

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Graduação em Administração – GADM

BASTA, PRECISAMOS CRESCER: Os desafios para a tomada de decisão

RAINNER DE FRANÇA MAGALHÃES

João Pessoa
Abril 2025

RAINNER DE FRANÇA MAGALHÃES

BASTA, PRECISAMOS CRESCER: Os desafios para a tomada de decisão

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

Professor Orientador: Dr. Alandey Severo Leite da Silva.

João Pessoa

Abril 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M188b Magalhaes, Rainer de Franca.

Basta, precisamos crescer: os desafios da tomada de decisão / Rainer de Franca Magalhaes. - João Pessoa, 2025.

21 f.

Orientação: Alandey Silva.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Tomada de decisão. 2. Planejamento estratégico.
3. Caso para ensino. I. Silva, Alandey. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de Aprovação

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

Aluno: Rainer de França Magalhães

Título: BASTA, PRECISAMOS CRESCER: Os desafios para tomada de decisão.

Área da Pesquisa: Planejamento Estratégico

Data da aprovação: 09/04/2025

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA**
Data: 13/04/2025 16:22:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alandey Severo Leite da Silva - UFPB

Orientador

Documento assinado digitalmente
 **ARTURO RODRIGUES FELINTO**
Data: 14/04/2025 12:58:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB

Membro da banca examinadora

Rosivaldo Lucena

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena - UFPB

Membro da banca examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todo caminho traçado e guiado por ele do início ao fim de mais um ciclo de minha história.

Aos meus pais, que sempre me deram liberdade e apoio para estudar e ter meus próprios pensamentos, sem pesar nas minhas escolhas.

Aos meus irmãos e parentes, por mais cursos que eu faça, sempre me incentivaram de forma cômica.

Aos meus amigos da Universidade Federal da Paraíba, pelas risadas, estudos, aprendizados diários, pelas conversas e diferentes modos de viver e encher a vida, de tantas realidades distintas. Obrigado por estarem presentes dentro e fora da UFPB.

Aos meus estimados professores e orientadores, pelas aulas, ensinamentos, comportamentos e convívio que fez de cada dia único.

Aos meus amigos e conhecidos do Counter-Strike, agradeço pelas horas de diversão, estresse e apoio dentro e fora do *game*.

EPÍGRAFE

“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr”.

(Peter Drucker)

RESUMO

O Caso para Ensino apresenta o dilema de 2 sócios de uma empresa de pequeno porte do ramo de tecnologia, que divergem em suas visões de como deveria se dar a expansão da empresa e de suas operações. No caso em fomento, a empresa, que já contava com um ponto comercial bem consolidado na região, sentia que as instalações já não mais acomodavam o fluxo de clientes, principalmente nos dias de maior movimento. Os sócios proprietários também sentiam que tinham a capacidade de oferecer uma maior variedade de produtos e serviços, ainda que as instalações não suportariam tais expansões. Este caso de ensino tem como objetivo ilustrar um processo complexo de tomada de decisão e as suas implicações a partir da história de uma empresa de pequeno porte. Embora a solução pela expansão possa parecer simples à primeira vista, assim como toda decisão no mundo empresarial, há diversas variáveis que precisam ser analisadas antes que se possa bater o martelo. Apesar da história se basear num caso real, os diálogos presentes neste trabalho são fictícios. É a partir desse contexto que este caso se desenvolve, buscando fazer um apanhado de todo o arcabouço teórico visto na graduação em Administração como processo decisório, relacionamento organizacional, análise de custos, localização e planejamento estratégico.

Palavras-chave: Caso para Ensino; Tomada de Decisão; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The Case for Teaching presents the dilemma of 2 partners of a small technology company, who differ in their views on how the company and its operations should expand. In the case under discussion, the company, which already had a well-established commercial location in the region, felt that the facilities could no longer accommodate the flow of customers, especially on busy days. The co-owners also felt they had the ability to offer a greater variety of products and services, even though the facilities would not support such expansions. This teaching case aims to illustrate a complex decision-making process and its implications based on the story of a small company. Although the expansion solution may seem simple at first glance, like every decision in the business world, there are several variables that need to be analyzed before the hammer can be made. Although the story is based on a real case, the dialogues present in this work are fictional. It is from this context that this case develops, seeking to provide an overview of the entire theoretical framework seen in the Administration degree such as decision-making process, organizational relationships, cost analysis, location and strategic planning.

Key Words: Case for Teaching; Decision Making; Strategic Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 A SITUAÇÃO	10
3 IMPASSE.....	11
4 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
5 COMER, COMER, PARA PODER CRESCER	13
6 OS PREPARATIVOS.....	14
7 AS INCERTEZAS	15
8 NOTAS PARA ENSINO	17
8.1 Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicações	17
8.2 Fonte de Dados	18
8.3 Sugestão de Questões para Discussão	18
8.4 Planejamento de Aula	18
8.5 Análise do Caso	19
REFERÊNCIAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

O presente caso para ensino se passa no ano de 2023, na empresa Infinitude Informática PB LTDA, consolidada no mercado desde o ano de 2011. Com excelentes notas na avaliação do Google, na prestação de serviços e vendas de produtos, atua no comércio varejista de eletrônicos e criação de *softwares*, bem como computador de mesa, *notebook*, peças para computador em geral, relógios inteligentes, *smartphones*, *tablets*, módulos de realidade virtual, produtos de telecomunicações, câmeras de segurança, criação de *software* empresariais, dentre outros. Trata-se de uma empresa de pequeno porte com faturamento no ano de 2022 de aproximadamente R\$ 2.700.000,00 reais (limite de 4,8 milhões para EPP), e que atualmente emprega cerca de 10 colaboradores. Está situada no centro da cidade de João Pessoa, na Av. Dom Pedro II, no Empresarial Arco Íris nº 3001, sala 10.

Tudo começou em 2011 a partir da iniciativa dos colegas de faculdade, Rainer Magalhães e Oliver Silva, ambos aficionados por tecnologia e com vontade de empreender nesta área tecnológica de vasto crescimento. Discentes da graduação em Administração na Universidade Federal da Paraíba, os conhecimentos obtidos no decorrer do curso foram essenciais para o sucesso do negócio, que começou com um capital social de aproximadamente R\$ 30.000,00 reais, inicialmente aportados pelos sócios na proporção de 50% para 50%, o que proporcionou uma participação igualitária na sociedade. Esse capital, inicialmente investido majoritariamente em estoques, em pouco tempo foi multiplicado devido à gestão eficaz dos gestores, que aplicam os conhecimentos obtidos na área de finanças, estoques, logística e planejamento organizacional para estruturar os processos da loja, que foram as bases para o crescimento saudável do negócio no longo prazo.

Rainer Magalhães, um jovem sonhador perspicaz, com uma visão sistêmica e crítica sobre as relações sociais, logo que adentrou a Universidade percebeu que as verdadeiras oportunidades de melhorar de vida seria investindo em seu próprio negócio. Ávido por empreender e construir um negócio de sucesso e referência no âmbito de qualidade, começou desde cedo a trabalhar com vendas e suas habilidades de negociação, base esta adquirida da convivência familiar com seus pais.

Oliver Silva, apaixonado por tecnologia desde criança, ficou fascinado com as infinitas possibilidades de uso e aplicações que a tecnologia poderia proporcionar às pessoas. Oliver possui um entendimento particular sobre os negócios e suas interações, com um pensamento mais social, compreende que a tecnologia e acesso à informação poderiam promover a educação e proporcionar uma sociedade mais justa, evoluída e coletiva.

2. A SITUAÇÃO

A Infinitude Informática PB LTDA representa uma das principais lojas desse segmento tecnológico na capital paraibana. Devido à sua variedade de produtos e preços mais competitivos, fruto de uma negociação de sucesso com um grupo seletivo de fornecedores, a empresa é capaz de oferecer produtos de alta qualidade a um preço mais acessível que a concorrência, que em sua maioria opta por um catálogo homogêneo com

marcas mais consagradas no mercado que muitas vezes possuem um maior custo atrelado a sua imagem.

Nesse contexto, percebe-se que a empresa se encontra numa situação bastante consolidada na sua área de atuação por ter conseguido atender com satisfação o seu público-alvo que são as pessoas que preferem um valor mais atraente sem abrir mão da qualidade do produto.

Contando com opiniões contrárias, os dois sócios, Rainer e Oliver, entram num fervoroso debate para decidirem entre a expansão da sua loja atual e a abertura de uma filial. O caso envolve também três de seus funcionários, que auxiliam os sócios dando-lhes notáveis informações financeiras do seu negócio e relevantes considerações a respeito do dilema por eles enfrentado.

3. IMPASSE

Atualmente a empresa conta com apenas um ponto comercial físico com espaço limitado no centro da cidade que já não está sendo mais capaz de suportar a demanda de clientes e também não possui o espaço necessário para mantermos o nível ideal de estoque que necessita para atender a demanda sem correr risco de perda de vendas devido à falta deste. Esse cenário direciona ao dilema em que os dois sócios da empresa, que divergem de como a empresa deve definir o próximo passo:

- abrir uma nova loja (filial) para atender à demanda reprimida e ter um novo espaço para estoque e novos produtos?
- ou expandir a loja matriz com um anexo e manter-se limitado à região de atuação e tentar atender à demanda reprimida?

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa Infinitude Informática PB LTDA possui atualmente um caixa positivo, com uma reserva financeira favorável que possibilita contemplar uma das opções sugeridas pelos sócios. O sócio Rainer Magalhães tem uma visão que a empresa necessita de uma nova loja para atender melhor seus clientes e conseguir alcançar novos consumidores que não se deslocam com frequência para a região do centro da cidade. Uma filial com localização mais na área da praia pode gerar potenciais consumidores com um poder aquisitivo mais alto, visando adquirir seus produtos de classificação A (de maior valor), como computadores, *smartphones* e *notebooks*, além de poder ofertar um serviço personalizado de atendimento, de manutenção e reparos em equipamentos eletrônicos, além de um serviço de recolhimento e entrega de produtos.

O sócio Oliver Silva, por sua vez, não enxerga com tanta confiança e entusiasmo a abertura de uma nova loja, pois considera que o trabalho em equipe feito pelos dois sócios é complementar e essencial para o bem-estar da empresa. Ele acredita que a empresa da forma que está sendo gerida com o trabalho coletivo, é ponto crucial para todo o sucesso da empresa no seu segmento e que a abertura de uma nova loja pode atrapalhar ou distanciar essa longa construção do negócio.

Para Oliver, a ampliação da loja ou construção de um anexo seriam o bastante para poderem crescer neste cenário tecnológico, que no Brasil em 2022 movimentou mais de 45 bilhões de dólares em *software*, *hardware* e serviços, com expectativa de crescimento de 5,4% em 2023 (dados ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software). Segundo análise do sócio Oliver, mesmo com a demanda reprimida do ano de 2022, impulsionada pela pandemia da Covid-19 e ajustes nos modelos tradicionais de trabalho para algumas implementações de *home office* e investimentos em dispositivos tecnológicos, a ampliação do local com novos espaços operacionais seriam o suficiente para atender esta demanda e seria um risco calculado para o negócio.

Figura 1: ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software)



Fonte: ABES, (2023).

Assim sendo, ambas as opções possuem seus benefícios atrelados aos seus respectivos custos. E a escolha de uma delas, implica investimentos que, uma vez realizados, são difíceis de serem revertidos. Diante de uma clássica situação de tomada de decisão, que em suma, conceitua-se pela escolha do centro decisor (um indivíduo ou um grupo de indivíduos) da melhor alternativa possível entre as disponíveis. A tomada de decisão se caracteriza pela sua natureza complexa e com consequências de longo prazo. Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos e, frequentemente, seus impactos não podem ser corretamente identificados. O ser humano vê-se, assim, obrigado a tomar decisões, ora usando parâmetros quantitativos, ora usando parâmetros de mensuração qualitativa, como forte característica subjetiva (GOMES, 2019).

5. COMER, COMER, PARA PODER CRESCER

Precisamos comer mais uma fatia do mercado, precisamos crescer para atender a demanda reprimida.

A situação na empresa andava bem financeiramente, mas com um ar pesado devido às constantes discussões a respeito do futuro da empresa. O que seria feito, qual decisão tomar? Os funcionários já estavam sentindo a pressão relacionada à decisão, ampliação do local ou abertura de um novo espaço. Será que seriam remanejados? Haveria mudança na administração do negócio? Um sentimento de incerteza pairava no local.

A semana iniciava na segunda-feira com reunião às 8h da manhã, no escritório dos sócios foram chamados 3 dos funcionários:

- Helder de 42 anos, que possui 9 anos de empresa e trabalhava no atendimento direto com o cliente;
- Carlos, conhecido como Carlinhos, 26 anos de idade com 8 anos de casa, responsável pela parte de montagem, manutenção e reparos de equipamentos;
- Amanda, 28 anos uma *expert* na área de criação de *software* e responsável pelo desenvolvimento de programas e *softwares* da empresa.

O diálogo estendeu-se até a hora do almoço, dessa vez foi solicitado aos 3 funcionários suas opiniões, bem como informações e dados das vendas, quantitativos de produtos em estoque, produtos em bancada para serem montados, reparados e expectativas de futuros negócios e *software*. Ficou acertado que seriam entregues as informações e dados em forma de planilha e gráficos para facilitar seu uso em ferramentas tecnológicas para auxiliar no processo de decisão.

Durante a semana, um dos sócios precisa se ausentar para encontrar-se com fornecedores para uma análise de um *mix* mais completo de produtos e uma possível representação de uma grande marca de computadores e *notebooks*. Enquanto isso, na empresa a rotina continua a mesma das semanas anteriores. Com a ausência de um dos sócios devido à viagem, o outro sócio gerencia mais de perto as atividades dos colaboradores a fim de tentar produzir melhorias.

Com o clima de incerteza e a inevitável tomada de decisão que não poderia mais ser adiada, porque correria o risco de perder dinheiro ao não aproveitar a demanda reprimida que foi inicialmente verificada, quer seja pela expansão da loja ou pela inauguração de um novo ponto comercial. Nesse contexto, ficou acordado entre os sócios que seria realizada uma nova reunião para acertar de forma definitiva qual decisão deverá ser tomada.

Como dito na introdução, devido ao fato da sociedade ser composta por quotas de participação igualitárias, a escolha só poderá ser feita a partir de um consenso entre os dois parceiros de negócios. A reunião será agendada para uma semana após a volta do sócio Rainer de sua viagem para se encontrar com o novo fornecedor, de forma que haja tempo suficiente para ambos se prepararem adequadamente, e seguirá a seguinte estrutura:

- 1º - Os sócios apresentarão, através do levantamento das estimativas de custos para cada uma das alternativas apresentadas, a defesa dos seus argumentos quanto às vantagens e desvantagens de cada um dos modelos.
- 2º - Participarão também da reunião os colaboradores Helder, Carlos e Amanda, que, como combinado anteriormente, trarão dados de suas respectivas áreas de atuação, estruturados e apresentados em forma de gráficos e planilhas, que auxiliarão no processo de tomada de decisão.
- 3º - Embora não possuam direito a voto, a opinião e argumentos dos colaboradores também poderão ser levados em consideração pelos sócios para a tomada da decisão final.
- 4º - Por fim, de forma objetiva e racional, os sócios analisarão os dados que forem apresentados, e chegarão a um consenso para a alternativa que melhor trará benefícios para o futuro da Infinitude Informática PB.

6. OS PREPARATIVOS

Após retorno de Rainner da viagem a negócios, os sócios iniciam os preparativos para a reunião. Rainner, defensor do novo ponto físico, inicia o estudo da melhor localização para a implantação de uma nova loja. Pesquisa os valores de possíveis imóveis para locação e compara se é mais vantajoso financeiramente alugar e adaptar o local para acomodar as operações da loja, ou construir do zero de acordo com as necessidades específicas, e uma melhor aproveitamento de um “*layout*” otimizado.

Enquanto isso, Oliver analisava como poderia ser feita a expansão da loja. De início ele encontrou duas alternativas: construir um segundo piso acima do térreo na loja já existente, ou adquirir o ponto comercial ao lado e expandir as operações de forma horizontal. A princípio, a opção pela expansão vertical parecia mais adequada, pois implicaria um menor custo uma vez que não seria necessária a aquisição do imóvel vizinho. Para exemplificar os custos envolvidos nas duas opções, Oliver elaborou a seguinte planilha:

Tabela 1. Valores referentes às expansões da loja

Expansão Vertical		Expansão Horizontal	
Material de Construção	R\$ 90.000	Compra do imóvel vizinho	R\$ 150.000
Mão de Obra	R\$ 44.000	Material de Construção	R\$ 30.000
Projeto/Desing	R\$ 9.500	Mão de Obra	R\$ 25.000
Total	R\$ 143.000	Projeto/Desing	R\$ 9.000
		Total	R\$ 214.000

Fonte: Elaborada pelo autor, (2023).

Na visão de Rainner, a nova filial poderia ser por meio de uma aquisição de imóvel na praia, em uma avenida movimentada com excelente fluxo de carros. Outra maneira analisada por ele seria alugar um ponto comercial disponível na mesma avenida, no prédio vizinho. Dessa forma, levando em consideração a localização de ambas as oportunidades não há grandes diferenças entre elas.

Tabela 2. Valores referentes aluguel ou nova filial

Locação de local		Nova filial	
Aluguel anual	R\$ 80.000,00	Compra de imóvel	R\$ 220.000,00
Reforma	R\$ 24.000,00	Reforma	R\$ 30.000,00
Projeto e Desing	R\$ 4.000,00	Projeto e Desing	R\$ 14.000,00
Mão de obra	R\$ 8.000,00	Mão de obra	R\$ 9.000,00
Total	R\$ 116.000,00	Total	R\$ 273.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor, (2023).

Além da divergência de opiniões dos sócios, quanto à expansão ou instalação de um novo ponto, havia ainda outra variável a ser estudada: a demanda. Rainer acreditava em alcançar um novo público-alvo para o novo ponto comercial, pois a localização deveria levar em conta principalmente a inexistência de outros comércios de mesma natureza na região, e assim aproveitar a oportunidade. Já Oliver, mais conservador, acredita que no ponto comercial existente já possui demanda suficiente, e que a expansão atenderia de forma satisfatória os possíveis novos clientes. Desta forma, traria o benefício de fidelização e um possível aumento do *ticket* médio.

Nesse meio tempo, Helder, Carlos e Amanda realizaram os levantamentos das informações solicitadas dias atrás pelos sócios, a fim de embasar a atual situação da empresa e auxiliar no processo de decisão.

7. AS INCERTEZAS

Eram 9:13min da manhã de terça feira quando se iniciou a reunião:

Oliver: (olhando para os papéis na mesa). Bom dia pessoal, estamos aqui para discutir o futuro da nossa empresa. Temos duas opções: abrir uma filial ou realizar uma expansão da nossa loja matriz. Quero ouvir as opiniões de todos antes de tomarmos uma decisão embasada.

Rainer: Posso começar? Acredito firmemente que devemos abrir uma nova filial. Tenho aqui uma pequena busca de mercado que mostra uma demanda crescente na nossa cidade, podemos aproveitar essa oportunidade e expandir nossa base de clientes.

Helder (com forte tom comenta): Concordo com o Rainer. Olhando para os dados financeiros dos últimos anos, vemos que nossa receita tem se mantido estável, mas uma nova filial nos permitiria diversificar nossas operações e aumentar nossa presença no mercado.

Oliver argumentou: Concordo que precisamos expandir, é notório como nossa empresa ficou pequena tanto de espaço físico como de material e de pessoas trabalhando. Porém na minha perspectiva, abrir uma filial é um passo arriscado, novos custos com abertura da empresa, aluguel, novos funcionários para contratar e treinar. Aqui na nossa loja temos uma dinâmica eficiente de trabalho e convívio, podemos acabar prejudicando nossa empresa abrindo essa filial, prefiro realizar uma expansão na nossa loja atual.

Carlos: (acenando com a cabeça). Acredito que seria mais vantajoso realizar uma expansão da nossa matriz. Tenho um estudo de viabilidade econômica que mostra que a

expansão seria mais econômica e menos arriscada. Já temos uma equipe estabelecida aqui e podemos otimizar nossos recursos para atender a um mercado maior.

Amanda: Concordo com o Carlos. Uma expansão nos permitiria aproveitar as sinergias entre os departamentos e manter o controle sobre nossas operações. Conseguiríamos investir mais em *marketing* para aumentar nossa visibilidade e conquistar novos clientes.

Rainner: Entendo seus pontos, mas abrir uma nova filial também tem seus benefícios. Isso poderia nos dar uma vantagem competitiva significativa, temos que considerar a escalabilidade da nossa empresa. Com uma nova filial, teríamos maior flexibilidade para crescer e atingir novos clientes, além do que podemos concretizar novas parcerias estratégicas com empresas locais e ampliar nossa presença regional.

Carlos: Entendo, mas precisamos considerar os números envolvidos. Tenho aqui um levantamento de custos que mostra que a expansão da matriz seria uma opção mais econômica, pois já temos infraestrutura e funcionários aqui. Inclusive, poderíamos investir mais em pesquisa e desenvolvimento para melhorar nossos produtos e serviços. Os dados que levantamos mostram que temos opção de decidir entre uma das sugestões propostas, porém a ampliação da loja matriz seria um investimento menor com menos riscos.

Helder: É verdade, os custos são um fator importante! No entanto, abrir uma nova filial poderia aumentar nosso alcance geográfico e nos tornar mais competitivos no mercado. Precisamos considerar também a possibilidade de parcerias estratégicas com outras empresas locais, que poderiam compartilhar valiosos recursos com nossa empresa.

Amanda: Acho que chegamos a um ponto em que ambas as opções têm mérito. Talvez possamos considerar uma abordagem híbrida, expandindo nossa matriz e, ao mesmo tempo, explorando a abertura de uma filial em uma cidade específica aproveitando os benefícios de ambas as estratégias.

Rainner: A proposta da Amanda faz sentido, infelizmente o valor que podemos utilizar para tal é limitado. Podemos realizar uma análise mais aprofundada de mercado para identificar os custos e benefícios de cada opção, consultar especialistas em expansão de negócios para obter novos *insights*.

Oliver: Concordo, devemos considerar todas as informações disponíveis antes de tomar uma decisão final. Uma pesquisa junto aos nossos clientes atuais e potenciais para entender melhor suas necessidades e preferências. Também podemos utilizar o modelo matemático de *business analytics* para fundamentar e analisar nossos dados coletados com a pesquisa do consumidor.

Helder: Outra sugestão válida é consultar outras empresas do setor que passaram por situações semelhantes, suas experiências podem nos fornecer informações valiosas sobre os desafios e as melhores práticas na expansão de uma empresa de tecnologia.

Carlos: Acredito que um estudo de viabilidade financeira mais detalhado seria muito útil, analisar os custos de curto e longo prazo, os possíveis retornos financeiros e os riscos envolvidos em ambas as opções. Com base nessas informações, poderemos tomar uma decisão mais confiante.

Amanda: É importante lembrar que qualquer decisão que tomarmos deve estar alinhada com a visão e os objetivos de longo prazo da empresa, considerar o impacto a longo prazo de nossa escolha tanto em termos de crescimento como de sustentabilidade.

Rainner: Concordo com todos vocês. Vamos realizar uma análise mais aprofundada, considerando todos os fatores discutidos até agora. Devemos lembrar que podemos rever nossa estratégia ao longo do tempo, se necessário, o importante é tomar uma decisão embasada, levando em consideração todas as perspectivas.

Oliver: Estou de acordo. Precisamos garantir que nossa decisão seja baseada em dados concretos e análises sólidas, vamos designar equipes para trabalhar em cada opção, coletando informações relevantes e fazendo projeções realistas.

Helder: Tenho certeza de que, com uma análise completa e uma comunicação aberta, encontraremos a melhor solução para a nossa empresa. Ambas as opções têm vantagens e desafios, mas podemos superá-los com um planejamento cuidadoso e uma execução eficiente.

Carlos: Concordo plenamente. Nossa empresa tem uma equipe talentosa e comprometida, e tenho certeza de que seremos capazes de enfrentar qualquer desafio que surgir. Vamos trabalhar juntos para encontrar a melhor estratégia de crescimento para nossa empresa.

Rainner: (sorrindo satisfatoriamente). Ótimo! Vamos nos comprometer a realizar a análise debatida e uma pesquisa direcionada aos clientes, analisar dados e compartilhar nossas descobertas. Nos reuniremos novamente em quatro semanas para discutir nossas conclusões e tomar uma decisão com base nas informações. Obrigado a todos pela contribuição até agora.

8. NOTAS DE ENSINO

8.1 Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicações

Este caso para ensino possui o objetivo pedagógico de fomentar a capacidade argumentativa no que tange à tomada de decisão nas organizações. A estratégia ativa de ensino através de casos é uma ferramenta que auxilia os professores a estabelecerem uma conexão mais profunda entre teorias e situações reais, enriquecendo a experiência de aprendizado dos alunos. Este trabalho desafia a capacidade de tomada de decisão e reflexão dos leitores, professores e estudantes. A utilização de casos não só promove o desenvolvimento de competências analíticas, mas também exige que os alunos participem ativamente das discussões em sala de aula, aprimorando suas habilidades argumentativas e na solução de problemas. O impasse entre Rainner e Oliver estava relacionado ao dilema de abrir uma filial de sua empresa ou realizar uma expansão da empresa atual, os resultados desta decisão vão influenciar diretamente no destino da empresa. A recomendação do autor é que o caso pode ser usado para diversas abordagens dentro da área de estudo da Administração. O docente poderá adaptar o caso da maneira que for melhor para o entendimento da turma e para os propósitos pretendidos. Além disso, proporciona aos estudantes a oportunidade de vivenciarem experiências semelhantes às que encontrarão no exercício de suas futuras profissões.

8.2 Fonte de Dados

Este caso de ensino foi elaborado a partir de um caso real de uma empresa de tecnologia na cidade de João Pessoa, porém os diálogos e valores apresentados são de caráter fictícios para fins didáticos, o discente do curso de Administração Rainer Magalhães aparece como um dos sócios apenas para ilustrar a história apresentada. Os demais nomes apresentados são fictícios, assim como o nome e endereço da empresa.

8.3 Sugestão de Questões para Discussão

Este caso foi criado com o intuito de ser utilizado por professores de diversos ramos da Administração, especialmente para as disciplinas de Planejamento Organizacional, Gestão Estratégica e Sistemas de Informação e Decisão, para colocar os seus alunos em contato com todos os elementos e variáveis envolvidas em um processo decisório altamente comum no mundo corporativo. Conduziu-se a situação, os dados e os argumentos necessários para que os discentes possam se colocar na pele dos personagens principais da história, utilizando também as suas experiências e bases de conhecimento adquiridos no decorrer do curso, para familiarizá-los ao processo de tomada de decisão.

1. Será este realmente o momento ideal para uma expansão?
2. Qual seria a melhor escolha, expandir a unidade já existente ou abrir uma nova unidade?
3. Em caso da escolha pela abertura de uma nova unidade, há demanda suficiente no novo local escolhido?
4. Em caso de escolha de ampliação, atenderemos a demanda da região onde não estamos fisicamente presentes?
5. Por que é tão difícil tomar uma decisão?
6. Quais os parâmetros que podem ser apontados para auxiliar na tomada de decisão?
7. É importante escutar o posicionamento dos colaboradores para auxiliar na tomada de decisão? Por quê?

8.4 Planejamento de Aula

O professor poderá solicitar aos alunos que leiam o material antes da aula para que ao chegarem em classe, possa ser iniciada a discussão do caso para ensino de forma a conciliar os conhecimentos teóricos com as situações expressas no caso.

Já em classe, o docente poderá dividir os alunos em grupos, e pedir para que cada grupo faça uma análise do caso, leia os questionamentos e proponha uma solução para o dilema em que os donos da empresa se encontram.

8.5 Análise do Caso

A seguir apresentam-se as questões, as discussões sugeridas pelo autor e o suporte teórico às perguntas do caso.

Questão 01: Será este realmente o momento ideal para uma expansão?

Discussão: Segundo as informações do estudo da ABES, o setor de tecnologia e *software* de empresas a nível global teve em 2022 investimentos em mais de 3 trilhões de dólares, só no Brasil foram investidos mais de 45 bilhões de dólares e uma expectativa de crescimento para 2023 de 5,4%. Mediante esses dados, espera-se um cenário positivo para crescimento nesta área.

Questão 02: Qual seria a melhor escolha, expandir a unidade já existente ou abrir uma nova unidade?

Discussão: Ambas as opções possuem suas vantagens e desvantagens, vale ressaltar que após a decisão ser tomada é incabível de reverter o processo, visto que tratamos de investimento em imóveis e maquinários que são imobilizados de alto custo. Deve-se compreender que a decisão de abrir uma nova loja ou ampliação da loja local impactará no futuro da empresa. Elencar as vantagens e desvantagens é um passo crucial para a tomada de decisão.

Questão 03: Em caso da escolha pela abertura de uma nova unidade, há demanda suficiente no novo local escolhido?

Discussão: Deve-se compreender as estimativas informadas no estudo de caso, do crescimento mundial e nacional dos investimentos em *hardware* e *software*, junto com a demanda reprimida da loja atual como foi informado durante o estudo de caso, são fatores importantes para serem analisados nesta situação.

Questão 04: Em caso de escolha de ampliação, atenderemos a demanda da região onde não estamos fisicamente presentes?

Discussão: Para isso, deve-se analisar que a localização da empresa estudada está no centro da cidade de João Pessoa e atende de certa maneira boa parte da cidade que uma hora ou outra locomove-se para o centro onde tem o maior fluxo de pessoas transitando. Acredita-se que uma empresa sendo referência em seu ramo de atuação tende a ser procurada para prestação de serviços, pela qualidade do atendimento, confiança dos prazos, credibilidade do serviço e justa precificação. Porém, existem as pessoas que preferem as comodidades de poder realizar o serviço um pouco mais próximo de sua residência para não deslocar-se da sua região.

Questão 05: Por que é tão difícil tomar uma decisão?

Discussão: Uma tomada de decisão acima de tudo é uma grande responsabilidade, os decisores devem levar em conta todas as informações disponíveis ao tempo do processo decisório para serem guiados da forma mais racional possível, e escolher a opção que ofereça os melhores benefícios e minimize os lados negativos. Isso é crucial pois, uma vez tomada a decisão, principalmente no mundo empresarial, é difícil e custoso de serem revertidos os seus efeitos.

Questão 06: Quais os parâmetros que podem ser apontados para auxiliar na tomada de decisão?

Discussão: Além das discussões envolvidas nos diálogos presente no caso de ensino, entende-se que é preciso fundamentar e pesquisar os dados envolvidos para poder tomar-se um decisão, pensando nisso é fundamental o uso de ferramentas tecnológicas para o levantamento de dados, que pode ser um sistema próprio da empresa contendo as informações e registro de vendas, estoques, giro, lucratividade (%), variação de vendas mensal e anual, uma empresa para análise de mercado e pesquisa do consumidor e o uso do *Business Analytics* com aplicação de um modelo matemático para filtrar os dados e desenvolver possíveis cenários.

Questão 07: É importante escutar o posicionamento dos colaboradores para auxiliar na tomada de decisão? Por quê?

Discussão: Os donos da empresa, por mais que possuam uma visão geral do funcionamento de todos os setores, nunca irão saber alguns fatores e detalhes da operação cotidiana dos mesmos, essas são informações que somente os colaboradores que lá trabalham rotineiramente possuem. É por isso que ouvir os colaboradores é crucial, pois proporciona que os decisores tenham mais dados concretos em suas mãos a serem levados em conta na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. Estudo Mercado Brasileiro de Software 2023: Cenário e Tendências. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/633931196/ABES-IDC-Estudo-Mercado-Brasileiro-de-Software-2023-v02-previa>. Acesso em: 05 de maio de 2023.

ALBERTON, Anete; SILVA, Anielson Barbosa da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 745-761, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jvPfDNwzN6xW8jJGMcSstxR/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 25 de abril de 2024.

GOMES, Luiz Flávio A.M. Princípios e Métodos para Tomada de Decisão: Enfoque Multicritério. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2019.

LOURENÇO, Cléria Donizete Da Silval; MAGALHÃES, Thaisa Ferreira. A sala de aula e as empresas: análise da produção e da utilização de casos para ensino em Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 11-42, 2014. Disponível em: Acesso em: 19 de abril de 2024.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 213-234, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84090210.pdf>. Acesso em: 25 de abril de 2024.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Como narrar um caso para ensino. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, p. d2-d2, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gycasos/article/view/3710>. Acesso em: 22 de abril de 2024.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Concepções, práticas e desafios na formação do professor: examinando o caso do ensino superior de administração no Brasil. **Organizações & sociedade**, v. 12, p. 113-134, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/VxJ6HDtxtVSyCWzrQXGbdrf/?lang=pt>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

VALDEVINO, Antonio Messias *et al.* Caso para ensino como metodologia ativa em administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441752441002.pdf>. Acesso em: 30 de abril de 2024.