

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**COMO EVITAR QUE A FÊNIX VIRE CINZAS? O CASO DE UMA
CORRETORA DE SAÚDE**

AUGUSTO SIMPLICIO COSTA ROCHA

João Pessoa
Novembro 2022

AUGUSTO SIMPLICIO COSTA ROCHA

COMO EVITAR QUE A FÊNIX VIRE CINZAS? O CASO DE UMA CORRETORA DE SAÚDE

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

Docente Orientador: Diana Teixeira de Carvalho

João Pessoa
Novembro 2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

R672c Rocha, Augusto Simplicio Costa.

Como evitar que a Fênix vire cinzas? O caso de uma corretora de saúde / Augusto Simplicio Costa Rocha. - João Pessoa, 2022.

18 f. : il.

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

1. Estratégias de crescimento. 2. Análise ambiental.
3. Tomada de decisão. 4. Planejamento estratégico. 5.
Corretora de planos de saúde. I. Carvalho, Diana Lúcia
Teixeira de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

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

Aluno: Augusto Simplicio Costa Rocha

Trabalho: Como evitar que a fênix vire cinzas? O caso de uma corretora de saúde

Área da pesquisa: Administração Geral

Data de aprovação: 23/11/2022

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO
Data: 25/11/2022 10:52:25-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Diana Lucia Teixeira de Carvalho

Documento assinado digitalmente
 FABIANA GAMA DE MEDEIROS
Data: 25/11/2022 10:50:27-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Fabiana Gama de Medeiros

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 25/11/2022 09:15:32-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Carolina Kruta de Araújo
Bispo

Documento assinado digitalmente
 MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA
Data: 25/11/2022 09:23:41-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Murilo Gabriel Costa Silva

RESUMO

A empresa Fênix é uma corretora de planos de saúde localizada em Aracaju, Sergipe, com 25 anos de mercado, cuja finalidade é comercializar as diferentes opções de planos de saúde e odontológico no mercado. Em 2020, a Fênix abriu uma nova sede em Maceió para expansão da marca e ampliação das vendas, porém, um ano após a abertura, os números demonstraram um grande déficit financeiro e os resultados das vendas eram desanimadores. Buscando encontrar os motivos dos baixos números, Aline, a diretora geral da Fênix, sabia que precisaria fazer a Fênix ressurgir das cinzas e impedir que a nova sede de ser fechada. Mas como?

Objetivos de ensino: apresentar as dificuldades relativas ao planejamento e desenvolvimento de estratégias para uma expansão empresarial em uma nova praça, abordando a importância da tomada de decisão gerencial. **Fonte de dados:** a elaboração desse caso foi baseada em uma história fictícia, utilizando-se de elementos de histórias reais de um conjunto de empresas. As informações reais abordadas nesse caso foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários e gestores. **Aplicação:** o caso deve ser aplicado no curso de Administração, como também em cursos que possuam disciplinas que abordem essas temáticas, sobretudo nas disciplinas Fundamentos de Administração, Administração Estratégica, Administração de Marketing, Gestão Comercial, Processos Decisórios, Diagnóstico e Consultoria, Gestão de Vendas e Administração para saúde.

Palavras-chave: estratégias de crescimento, análise ambiental, tomada de decisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A FÊNIX SURGE E ALÇA VOO	7
3 O VOO PERFEITO DA FÊNIX	8
4 A FÊNIX QUER VOAR POR OUTROS ARES, MAS SERÁ POSSÍVEL REALIZAR POUSO?	9
5 NOTAS DE ENSINO	11
5.1 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	11
5.2 FONTES DE DADOS	11
5.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS	12
5.4 QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO	13
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

A abertura da nova sede da Fênix em Maceió, no estado de Alagoas, acabara de completar um ano, e Aline, a diretora geral, como de costume, estava em sua sala analisando os resultados do mês enquanto se preparava para a reunião com João Carlos, o dono e CEO da empresa. Os números preocupavam Aline, que via um declínio crônico mês após mês e não conseguia encontrar soluções para reverter a situação. Apesar de João Carlos ter prometido que ela teria dois anos para atingir as projeções da nova praça, Aline se via enfrentando um real risco de a nova sede ser fechada antes de completar seu segundo ano de vida.

Enquanto refletia em sua sala, sua secretária, Ana, bateu na porta e entrou:

- Com licença, Aline. O financeiro terminou agora o relatório semestral e a projeção de vendas para os próximos seis meses. Enviaram para o seu e-mail.

- Obrigada Ana. Irei verificar agora mesmo. – agradeceu Aline, aparentemente preocupada.

Os relatórios mostraram o que Aline já esperava: apesar de um bom começo, após um ano, a nova sede da Fênix enfrentava um grande déficit, com resultados muito abaixo do esperado por João Carlos. O processo custoso de expansão, os investimentos com propagandas, a manutenção de uma equipe interna e os custos da nova sede tornaram os gastos muito maiores do que a receita mensal das vendas. Os problemas estavam saindo do controle ao ponto de Aline começar a ouvir burburinhos na empresa com comentários sobre a nova sede ser descontinuada. Com isso, parecia que uma onda de preocupação estava tomando conta de todos os setores rapidamente. Aline buscou confirmação com Ana:

- Você, que tem mais contato com o pessoal, me diz: eles já estão sabendo da situação? perguntou Aline.

- Infelizmente sim, Aline! Todos estão preocupados com a chance de a empresa fechar e deles perderem seus empregos - afirmou Ana.

- Diga a eles que ficará tudo bem. Eu conseguirei dar um jeito - disse Aline, mesmo que pouco convicta.

Sozinha em sua sala, buscando possibilidades de colocar a Fênix nos trilhos e salvar a nova sede de ser fechada, Aline sabia que cada dia era de extrema importância. À medida que a reunião com João Carlos se aproximava, ela sabia que precisaria fazer a Fênix ressurgir das cinzas. Mas como?

2 A FÊNIX SURGE E ALÇA VOO

A empresa Fênix foi fundada em 1995, em Aracajú, capital de Sergipe. Foi idealizada diante de uma insatisfação do dono e CEO João Carlos, a partir de sua experiência na aquisição de um plano de saúde. Ele, que não tinha conhecimento das opções em relação à carência, valores e cobertura, quando recorreu às poucas corretoras no mercado se decepcionou com o suporte e a falta de informações, o que o deixou sem confiança para tomar uma decisão. Inicialmente, por não precisar de uma operação fixa, a empresa começou em um escritório na casa de João, sendo uma das primeiras corretoras da região, na qual planos de saúde era algo pouco alcançável pelos altos valores.

Em 2000, o CEO acrescentou na empresa a comercialização de planos odontológicos, o que expandiu rapidamente a carteira da Fênix, pois esses eram planos mais acessíveis e de fácil venda. Em 2002, um passo muito importante para o desenvolvimento da marca e para o aumento das vendas foi a construção da primeira sede em um local central na cidade de Aracaju, atingindo tanto o público elitizado quanto um público de baixa renda, ambos possíveis clientes, pois todos precisam de atendimento médico e odontológico, algo que Fênix ofertava em sua listagem de produtos.

Por volta de 2003, a Fênix era conhecida no mercado, atuando em duas principais áreas, a de plano de saúde e a de planos odontológicos. Além disso, João Carlos tinha a intenção de

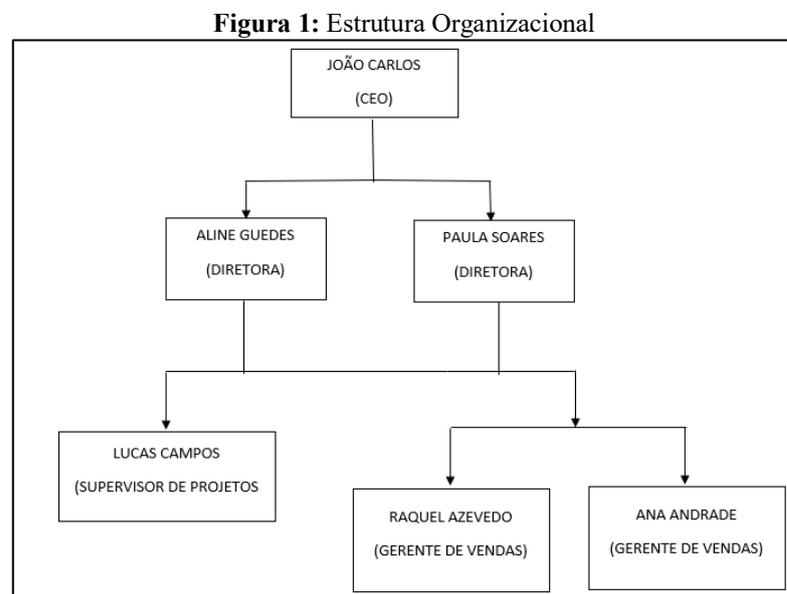
expandir o negócio para seguros, consórcios e outros mercados, entretanto após uma análise, optou por não dispor de muitos produtos, pois queria que a Fênix se tornasse referência nas duas áreas que mais tinha domínio.

3 O VOO PERFEITO DA FÊNIX

Passados 25 anos desde sua abertura, em 2020, a Fênix já era considerada, pelo número de vendedores e de clientes, uma das maiores corretoras do estado de Sergipe. Além disso, por sua qualidade e cuidado nos atendimentos, também era considerada uma das melhores do mercado.

Nesse contexto, a Fênix apresentava duas equipes de vendas. Uma equipe interna, composta por quinze vendedores contratados na carteira de trabalho como pessoa física, dos quais, cinco são focados em vendas digitais e dez nas vendas presenciais, ambos com metas mensais. E uma equipe externa formada por vendedores autônomos que de forma individual, vendiam planos de saúde e odontológicos e repassavam pela Fênix. Desse modo, uma vez que esses vendedores podiam passar os contratos para outras corretoras, a Fênix precisava se mostrar atrativa para eles. Diante dessa realidade, a equipe comercial investia em bônus de comissões, na tentativa de convencê-los que a Fênix era a melhor opção para o cliente e para os vendedores.

Apesar de ser a maior corretora do estado de Sergipe e uma das maiores da região, a estrutura organizacional da alta gestão da Fênix era pequena, considerando o número de clientes e o volume de vendas. Abaixo de João, o CEO, estavam Aline Guedes, diretora, Paula Soares, diretora, as duas gerentes de vendas, Raquel Azevedo e Ana Andrade, e o supervisor de projetos, Lucas Campos.



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Raquel e Ana eram responsáveis por gerenciar toda parte comercial da Fênix, com base no *Customer Relationship Management* – CRM ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, captando *leads* e trabalhando sua conversão por meio de uma equipe voltada para vendas digitais. Além disso, distribuíam parte dos *leads* para a equipe externa, fidelizando os vendedores e permitindo vendas sem a necessidade de se locomover até a residência dos

clientes. A Fênix era a única corretora da região com dez vendedores contratados somente para a venda porta a porta, o que possibilitava o alcance de todos os segmentos de clientes.

As corretoras de vendas são empresas que fazem parcerias com as operadoras de planos de saúde e odontológicos, comercializando os planos que essas colocam no mercado; assim, as corretoras não interferem nas coberturas, carências e valores dos planos. Nesse contexto, a Fênix tinha o diferencial de manter parcerias com todas as operadoras do mercado, algo muito difícil de conseguir. Isso permitia ter conhecimento de todos os tipos de planos, valores e características ideais para cada cliente, além de em certos casos, possibilitar a oferta de alguns descontos dependendo da situação. Com isso, destacava-se na extensão do portfólio e no conhecimento que passava aos clientes, um ponto bastante divulgado pelos vendedores e pelo marketing da Fênix, empresa que não era afetada por questões de sazonalidade, tendo em vista que a queda nas vendas que ocorria em dezembro e janeiro não chegava a ser significativa.

No que diz respeito à comunicação, a Fênix buscou sempre se renovar e seguir as tendências do mercado, utilizando as redes sociais para divulgação, por meio de contas em aplicativos como o *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*, nas quais postava diariamente artes com os planos que comercializava e postagens relacionadas ao cuidado e curiosidades sobre a saúde do corpo e dos dentes. Também possuíam um site por meio do qual os clientes podiam solicitar cotações, conhecer um pouco a história da Fênix e verificar todos os planos comercializados de forma detalhada. Ademais, era feito um trabalho com banco de dados, de modo que o contato de todos os clientes que já contrataram um plano ou entraram em contato eram registrados e a Fênix divulgava seus planos por meio de lista de transmissão do *WhatsApp*.

Outros meios de comunicação também eram utilizados, como propaganda em televisão e rádio, que mais traziam resultados, além de panfletagem que surtia efeito quando os vendedores iam em pontos com grande movimentação de público ou faziam ações em shoppings, universidades, entre outros cantos. A Fênix sabia que seu público se encontrava em todas as classes da sociedade e utilizava variadas formas de comunicação para alcançá-lo, sendo um dos motivos para o elevado número de vendas e um grande reconhecimento da marca.

A parte financeira e operacional da Fênix ficava sob a supervisão de Lucas, que realizava o controle do quanto poderia ser investido por mês com divulgação, além do cuidado com a saúde financeira da Fênix e da relação entre os setores. Lucas focava em relatórios, dados, estatísticas, em seguir os processos e cronograma, respeitando os prazos definidos e levando em consideração o financeiro antes de qualquer ação, sendo na perspectiva de Aline, Paula e João, um dos pilares para o sucesso da Fênix.

4 A FÊNIX QUER VOAR POR OUTROS ARES, MAS SERÁ POSSÍVEL REALIZAR POUSO?

Com o mercado de Sergipe dominado, João Carlos nomeou a diretora geral Aline Guedes como responsável pelo projeto de expansão da marca por meio da abertura de uma nova sede. Na concepção de Aline, não havia necessidade de expansão dentro do estado de Sergipe. Com isso, ela realizou um estudo dos estados nordestinos, analisando a quantidade de planos de saúde e odontológicos comercializados por estado, e o número de corretoras presentes por capital, para escolher o ponto da nova sede. A capital que apresentou as condições mais favoráveis foi Maceió, em Alagoas.

Na visão comercial, Aline já tinha a localização da nova sede, mas para confirmar a decisão, ela solicitou um estudo de viabilidade a Lucas, e o retorno foi positivo. Aline lideraria o projeto com total poder de decisão, autorizada por João, de modo que ela nomeou Raquel como a gerente de vendas da nova praça, ficando a sede de Aracaju sobre o comando de Paula e Ana. Lucas ficaria responsável pela parte administrativa de Aracaju e Maceió, viajando entre as duas sedes quando necessário. Todo o suporte seria feito pela praça de Aracaju, sendo

somente necessária a contratação de cinco vendedores internos e parcerias com vendedores externos para começo das operações.

Com o planejamento pronto, Aline e Raquel viajaram para Maceió para fechar parcerias com as operadoras da região, começar a divulgação da marca e contratar os vendedores internos. Com tudo pronto, as operações foram liberadas. O começo da nova praça foi promissor, o mercado abraçou a marca, o carisma de Raquel atraía mais vendedores externos e a nova sede começou a prosperar, pois as vendas aumentavam e não existiam custos fixos altos, o que representava lucro para a Fênix. Um dos motivos da escolha de Maceió, era a baixa quantidade de corretoras, e a chegada da Fênix mantendo um alto padrão de qualidade fez as vendas decolarem juntamente com a satisfação dos clientes. Como era um projeto novo, começaram a divulgação somente pelas redes sociais e panfletagem, além de utilizar a equipe digital de Aracaju para analisar os *leads* gerados em Maceió, o que representou economia e deu expectativa de sucesso instantâneo para a nova praça.

No quarto mês a Fênix encontrou seu primeiro obstáculo, os vendedores externos estavam cobrando campanhas e premiações, práticas comuns pelas outras corretoras do mercado. A Fênix implantou a mesma estratégia de Aracajú, fornecer maior comissão para os vendedores externos, e considerou que essa porcentagem maior serviria para deixá-los motivados e empenhados. Entretanto, não foi levado em consideração o pensamento dos vendedores, que preferiam receber prêmios e dinheiro em mãos, do que porcentagem maior no final do mês. Em uma conversa com um dos melhores vendedores que estava diminuindo as vendas, Raquel questionou:

- Senhor Alcides, o que está acontecendo, por que o senhor está deixando de passar suas vendas pela Fênix? – Disse rindo, tentando levar na brincadeira;

- Raquel, eu gosto do suporte de vocês, sempre me tratam bem, mas a outra corretora me dá PIX, me oferece jantar pago em qualquer restaurante de escolha e até viagem estão me prometendo se eu atingir a meta. – Respondeu Alcides;

- Mas e a comissão extra que o senhor recebe da Fênix? – Rebateu Raquel

- É muito bom, mas não me atrai tanto quanto essas campanhas e premiações que as outras corretoras fazem. – Afirmou Alcides

- Pode deixar senhor Alcides, eu vou dar um jeito nisso! – Respondeu Raquel já se dirigindo para a sala de Aline.

Raquel explicou a situação para Aline, que temendo perder bons vendedores para as concorrentes, solicitou uma verba mensal para investir em campanhas para motivar os vendedores. João não ficou muito satisfeito, pois era um valor alto e não estava no planejamento feito, porém, aceitou confiando em Aline.

Entretanto, no sexto mês, Aline se deparou com um contratempo. Os vendedores internos começaram a cobrar campanhas de incentivos com brindes e premiações, como era feito com os vendedores externos, todavia, o custo de se manter uma equipe interna de vendas, entre as comissões, bonificações e obrigações trabalhistas, impossibilitava a manutenção do mesmo investimento da equipe externa. Essa diferença era clara para Aline, e a equipe de Aracaju já entendiam essa dinâmica. Entretanto, a equipe interna de Maceió não entendia e se sentia prejudicada, o que passou a afetar a cultura organizacional e a comprometer as vendas. Essa situação fez Aline analisar a possibilidade de encerrar a equipe interna, que era custosa e estava insatisfeita, e transferir a verba para a equipe externa. Porém, Lucas a aconselhou a tentar melhorar a situação, pois o custo trabalhista de rescisão seria alto, e a recuperar a equipe interna, que vendia muita bem e atingia todas as metas impostas, enquanto a equipe externa não tinha obrigação de bater metas.

No oitavo mês de operação, com a negativa de Aracaju para maiores investimentos em campanhas para os vendedores internos, Aline sustentava a insatisfação da equipe interna. Apesar de haver menores investimentos comparados com a praça de Aracaju, Aline percebeu

que as vendas estagnaram e a praça estava começando a ficar no vermelho, aumentando o déficit. Diante dessa situação, a gestora deu sua última cartada: colocar a verba semestral para investimentos em *leads* digitais, pois precisava resultados urgentes e ela sabia que se continuasse como estava, a nova praça estaria fadada ao fracasso.

Doze meses passados, sentada em sua mesa, Aline analisava os últimos relatórios recebidos do financeiro enquanto se preparava para a reunião com João Carlos. Ela sabia que nenhuma de suas estratégias funcionaram e a insatisfação da equipe interna era gigantesca. Refletindo no aumento do prejuízo da Fênix mês após mês, de modo que Maceió estava funcionando somente mediante investimento do lucro da praça em Aracaju, que seguia vendendo muito bem. Ela era a responsável direta pelo fracasso ou sucesso da nova sede e, como faltava um ano para o prazo definido por João Carlos para o retorno de lucro da praça de Maceió, ela buscava de todas as formas, alguma solução. Nessa hora, Raquel entrou ofegante na sala:

- Aline, nossos dois melhores vendedores da equipe interna pediram demissão, e todos os outros estão pensando em sair também – disse Raquel, alarmada.

- Temos um problema. O valor que pagamos nos *leads* aumentaram – exclamou Lucas, que acompanhara Raquel até a sala de Aline. – Não podemos parar com os *leads*, é nossa maior fonte de vendas, o que fazemos?

- Calma, deixa eu pensar... – Aline respondeu ainda mais abalada com as notícias trazidas por eles.

Mas, antes que Aline pudesse formular um pensamento, Ana adentrou a sala:

- Com licença, João acabou de ligar. Ele chegou no aeroporto e já está vindo.

Nesse momento, levando as mãos à cabeça, Aline começou a entrar em desespero.

Tudo que ela já tinha tentado não funcionara, os problemas só aumentavam, mas a equipe tinha tanta expectativa para essa nova sede. A chegada de João Carlos, no entanto, exigia uma decisão. Ele havia concedido total poder de decisão para Aline, e ela precisaria dar um parecer. O que dizer a ele? Era chegada a hora de desistir ou deveriam insistir? Como mudar a situação atual? Afinal, como evitar que a Fênix Maceió vire cinzas?

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

O objetivo desse caso é apresentar as dificuldades relativas ao planejamento e desenvolvimento de estratégias para uma expansão empresarial em uma nova praça, abordando a importância da tomada de decisão gerencial. Desse modo, o caso pode ser aplicado no curso de Administração, como também em cursos que possuam disciplinas que abordem essas temáticas, sobretudo nas disciplinas Fundamentos de Administração, Administração Estratégica, Administração de Marketing, Gestão Comercial, Processos Decisórios, Diagnóstico e Consultoria, Gestão de Vendas e Administração para saúde. As competências a serem desenvolvidas com a aplicação do caso, não exclusivamente, são: 1) capacidade de criação de um planejamento estratégico referente a uma expansão, 2) pensamento crítico e analítico sobre estratégias de expansão e, 3) tomada de decisão, considerando os pontos positivos e negativos de cada alternativa.

5.2 FONTES DE DADOS

A elaboração desse caso foi baseada em uma história fictícia, utilizando-se de elementos de histórias reais de um conjunto de empresas. Vale salientar que os nomes da organização e dos personagens são fictícios, e as informações reais abordadas nesse caso foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários e gestores. As entrevistas foram

presenciais, com autorização dos gestores, e algumas informações pendentes foram confirmadas pela plataforma *WhatsApp*.

5.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para atingir todos os objetivos pedagógicos do caso, recomenda-se que o docente solicite previamente uma pesquisa sobre o mercado de planos de saúde e odontológicos, e o trabalho das corretoras de vendas, para entender o contexto abordado no caso para ensino. Se considerar conveniente, o docente pode solicitar aos alunos que realizem entrevistas com as corretoras de vendas da região, para complementar a absorção do assunto.

Outrossim, é necessário que o professor disponibilize o caso e as questões com uma semana de antecedência, solicitando aos alunos a leitura e a resolução das questões, a fim de potencializar suas análises. Antes da aplicação e análise do caso em sala de aula, é preciso que os assuntos teóricos relativos à administração estratégica e a estratégias de crescimento, com ênfase no crescimento por meio do desenvolvimento de mercado, tenham sido ministrados em aula. Para a aplicação do caso, indica-se as seguintes etapas:

1. Inicialmente, caso tenha optado por solicitar previamente dos alunos uma pesquisa sobre o mercado de planos de saúde e odontológicos, o professor pode introduzir a aplicação do caso abordando características do mercado das corretoras de vendas, relacionando-as ao contexto específico do mercado de planos de saúde e odontológicos de Sergipe e Maceió. O objetivo é proporcionar um maior conhecimento e domínio do assunto aos alunos, preparando-os para as discussões seguintes. O professor pode indagar aos alunos o organograma das corretoras de vendas, como é obtido faturamento e lucro e o funcionamento das relações de trabalho entre corretora e vendedores. Essa abertura pode durar em torno de 10 minutos.

2. Em seguida, o professor pode dividir a turma em pequenos grupos de três ou quatro pessoas, energizando a discussão acerca das questões respondidas individualmente e solicitando uma resposta que representa o grupo. Para estimular o debate, recomenda-se que os grupos sejam formados aleatoriamente, proporcionando novas interações entre os alunos. Essa atividade pode durar 50 minutos em aulas com duas horas de duração e 100 minutos em aulas de quatro horas. Nesse momento, o professor pode circular entre os grupos, identificando os alunos participantes do debate e contribuindo, caso solicitado.

3. Após a discussão nos pequenos grupos, o professor pode estimular a discussão com toda a turma, solicitando que inicie com um grupo específico, mas sempre incentivando a participação de todos os alunos. É sugerido ao professor registrar no quadro as respostas fornecidas pelos alunos, destacando as palavras chaves, diferenciando as que foram repetidas entre os grupos e aquelas que aparecem isoladamente, para que possam averiguar a evolução da discussão. Esta etapa pode ser de 40 minutos para uma sessão de duas horas e 90 minutos para uma sessão de quatro horas.

4. Um dos caminhos possíveis ao professor é finalizar a discussão analisando as respostas colocadas no quadro e desenvolvendo uma resposta em conjunto da turma baseada nas visões dos grupos, e encerrar perguntando à turma, após toda a análise realizada, se ela acha que a Fênix deveria continuar com sua operação em Maceió ou deveria optar pelo fechamento da nova filial. Para essa pergunta não há uma resposta correta; ela servirá para que os alunos se coloquem na posição do gestor e entendam a complexidade das decisões que constantemente tomarão em suas carreiras. Esse fechamento pode levar em torno de 20 minutos em aulas com duas horas de duração e 40 minutos em aulas com quatro horas de duração.

5.4 QUESTÕES PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Para análise do caso para ensino, sugere-se quatro questões, além da que envolve o dilema e deve ser levantada no fim da sessão, conforme indicação nos Tópicos Pedagógicos. Além disso, indica-se possíveis caminhos teóricos de análise, com objetivo de auxiliar o professor na condução em sala de aula.

1. Considerando a decisão de expansão por meio da abertura de uma nova sede, indique quais foram as estratégias de crescimento escolhidas pela Fênix, analisando-as.

Para a resolução dessa questão é necessário que o leitor tenha conhecimento prévio sobre estratégias de crescimento. Assim, para auxiliar os alunos, o professor pode se apoiar em Sobral e Peci (2013), explicando a divisão da estratégia de crescimento em (1) interna, caracterizada pelas estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de produto ou desenvolvimento de mercado, e em (2) externa, caracterizada pela expansão mediante fusões ou compra de outras organizações. O professor pode explorar os conhecimentos dos alunos, solicitando exemplos de estratégias de crescimento internas e externas, apresentando exemplos de sucesso no Brasil.

Em seguida, o professor pode estimular os alunos a apontarem a estratégia de crescimento interna escolhida pela Fênix, e questiona-los sobre as três classificações possíveis. Buscando facilitar a absorção do tema, seria interessante o professor expor no quadro os três tipos de estratégia interna de crescimento abordados por Sobral e Peci (2013) com uma breve descrição de cada. Com isso, pode reforçar que penetração de mercado se caracteriza pelo aumento do volume de vendas nos mercados em que a organização já está presente; que desenvolvimento de produto diz respeito à oferta de novos produtos nos mercados em que a organização está inserida; e que desenvolvimento de mercado é relativo à entrada da organização em novos mercados geográficos ou novos segmentos.

Em seguida, o professor pode questionar qual opção foi seguida pela Fênix, sendo a resposta desenvolvimento de mercado, pelo contexto apresentado no caso, a escolha foi correta. Não havia a possibilidade de expandir dentro de Sergipe, uma vez que a Fênix já dominava o mercado no estado, e não havia novos produtos no mercado de planos odontológicos e de saúde para adicionar à carteira. Ainda, pela natureza do negócio, a Fênix não poderia criar novos produtos, já que ela depende que as operadoras de saúde e odontológicos forneçam os produtos no mercado. Portanto, o desenvolvimento de um novo mercado foi a melhor opção.

Além disso, o professor pode se fundamentar em Motta (1997) e Utterback (1996) para direcionar os alunos ao entendimento de que a decisão da abertura da nova sede da Fênix em Maceió foi acertada devido ao crescimento notável das empresas que estão abertas à mudança, sendo possível se aprofundar no ciclo de vida das organizações e na necessidade de as empresas terem a habilidade de renovação em cada fase, aumentando o seu tempo de sobrevivência. É responsabilidade das organizações conseguirem modificar e renovar sempre que as necessidades permitam, sendo fundamental para uma forma de satisfação para empresa (MOTTA, 1997; UTTERBACK, 1996).

Após definição da estratégia de crescimento, os gestores precisam decidir quais serão as suas vantagens competitivas. Diante disso, o professor pode questionar aos alunos quais os tipos de estratégias competitivas e qual a escolhida pela Fênix, podendo se respaldar nos três tipos de vantagens competitivas genéricas de Potter (1985): a) diferenciação, que busca posicionar a empresa diferenciando sua oferta de produtos e serviços em relação à de seus concorrentes em alguns atributos-chave; b) liderança em custos, que visa a posicionar a empresa como a mais eficiente da indústria, de forma a permitir-lhe praticar preços mais baixos para seus clientes e c) foco/nicho, que intenciona direcionar os esforços de uma empresa para um segmento específico de mercado.

As informações apresentadas pelo caso mostram que a Fênix adotou a estratégia de liderança em custos, seguindo o modelo da sua matriz em Aracaju, ofertando uma gama maior de produtos e permitindo a oferta do produto certo pelo preço mais baixo. Sua carteira ampla de produto também possibilitou um pouco da vantagem baseada em diferenciação, disponibilizando produtos que seus concorrentes não tinham. O professor pode questionar se essas decisões foram corretas.

Destarte, o professor pode reforçar com os alunos as decisões estratégicas tomadas e questionar porque a situação da Fênix se encontrava crítica. As definições estratégicas devem ser tomadas antes de iniciar a operação, por meio dos estudos e análises feitas previamente, porém, é comum a necessidade de decisões posteriores que modifiquem o planejamento no decorrer do projeto, com base no ajuste do que foi inicialmente idealizado (SOBRAL; PECI, 2013). O professor pode ressaltar, ainda, as ideias de Utterback (1996) acerca das mudanças de estratégia, enfatizando a frequência com que ocorrem em todas as empresas. Por fim, pode destacar que o problema não foi nas decisões referentes à estratégia de crescimento, e sim no processo de avaliação da nova sede, e interligar com a segunda pergunta.

2. Buscando identificar a melhor opção de cidade para a expansão da nova filial, Aline realizou um estudo na cidade de Maceió. Com a operação em andamento, alguns problemas que não estavam previstos no planejamento estratégico foram encontrados. Diante disto, analise o cenário e aponte quais erros podem ser identificados, justificando.

Essa questão tem o objetivo de mostrar aos alunos a importância de uma análise ambiental para o sucesso ou fracasso de uma organização. Nesse tópico, o professor pode ressaltar que essa análise tem de ser realizada constantemente pelas empresas, mesmo após a realização do planejamento estratégico. O professor pode fomentar a discussão indagando aos alunos que estão no mercado de trabalho se nas empresas em que eles trabalham já foi realizada uma análise ambiental; caso alguém responda positivamente, cabe pedir que detalhe como foi a experiência.

O professor pode se fundamentar em Kotler (2006), reforçando que as empresas precisam analisar forças macro ambientais, como economia, política e tecnologia, e precisam estar atentas às forças micro ambientais, como clientes, concorrentes e fornecedores, expondo aos alunos que essa análise ambiental é muito mais que um estudo dos concorrentes ou de *benchmarking*. Para a análise ambiental, o professor pode sugerir que os alunos façam uso de ferramentas como a Análise Swot, ou se baseiem nas quatro etapas de análise externa indicadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011): escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. Com base nisso, os alunos podem ser capazes de identificar quais erros ocorreram na análise ambiental, bem com o que faltou para melhor definir as estratégias de crescimento da Fênix.

Além disso, é importante que o professor destaque a necessidade de se realizar o estudo dos *stakeholders*, relacionando-o à análise das forças macro e micro ambientais, pois ambos interferem diretamente ou indiretamente nos resultados da organização (SOBRAL; PECI, 2013). Aqui, o professor pode indagar aos alunos que identifiquem os principais *stakeholders* apresentados no caso, com destaque para os funcionários e os parceiros comerciais da Fênix, pois esses influenciam diretamente nos resultados da corretora. É evidente que seus parceiros comerciais são de extrema relevância para o aumento das vendas e do faturamento, e seus funcionários são as engrenagens necessárias para manter a operação rodando. Desse modo, incluir a equipe interna de vendas na estratégia de crescimento é muito importante para alcançar as metas e resultados almejados por Aline.

Para uma análise do setor, os alunos podem se basear nas cinco forças competitivas de Porter (1985): a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de

barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes estabelecidos. Com isso, o professor pode perguntar aos alunos se Aline realizou a análise das cinco forças qual delas não foi levada em consideração.

Após a discussão entre os alunos, o professor pode destacar o poder de barganha dos vendedores externos, que, por costume do mercado, usufruem do diferencial de receber premiações e campanhas exclusivas. O poder de barganha desse agente decorre da sua possibilidade de escolher por qual corretora ele venderá o plano ao cliente. Com isso, a Fênix precisa estabelecer boas estratégias para fidelizar os vendedores externos, que são vitais para sua atividade e imagem perante a concorrência.

A falta de uma compreensão mais aprofundada desse agente, portanto, foi o principal erro da análise ambiental, pois tal análise deveria ter identificado a característica do mercado de Maceió de alto investimento em campanhas e premiações para vendedores externos. Isto permitiria a previsão de gastos de valores direcionados para esse público, podendo também já antecipar a possibilidade de insatisfação da equipe interna e pensar em possíveis soluções. É importante o professor reforce esse exemplo para demonstrar aos alunos que as teorias apresentadas se utilizam da realidade para serem elaboradas e devem ser aplicadas na prática, pois são utilizadas para prever possíveis oportunidades e ameaças que podem influenciar nos resultados da organização, como aconteceu exatamente com a Fênix.

3. Ao decorrer dos meses Aline e a Fênix se depararam com diversos problemas, que exigiram difíceis escolhas. Avalie as decisões tomadas pelos gestores da Fênix. Justifique sua resposta com exemplos do caso.

Essa questão tem o intuito de levar os alunos a discutirem as dificuldades que os gestores enfrentam nas tomadas de decisão. O professor pode começar explicando que as decisões no meio empresarial devem ser feitas por meio de análises de dados, obtidos por meio do manuseio de ferramentas, sistemas e técnicas da qualidade e de informação, buscando solucionar problemas. O professor pode questionar aos alunos se as decisões na Fênix são tomadas seguindo relatórios e dados, e pedir exemplos de acordo com o caso. Após as respostas, pode ser explicado pelo professor que esse é uns principais motivos para os problemas da Fênix. Um exemplo foi a decisão de investir em mais divulgação, que não passou por nenhuma verificação de viabilidade e retorno.

Nesse momento, o professor pode incentivar os grupos a discutirem a viabilidade da equipe externa e da equipe interna, analisando os lados positivos e negativos de ambas. Após as discussões, o professor tem a opção de enfatizar que, no caso da Fênix, a equipe externa é mais viável, pois não são necessários custos trabalhistas e da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, porém eles não apresentam obrigação de vender o seu produto. Assim, para a Fênix, trabalhar com a equipe interna e definir metas é de extrema importância, pois o bom resultado de ambas as equipes permite elevar os números da nova praça. Nesse sentido, é interessante discutir que organizações como a Fênix, que dependem de dois tipos de equipes, com direitos e recompensas distintas, devem saber como lidar com esse fator, de forma que ambas equipes se sintam engajadas e motivadas. Com isso, é possível visualizar que as decisões relacionadas à equipe interna também foram equivocadas.

4. O mercado de corretoras de vendas é caracterizado pelas duas frentes comerciais, equipe interna e equipe externa. Quais passos devem ser tomados por Aline para manter as duas equipes motivadas e atingindo as metas de vendas?

Essa questão busca colocar o aluno na posição de um gestor comercial, mantendo o equilíbrio entre as duas equipes de vendas. Para tanto, o professor pode instigar os alunos a se

colocarem no lugar de Aline e analisaram a situação complicada que a Fênix se encontrava, considerando a falta de estudo do mercado que levou a decisões que culminaram na alta insatisfação, sobretudo, da equipe interna.

O professor precisa expor que é função do gestor entender o porquê as vendas das equipes não corresponderam e procurar formas de a organização facilitar o alcance das metas, para assegurar uma alta qualidade de desempenho. Para que isso seja possível, é necessário manter um padrão que se transforme em resultados. O professor pode conduzir essa análise tomando como referência os fatores críticos de desempenho destacados por Maximiano (2002, p.153), que revelam algumas características para que uma equipe seja eficaz necessita. Dentre eles, três fatores se adequam ao caso da Fênix:

- **Coesão:** é o resultado do desejo de cada integrante da equipe de permanecer no projeto e trabalhar para que ele seja concluído;
- **Comunicação:** é a pedra de toque de qualquer atividade coletiva, sem trocar de informações, não há decisões nem organização no grupo;
- **Motivação:** é o estado psicológico de quem tem interesse em realizar determinadas atividades.

Baseado nesses três fatores críticos de sucesso, o professor pode questionar a turma como aplica-los à realidade da equipe interna e externa da Fênix. Para isso, é necessário compreender que esses fatores precisam ser analisados em conjuntos, pois são interdependentes.

Quadro 1: Fatores Críticos de Desempenho

Fatores críticos de desempenho	Equipe interna	Equipe externa
Coesão	Destacar que a boa performance de todas as equipes é a peça-chave para que o objetivo final seja alcançado.	Destacar que a boa performance de todas as equipes é a peça-chave para que o objetivo final seja alcançado.
Comunicação	Reuniões diárias presenciais; Feedbacks semanais;	Visitas presenciais semanais; Informativos via whatsapp; Divulgação das campanhas;
Motivação	Campanhas focadas no reconhecimento;	Campanhas direcionadas; Brindes;

Fonte: Elaboração própria (2022)

No aspecto da coesão, focado nas duas equipes, o professor pode destacar que a boa performance de todas as equipes é a peça-chave para que o objetivo final seja alcançado de forma adequada. Para tanto, os gestores devem investir no entrelaçamento da equipe, que tem como objetivo principal o desenvolvimento de trabalhos em prol de um objetivo comum, busca enfatizar a importância que cada vendedor e cada equipe tem para a organização, e como eles são vitais para o bom rendimento da empresa, de modo que aumentem o senso de responsabilidade e comprometimento da equipe.

Na comunicação, em termos de estratégias voltadas para a equipe interna, uma das abordagens possíveis é ressaltar as reuniões presenciais diárias e sua necessidade para expor claramente como funciona as equipes, enfatizando os benefícios que uma equipe interna contratada possui (salário, direitos, férias, 13º...), em comparação com as corretoras de vendas, e ressaltar que essa falta de obrigações contratuais com os vendedores externos permite um maior investimento em campanhas e premiações. O professor pode se fundamentar em Martins (2012) para alegar a importância da transparência e da forma de transmissão, uma vez que os líderes que dispõem de facilidade em estabelecer um processo comunicativo com seus funcionários ao longo dos diversos processos podem alcançar o sucesso de forma mais prática.

Ainda sobre a comunicação da equipe interna, o professor pode focar em trazer à discussão a visão do *feedback*, e sua importância no fortalecimento da cultura organizacional, uma vez que demonstra respeito e consideração pelos funcionários; por esse motivo deve estar presente nas reuniões diárias. Na comunicação da equipe externa, que não aparece presencialmente na sede da Fênix com frequência, é extremamente importante as visitas presenciais, de forma semanal, para manter a boa relação na parceria, utilizando do *whatsapp* para divulgar as campanhas, as artes de divulgação e informativos em geral, para manter o contato próximo.

Sobre a motivação, o professor tem a opção de destacar os aspectos emocionais e sua extrema relevância, não ficando abaixo dos aspectos financeiros. O desempenho de uma equipe pode levar uma expansão aos seus objetivos de maneira mais rápida, porém, da mesma forma, pode trazer prejuízos diretos e colocar a organização em declínio, como vimos no exemplo da Fênix. Para a equipe interna, o foco inicial deve ser em campanhas voltadas para o reconhecimento, uma vez que a situação financeira não permite maiores investimentos. Para a equipe externa, o primeiro passo é conversar com os vendedores externos e entender quais campanhas são mais efetivas, para, dentro do orçamento já previsto, atrair ainda mais esses vendedores para a Fênix. Além disso, é possível manter as campanhas, bem como planejar camisetas e brindes para a equipe externa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIDO J. CLEMENTS J. P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2006.

MARTINS, M. T. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna**: um estudo sobre a oralidade nas organizações. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, 2012.

MAXIMIANO Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2014. ISBN 978-85-8260-311-6.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PORTER, M. **Competitive advantage**. Nova York: Free Press, 1985.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. Pearson, 2013.

STEFANO, S. R et al. **Liderança orientada para resultados:** um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.