

MAYDAY!: ARREMETENDO EM GRANDES EMPRESAS

DIANDRA MAYNNE JULIANO FERRARO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

ROSEMEIRE DE SOUZA VIEIRA SILVA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

LUCAS MARQUES MORAES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MAYDAY!: ARREMETENDO EM GRANDES EMPRESAS

Leandra (nome fictício) é a CEO de uma empresa brasileira de turismo. No momento em que assumiu o cargo herdou a aquisição de outra empresa e suas subsidiárias, ficando responsável pela empresa Matriz CVC Corp, a recém adquirida Trend, e outras nove unidades de negócios independentes e já existentes no portfólio da CVC Corp. Leandra assume o cargo em um momento de grande turbulência interna e externa e precisa reconquistar a confiança na marca, reestruturar a companhia e repensar os modelos de negócio da Trend.

Com prazo e orçamento curto imposto pelo conselho executivo, seu primeiro desafio é decidir qual modelo de negócio da empresa recém adquirida vai explorar. No período de 30 dias, Leandra se reuniu com os diretores presidentes das seis unidades de negócios do grupo Trend. Analisou os cenários favoráveis e desfavoráveis, buscando compreender seus modelos de negócio, seus recursos, as capacidades desenvolvidas pelos gestores e seus potenciais para gerar vantagem competitiva.

Todo posicionamento pretende direcionar a empresa para reconfiguração de seu portfólio e aumento de competitividade para se restabelecer, sobrevivendo à crise e aproveitar a oportunidade para alavancar o negócio no período pós-pandemia. Portanto, este caso de ensino apresenta a trajetória de uma CEO na busca por uma solução rápida e inovadora dentro de recursos existentes em face de um cenário de incerteza. Todas as seções do caso foram escritas com características de uma empresa de turismo.

1. PRIMEIROS VOOS: A TRAJETÓRIA DA EMPRESA CVC CORP

A história da Agência de Viagens CVC começa no ano de 1972, com a sociedade entre os empreendedores Guilherme Paulus e Carlos Vicente Cerchiari, do qual provém a sigla que corresponde ao nome da empresa, na cidade de Santo André, na região do grande ABC Paulista. Pouco tempo depois, no ano de 1976 a sociedade é desfeita e a CVC passa a ser administrada somente por Guilherme Paulus e sua esposa, Luiza Paulus. Em 1978, dois anos depois, eles iniciam a organização de grupos de viagem, envolvendo no início, o grêmio de funcionários das indústrias do ABC Paulista, para viagens de um dia e posteriormente fins de semana, até possibilitar que os trabalhadores programassem suas viagens para feriados prolongados ou férias.

O ano de 1981 foi marcante pois a empresa possuía uma carteira de clientes com mais de 300 grêmios e associações no Brasil para o turismo rodoviário. No mesmo ano que surgem os primeiros pacotes de viagens aéreas, iniciava-se a democratização das viagens a lazer de avião. No início dos anos 90, a CVC já fretava aviões exclusivos para o uso de seus passageiros, chegando a vender seus primeiros pacotes internacionais para Europa e Ásia no ano de 1997, até abrir sua primeira loja em um shopping center na cidade de São Paulo.

O início do novo milênio é marcado pela inauguração da primeira Loja Virtual de Turismo do Brasil feita pela CVC. Os anos seguintes são marcados pelos 30 anos da empresa com 5 milhões de passageiros embarcados. A empresa fretava um dos mais modernos cruzeiros europeus para o Brasil e possuía até um avião da companhia aérea TAM personalizado com o próprio nome da empresa. Em 2010, Carlyle, um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, anuncia a aquisição de 63,6% do controle da CVC, mantendo até então Guilherme Paulus como sócio e presidente do conselho da empresa.

Em 2013 a CVC abre seu capital para negociações na bolsa de valores, tendo um crescimento de 20% no ano seguinte. No ano de 2017 a empresa realiza a aquisição da Trend e da Visual Turismo, além de 49% da Rextur Advance, e consolida-se lançando no final do

mesmo ano a marca CVC Corp. A partir de então, tornou-se o maior grupo de viagem das Américas, atuando no segmento de viagens de férias e lazer, viagens corporativas e relacionadas a cursos e intercâmbio cultural no exterior.

1.1 Novas empresas, novas rotas

Com a aquisição, a CVC Corp aumenta o portfólio internacional possibilitando aos seus clientes maior mobilidade tanto no âmbito nacional quanto internacional, reforçando também o serviço prestado para o mercado *business to business* (B2B). Parte do acordo dessa aquisição previa que o controle da Trend e suas subsidiárias passariam para CVC Corp apenas em 2020. Após a aquisição, a CVC Corp, empresa matriz, adquire diferentes modelos de negócios, se expande para mercados internacionais e possibilita aos seus clientes um cardápio diverso de produtos com o propósito de garantir segurança, comodidade e inovação nos serviços prestados.

1.2 Turbulência: Apertem os cintos

O ano de 2019 trouxe grandes desafios a serem superados quando a CVC Corp voava alto no mercado do turismo. A Avianca, que até então era um de seus principais parceiros, passou a enfrentar graves problemas financeiros. No mesmo momento, o dólar passou a sofrer uma grande valorização frente ao real, e desestimulou a demanda por viagens internacionais, trazendo um impacto negativo para o desempenho da organização. Isso fez com que a companhia adiasse diversas vezes os resultados consolidados do ano.

Já o início de 2020 é marcado por uma das maiores crises da saúde mundial com o começo da pandemia do vírus COVID-19. O isolamento social necessário, fez com que as fronteiras dos países se fechassem, bem como o comércio de rua, impactando fortemente o setor do turismo. Em março de 2020, a CVC Corp. informou que havia indícios de erro contábil nos valores transferidos aos fornecedores entre os anos de 2015 e 2019. O caso provocou a renúncia do presidente da companhia. O cargo foi assumido pela contratação da CEO Leandra. Em agosto do mesmo ano a empresa divulgou R\$362,384 milhões em erros e distorções contábeis em suas demonstrações financeiras, abalando a credibilidade e o valor de mercado da organização.

2. SERVIÇO DE BORDO: O MENU DISPONÍVEL

Em 1992, Washington Preti fundou a Trend Fairs & Congresses para oferecer um serviço de gestão de viagens para empresários participantes de congressos e feiras globais. Em 1998, com a entrada de mais três sócios, a empresa passou a comercializar diárias de hospedagens para complementar as viagens desses executivos. A empresa permaneceu estável durante anos, mantendo foco no atendimento de canais de agentes de viagens. Em 2010, um novo CEO assume os negócios tendo como missão aprimorar os processos e expandi-los.

Na época da aquisição pela CVC Corp, o grupo Trend era uma das maiores operadoras na intermediação de reservas de hotéis nacionais e internacionais do Brasil e possuía um volume estimado de R\$ 1,2 bilhões e um portfólio de mais de 500 mil hotéis no Brasil e no exterior. A Trend tem um sistema de reservas próprio e oferece atendimento 24 horas trilingue, a tecnologia

tem um papel fundamental no posicionamento da empresa. A Trend, RexturAdvance, Visual e Esferatur formam a unidade B2B da CVC Corp, com serviços exclusivos para agentes de viagens. São seis os modelos de negócios que fazem parte do grupo Trend, suas características principais estão resumidas no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - As empresas

Empresas	Descrição do Serviço	Público e Modelo	Características Adicionais	Gestores Responsáveis
Trend Operadora (hotéis nacionais, internacionais e outros produtos, para corporativo e lazer)	Gestão de viagens para congressos e feiras internacionais.	Público alvo: Consumidores executivos e empresas	Reconhecida como referência no setor em escala nacional	Régia Giungla
	Fornecer pacotes com hospedagens e tickets de acesso aos eventos	Modelo B2B	Realiza as vendas online ou em lojas físicas, atendendo com exclusividade o canal de agências de viagens	
Shop Hotel (empresa low-cost para venda de produtos B2B)	Plataforma que possibilita comparar preços, fazer reservas, realizar pagamento online e cancelamento de vouchers de hospedagens	Público alvo: Consumidor final geral	Realiza a venda online ou por chat, atendendo o diretamente o público geral	Régia Giungla
		Modelo B2C	Possui quadro enxuto de colaboradores	
			Inserida em um ambiente altamente competitivo e com grandes concorrentes	
TCWorld (consolidadora aérea)	Atua na interlocução, aquisição e negociações e distribuição de produtos diretamente com as empresas aéreas	Público alvo: Agências de viagens	Inserida em um ambiente altamente competitivo e com grandes concorrentes	Régia Giungla
		Modelo B2B	Realiza as vendas por vários canais, atendendo diretamente as agências	
Trend Travel USA (empresa com sede nos Estados Unidos)	Centraliza a Trend Operadora nos Estados Unidos	Público alvo: Trend Operadora	Impulsiona as vendas do turismo brasileiro em demais localidades.	Régia Giungla
	Atualiza vendas de turismo brasileiro no exterior	Público alvo: Consumidores finais estrangeiros		
	Atua como suporte local para pacotes adquiridos no Brasil com destino aos Estados Unidos.	Modelos B2B e B2C		
Trend Tech (tecnologia)	Aplica inovação direcionada por meio de ferramentas digitais	Público alvo: Clientes Internos das unidades de negócio da Trend	Surgiu como resultado de uma necessidade apontada por estudos de mercado	Alberto Cavalcante
	Digitalização dos processos das empresas gerando agilidade e eficiência nas rotinas.	Modelo B2B	Modelo com alta escalabilidade	
VHC – Vacation Homes Collection (aluguel e gestão de propriedades)	Intermediação de estadias em imóveis, concierge, hotelaria e amenities	Público alvo: Clientes proprietários imóveis	O modelo atende a um novo mercado, inexplorado no Brasil porém maduro nos EUA	Lair Ducca
	Gerenciamento de prédios inteiros para locação	Público alvo: Clientes hóspedes	Empresa originalmente americana	
	Gestão de propriedades, garantindo a manutenção e a integridade dos imóveis.	Modelo B2B e B2C		

Fonte: Elaborado pelos autores

2.7 A tripulação

2.7.1 Co-piloto Régia Giungla

Régia Giungla (nome fictício) formou-se em Direito, fez pós-graduação em Marketing, em Varejo, sendo a última formação nos Estados Unidos. Começou sua trajetória profissional como vendedora, e durante anos foi desbravando vários setores em diversos cargos. Foi gerente, superintendente, diretora em multinacionais até chegar à presidência de uma empresa do ramo de perfumaria. Na década de 90, foi eleita uma das melhores mil executivas do mundo, além de receber muito prêmios (*i.e.*, foi eleita Personalidade do Turismo 3 vezes) e reconhecida como uma das maiores especialistas de vendas da América Latina.

A sócia fundadora de uma empresa de consultoria em vendas e gestão de pessoas é, também, autora de livros, desenvolvedora de conteúdos educativos voltados para vendas e desenvolvimento de programas de treinamento no Brasil e no exterior. Seus treinamentos são voltados para aprimorar os profissionais e gerar mudanças comportamentais focadas na alta performance e na construção de resultados. Em 2015 desembarcou na Trend para pilotar a empresa rumo a internacionalização, digitalização e acompanhou a empresa após sua aquisição pelo Grupo CVC Corp, além de ser membra do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC).

2.7.2 Co-piloto Alberto Cavalcante

Alberto Cavalcante (nome fictício), possui 13 anos de atuação em uma empresa de tecnologia de viagens (Sabre Corporation), a jornada na (Sabre) contou com trajetória de desenvolvimento em seis áreas da empresa, todas voltadas para Marketing e Inovação. A experiência desenvolvida por Alberto Cavalcante, tem destaques nos temas: Gestão de Estratégia Digital, Chefia de Produto & Marketing, Transformação Digital e Inovação. As principais áreas de atuação foram, hotelaria, agências de viagens e inovação. A Trend Tech marcou a trajetória de Alberto Cavalcante, por ser um período de construção de capacidades de desenvolvimento de projetos digitais, bem como a busca por padronização de processos para interligação das áreas por meio de uso de tecnologias.

Nota-se no perfil do Alberto Cavalcante a visão de automação dos processos, principalmente por identificar uma lacuna e desenvolver conhecimentos de mercado para lançar a Trend Tech. Seu posicionamento voltado ao desenvolvimento do modelo de negócios é evidenciado na frase declarada a imprensa: “Vamos entregar soluções para o mercado em forma de produtos. A Trend Tech nasce olhando o potencial da indústria e com objetivo de contribuir para que ela se desenvolva ainda mais”.

2.7.3 Comissário Lair Ducca

Lair Ducca (nome fictício) é engenheiro, formado pela USP, trabalhou durante anos com turismo na gerência e diretoria em operadoras de turismo. Seu perfil se destaca por sua proatividade e espírito inovador. Chegou a trabalhar na Disney, como gerente de marketing e vendas. Além disso, atuou na implementação do modelo de negócio para os produtos voltados

ao turismo. Seu estilo de gestão sempre foi pautado na gestão de recursos, redes e criação e customização de produtos. Sempre buscando novos desafios, passou a atuar com tecnologia e liderou a criação e implantação de uma *joint venture* com uma empresa dinamarquesa voltada para a promoção de produtos de *mobile* marketing no mercado brasileiro.

Após passar alguns anos atuando em marketing digital e tecnologia *mobile*, ficou intrigado com o comentário de um amigo que vendia casas para brasileiros e precisava de alguém que pudesse administrar as residências desses proprietários. Percebeu ali uma oportunidade de negócio a ser explorada e confiante devido sua experiência gerencial e seu *know-how* construído ao longo de quase 23 anos decidiu fundar, em 2015, a Vacation Homes Collection Hospitality (VHC *hospitality*) em Orlando, Estados Unidos. Apesar do sucesso da empresa, vislumbrando expandir os negócios e o acesso a uma maior e mais desenvolvida plataforma digital (portal/canal), o executivo vendeu 70% da participação de sua empresa para o grupo Trend no final de 2016, permanecendo com 30% de participação e no cargo de CEO do produto.

3 AJUSTES DO COMANDANTE

Em meio a esse cenário Leandra, sócia fundadora de uma empresa voltada para gestão de pessoas, embarca no desafio de pilotar a CVC Corp no papel de CEO. A executiva, de 57 anos, trazia bagagem de experiências acumuladas de 23 anos atuando em Comitês Executivos e Conselhos em diversos setores, 15 destes no cargo de CEO em empresas do setor de serviços financeiros e de programas de fidelidade. Formada em engenharia civil e história, especializou-se em administração de empresas e marketing antes de participar de um programa de gestão no Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead). Antes de aceitar o convite de CEO, pretendia se concentrar em ministrar palestras, principalmente sobre felicidade no trabalho e escrever artigos. No entanto, aceitou a oportunidade de reestruturar a companhia de turismo, área pela qual demonstrava fortes habilidades.

Logo após a posse do cargo, Leandra recebe um ultimato: ela tem dois meses para decidir o que fazer com o grupo recém adquirido, Trend e suas subsidiárias, considerando que haverá uma verba determinada e que deverá escolher apenas uma dentre as seis unidades de negócio, apresentado no quadro 1, como foco principal. Durante os primeiros 60 dias, Leandra deve encaminhar as negociações das dívidas, questões de auditorias e reunir-se individualmente com os diretores presidentes das unidades de negócios da companhia para se preparar para apresentar ao board da CVC Corp, um novo plano estratégico que incluirá o destino das empresas e seus gestores.

Leandra dedicou 30 dias para compreender as estruturas, modelos e os recursos de cada unidade de negócio, seus modelos, produtos, recursos e gestores. Um ponto, entretanto, lhe chamou a atenção: na maioria das unidades os diretores presidentes eram pessoas envolvidas com o negócio desde sua criação, por vezes os próprios “criadores” do modelo. Algumas estavam intrinsecamente conectadas com o perfil de seu respectivo empreendedor. Focou, então, seus esforços em apresentar cada cenário aos acionistas para captar recursos. Mediante a captação dos recursos e conhecimento dos produtos da Trend a CEO fez sua escolha, tendo em mente que aplicação dos recursos não poderia ser em todos e nem em qualquer produto, esse momento de decisão era fundamental para o futuro da empresa.

Os seis produtos da Trend que foram agregados ao portfólio da CVC Corp são: Trend Operadora (hotéis nacionais, internacionais e outros produtos, para corporativo e lazer), Shop Hotel (empresa *low-cost* para venda de produtos B2B), TCWorld (consolidadora aérea), Trend Travel USA (empresa com sede nos Estados Unidos), Trend Tech (tecnologia) e a VHC –

Vacation Homes Collection (aluguel de casas nos Estados Unidos) os detalhes de cada produto é detalhado no quadro 1.

Leandra durante o período inicial, demonstrou forte preocupação em tentar compreender quais eram os principais recursos da empresa, por exemplo: como estavam interligados e principalmente quais eram suas ligações com o objetivo geral da matriz. A gestora então faz um trabalho intensivo para compreender o contexto que ela estava inserida, assim como pode se notar em entrevistas concedidas a imprensa, cujo trechos serão expostos abaixo:

“O planejamento delineado antes do coronavírus, não mudou. O que mudou foi o tempo. Em linhas gerais, desde o dia 1 de abril de 2020, tenho dedicado oito horas do dia para conhecimento interno. Tenho me reunido entre duas horas e três horas com cada área, com cada *head* individualmente, conhecendo a empresa. A CVC Corp é muito grande. São dez empresas separadas com mais de dez marcas, incluindo na Argentina. Tem coisas óbvias que vamos ter de fazer” (Leandra).

Com o planejamento estabelecido a CEO consegue descrever os próximos passos para seguir e o que ainda pretende fazer:

“Um estudo forte sobre marcas, um estudo de integração das empresas adquiridas. Há casos de grande concorrência interna e baixa sinergia. Ou seja, tem alta possibilidade de sinergia e baixo aproveitamento. Vamos lembrar o seguinte. Há quatro anos, a CVC Corp era uma empresa de R\$ 4 bilhões de *bookings*. Hoje, é uma empresa de mais de R\$ 16 bilhões. Virou um grupo que multiplicou por quatro o seu tamanho em quatro anos. Temos infinitas oportunidades, principalmente de ganhar competitividade. A CVC Corp era uma empresa de lazer, a CVC Corp das lojinhas. Hoje, a CVC Corp é a maior empresa de consolidação do Brasil no setor de turismo.” (Leandra).

Devido a experiência com o mercado financeiro a CEO Leandra está familiarizada com a gestão de portfólio. Há pouca margem para erro em uma corporação com a confiança abalada. Visando a melhor estratégia para reestruturar a companhia e não apenas sobreviver a crise, mas se preparar para alavancar sua competitividade no mercado pós-pandemia, mantenha em mente o perfil e experiência profissional de Leandra. Coloque-se na função da gestora e imagine que você precisará escolher apenas uma das unidades de negócios da empresa recém adquirida, como foco principal para receber a verba disponível. Atente-se ao quadro 1 que contém detalhes dos modelos de negócios e ao perfil dos três gestores. O que é possível perceber entre as seis empresas? Existe sinergia ou elas atuam de maneira desintegrada? E qual a influência do cenário, de estar em meio a uma pandemia global na tomada de decisão? Qual unidade de negócio traria a melhor solução? O que fazer com as outras?

REFERÊNCIAS

Alberton, A., & Silva, A. B. D. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.

Anastasiou, L. D. G. C., & Alves, L. P. (2004). Estratégias de ensinagem. Processos de ensinagem na universidade. Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula, 3, 67-100.

Andrade, A.L. (2014, 16 de setembro). Trend lança Shop Hotel, uma OTA para agências. [Blog Page] Panrotas. Retrieved from https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2014/09/trend-lanca-shop-hotel-uma-ota-para-agencias_105003.html.

Andrade, A.L. (2015, 8 de setembro). Trend e CNT criam a consolidadora aérea TCWorld. [Blog Page] Panrotas. Retrieved from https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/consolidadoras/2015/09/trend-e-cnt-criam-a-consolidadora-aerea-tc-world_118547.html.

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo, São Paulo: Edições 70.

Bonoma, T. (1989). Learning with cases. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grupo Trend faz aquisição internacional: VHC-Vacation Homes Collection. (2017, 9 de janeiro). [Blog Page] Brasilturis Jornal. Retrieved from <https://brasilturis.com.br/grupo-trend-faz-aquisicao-internacional-vhc-vacation-homes-collection/>.

Juliboni, M. (2020, 3 de agosto). CVC: erros contábeis somam R\$ 362 milhões e empresa vê indícios de fraude. [Blog Page] Money Times. Retrieved from <https://www.moneytimes.com.br/cvc-erros-contabeis-somam-r-362-milhoes-e-empresa-ve-indicios-de-fraude/>.

Laier, P. A. (2020, 2 de março). CVC Brasil desaba após indícios de erros em balanço; Bradesco BBI corta preço-alvo. [Blog Page] UOL Economia. Retrieved from <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/03/02/cvc-brasil-desaba-apos-indicios-de-erros-em-balanco-bradesco-bbi-corta-preco-alvo.htm>.

Luis Paulo Luppá | Arena Business Arena Business | Arena Business. [Blog Page] Retrieved Maio, 2021 from <http://www.arenabiz.com.br/index.php/palestrantes/luis-paulo-luppa/#:~:text=Atuou%20como%20Diretor%20Comercial%20da,promoção%20de%20vendas%20e%20ECR>

Masetto, A. (2016, 3 de maio). Trend Tech é nova empresa do Grupo Trend. [Blog Page] Mercados & Eventos. Retrieved from https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2016/01/trend-cria-nova-empresa-com-sede-nos-estados-unidos_122787.html.

Quem somos – TREND Viagens. TREND Viagens – Fique por dentro da história, do portfólio e das ferramentas oferecidas por uma das principais operadoras de turismo do Brasil. [Web Page] Retrieved abril, 2021, from <https://new.trendviagens.com.br/quem-somos/>.

Reigada, M.I. (2016, 20 de janeiro). Trend cria nova empresa, com sede nos Estados Unidos. [Blog Page] Panrotas. Retrieved from https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2016/01/trend-cria-nova-empresa-com-sede-nos-estados-unidos_122787.html.

Sobre o Grupo – Grupo Trend – Intranet. Grupo Trend – Intranet – Para Você [Web Page]. Retrieved Abril, 2021, from <https://intranet.grupotrend.com/sobre-o-grupo/>.

Vieira, S. V. (2020, 6 de março). O erro de cálculo da CVC. [Blog Page] ISTOÉ DINHEIRO. Retrieved from: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-erro-de-calculo-da-cvc/>.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO DE ENSINO: Este caso de ensino apresenta a trajetória de uma CEO de empresa de turismo brasileira na busca por uma solução rápida e inovadora dentro de recursos existentes em face de um cenário de incerteza. O posicionamento da empresa e da executiva pretende direcionar a empresa para reconfiguração de seu portfólio, contemplado por 6 modelos de negócios, aumentando a competitividade para se restabelecer, sobreviver às crises e aproveitar a oportunidade para alavancar o negócio no período pós-pandemia. Os dados foram extraídos de relatórios públicos das empresas, entrevistas publicadas em blogs e periódicos e releases de imprensa, com método qualitativo e abordagem de observação participante. É possível com esse caso identificar elementos que remetem aos comportamentos de gestão da alta gerência e suas capacidades de avaliar, reconfigurar e atuar de forma ágil. Nele também é possível observar as individualidades de unidades de negócio e a necessidade de habilidades específicas dos gestores em cenários críticos.

As notas de ensino apresentadas para esse caso estão constituídas para facilitar a abordagem que os docentes podem utilizar na aplicação do caso para os alunos, a partir do objetivo educacional.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS: Um caso de ensino pode ser conceituado como uma situação administrativa e organizacional que apresenta detalhes dos acontecimentos (Bonoma, 1989). A definição de um caso de ensino se enquadra em narrar os fatos, de forma que gere uma discussão com finalidade do entendimento da situação, para tomada de decisões e debates do caso apresentado (Alberton & Silva, 2018).

Neste sentido, o caso aqui apresentado se encarrega de proporcionar conhecimento aos alunos mediante a temática conectando a teoria do estudo apresentado. Adicionalmente, destacam-se as características principais das situações que incluem informações relevantes para tomada de decisão na gestão de portfólio, envolvendo capacidades dinâmicas, gerenciamento, análises de recursos e capacidades, como modelos de negócio, talentos e outros ativos intangíveis.

FONTES E MÉTODOS DE COLETAS DE DADOS

Para este caso foram utilizados apenas dados secundários oriundos de relatórios públicos das empresas, entrevistas publicadas em blogs e periódicos e releases de imprensa, com método qualitativo e abordagem de observação participante (Bardin, 2016).

RELAÇÃO COM OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

Neste caso se propõe apresentar aspectos de orquestração de portfólio, capacidades dinâmicas gerenciais e o papel das subsidiárias na composição organizacional. Complementarmente, apresentar as contribuições dos diferentes modelos de negócio dentro da organização, que geram inovação e fomentam suas vantagens competitivas. Destaca-se o perfil de CEO e da alta gerência, bem como seus comportamentos de gestão e suas capacidades de avaliar, reconfigurar e atuar de forma ágil. Além de apresentar as individualidades das unidades de negócio e a necessidade de habilidades específicas dos gestores em cenários críticos.

Este caso de ensino busca estimular a análise crítica e a formação de uma estrutura lógica para tomada de decisão em alunos de graduação, *lato* ou *stricto sensu*. Portanto, recomenda-se aplicação em cursos de gestão e disciplinas de estratégia, que envolvam temas relacionados a empreendedorismo, capacidades gerenciais, gestão estratégica, inovação em modelos de negócio, recursos humanos e estruturas organizacionais.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO: Fundamentos de estratégia; Empreendedorismo; Administração Estratégica; Estratégia e Inovação em Modelos de Negócio; Teoria das organizações

POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR: ESTUDO DA GESTÃO E COMPETÊNCIA DO EMPREENDEDOR NA ORQUESTRAÇÃO DE RECURSOS

A seção está estruturada por blocos de parágrafos que apresentam a teoria seguidas de perguntas. A teoria pretende auxiliar o professor na condução da discussão dos alunos com base na literatura de capacidade de gerenciamento de recursos. As perguntas foram desenvolvidas para criar provocações e novas ideias para o professor direcionar as discussões em sala de aula.

1. GESTÃO: O avanço tecnológico tem impulsionado a gestão de grandes empresas para o aumento da competitividade entre seus concorrentes, causando menor tempo para adaptação de suas estratégias. O principal motor desse avanço é a inovação organizacional, tão importante quanto a inovação tecnológica (Teece, 2012). Os empresários são constantes na busca e implementação de oportunidades. O autor Teece (2015), conceitua o empresário como um indivíduo que se propõe assumir riscos implementando ideias que originem lucros para a organização.

- 1.1 Qual a estrutura organizacional que compõem a CVC Corp?
- 1.2 Como as diferentes estruturas organizacionais podem gerar vantagem competitiva?
- 1.3 É possível identificar momentos de empreendedorismo empresarial na trajetória da CVC Corp?
- 1.4 Durante a leitura do caso, você consegue identificar inovação organizacional?

2. COMPETÊNCIA DO EMPREENDEDOR NA ORQUESTRAÇÃO DE RECURSOS: A competência do empreendedor em gerir uma organização é construída no decorrer de sua experiência, esses atributos é um dos fatores essenciais para promover o sucesso ou fracasso do negócio (Augier & Teece, 2009). A capacidade organizacional é composta por valores intrínsecos dos indivíduos e se desenvolve pelas aquisições, experiências, e sinergias dos ativos organizacionais (Teece, 2012; Kor & Mesko, 2013). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas permitem que o empreendedor busque resultados superiores, no entanto, requer a orquestração adequada dos recursos da empresa no direcionamento das mudanças que possibilitam aumento na competitividade entre os concorrentes.

2.1 Quais fatores (características, habilidades, know how, trajetória...). influenciam na escolha de um gestor?

2.2 No momento de absorção da empresa recém adquirida é melhor manter o gestor fundador/gestor do momento ou colocar um gestor interno da matriz? Qual o ganho em cada caso?

2.3 O gestor pode ser considerado um recurso nas empresas?

2.4 O gestor pode ser considerado como um gerador de vantagem competitiva? Sua falta traz algum tipo de prejuízo para a empresa?

3. EMPREENDEDORISMO: O conceito atribuído a gestão empreendedora é do indivíduo com habilidades específicas para atuar em ambientes competitivos, seu perfil é alinhado na captura de valores (Mitchell, 1991; Teece, 2012). O dinamismo da gestão empreendedora desmembra, criatividade, acompanhamento no desenvolvimento das pessoas (recursos) e orientação para empresa no cumprimento da visão. As capacidades gerenciais são pontos-chaves para a conformidade entre as mudanças da empresa e o ambiente organizacional.

3.1 A gestão empreendedora precisa demonstrar alguns atributos. Quais atributos são possíveis identificar no perfil da CEO do grupo CVC Corp? E no perfil dos diretores-presidentes?

3.2 As capacidades gerenciais podem ou não provocar mudanças no ambiente organizacional?

3.3 Quais são as principais forças de cada unidade de negócios apresentadas no caso de ensino?

3.4 Quais são os diferenciais identificados na CVC Corp que pode ser considerado como uma vantagem competitiva?

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: As organizações podem se estruturar como redes internas, nas quais subsidiárias, ou unidades de negócio, podem ter uma autonomia razoável, operando independentemente. A descentralização facilita e estimula a inovação por meio da criação de conhecimento local e a descoberta de novas oportunidades. Dessa forma, novos produtos e processos podem ser desenvolvidos e compartilhados em toda a organização, mediante a orquestração aplicada pela alta administração (Teece, 2014).

Observa-se, assim, que as subsidiárias têm grande impacto nas capacidades dinâmicas da organização, uma vez que podem agregar know-how e recursos oriundos de suas trajetórias na companhia. (Teece, 2014). Dentro dessa estrutura descentralizada é possível, também, valer-se das capacidades gerenciais de diferentes pessoas para maximizar o potencial de descoberta de oportunidades.

4.1 Considere o caráter dinâmico e incerto do mercado do turismo e avalie a vantagem e a desvantagem de manter uma organização centralizada ou descentralizada. Qual seria o melhor formato de estrutura organizacional, para a CVC Corp?

4.2 As unidades de negócio podem ser incorporadas umas às outras ou devem ser mantidas separadas?

4.3 O que considerar para decidir se absorve ou mantém um modelo de negócio separado? Por que manter ou por que absorver?

4.4 Analisando a CVC Corp durante a pandemia e comportamento do mercado de turismo. Você consegue identificar se algum dos seis produtos teve destaque nesse período?

4.5 No caso apresentado, você acredita que as unidades de negócio possuem um objetivo em comum ou direções independentes? Elas contribuem umas com as outras para alcançar esses objetivos? Caso não, como elas poderiam colaborar para alcançar seus objetivos?

5. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS: Os avanços tecnológicos, principalmente a internet, abriu novas possibilidades para a criação de novos modelos de negócios que exploram nichos de mercado por meio de modelos que atendem mercados n-lados (vários fornecedores para vários clientes). Nesse sentido, ao se deparar com um portfólio de modelos de negócios é necessário habilidades para reconhecer e selecionar oportunidades e potenciais de inovação nos modelos de negócio. É fundamental ser capaz de adaptar/reconfigurar esses modelos garantindo que estejam alinhadas aos objetivos da organização e as necessidades dos clientes. (Teece 2018; Couto et al., 2019). A tomada de decisão referente a inovação nos modelos de negócios desencadeia mudanças sistêmicas, redirecionando a empresa e exigem uma organização criativa e ágil. Nesse cenário é comum que se favoreçam as hierarquias descentralizadas e um complexo equilíbrio entre delegar e controlar a gestão (Teece, 2018).

5.1 O modelo de negócio de uma empresa é perpétuo (fixo e imutável)?

5.2 Quais são as condições e pré-requisitos que precisam ser levadas em consideração para desenvolver modelos de negócio considerado inovador?

5.3 Durante a trajetória da CVC, é possível identificar inovação em seu modelo de negócio? Em que momentos?

5.4 A inovação no modelo de negócio acarreta necessariamente em vantagem competitiva?

5.5 Quais fatores podem influenciar positivamente ou negativamente o resultado de uma inovação no modelo de negócio?

POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Visando o melhor aproveitamento da dinâmica do caso, sugere-se o preparo em três etapas: 1) que os alunos façam uma leitura prévia do caso; 2) que o professor solicite aos alunos a elaboração de uma proposta de resolução do dilema e a estruturação de ideias que sustentem tal posicionamento. 3) a leitura prévia de um dos textos sugeridos, aliado a elaboração de uma resenha crítica que dê suporte a um debate que proporcione uma maior geração de conhecimento em sala de aula.

No momento da aula recomenda-se a aplicação de uma das metodologias ativas de ensino, conforme Anastasiou (2004) descritas a seguir: A) Estratégia Phillips 66 – na qual a turma é dividida em grupos de 6 alunos com 6 minutos para discussão do caso seguidos de 6 minutos para a exposição da posição do grupo aos demais colegas. Por fim o professor realiza o encerramento. B) Estratégia Grupo de Verbalização e de Observação – na qual a turma é dividida em duas equipes, no caso pode-se determinar que uma será o conselho administrativo da CVC e o outro a CEO, outra possibilidade seria um grupo representando a CEO e outro a alta gerência das empresas Trend. Um deve iniciar a exposição seguido do encerramento/decisão do segundo.

O QUE ACONTECEU NA SEQUÊNCIA?

A CEO optou por manter todas as unidades de negócios, porém, desenvolveu plataformas e alinhou as estratégias para criar maior sinergia. Em termos de portfólio selecionou duas ramificações como prioritárias e foco de investimentos, sendo: **1)** novo produto digital,

(agente autônomo responsável por planejar e oferecer experiências personalizadas além de dicas e conteúdos relevantes ao cliente final) e 2) modelo de negócios da VHC, buscando expandi-lo trazendo-o para o Brasil, ampliando suas operações nos EUA e pretendendo levá-lo para a Europa posteriormente.

Leandra manteve o modelo da VHC independente e o presidente original da empresa adquirida como diretor presidente desta unidade de negócio. É importante ressaltar que o nicho que a VHC atua foi o único da área do turismo que apresentou um crescimento durante o período da pandemia, sendo a segunda maior categoria no mercado de hospitalidade, apresentando um movimento de US \$170 bilhões em 2019. Com isso, a previsão feita pela executiva é que 20% do negócio, nos próximos 5 anos, virá do modelo de gerenciamento de casas que deverá contar com 8 mil propriedades no seu repertório.

SUGESTÕES DE LEITURA

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

Couto, M. H. G., Teberga, P. M. F., De Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2019). Capacidades Dinâmicas Na Inovação Dos Modelos De Negócio De Startups. *Revista Alcance*, 26(2), 148-167.

Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalo, C. R., & Vasconcellos, S. L. D. (2017). Mantendo-se inovadoras: O papel do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 559-574.

Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244.

Mitchell, W. (1991). Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, 12(2), 85-100.

Teece, D. J. (2012). Next-generation competition: New concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. *JL Econ. & Pol'y*, 9,97.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

Teece, D. J. (2015). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86,202-216.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range planning*, 51(1), 40-49.