



“Por este corte eu não esperava”: um caso para ensino sobre os impactos da Pandemia do Covid-19 em um empreendimento de salão de beleza

Área de concentração: Administração

Marina de Almeida Cruz. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do MBA do SENAC Minas

Victor Silva Corrêa. Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professor do MBA do SENAC Minas. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado) em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Resumo

O salão de beleza “Antônios Cabelereiros” está localizado há 24 anos em uma das mais movimentadas avenidas de Belo Horizonte. Segundo seu dono, Antônio, o salão é reconhecido pela qualidade no atendimento e pela variedade dos serviços oferecidos aos mais de 50 clientes atendidos todos os dias. Contudo, devido à Pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19) e às medidas de isolamento social impostas pelos governos municipal e estadual, que forçaram o inédito fechamento do empreendimento por meses, Antônio se viu diante de importantes dilemas para a sustentação do seu negócio. Reabre sua empresa sob risco de contrair o vírus e de também ser multado pela atuação ilegal ou a mantém fechada sob a condição de, para mantê-la, ter que vender bens adquiridos ao longo de toda a vida? Este caso apresenta dilemas vivenciados sob a perspectiva de Antônio, dono do salão. O caso é recomendado para disciplinas de gestão em cursos de graduação e pós-graduação Lato Sensu de Administração e Ciências Contábeis. Possibilita reflexões de temas associados às disciplinas de planejamentos estratégico e financeiro, além de gestão de riscos.

Palavras-chave: Pandemia. Planejamento estratégico. Planejamento financeiro. Gestão de riscos.

Introdução

Naquele dia completava dois meses que Antônio não abria seu salão de beleza localizado há 24 anos em uma das mais movimentadas avenidas do bairro Carlos Prates, em Belo Horizonte. “O salão não está rendendo nem um centavo. Apesar disto, a verdade é que as contas não deixam de chegar”, salientou Antônio, com voz parcialmente embargada. O inédito fechamento do estabelecimento, reflexo da Pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), e das necessárias medidas de isolamento social impostas por diferentes governos no Brasil e no mundo, algumas delas mais

restritivas, gerou em Antônio, pela primeira vez em mais de duas décadas de profissão, algumas dúvidas que começaram a lhe afligir.

Por um lado, embora ilegalmente, Antônio vê muitos outros salões funcionando normalmente pela cidade, eventualmente conquistando os próprios clientes que não ele pode atender no momento. Pensa em reabrir o seu espaço, mas, pertencente ao grupo de risco, tem receio de ser infectado pelo vírus e, também, de ser eventualmente multado pela prefeitura devido sua atuação ilegal, prejudicando ainda mais a situação financeira da empresa, já pouco estável devido ao momento peculiar. Por outro lado, embora sem nenhuma perspectiva do tempo que poderá durar o fechamento temporário da empresa, Antônio cogita esperar o fim da pandemia, mas sabe que isso significaria ter que abrir mão de patrimônios, vendendo-os para continuar sustentando os diferentes custos associados à manutenção de seu empreendimento nesse momento. “Será que devo abrir minha loja e correr o risco de não apenas ser infectado, como de pegar multas que podem prejudicar meu negócio? Ou será que devo esperar, ainda que não saiba até quando, tendo que para isso vender parte do que conquistei ao longo de toda minha vida?” Antônio estava em uma encruzilhada. Não era uma decisão fácil. Mas algo tinha que ser feito, e o quanto antes...

Uma história de muito orgulho

Antônio ingressou na profissão de cabelereiro em 1989. Na época, fez um curso de cabelereiro em um salão-escola, e, tendo em vista sua habilidade para a profissão, foi indicado pelo dono para trabalhar com a irmão dele. Trabalhou em um salão durante cinco anos, localizado em um bairro periférico de Belo Horizonte, região noroeste da cidade. “Lá foi onde eu aprendi mesmo a ser cabelereiro”. Depois desses 5 anos trabalhando como funcionário, em 19 de abril de 1994, Antônio decidiu abrir o próprio negócio. Montou seu empreendimento sozinho, em uma lojinha de 28 m², localizado no bairro Carlos Prates, região noroeste de Belo Horizonte. O bairro, um dos mais antigos da cidade, tradicionalmente residencial, possui comércio que atende às necessidades básicas dos moradores.

Antônio começou seu empreendimento com pouquíssimos recursos. “Eu não tinha dinheiro para pagar nem o primeiro aluguel, mas, graças a Deus, o dinheiro ‘entrou’ e eu paguei daí quinze dias”. Então chamei uma moça para trabalhar comigo. Daí um ano veio um cabelereiro para trabalhar comigo, o Toninho, que ficou comigo uns 10 anos”. Em julho 1996, dois anos depois de abrir a empresa, Antônio decidiu

mudar de endereço. Alugou uma loja um pouco maior, com 62 m², localizada em um centro comercial recém-construído na principal rua do bairro, a Padre Eustáquio. Grande parte do trânsito da região noroeste passava, e ainda passa até hoje, por essa rua, em direção aos bairros periféricos. A visibilidade do salão aumentou. Em 8 de maio de 2007, 11 anos depois, Antônio mudou para a loja em que está ainda hoje, com espaço de 132 m², localizada no mesmo centro comercial da rua Padre Eustáquio. Nessa loja conseguiu ampliar o atendimento, com outros funcionários que prestam serviços complementares ao de cabelereiro, como manicure, sobrancelha, maquiagem e depilação.

Hoje, mais de 26 anos depois, Antônio tem um grupo de 7 funcionários. Dois deles são cabelereiros, sendo um seu irmão. Três funcionárias são manicures, sendo que uma delas também é maquiadora e design de sobrancelhas. Outra funcionária é depiladora, e a outra, recepcionista, recebendo os clientes que chegam, e também atendendo aos telefonemas para marcação de horários. Ela também ajuda a lavar os cabelos dos clientes, realizar alguns serviços de limpeza durante o horário comercial, repor café, toalhas, e organizar o ambiente de forma geral. Antônio tem orgulho de afirmar como todos seus funcionários têm casa e automóveis próprios. O rendimento do local permite um bom repasse de valores para seus funcionários. “Graças a Deus é um salão que vive bem. Desde que o montei, menos de dois anos depois, eu adquiri casa própria. Com 8 anos ela já estava toda paga. Graças a Deus, eu nunca voltei para trás. Graças a Deus. Sempre andei para frente. Não fiquei rico, mas já viajei bastante. Tudo na minha vida que adquiri foi através do meu empreendimento”, afirmou.

O empreendimento apresenta, de acordo com seu empreendedor, fluxo intenso e diário de clientes. Atende uma média de 50 a 60 clientes por dia, de terça a sábado. Tem por foco clientes do bairro e da região. Além disso, mesmo clientes que mudaram para outros bairros fazem questão de continuar indo ao espaço. “Eu prefiro atravessar a cidade a ter que ir em qualquer salão perto da minha casa. O atendimento do Antônio e das meninas que trabalham com ele não tem igual. Eles sabem exatamente como eu gosto do cabelo, das unhas, da sobrancelha e da maquiagem. Não gosto de mexer em time que está ganhando (risos). Tem a questão da amizade também. Eles viraram meus amigos há muitos anos”, afirma uma cliente.

Antônio preza por valores que considera importantes, mas que também podem ser considerados diferenciais em seu ramo de atuação. Primeiramente, a pontualidade

no atendimento. “Meus clientes ficaram mal-acostumados. Eles brigam se a gente atrasa 10 minutos. Tem concorrente que você chega e tem dois clientes para serem atendidos na sua frente. No meu salão não acontece isso”. Outro valor é, segundo o empreendedor, o preço justo por um serviço de excelente qualidade. “A gente é muito honesto quando fala em valores, entendeu? Nós somos muito honestos quanto a isto também”. O respeito ao cliente e a atenção individualizada também são valores essenciais. “No meu negócio a gente respeita o cliente, graças a Deus. Nós temos um respeito muito grande pelos clientes que a gente tem. A gente tenta tratar com o maior carinho, maior seriedade, para manter, graças a Deus. É o motivo do salão estar sempre cheio. A gente tem lá um espaço sempre lotado”.

Outro valor destacado por Antônio é o bom clima de trabalho e respeito entre todos os funcionários. “Todo mundo que vai trabalhar comigo fala. Aqui é diferente. Primeiro, eu não gosto de dizer que é ‘meu salão’. Quando eu falo assim, eu corrijo na hora, eu sempre falo ‘nosso salão’”. Os clientes também são de todos nós. Falamos ‘nosso cliente’. Porque ela pode ser atendida pela Renata, ela pode ser atendida pela Ana, carinhosamente eu vou perguntar por quem ela tem preferência para ser atendida, mas é cliente do salão, de todos nós. Aqui dentro do salão é o nosso cliente.

Quando entram novos funcionários, Antônio afirma que, em um primeiro momento, eles estranham algumas práticas de trabalho, quando comparadas a de outros estabelecimentos. “Quando uma manicure chega, ela estranha a nossa maneira de trabalhar. Porque mesmo se uma cliente é atendida por mim, quando precisa ser atendida por outra pessoa, eu vou dar toda a dica sobre como a cliente gosta de ser atendida. Ela não gosta de prancha, ela gosta de cacheado ou escova, por exemplo. Eu vou dar toda dica para quem vai atender, para que a cliente saia tão satisfeita quanto se fosse comigo. Isso é importante para que o cliente saia sempre bem atendido, como se estivesse com o cabeleireiro de preferência dele”. Antônio explica ainda que essa prática é importante para não perder clientes. “Se eu não falar bem dos outros profissionais do meu próprio salão, se eu não puder garantir o trabalho do funcionário com aquele cliente, ele vai buscar outro. Por isso eu faço tudo para o meu cliente ter com meu funcionário o mesmo atendimento que teria comigo ou com o outro funcionário que ele prefere. Para eu não perder o cliente para outro local. Da mesma maneira faço isso para cativar meus clientes”.

Antônio faz questão de detalhes que agradam aos clientes. Desde a temperatura da água para lavar os cabelos, a massagem feita no couro cabeludo, a

leveza para pentear os cabelos embaraçados, as toalhas brancas e cheirosas, a capa grande que protege o cliente de possíveis sujeiras durante o atendimento, até coar um café para o cliente que prefere o café feito na hora. “A Patrícia sempre coa o café por volta de 14:00h, 14:30h. Mas, antes, ou depois desse horário, se chega um cliente que eu sei que gosta de um cafezinho novinho, eu peço para ela coar outro café. Faço questão. Nossa mãe, faço muita questão disso”.

A satisfação no trabalho impacta diretamente na qualidade do serviço, na opinião de Antônio. “Eu falo que eu ganho meu dinheiro fazendo a coisa que eu mais gostaria de fazer na vida, sabia? Eu jamais seria um médico, eu jamais seria um dentista, um professor. Não é minha praia. Eu acho que o cliente que é atendido pelo profissional que faz por amor, é um privilégio do cliente, entendeu? Eu já fui em médico que o médico nem olhou para minha cara. Isso não foi só uma vez não. Aí eu falo, é muito gratificante ser atendido pela pessoa que gosta do que faz. O meu cliente sente isso, graças a Deus”.

A quarentena imposta pelo novo coronavírus

A terceira semana do mês de março de 2020 começou com notícias nada animadoras. Informações sobre a necessidade de estabelecer restrições na circulação da população em todo o Brasil estavam sendo noticiadas em canais de comunicação da televisão e internet. Empresas de setores considerados como “não essenciais” para a população, dentre os quais se inserem os salões de beleza, por exemplo, deveriam ser fechadas. Enquanto serviços das áreas de saúde, alimentação básica, veículos de comunicação, segurança pública, energia, agências bancárias, entre outros setores, seriam mantidos abertos, o varejo de forma geral, restaurantes, casas de festas e eventos, academias e salões de beleza seriam fechados temporariamente embora sem previsão de retorno. Vetos impostos pela prefeitura de Belo Horizonte previam sanções penais, administrativas e civis aos que descumprissem as regras.

Considera-se que o vírus foi descoberto em 31/12/2019 após casos da doença registrados na China. De acordo com dados do Ministério da Saúde brasileiro e da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Covid-19, causado pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, pode ser assintomática na maioria dos casos (cerca de 80%), mas a minoria que apresenta sintomas pode ter desde um simples resfriado até uma pneumonia grave. Os sintomas comuns são tosse, febre, coriza, dor de garganta e dificuldade para respirar. Considerado um vírus altamente contagioso, pode ser

transmitido facilmente por pessoas doentes que tiveram contato próximo com outras pessoas. O vírus pode ser transmitido através de diferentes formas, tais como um aperto de mão, gotículas de saliva, espirro, tosse, bem como contato com objetos ou superfícies contaminadas, como celulares, mesas, maçanetas, brinquedos, entre outras.

Foram considerados pertencentes ao grupo de maior risco relacionado a complicações decorrentes da doença idosos acima de 65 anos, portadores de doenças crônicas, câncer, entre outras. Uma pesquisa realizada pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) apresentou dados de que mais da metade da população adulta brasileira poderia ser considerada parte do grupo de risco da doença. Além da idade, os pesquisadores afirmam que cerca de 86 milhões de brasileiros apresentam ao menos um fator adicional que pode aumentar o risco de complicações da saúde em caso de contaminação.

Até o dia 30 de maio de 2020, mais de 6 milhões de pessoas já haviam sido infectadas em todo o mundo, sendo desses 469 mil brasileiros. Cerca de 367.000 pessoas já haviam morrido decorrentes da doença, sendo 28 mil no país. Com tais números, o Brasil passou a ser o segundo em número de casos confirmados da doença, atrás apenas dos Estados Unidos. A curva estatística da doença ainda era considerada ascendente no país. Cabe ressaltar que a estimativa de casos ocorridos, mas não confirmados, era considerada até sete vezes maior, tendo em vista a baixa taxa de testes realizados na população brasileira. Apenas os casos com alto grau de suspeita estavam sendo testados. Até aquele momento, os cientistas de todo o planeta ainda não haviam identificado um medicamento com alta eficácia para tratamento da doença. Todos os dias a imprensa noticiava avanços em pesquisas e novas descobertas sobre os cerca de 150 remédios sendo estudados, compostos por substâncias já anteriormente conhecidas e utilizadas para tratamentos de outras enfermidades. Contudo, os resultados ainda não estavam sendo satisfatórios a ponto de se conseguir um controle definitivo.

Com tantas informações preocupantes, Antônio estava se preparando para conseguir oferecer no salão todas as medidas de prevenção de disseminação determinadas pelos órgãos de saúde. O espaço é grande o suficiente para o distanciamento necessário entre funcionários e clientes. A quantidade de atendimentos diários seria reduzida cerca de 50% a 60%, não apenas para garantir a diminuição do fluxo de pessoas por hora, como para garantir o tempo necessário para

esterilizar os equipamentos entre um cliente e outro. “O tempo de meia que eu tinha para cortar o cabelo, eu pretendo agora colocar uma hora. Isso para garantir que todas as vezes que um cliente entrar no salão, o outro já saiu. Pretendemos também usar mais itens descartáveis, até copos, que não gosto de usar. Todos os clientes precisarão usar máscara durante todo o tempo de atendimento. Vou colocar até aquele aparelho para medir febre de todos que forem entrar na loja. Vou colocar álcool gel 70° e toalha de papel à vontade”.

Muitos clientes procuraram por Antônio e solicitaram atendimento desde o início da quarentena. “Já pediram quase pelo amor de Deus, que não aguentam mais os cabelos. [...] E já tive até sugestão de cliente para eu fazer voucher, sabe, para pagar, para eu dar um desconto, entendeu? Para eles terem o serviço depois. Tipo como está tendo voucher de boteco. Só que eu tenho receio de fazer isso. O cliente não está interessado em pagar para ter o serviço depois. Ele quer agora, ele está desesperado agora, ele quer para agora. Ele tem consciência, eu tenho consciência do momento, não dá”.

Situação Problema

Diante da situação imposta pela pandemia, inédita para Antônio, dúvidas começaram a pairar em sua cabeça. Duas situações, contudo, mostram-se aparentemente mais evidentes. Ambas incorrem em diferentes riscos e muitas incertezas. A primeira implica em reabrir o salão, mesmo contra as orientações dos órgãos da saúde e dos decretos municipais, seguindo práticas ilegais de muitos outros empreendedores na cidade. “O que eu sinto hoje, o que eu mais reclamo hoje, da minha área, é que, por onde eu vou, 80% a 90% dos salões, de todo tamanho, estão funcionando. [...] Tem quarteirão em que três ou quatro salões estão abertos ao mesmo tempo. Salão cheio, salão servindo cerveja lá dentro. É uma farra...”. Além disso, “muitos clientes já me procuraram. Já pediram quase pelo amor de Deus que não aguentam mais os cabelos, entendeu? Todo dia eu recebo pelo menos uns cinco telefonemas, uns cinco comunicados de clientes querendo saber. Eles vão nas redes sociais, no Facebook, no Instagram, eles me acham, todos os dias”.

Apesar disso, Antônio sabe que, se abrir, corre risco maior de ser contaminado pelo Covid-19, perdendo todas as precauções que havia rigorosamente tomado ao longo dos últimos meses. Por pertencer ao grupo de risco, em função de sua idade, o cuidado precisava ser redobrado. Além disso, ele correria o risco de algum dos seus

funcionários contrair o vírus, e repassá-lo para algum cliente. Ele teria então que arcar com possíveis despesas de saúde de seus funcionários, ou até mesmo ser levado na justiça do trabalho por alguma decorrência de adoecimento de alguém da sua equipe. E ainda, se algum cliente pegasse o vírus, a imagem de seu salão poderia ser prejudicada. O possível cliente infectado poderia comentar com a vizinhança, e a notícia se espalharia rapidamente. Ele não só perderia os clientes naquele momento, mas prejudicaria a reputação de sua empresa, construída ao longo dos anos. Mais ainda, mesmo que não seja contaminado, e mesmo que não transmita o vírus para funcionários e clientes, ele corre grande risco de ser multado pela prefeitura e pelo estado, cujas autuações de fiscalização aos empreendimentos formalizados haviam sido intensificadas dado o impacto da pandemia. Ele sabe que as multas não são baratas; que se autuado pelas autoridades, as punições financeiras podem até mesmo inviabilizar a continuidade do seu negócio ao longo do tempo. “Tenho medo de abrir”, diz.

A segunda opção implica em esperar ainda mais o fim da pandemia, mesmo sem nenhuma previsão plausível de abertura autorizada dos empreendimentos da cidade. Já faziam dois meses que Antônio não tinha nenhum cliente atendido. “Não atendi nenhum cliente nestes quase dois meses que estou em casa”. Ele exemplifica: “a Itália”, diz ele, “com dois meses de isolamento, voltou a abrir os comércios, já está abrindo. Nós não. Nós estamos longe disso ainda”. Antônio sabe que manter seu negócio fechado é a decisão, de longe, mais segura para sua saúde. Também evitaria por completo qualquer multa que tornaria praticamente inviável o negócio, já bastante prejudicado dado o fechamento temporário. Contudo, Antônio não possui a quem recorrer, e não vê na atuação do governo o apoio necessário à sustentação dos pequenos negócios. “Até agora não vi nenhum benefício do governo para pequenos e microempresários, não vi nenhum. Grande empresa pode ter tido. Eles dão privilégio às grandes, e esquecem que o país vive é das pequenas. Do governo, eu não vi nada que me favorecesse até agora”.

Além disso, salienta, “não tenho reservas”. Ele sabe que terá que se desfazer de parte ou, dependendo do tempo de isolamento, da totalidade dos bens que adquiriu como resultado do esforço de toda uma vida. “As contas não deixam de chegar. Tudo está sendo pago, não tem como parar. Hoje... a prefeitura apenas não está ganhando os 8% de tudo que eu faço, mas, no mais, todas as contas, funcionários, impostos, aluguel, contador, internet, por exemplo, continuam as mesmas, e outras como

fornecedores, água e luz estão mais baixas, mas não tem como parar de pagar, obviamente”. Em pouco tempo, ele prevê, “terei que vender alguma coisa para recuperar a minha empresa. Carro, imóvel... Só não sei se terei que abrir mão de parte, ou me desfazer de praticamente tudo, do pouco que conquistei. Se por um lado tenho medo de abrir, por outro não posso ficar sem trabalhar”, complementa.

Ele parece não saber qual a melhor decisão a se tomar. E aí? Se você fosse o Antônio, dono do salão de beleza, você abriria o salão ilegalmente correndo riscos de se contaminar, de contaminar outras pessoas, e de ser multado, prejudicando ainda mais a possibilidade de sustentação do estabelecimento? Ou manteria o salão fechado até o fim inesperado da pandemia, tendo que vender bens que conquistou ao longo do tempo? Atender os clientes em suas residências, ou mesmo no seu próprio domicílio, seria uma alternativa pouco atrativa para ele. Isso porque, além de correr o risco de contrair Covid-19, ele não conseguiria atender nem 10% dos mais de 50 clientes que possuía no salão todos os dias. “Seria muito arriscado à minha saúde, além do fato de que os valores recebidos seriam suficientes para pagar apenas parte muito pequena dos custos associados à empresa”. Você consegue visualizar alguma solução alternativa para Antônio? O que você faria?

Referências

Jornal Estado de Minas. Acesso em 30/05/2020.

https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/04/09/interna_gerais,1137106/veja-o-que-pode-e-o-que-nao-pode-funcionar-em-bh-a-partir-desta-quinta.shtml

Ministério da Saúde. Acesso em 30/05/2020. <https://coronavirus.saude.gov.br/>

Portal G1. Acesso em 30/05/2020.

<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/13/86-milhoes-de-brasileiros-fazem-parte-de-algum-dos-grupos-de-risco-da-covid-19-diz-pesquisa.ghtml>

Portal G1. Acesso em 30/05/2020.

<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/30/casos-de-coronavirus-e-numero-de-mortes-no-brasil-em-30-de-maio.ghtml>

Notas de ensino

Fontes dos dados

Os dados para o caso foram coletados principalmente a partir de informações primárias. Foi realizada entrevista semiestruturada com o proprietário Antônio. Ela foi realizada por telefone, gravada e transcrita de maneira literal pelos autores. Informações de observações diretas também foram incluídas no caso, tendo em vista contato dos autores com a empresa em período anterior ao do fechamento decorrente do momento da quarentena imposta pela Pandemia do novo Coronavírus. Fazem parte dessas informações dados sobre o clima organizacional decorrente das interações entre os funcionários e gestor, e o relacionamento com os clientes. Foram também avaliadas diretamente as mídias sociais da empresa, que possui atualmente perfil no Facebook e Instagram. Além disso, também foram coletadas informações secundárias sobre as restrições impostas às empresas de Belo Horizonte no momento da Pandemia, além de dados sobre a evolução da doença no Brasil e no mundo.

Aplicação do caso

O caso pode ser utilizado em disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação em Administração e cursos correlatos. Sugere-se a aplicação em disciplinas como Planejamento Estratégico, Teoria Geral da Administração, Gestão de Serviços e Empreendedorismo.

Objetivos educacionais

O caso para ensino, elaborado em um contexto de crise, imprevisível para o empreendedor, possibilita o desenvolvimento de discussões a respeito de mudanças estratégicas impostas pelo ambiente externo empresarial. Dessa forma, o caso possibilita reflexões sobre acontecimentos inesperados no percurso de pequenos empresários, bem como a necessidade de reações para sustentação do negócio nos curto e médio prazos.

As competências a serem desenvolvidas se referem às capacidades de resiliência, tomada de decisão rápida em situações de crise e a necessidade de

poupar recursos financeiros ao longo do tempo para serem utilizados em situações de emergência. Pretende-se demonstrar que, mesmo em organizações com amplo tempo de existência, bem estabelecidas no mercado de atuação, e com clientela considerada pelo empreendedor como fiel, decorrências inesperadas podem impactar os rumos do negócio e forçarem o empreendedor a decisões nunca antes esperadas.

Tais direcionamentos possibilitam aos alunos reflexões sobre riscos e imprevistos inerentes ao contexto empresarial e às funções gerenciais no sentido da sustentação da empresa no mercado.

Questões para discussão

A discussão sobre a situação organizacional do salão de beleza do Antônio poderá ser conduzida pelo(a) professor(a) a partir de questionamentos como:

1) O tempo de experiência de Antônio em seu mercado de atuação, bem como sua reputação e relacionamento com os clientes, parecem lhe propiciarem condições para conseguir esperar o momento oportuno de retornar com as atividades da empresa. Tendo em vista os aspectos teóricos discutidos em sala de aula sobre tomada de decisão estratégica, quais ações/reações poderiam ser implementadas pelo empreendedor para que sua empresa pudesse continuar a atender seus clientes ao longo da quarentena imposta pela Pandemia do Novo Coronavírus?

2) Antônio tem se esforçado para planejar o retorno das atividades após a autorização da prefeitura, de modo que consiga atender a todos os requisitos necessários de higienização e prevenção de possíveis contaminações e transmissões do coronavírus. Auxilie Antônio a determinar as ações necessárias para esse retorno, estabelecendo prioridades de investimentos, capacitação dos funcionários, informações a serem passadas para os clientes no momento da marcação dos horários de atendimento, bem como ao chegarem no salão.

Análise do caso e contextualização teórica

A atividade empresarial é caracterizada pelo dinamismo do ambiente e por incertezas. As possibilidades de mudanças no mercado de atuação, tanto no ambiente micro, quanto macro, impõem riscos de diversos graus de imprevisibilidade, o que demanda resiliência e jogo de cintura aos empreendedores para encontrar formas de sobrevivência da organização no curto prazo (Arruda, Menchini & Russo, 2019; Garrido *et. al.*, 2020).

A natureza do trabalho ofertado por Antônio, por ser a prestação de um serviço, não permite a “entrega” por meios virtuais. Contudo, as mídias sociais podem ser um meio utilizado entre outras formas para manutenção da fidelização dos clientes, especialmente em um momento em que as pessoas estão forçadas a um isolamento social e sua comunicação com o mundo exterior se faz especialmente por meio de smartphones (Araújo & Zilber, 2016; Lucas Júnior & Buzzo, 2019). Algumas sugestões para exploração das mídias sociais podem ser discutidas com os alunos em sala de aula:

- Utilização de diferentes mídias sociais para comunicação com os clientes, especialmente o Instagram e o Facebook;
- Treinamento da recepcionista para auxiliar a alimentar as informações e responder demandas de clientes nas mídias sociais;
- Utilizar as mídias sociais para publicar informações sobre o que está sendo feito de investimento na empresa para adequação às normas de higienização e prevenção do coronavírus, para o momento do retorno às atividades;
- Explicar sobre as necessidades de adequações na rotina de trabalho e marcação de horários, tendo em vista a necessidade de espaçamento entre os horários das prestações de serviços;
- Explicar quais serviços a empresa presta atualmente, quais profissionais os realizam, além de contar um pouco sobre a experiência de cada um, e explicar como será a oferta de horários para atendimento após o retorno das atividades;
- Ter um espaço para depoimentos sobre a satisfação dos clientes com os serviços prestados, e fotos de clientes que queiram mostrar os serviços realizados pela equipe.

A gestão da empresa relatada no caso é totalmente centralizada no proprietário Antônio. Ele fica sobrecarregado com as tarefas administrativas, tendo em vista que também realiza atendimentos todos os dias. Isso faz com que demais atividades sejam realizadas apenas nas primeiras horas do dia, antes do início dos atendimentos, no horário do almoço, e à noite, depois de fechar as portas do salão. Tarefas que exigem realização durante o horário comercial, tais como pagamentos e compras de materiais, são alocadas na segunda-feira, dia que o salão não abre para os clientes.

A centralização na tomada de decisão e sobrecarga de funções são características comumente percebidas em empresários de micro e pequenas empresas. Contudo, diversas correntes teóricas na Administração de Empresas vêm mostrando ao longo de décadas como a descentralização e delegação de tarefas são importantes para o aumento da qualidade nos processos de gestão (Kaplan & Northon, 1992). Especialmente em períodos de mudanças impostas pelo ambiente externo, aspectos relacionados à forma de gestão e tomada de decisão podem influenciar diretamente no desempenho da empresa e capacidade de sobrevivência do empreendimento no curto e médio prazos. Nesse sentido, as contribuições teóricas da abordagem das “Capacidades Dinâmicas” (Teece, 2007; Teece, Pisano & Chuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000) podem ser úteis para a análise deste caso para ensino. Conforme salientado por Kretschmer (2019, p. 554), “esta linha de pesquisa enaltece que o sucesso organizacional em ambientes de mudança rápida requer habilidades superiores nos processos organizacionais, gerenciais e tecnológicos”.

Dessa forma, para análise teórica do caso, sugere-se utilizar reflexões sobre as três dimensões das capacidades dinâmicas, quais sejam, percepção, aproveitamento e reconfiguração (Teece, 2007). A capacidade de percepção se refere à capacidade de perceber e avaliar oportunidades e ameaças, enquanto a de aproveitamento se refere à tomada de decisão e encaminhamento de oportunidades. A terceira dimensão, de reconfiguração, sugere a renovação contínua, ao “manter a competitividade por meio de processos como o aumento, a combinação, a proteção e, quando necessário, a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da firma” (Teece, 2007, p. 1321, tradução nossa). Tais dimensões conceituais podem ser vistas na Figura 1.

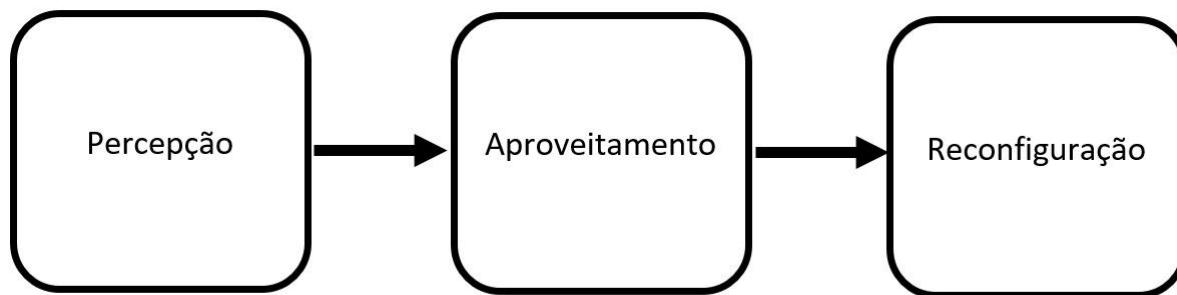


Figura 1. Modelo conceitual das três dimensões das capacidades dinâmicas.
Fonte. Adaptado de Teece, 2007, p. 1342.

Dessa forma, abordagem das capacidades dinâmicas, considerada por estudiosos como uma das abordagens mais proeminentes e influentes das áreas de administração e estratégia atualmente (Schilke, Hu & Helfat, 2018), ao enfatizar o impacto de ações e decisões tomadas no passado na performance atual e futura da firma, pode ser utilizada por professores na condução de discussões do caso em sala de aula.

Referências

- Araújo, J. B. de, & Zilber, S. N. (2016). **Que Fatores Levam as Empresas a Adotar Mídias Sociais em seus Processos:** Proposta e Teste de um Modelo de Medição *Brazilian Business Review*, 13(6), 260-290.
- Arruda, C. L., Menchini, F., & Russo, P. T. (2019). **Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico.** *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(2).
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., & Gonçalo, C. R. (2020). **Capacidades Dinâmicas:** Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992) **The balanced scorecard** - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, Jan./Feb. 1992.
- Kretschmer, C. (2019). **O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas à Luz do Ambiente Externo e da Dependência de Trajetória.** *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 16(4): (552-588).
- Lucas Júnior, D., & Buzzo, L. T. O. (2019). **O Desenvolvimento das Redes Sociais e o Uso Corporativo:** Uma Análise da Influência do Desenvolvimento das

Características Técnicas no Uso Corporativo de Redes Sociais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 12(1), 26-49.

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. (2018). **Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research.** *Academy of Management Annals*, 12 (1), p. 390-439.

Teece, D. J. (2007). **Explicating dynamic capabilities:** the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). **Vantagem competitiva:** os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.