. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/natura-assume-em-maio-lojas-da-the-body-shop-na-america-latina-23600114>. Acesso em: 29 dez. 2019.
- PEREIRA, V. Natura priorizará infraestrutura e operação internacional. **O Estado de S. Paulo**, 2011. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,natura-priorizara-infraestrutura-e-operacao-internacional,56499e>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- PEZZOTTI, R. Natura e Body Shop se unem: marca vai sumir? Muda algo para cliente? **Uol**, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/20/natura-the-body-shop-operacoes-consumidor-como-fica.htm>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- ROSENZWEIG, P. M.; SING, J. V. Organizational environments and the multinational enterprise. *In*: ROOT, Franklin R.; VISUDTIBHAN, Kanoknart. **International strategic management: challenges and opportunities**. New York: Taylor & Francis, 1992. Chapter 9, p. 141-158.
- SHELLER, F. 'É preciso manter marcas independentes', diz sócio da Natura após comprar Avon. **O Estado de S. Paulo**, 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,e-preciso-manter-marcas-independentes-diz-socio-da-natura-apos-comprar-avon,70002840888>. Acesso em: 14 jan. 2020.
- THE BODY SHOP INTERNATIONAL LIMITED. **Nossa história**. 2019. Disponível em: <https://www.thebodyshop.com.br/p/heritage>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- VALOR ONLINE. **Avon tem prejuízo de US\$ 77,6 milhões no 4º trimestre**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/14/avon-tem-prejuizo-de-us-776-milhoes-no-4o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 18 fev. 2020.
- VELOSO, A. C. Como a compra da Avon vai mexer com o mercado de beleza no Brasil. **Época**, 2019. Disponível em: <https://epoca.globo.com/como-compra-da-avon-vai-mexer-com-mercado-da-beleza-no-brasil-23720893>. Acesso em: 13 jan. 2020.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 191-207, 1966.



COVID-19

Como enfrentar seus impactos em franquias do setor de alimentação?

Yákara Vasconcelos Pereira

INTRODUÇÃO

Este caso para ensino está fundamentado exclusivamente em dados reais de empresas localizadas no Nordeste brasileiro. Para preservar a identidade dos sócios e dos empreendimentos, são adotados pseudônimos.

Em 2019, diante de uma oportunidade, três amigos ingressaram no segmento de alimentação, ao adquirir três lojas de uma mesma franquia internacional. A partir dessa parceria, juntos estão enfrentando desafios que englobam desde a atuação na área que não está no escopo de *expertises* dos sócios até a definição de novas estratégias empresariais para alinhar a operação com o propósito de tornar as lojas rentáveis. Quanto a esse último aspecto crítico, destaca-se a contribuição do fato que o proprietário anterior conduziu as empresas ao desempenho negativo e perfil de devedoras.

Em janeiro de 2020, os empreendimentos já mostravam sinais de recuperação com saldo positivo no conjunto das três lojas. Todavia na segunda quinzena de março de 2020, a quarentena foi decretada como medida preventiva de isolamento social para combater o novo coronavírus (COVID-19) afetando significativamente a economia brasileira e, mesmo fazendo parte de serviços essenciais de

alimentação, os empreendimentos recém-adquiridos foram prejudicados. Tal medida pegou de surpresa negócios dos mais diversos setores, tendo em vista que com raríssima exceção, as empresas não se preparam para catástrofes, crises ou situações desse gênero.

Organizações que sobreviverem a essa fase poderão servir de modelo de enfrentamento a crises como essa. Sendo assim, diante desse cenário, tem-se o objetivo de conduzir os alunos ao papel dos dirigentes para refletir criticamente e propor ações estratégicas de enfrentamento aos desafios da COVID-19. Portanto, este estudo de caso, além desta introdução, é composto por mais duas seções dedicadas à explicação do grupo formado pelas empresas analisadas, em seguida, são apresentadas questões para discussão, fontes de obtenção dos dados, notas de ensino e referências.

A TRAJETÓRIA DAS TRÊS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

As franquias se configuram como uma estratégia de cooperação. Em parceria, as companhias podem crescer com a formalização da operação, padronização das atividades de marketing, loja, indicação de metas e apoio gerencial. Há aspectos positivos e negativos, cabe aos dirigentes identificarem oportunidades e mitigarem as ameaças para transformar em vantagem competitiva.

Ao considerar que as empresas deste caso são franquias de uma cadeia internacional de alimentação, é fundamental conhecer primeiramente o setor conforme descrição a seguir. Dados recentes revelam que o número de unidades das 50 maiores franquias do Brasil cresceu 9%, em 2019, frente a 7%, em 2018. Os setores de alimentação; saúde, beleza e bem-estar; e serviços educacionais concentram mais de 50% do número de unidades franqueadas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2020).

Na Tabela 1, observa-se que dentre as dez maiores franquias, quatro delas atuam no segmento de alimentação. Destaca-se que, em 2018, o setor de alimentação fora do lar movimentou cerca de R\$ 205 bilhões (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019). Portanto, trata-se de uma área da economia promissora e relevante para o país.

As empresas foco deste caso são franqueadas de uma das marcas de destaque apresentadas na Tabela 1. A cadeia de *fast food* possui reputação internacional com a venda de sanduíches e complementares.

TABELA 1: Dez maiores franquias por unidades no Brasil, em 2019

Posição		Marca	Segmento	Unidades	
2019	2018			2019	2018
1º	1º	O BOTICÁRIO	Saúde, Beleza e Bem-estar	3806	3724
2º	3º	MCDONALD'S	Alimentação	2459	2289
3º	2º	AM/PM	Alimentação	2377	2493
4º	4º	CACAU SHOW	Alimentação	2322	2232
5º	5º	SUBWAY	Alimentação	1864	2094
6º	15º	ACQIO	Comunicação, Informática e Eletrônicos	1703	1113
7º	-	LUBRAX	Serviços Automotivos	1643	-
8º	7º	KUMON	Serviços Educacionais	1563	1488
9º	6º	JET OIL	Serviços Automotivos	1491	1772
10º	8º	CVC BRASIL	Hotelaria e Turismo	1414	1279

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (2021).

Após essa introdução preliminar, parte-se para a trajetória das empresas. A relação dos três sócios pode ser interpretada como de confiança a partir de amizade e são nomeados com os seguintes pseudônimos, a saber: Sócio-advogado, Sócia-gerente e Sócio C. O Sócio-advogado possuía um escritório de advocacia há mais de 10 anos, nele a Sócia-gerente era sua funcionária no cargo de gerente administrativa financeira. Enquanto que o Sócio-advogado e Sócio C são amigos há alguns anos.

No segundo semestre de 2019, o escritório de advocacia no qual o Sócio-advogado possuía sociedade com outro advogado passou por uma fusão, integrando-se a um escritório da área com 30 anos de atuação. Nessa fusão, a gerente administrativa financeira foi desligada e passou a atuar em outro segmento de mercado.

No final de agosto de 2019, a Sócia-gerente foi trabalhar na Franca Externa para melhorar a operação. Essa unidade da franquia está sendo chamada dessa forma por se localizar na calçada de uma avenida. Nesse tempo, explicou ao ex-patrão do escritório de advocacia que o proprietário da franquia estava interessado em vender a Franca Externa, mas evoluiu para a oferta também da Franca Rodoviária (loja localizada na rodoviária da cidade) e da Franca Shopping (localizada no shopping de uma cidade próxima à capital). As três lojas possuem localização privilegiada. Após a visita as lojas, conversaram e foi fechada a negociação.

Na compra das lojas, as dívidas do ex-proprietário foram incluídas na aquisição. Em 28 de setembro de 2019, os novos sócios assumiram as três unidades (franquias) numa época que a sazonalidade estava positiva para os negócios.

A Tabela 2 mostra a composição da sociedade e a quantidade de 22 funcionários mais a gerência (desempenhada pela própria Sócia-gerente). Observa-se que o Sócio C possui participação apenas na Franca Shopping, enquanto o Sócio-advogado e a Sócia-gerente são proprietários das três unidades.

TABELA 2: Apresentação das lojas adquiridas

Empresas	Percentual da composição da sociedade	Número de funcionários
Franca Externa	- Sócio-advogado - 70% - Sócia-gerente - 30%	6 1 gerente e 1 administrativo
Franca Rodoviária	- Sócio-advogado - 70% - Sócia-gerente - 30%	6 para as três lojas
Franca Shopping	- Sócio-advogado - 40% - Sócia-gerente - 30% - Sócio C - 30%	9

FONTE: Elaboração própria (2021).

No mês de outubro, novembro e dezembro de 2019, o Sócio-advogado fez aportes financeiros e a sócia-gerente precisou também realizar um aporte. Como não havia fluxo de caixa e assumiram no final de setembro, além dos fornecedores, foi preciso quitar a folha de pagamento do mês de setembro, mesmo com a entrada no dia 28.

Quanto ao aspecto positivo, novembro de 2019 já era considerado mês de férias e o movimento de pessoas na loja da rodoviária se intensificou consideravelmente. Outro fato é que os novos sócios vivenciaram duas campanhas nacionais da franquias para alavancar as vendas que ocorreram em outubro e novembro de 2019. Essas campanhas de marketing contribuíram para a visibilidade. A Sócia-gerente relatou que: “A divulgação em cadeia nacional e o material decorativo chamaram a atenção do público”.

De modo específico, é fundamental compreender as características de cada uma das lojas adquiridas. A Franca Externa tinha o histórico de vendas em patamares satisfatórios, mas devido à falta de produtos, os clientes passaram a procurar a concorrência, na fase

do antigo proprietário. Com a nova administração, a Franca Externa passou a receber os insumos necessários e os clientes voltaram a frequentar a loja ao encontrar opções de produtos, eram clientes que frequentavam o empreendimento no passado, mas tinham deixado de comprar pela falta de produtos. Dentre as três adquiridas, esta é a loja com menor índice de rentabilidade por essa razão, funciona sem estoque, adquirindo apenas insumos essenciais para ofertar os produtos padrões da franquia com intenso controle das vendas.

Na Franca Rodoviária o maior nível de vendas acontece nos dias de domingo, segunda-feira e sexta-feira, assim como nos feriados, devido ao elevado fluxo de passageiros.

Destaca-se que a loja do shopping estava fechada quando foi adquirida e os novos sócios fizeram a inauguração no dia 8 de novembro de 2019. Estava equipada e construída há um ano e meio, mas nunca entrou em operação. Ocorre que o antigo proprietário estava com dívidas e não possuía fôlego financeiro para parcelar os débitos, que era requisito para receber a autorização do shopping para abrir a loja. Quando os novos sócios fizeram a avaliação das três lojas, naquela época, perceberam que tinha maior valor e possivelmente era a mais rentável. Portanto, identificaram uma oportunidade de negócio e resolveram incluí-la na negociação da aquisição.

Após a inauguração, os sócios perceberam que a Franca Shopping por si só vendia os produtos. A localização na praça de alimentação do shopping já seleciona o perfil de cliente que está à procura de refeição. Nesse contexto, os proprietários também perceberam que a unidade tem mais saída de produtos no horário noturno, quando comparada ao horário diurno.

Além do alinhamento da operação e gestão, está sendo feita capacitação e um trabalho de envolvimento das equipes nas franquias. A capacitação busca padronizar a quantidade das porções por produto evitando desperdícios e também há treinamento para que os funcionários além dos sanduíches ofereçam bebidas e sobremesas para alavancar as vendas. Diante das ações implementadas, em 2020, as três lojas conquistaram o patamar financeiro positivo que gerou a possibilidade de honrar as obrigações. Sobretudo, apenas a partir de janeiro de 2020, não precisaram fazer aportes financeiros. As dívidas negociadas foram pagas (contraídas pelo proprietário anterior) e começaram a ter capital de giro. Ou seja, em janeiro e fevereiro de 2020, as lojas passaram a ter independência financeira, mas ainda sem conceber nenhuma reserva de capital significativa.

DESAFIOS FRENTE AOS IMPACTOS DA COVID-19

O novo coronavírus (COVID-19) surgiu ao final de 2019, na cidade chinesa de Wuhan. Embora o governo chinês tenha isolado a cidade em janeiro de 2020, o vírus avançou globalmente contaminando e levando a óbito milhares de pessoas, tornando-se uma pandemia. A redução de contato da população é uma das ações mais eficazes para evitar a disseminação da doença, tendo em vista que o confinamento salva as vidas.

No Brasil, as medidas governamentais foram decretadas a partir de março de 2020. Diante da quarentena dos cidadãos brasileiros exigida para mitigar o avanço da pandemia, a maioria das empresas suspendeu as atividades atendendo ao dispositivo legal do governo. Em menos de um mês de quarentena, a perspectiva já era de recessão e demissão.

Nesse cenário, algumas medidas governamentais vêm sendo realizadas para mitigar as sequelas empresariais da COVID-19. Dentre as ações implementadas, destacam-se a aprovação do estado de calamidade pública pelo Congresso Nacional; auxílio de R\$ 600,00 a trabalhadores informais (essa renda emergencial deve consumir 98,2 bilhões de reais); e foram zeradas as alíquotas de importação para mais de 100 produtos hospitalares, como máscaras, luvas e respiradores (CERIONE, 2020).

O desemprego e a redução do fluxo comercial em todo país parecem que estão impactando nas vendas até mesmo nas empresas de setores essenciais, como as de alimentação. Essa compreensão é comungada pelo Sócio-advogado e a Sócia-gerente, quando foram entrevistados.

Antes de expor as consequências da COVID-19 nas três franquias, é fundamental compartilhar aspectos existentes que possam dificultar o enfrentamento da crise derivada do coronavírus. Nenhuma das empresas possui plano de negócios e planejamento estratégico e as ações dos empreendedores são canalizadas para o operacional. Possivelmente, essa decisão inconsciente de focar na operação tenha ocorrido devido aos sócios não possuírem *know how* na área e terem recebido as lojas com o padrão da franquia desalinhado. A análise do desempenho acontece mensalmente com base na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), trata-se de mecanismo contábil que confronta indicadores de receitas, despesas, investimentos, custos e provisões apurados. Por fim, revela-se que as três lojas possuem meta de vendas diárias, o sistema (*software*) possibilita o controle de

estoque de acordo com o cruzamento de entrada e saída e o inventário é realizado semanalmente.

Esclarecidos esses aspectos, passa-se a compreender a influência da COVID-19 nas franquias analisadas. A Franca Shopping está sem operar pela determinação do Decreto do governo que exige o fechamento dos shoppings, desde o dia 21 de março de 2020. Embora fosse possível atender por *delivery*, a administração do shopping resolveu não permitir esse tipo de atuação para garantir a plenitude da quarentena.

Sem a participação da Franca Shopping por causa da quarentena, as contas a pagar das três lojas ficaram em aberto. Ademais, mesmo em janeiro e fevereiro de 2020, a Franca Externa ainda fechava no negativo (pouco). Parte das despesas da Franca Externa eram pagas pela Franca Shopping e Franca Rodoviária. Destaca-se que ainda que a Franca Externa reduziu o horário de funcionamento, conforme indicado no Quadro 1, o que eleva ainda mais a dificuldade de honrar o pagamento das despesas.

Frente a essa situação, a gerente está trabalhando normalmente realizando compras para as lojas e visitando as unidades. A assistente administrativa está em *home office* e os funcionários da Franca Shopping estão em casa, sem trabalhar. O salário da gerente, da assistente administrativa e dos colaboradores das três lojas não foi pago. Os funcionários estão reclamando pelo atraso. O pouco capital financeiro que é arrecadado é destinado à compra de insumos das lojas. Nas duas últimas semanas, os insumos foram comprados de outros franqueados que estão fechando as lojas por causa da crise. A situação dos sócios é delicada porque a folha de salários deveria ter sido paga, mas o montante das vendas não compõe o total e de outro lado se não comprar a matéria-prima não haverá produto para vender aos clientes.

Tentando reagir à baixa das vendas decorrente da quarentena, as duas lojas que permanecem abertas passaram a divulgar promoções nas redes sociais e utilizar aplicativos para entregar via *delivery* e efetivar vendas com retiradas na loja. A Franca Externa vem trabalhando com iFood e Uber Eats e a Franca Rodoviária com o iFood. O iFood cobra 27% para entrega e 13% para retirar na loja, enquanto o Uber Eats cobra 15% para entregar o produto ao cliente. Esse tipo de atuação reduz a lucratividade, mas garante as vendas.

QUADRO 1: Horários de funcionamento das empresas

Empresas	Funcionamento antes da quarentena	Funcionamento durante a quarentena
	7 dias da semana	
Franca Externa	10h às 23h20min	10h às 22h20min
Franca Rodoviária	9h às 21h20min	9h às 21h20min
Franca Shopping	8h às 22h20min	Fechada

FONTE: Elaboração própria (2021).

Houve uma demissão influenciada pela crise da COVID-19. A funcionária foi contratada para tirar a licença maternidade de uma colaboradora e estava há um mês na loja, no período de experiência. Além disso, os dirigentes estudam colocar alguns funcionários em suspensão de contrato de trabalho para ter apoio governamental e garantir a continuidade das empresas.

O empréstimo é outra medida que os sócios estão buscando. Os empreendedores realizaram a solicitação de empréstimo e o pedido está na situação de análise em três bancos. Por terem constituído recentemente o CNPJ, o valor do empréstimo não será elevado. A obtenção desse recurso visa pagar os fornecedores, a folha dos salários dos funcionários e as demais despesas correntes.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- No caso exposto, as estratégias de fusão e aquisição foram citadas, explique e apresente as diferenças entre elas? Qual das duas é considerada estratégia de cooperação, por quê?
- Realize a análise das Cinco Forças de Porter no conjunto das três empresas, utilizando aquelas que estão evidentes no caso.
- Como a estratégia de franquia pode ser classificada (genérica, internacional, de cooperação etc.)? Por quê?
- Quais são os aspectos positivos e negativos de abrir um negócio no formato de franquia?
- Apresente a análise SWOT do conjunto das três empresas adquiridas.

- f) Realize a análise VRIO. Indique quais recursos e ou capacidades podem colaborar na conquista da vantagem competitiva.
- g) Quais foram os principais impactos da COVID-19 para as três empresas adquiridas?
- h) No lugar dos sócios, quais medidas você implementaria para evitar a falência das três empresas? A implementação de alguma estratégia genérica poderia colaborar, como e por quê?

FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS

A elaboração deste caso de ensino contou com a obtenção de dados secundários e primários. Os secundários foram obtidos em sites oficiais de jornais e universidade internacional via internet que forneceram informações acerca da pandemia da COVID-19.

A partir de entrevistas semiestruturadas com o Sócio-advogado e a Sócia-gerente, os dados primários foram coletados. A conversa com o Sócio-advogado aconteceu pessoalmente e a entrevista da Sócia-gerente ocorreu via rede social *WhatsApp*, ambas realizadas em abril de 2020.

A análise qualitativa do material coletado contou com o apoio da análise de conteúdo de Bardin (2011). Assim, a interpretação por meio de códigos e categorias possibilitou a compreensão da trajetória das empresas e distinção dos períodos vivenciados e desafios a serem ultrapassados.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso retrata a trajetória e problemáticas reais do grupo empresarial formado por três empresas franqueadas de uma cadeia internacional de *fast food*. A sociedade, com três empreendedores, foi formada para adquiri-las e após cinco meses da nova gestão, a pandemia da COVID-19 se instala no Brasil. Diante das tribulações advindas dos impactos da pandemia, objetiva-se conduzir os alunos ao papel dos dirigentes para refletir criticamente e propor ações estratégicas de enfrentamento aos desafios da COVID-19. A utilização

é recomendada a estudantes de cursos de graduação, especialização e mestrado nas disciplinas de Administração Estratégica, Competitividade, Empreendedorismo e Novos Negócios.

Objetivos educacionais

Este caso de ensino tem como objetivos pedagógicos: debater aspectos da administração estratégica nas empresas analisadas; conduzir os discentes ao papel de empreendedores para desenvolver a habilidade de tomar decisões e senso crítico; e proporcionar a possibilidade de relacionar o conhecimento aprendido na disciplina aos desafios reais de empresas inseridas no contexto do coronavírus.

Portanto, estratégias de fusão, aquisição, franquias, genéricas, análise SWOT, as Cinco Forças de Porter, a visão baseada em recursos representada pelo VRIO e planejamento estratégico são algumas das possibilidades de temas a serem abordados com este caso de ensino.

Utilização recomendada

Os docentes podem utilizar este recurso pedagógico nas disciplinas de Administração Estratégica, Competitividade, Empreendedorismo e Novos Negócios, tanto para alunos de graduação, especialização quanto de mestrado.

Plano de ensino

O caso pode ser indicado no plano de ensino como exercício para consolidar a aprendizagem e atividade de avaliação. Destaca-se ainda que o caso pode ser aplicado individualmente ou em grupos com no máximo quatro discentes para alcançar melhor aproveitamento didático.

Sugere-se que o instrutor solicite aos alunos a leitura antecipada ou na sala de aula. Ao optar por ler em sala de aula, orienta-se reservar 30 minutos para esse fim. Em seguida, o professor solicita a resolução do caso em 30 minutos para finalizar com um debate em torno de 30 minutos.

Análise do caso e discussão das questões propostas com suporte teórico

O docente está diante de um caso verídico e pode explorar outras temáticas da área de administração se desejar, a exemplo de comportamento organizacional no quesito de liderança e mudança de organização. Há também espaço para discutir aprendizagem organizacional e gestão de pessoas, isso dependerá do viés acadêmico do professor, da disciplina e do curso.

Ainda sobre o caso, é importante revelar que o Sócio-advogado e o Sócio C atuam nas suas carreiras e essas três empresas franqueadas foram concebidas como diversificação da carteira de investimentos. Enquanto que a Sócia-gerente tem as três empresas como a sua única fonte de renda.

Para aprofundar a análise, as respostas das “Questões para discussão” são apresentadas com apoio da literatura especializada. Os instrutores devem atentar que essas respostas são sugestões, pois cabe ao docente que aplicar o caso a tarefa de selecionar o aporte teórico mais apropriado de acordo com a ementa da disciplina. Isto posto, seguem as propostas de resolução:

- a) No caso exposto, as estratégias de fusão e aquisição foram citadas, explique e apresente as diferenças entre elas? Qual das duas é considerada estratégia de cooperação, por quê?

Resolução:

- A estratégia de fusão ocorre quando duas empresas se integram de forma relativamente igual. A aquisição acontece quando uma empresa compra o controle ou 100% da outra.
- A diferença está na existência da compra de outra empresa que apenas incide na aquisição.
- A fusão e aquisição não são estratégias de cooperação que é uma forma de colaboração entre organizações para conquistar objetivo em comum.

Fontes: Hitt, Ireland, e Hoskisson (2018), Barney (2002), Barney e Hesterly (2011) e Gamble e Thompson Jr. (2012).

- b) Realize a análise das Cinco Forças de Porter no conjunto das três empresas, utilizando aquelas que estão evidentes no caso.

Resolução:

A análise das Cinco Forças de Porter também conhecidas como Forças Competitivas é uma metodologia para investigar fatores existentes no ambiente setorial, formada pelo poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes. A partir das informações relatadas no caso, observa-se ênfase no poder de barganha dos compradores que no momento que não encontraram opções de produtos deixaram de comprar na Franca Externa. No setor de alimentação fora de casa, a ameaça de novos entrantes é latente em todo país ao enfrentar frequentemente o surgimento de novas cadeias de venda de alimentos internacionais, restaurantes, lanchonetes e até mesmo os empreendedores informais. Por fim, a ameaça de substitutos também está presente. O consumidor pode deixar de comprar sanduíches nas lojas analisadas para comprar sorvete ou alimento de outro gênero.

Fonte: Porter (1986), Hitt *et al.* (2018), Barney (2002) e Barney e Hesterly (2011).

- c) Como a estratégia de franquia pode ser classificada (genérica, internacional, de cooperação etc.)? Por quê?

Resolução:

A franquia é uma estratégia de cooperação corporativa. A empresa franqueadora adota uma relação contratual para expressar e controlar o compartilhamento de recursos com parceiros (franqueados).

Fonte: Hitt *et al.* (2018), Barney (2002) e Barney e Hesterly (2011).

- d) Quais são os aspectos positivos e negativos de abrir um negócio no formato de franquia?

Resolução:

Quanto aos aspectos positivos é possível citar alguns, quais sejam: a estratégia de franquia permite fazer a expansão da empresa com a ajuda de parceiros que investem no negócio.

O aumento de pontos de venda amplia a rede de distribuição que influencia a percepção de valor do cliente. Por outro lado, a estratégia de cooperação via franquia possui a possibilidade da ocorrência do oportunismo tornando-se um possível custo da transação. A confiança é um dos pilares da cooperação e a sua ausência pode comprometer a continuidade da cooperação, independentemente dos termos contratuais.

Fonte: Williamson (1979, 1981, 1985, 1995), Williamson e Ouchi (1981), Hitt *et al.* (2018), Barney (2002) e Barney e Hesterly (2011).

- e) Apresente a análise SWOT do conjunto das três empresas adquiridas.

Resolução:

- Ambiente interno.
 - Forças: franquia internacional, sociedade composta por três sócios, localização das três lojas.
 - Fraquezas: existência de dívidas, os novos proprietários receberam as lojas com a operação desorganizada, equipe desmotivada com o contexto do coronavírus, falta de fluxo de caixa, ausência de reserva financeira e necessidade de fazer empréstimo ao banco.
- Ambiente externo
 - Oportunidades: o setor de alimentação fora de casa está em crescimento, possibilidade de fazer parcerias com o IFood e UberEats para entrega dos produtos e possível apoio emergencial do governo para as empresas.
 - Ameaças: efeitos do coronavírus no poder aquisitivo dos consumidores, retração da economia e fornecedores podem cortar o fornecimento devido à inadimplência.

Fontes: Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Barney (2002), Barney e Hesterly (2011) e Gamble e Thompson Jr. (2012).

- f) Realize a análise VRIO. Indique quais recursos e ou capacidades podem colaborar na conquista da vantagem competitiva.

Resolução:

- A análise VRIO está exposta no Quadro 2.

QUADRO 2: Análise VRIO

Recursos/ capacidades	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicação competitiva
Marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Localização das lojas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Recursos humanos	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem competitiva
Relação entre os três sócios	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

FONTE: Elaboração própria (2021).

- O valor da marca, a reputação e o relacionamento entre os sócios podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável.

Fontes: Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Barney (1986, 1991, 2002), Barney, Wright e Ketchen (2001) e Barney e Hesterly (2011).

- g) Quais foram os principais impactos da COVID-19 para as três empresas adquiridas?

Resolução:

Na visão da administração estratégica, a pandemia do coronavírus é um fator do ambiente externo, também nomeado como macroambiente. A especificidade da COVID-19 está no desencadeamento da crise econômica mundial e brasileira. Portanto, observam-se impactos da COVID-19 no conjunto de empresas analisadas, quais sejam: diminuição das vendas, suspensão do

funcionamento da Franca Shopping devido a decreto do governo, endividamento com a falta de pagamento dos funcionários, fornecedores e credores.

Fontes: Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Barney (2002), Barney e Hesterly (2011) e Gamble e Thompson Jr. (2012).

- h) No lugar dos sócios, quais medidas você implementaria para evitar a falência das três empresas? A implementação de alguma estratégia genérica poderia colaborar, como e por quê?

Resolução:

- O processo de administração estratégica requer a análise do ambiente externo e interno para traçar a visão, missão, as estratégias e o plano de implementação, esse seria o primeiro passo. Os empreendedores poderiam elaborar o plano de negócio e planejamento estratégico para usar como ferramenta de tomada de decisão. Uma ação viável seria a realização de aliança estratégica (cooperação) com supermercados, postos de gasolina e farmácias das proximidades para fornecer descontos aos funcionários para alavancar as vendas.
- No âmbito das estratégias genéricas, a saber: liderança em custos, diferenciação e enfoque -, os dirigentes deveriam traçar ações para fortalecer a implementação conjunta da liderança em custos e enfoque. Para tanto, é necessário alinhar ainda mais a operação para ganhar em escala e escopo e delimitar melhor o público-alvo para estabelecer ações mais assertivas.

Fonte: Porter (1986), Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Barney (2002) e Barney e Hesterly (2011).

Quanto ao novo coronavírus, pode-se obter mais esclarecimentos nas seguintes fontes: Santirso (2020), Ferguson *et al.* (2020), Firpo (2020), Mendonça (2020).

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **50 Maiores Franquias do Brasil 2020**: estudo da ABF revela avanços e redes mais maduras. Disponível em: <https://www.abf.com.br/50-maiores-franquias-do-brasil-2020/>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CERIONE, C. Quais medidas econômicas contra covid-19 já saíram do papel? **Exame**. 2020. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/quais-as-medidas-economicas-contr-a-covid-19-ja-sairam-do-papel/>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Setor de alimentação fora do lar movimentou R\$ 205 bilhões em 2018**. 2019. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-movimentou-r-205-bilhoes-em-2018/>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- FERGUSON, N. M. *et al.* **Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand**. Imperial College COVID-19 Response Team. 2020. Disponível em: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/medicine/sph/ide/gida-fellowships/Imperial-College-COVID19-NPI-modelling-16-03-2020.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

- FIRPO, S. Por que salvar vidas ou a economia na crise do coronavírus é um falso dilema. **Folha de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/por-que-salvar-vidas-ou-a-economia-na-cri-se-do-coronavirus-e-um-falso-dilema.shtml>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.
- MENDONÇA, H. Escalada do coronavírus no Brasil põe demissões e recessão à vista. **El País**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-03-21/escalda-do-coronavirus-no-brasil-poe-demissoes-e-recessao-a-vista.html>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SANTIRSO, J. Retratos de Wuhan, uma cidade em quarentena vista por dentro. **El País**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/internacional/2020-01-30/retratos-de-wuhan-uma-cidade-em-quarentena-vista-por-dentro.html>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: The governance of contractual obligations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. *In*: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization theory from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995, p. 207-256.
- WILLIAMSON, O. E.; OUCHI, W. The markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects. *In*: VAN DE VEN, A.; JOYCE, W. F. (Eds.). **Perspectives on Organizational Design and Behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1981, p. 347-406.



DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Dificuldades na gestão organizacional em uma autarquia pública do setor judiciário no estado de Pernambuco

Cláudio Henrique da Silva

Yákara Vasconcelos Pereira

INTRODUÇÃO

As organizações públicas brasileiras, por vezes, são reconhecidas pela morosidade e engessamento dos seus processos, essas características influenciam diretamente na qualidade do atendimento do público. Embora presente em todas as organizações, atualmente a burocracia tem sido compreendida como uma característica negativa, entretanto, pode auxiliar na organização e no cumprimento dos objetivos organizacionais, definindo cargos, rotinas e hierarquias.

Quando as características da burocracia se tornam exageradas, surgem as disfunções burocráticas. As disfunções trazem problemas que reverberam nas áreas funcionais. Entender os impactos e as possíveis causas das disfunções da burocracia em uma organização pode ajudá-la na criação de ferramentas importantes de redução ou de sua extinção.

Este caso de ensino visa analisar as disfunções da burocracia retratadas pelos servidores de uma organização pública do Estado de Pernambuco para identificar as possíveis causas. O objetivo é levar os alunos a refletirem criticamente sobre os aspectos da burocracia e suas prováveis disfunções numa organização pública brasileira e, posteriormente, propor possíveis soluções. Ademais, os dados

apresentados são indicados com base nos relatos dos entrevistados identificados por pseudônimos.

A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM ANÁLISE

A organização analisada é o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE), autarquia pública do poder judiciário do Brasil com jurisdição em todo estado de Pernambuco. Possui competência para julgar crimes comuns e de responsabilidade, processar e julgar secretários de Estado, membros do ministério público, juízes e também o vice-governador.

Para questões administrativas, reconhecidas como atividades meio, o TJPE conta com a Secretaria de Administração (SAD), nela contém os departamentos responsáveis por: gerir os contratos terceirizados, analisar, gerenciar e controlar os processos licitatórios, assessorar as atividades administrativas, gerir os suprimentos necessários para o funcionamento das atividades fins do TJPE etc. No organograma é possível observar as áreas funcionais presentes na SAD (Figura 1).

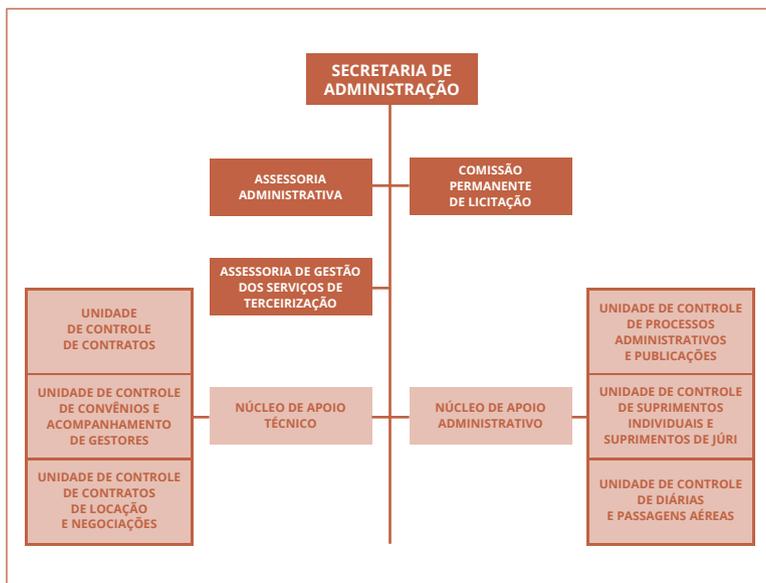


FIGURA 1: Organograma da SAD/TJPE

FONTE: Retirado de documento da organização (2021).

Típico de organizações burocráticas, o organograma da SAD é verticalizado, tornando evidente a hierarquia entre suas áreas funcionais. Neste caso de ensino serão enfatizadas as atividades realizadas pela SAD e as disfunções burocráticas percebidas pelos servidores nela lotados.

DESAFIOS BUROCRÁTICOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO TJPE

A partir da análise de dados, foi possível observar três principais disfunções da burocracia que ocorrem na organização pública em análise. A primeira delas diz respeito à resistência a mudanças. Desde a década de 90, as organizações têm passado por mudanças dramáticas em seu funcionamento, seja na implementação de novas ferramentas de gestão ou na aquisição de novas tecnologias, o servidor Marcelo França relata:

[...] aqui no TJ implementamos o SEI, ajuda bastante para que os processos andem mais rápido, mas algumas pessoas ainda têm muita dificuldade em mexer nele, principalmente os que têm uma idade mais avançada [...] outros não gostam de utilizar e preferem ficar na zona de conforto.

Corroborando com essa ideia, Maria Ferreira afirma que: “[...] a cultura do papel ainda está enraizada em alguns setores/pessoas”. Nota-se uma clara resistência às mudanças na gestão organizacional, incluindo a dificuldade de implementar novas tecnologias que facilitem a troca de informações entre os departamentos da SAD. Luiz Silva explica que: “[...] os fatores culturais e políticos são muito fortes nesta instituição, [...] por causa da política as mudanças ocorrem muito devagar”. É possível observar que algumas das possíveis causas para que haja uma resistência a mudanças no TJPE se dá a partir de elementos na cultura organizacional e a fatores políticos.

A segunda disfunção apontada pelos servidores foi a centralização no processo decisório, ou seja, quem toma as decisões organizacionais é quem possui o cargo competente para tal. Luiz Silva relata que: “[...] a gente faz reuniões para discutir as coisas, mas no final, quem vai decidir é o superior”. Quando questionados sobre o nível de conhecimento dos seus chefes sobre os assuntos que necessitam de tomada de decisão, três disseram que seus chefes possuem conhecimento, um deles disse que seu chefe não possui conhecimento, e três preferiram não opinar a respeito.

Por último, a terceira disfunção evidenciada foi a superconformidade com as rotinas e procedimentos. Devido, em parte, a natureza pública e jurídica da instituição em análise, as rotinas e procedimentos podem ser exaustivamente detalhados, oferecendo ao servidor apenas instruções a serem seguidas. Entre outros aspectos, essa característica pode gerar limitações na liberdade criativa dos servidores. O servidor Bruno Linhares aponta que “[...] as rotinas estabelecidas dentro do TJPE engessam as atividades e a tramitação dos processos”. Em complementação a isso, Marcelo França, quando questionado sobre possíveis limitações na liberdade criativa dos servidores do TJPE, relata que:

[...] depende, isso varia conforme o perfil de cada pessoa, cada caso é um caso, alguns não querem fazer as coisas de forma diferente [...], nem pensam nisso. Mas no geral, há sim uma limitação de criatividade, alguns processos devem seguir um padrão sempre.

As disfunções apresentadas demonstram a exacerbação das características burocráticas presentes no TJPE. Uma organização dita burocratizada pode ser vislumbrada pelos seus clientes com excessos de formalismos, lenta na tomada de decisão e, por consequência, ineficiente e ineficaz. Cabe às organizações contornarem o excesso de burocracia, utilizando-a de forma a maximizarem seu desempenho.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) O que é burocracia e quais suas principais características?
- b) O que é e quais são as disfunções da burocracia?
- c) Como as organizações públicas podem tornar sua gestão interna mais eficiente?

FONTE DE OBTENÇÃO DE DADOS

Foi aplicado um questionário com 7 servidores do TJPE lotados na SAD, posteriormente foram selecionados 2 deles para realização de uma entrevista semiestruturada que ocorreu por meio da plataforma *Google Meet*. Também foram coletados dados no site oficial do TJPE. No quadro a seguir, é possível visualizar os cargos dos entrevistados.

QUADRO 1: Entrevistados

Pseudônimos	Cargos
Marcelo França	Analista Judiciário
Maria Ferreira	Assistente Administrativa
Luiz Silva	Analista Judiciário
Bruno Linhares	Analista Judiciário
Rafaela Cavalcante	Analista Judiciária
Maria Souza	Supervisora Administrativa
Marcos Bonifácio	Analista Judiciário

FONTE: Elaboração própria (2021).

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso de ensino evidencia as disfunções burocráticas percebidas pelos servidores de uma organização pública do estado de Pernambuco. As principais disfunções relatadas por eles foram a resistência a mudanças, a hierarquia como base para o processo decisório e a superconformidade com rotinas e procedimentos. A utilização deste caso de ensino é recomendada para estudantes da graduação em Administração, nas disciplinas de Introdução à Administração, Teoria Geral da Administração e Administração pública.

Objetivos educacionais

Este caso de ensino possui como objetivo debater a burocracia e suas disfunções em organizações públicas, levando os estudantes a pensar nas suas causas e, posteriormente, desenvolverem soluções para resolução dos problemas. Temas como a centralização no processo decisório, organograma, cargos e funções, além da eficácia e eficiência dos serviços públicos, podem ser abordados com este caso de ensino.

Utilização recomendada

Docentes do curso de Administração podem utilizar-se deste caso de ensino ao ministrar disciplinas como: Introdução à administração, Teoria Geral da Administração e Administração Pública.

Plano de ensino

Este estudo de caso pode ser utilizado como uma ferramenta de fixação de conteúdos, aplicando as questões para discussão aqui propostas de forma individual ou em dupla. O docente pode solicitar aos discentes a leitura antecipada do caso ou reservar um tempo para lerem em sala de aula, com a finalidade de debatê-lo no decorrer da aula.

Discussão das questões propostas com suporte teórico

O presente caso é verídico e reflete a realidade da organização analisada. As respostas das questões foram embasadas na literatura especializada, entretanto, cabe ao docente indicar o aporte teórico que julgar mais adequado. Abaixo seguem as sugestões de resoluções:

- a) O que é burocracia e quais suas principais características?

Resolução:

Max Weber cunhou o termo “Burocracia” ainda no século XIX. Trata-se de uma estrutura social na qual o gerenciamento das atividades organizacionais fica sob responsabilidade de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado e que atende a métodos racionais. A burocracia é caracterizada por uma separação entre aqueles que planejam e aqueles que executam, organizam, dirigem e controlam. Algumas de suas principais características são:

- Impessoalidade nas relações;
- Funções são definidas e rigorosamente instituídas por leis e regulamentos;
- Recrutamento é feito por regras previamente definidas;
- Promoção e avanço na carreira são realizadas por meio de regras definidas;
- Divisão racional do trabalho.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006) e Motta (2017).

b) O que é e quais são as principais disfunções da burocracia?

Resolução:

As disfunções da burocracia são os exacerbantes das características da burocracia, ou seja, quando uma característica burocrática está deveras presente em uma organização ao ponto de causar problemas na gestão dela, dizemos que esta mencionada organização convive com as disfunções da burocracia.

Algumas das principais disfunções são:

QUADRO 2: Características das disfunções burocráticas

Disfunções da Burocracia	Características
Excesso de formalismo	Muitas regras formais que restringem as ações dos colaboradores organizacionais.
Resistência a mudanças	Resistência na implementação de novas práticas de gestão organizacional.
Superconformidade às rotinas e aos procedimentos	Limitação da liberdade criativa dos colaboradores.
Hierarquia como base do processo decisório	Quem toma a decisão é quem possui o cargo competente, independente do conhecimento necessário no assunto.
Excesso de papelório	Muitos papéis que precisam ser assinados e encaminhados.

FONTE: Merton (1970) e Motta e Vasconcelos (2006).

c) Como as organizações públicas podem tornar sua gestão interna mais eficiente?

Resolução:

O debate de fazer com que as organizações públicas operem sobre uma lógica da administração privada para, dentre outras coisas, se tornarem mais eficientes, remonta ao século XIX. O New Public Management (NPM) propunha uma visão mercadológica nos serviços públicos: a visualização dos cidadãos como clientes, maior autonomia e flexibilidade para o gestor público e foco no desempenho organizacional com a criação de valores empresariais, incluindo o foco nos resultados, possuindo metas e indicadores de desempenho. O NPM sofreu duras críticas, em resposta a isso, atualmente

os movimentos denominados pós-NPM continuam a trazer ideias da administração privada como base para inovação nos serviços e nas organizações públicas.

A gestão por processos, quando implementada de forma a estar alinhada com a cultura organizacional, pode trazer bons resultados com conseqüente aumento de eficiência na organização pública. Nela há o mapeamento de processos, a focalização em processos essenciais e a inserção de indicadores de desempenho, busca-se sequenciar o trabalho, que pode ocorrer de forma colaborativa entre diversas equipes da organização, em cadeias de relação.

Fonte: Motta (2013) e Assunção e Mendes (2000).

REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processos em organização pública. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. V., 2000. Santo Domingo. **Anais...** República Dominicana: Santo Domingo, 2000.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOTTA, F. C. P. **O que é Burocracia?** ebook. São Paulo: Brasiliense, 2017.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, São Paulo, 2013.
- MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

Título Metodologia ativa de aprendizagem:
casos de ensino na área de Administração

Organização Yákara Vasconcelos Pereira

Formato E-book (PDF)

Tipografia Open Sans

Desenvolvimento Editora UFPE



Rua Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea, Recife-PE
CEP: 50740-530 | Fone: (81) 2126.8397
E-mail: editora@ufpe.br | Site: www.editora.ufpe.br



PROGRAD
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO