

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

CASO PARA ENSINO: Respire! Vamos começar pelo começo. Inovação e Tecnologia como aliadas na tomada de decisão.

LUCAS TRANQUILINO DA SILVA

João Pessoa/PB
Setembro/2025

LUCAS TRANQUILINO DA SILVA

CASO PARA ENSINO: Respire! Vamos começar pelo começo. Inovação e Tecnologia como aliada na tomada de decisão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação Curso de Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Docente Orientador: Alandey Severo Leite da Silva

João Pessoa/PB
Setembro/2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586c Silva, Lucas Tranquilino da.

Caso para ensino: Respire! Vamos começar pelo começo: inovação e tecnologia como aliadas na tomada de decisão / Lucas Tranquilino da Silva. - João Pessoa, 2025.

19 f.

Orientação: Alandey Severo Leite da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Inovação. 2. Tomada de decisão. 3. Diagnóstico organizacional. 4. Supervisão comercial. 5. Comunicação organizacional. I. Silva, Alandey Severo Leite da. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à Banca Examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Lucas Tranquilino da Silva

Trabalho: CASO PARA ENSINO: Respire! Vamos começar pelo começo. Inovação e Tecnologia como aliada na tomada de decisão.

Área de Pesquisa: Processos/ Inovação / Informática / Projetos

Data de aprovação: 25/09/2025

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA**
Data: 01/10/2025 11:01:37-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Alandey Severo Leite da Silva - UFPB - Orientador

Documento assinado digitalmente
 **ROSIVALDO DE LIMA LUCENA**
Data: 01/10/2025 16:38:00-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena - UFPB - Examinador

Documento assinado digitalmente
 **ARTURO RODRIGUES FELINTO**
Data: 01/10/2025 17:36:17-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB - Examinador

Documento assinado digitalmente
 **ALEXSANDRA SOUZA SANTOS**
Data: 01/10/2025 20:58:26-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Ma. Alexsandra Souza Santos - Membro Externo da Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Com infinita honra, à minha família, Maria do Carmo Tranquilino de Sales e Carlos Antonio da Silva, que me trouxeram a oportunidade de vir a este mundo incrível.

À minha sagrada família, Maria de Lourdes Barbosa e João Soares, que são a minha eterna razão para lutar, acreditar, e retribuí-los, enquanto eu respirar, por tudo o que fizeram e fazem por mim.

À minha companheira Fabiana Ramos Guedes e ao nosso(a) querido(a) e amado(a) filho(a) que, no momento em que escrevo a conclusão deste trabalho, está em suas primeiras semanas de formação no ventre.

AGRADECIMENTOS

À minha família, a qual sou e serei grato por toda a vida, pela dedicação, apoio, proteção e por acreditar genuinamente em mim. Obrigado, minha querida família, por serem minha grande fortaleza e fonte de Amor puro. Agradeço, de coração, também, ao meu professor orientador Alandey Severo Leite da Silva por confiar no meu potencial, pela sua disponibilidade, paciência e gentileza ao contribuir com suas orientações, materiais e incentivos para este trabalho. Sua atenção e compreensão foram cruciais para colaborar com a conclusão deste material.

À toda banca examinadora. Ao Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena que, de prontidão e imediato, aceitou o meu convite para participação na banca, bem como ao Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto, pela sua presteza de dispor do seu tempo e, por fim, à Profª Mª Alexandra Souza Santos por suas contribuições vindouras da avaliação.

RESUMO

Este caso para ensino aborda os desafios enfrentados por Lukah, supervisor comercial na Seda Tecidos. O foco está na dificuldade de levantar pontos de vista e decidir o melhor rumo que a Seda Tecidos possa tomar. Seja indicadores-chave de desempenho (KPIs - *Key Performance Indicator*) e de resultado (KPRs - *Key Performance Results*) em organizações que não possuem uma cultura orientada por dados ou processos bem mapeados e, por este motivo, não ter passos bem estruturados, seja o investimento em *Marketing* como solução para gerar mais vendas e caixa para a empresa rapidamente, ante o risco de imagem, dado as incertezas da capacidade de atender a demanda. O caso convida os estudantes a refletirem sobre diagnóstico organizacional, definição de métricas estratégicas, limitações técnicas e comunicação com os *stakeholders*. Principalmente as partes interessadas do âmbito social e ambiental. O caso acontece entre os anos de 2023 e 2024 em uma região industrial de João Pessoa, em uma fábrica de tecidos. A gestora Kamila e o contratado para resolver os desafios do setor comercial é o Lukah. Acima da gestora Kamila está o seu pai, o diretor Sr. Richard.

ABSTRACT

This teaching case addresses the challenges faced by Lukah, Sales Supervisor at Seda Tecidos. The focus lies on the difficulty of gathering different perspectives and deciding the best course of action for Seda Tecidos. These challenges include working with key performance indicators (KPIs) and key result indicators (KPRs) in organizations that lack a data-driven culture or well-mapped processes—resulting in poorly structured steps—or investing in *Marketing* as a solution to quickly generate more sales and cash flow for the company, despite the reputational risks given the uncertainties around meeting demand. The case invites students to reflect on organizational diagnosis, the definition of strategic metrics, technical limitations, and communication with stakeholders. The events unfold between 2023 and 2024 in an industrial area of João Pessoa, at a textile factory. The manager Kamila and the professional hired to address the challenges in the sales department, Lukah, are central to the case. Above manager Kamila stands her father, the company's director, Mr. Richard.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
Título:.....	9
Introdução.....	9
Inspire! É hora de pontuar o cenário.....	10
Mantenha o ar! O que estes pontos do cenário refletem?.....	11
Expire! Qual é a melhor solução, dentre as opções possíveis?.....	12
Abra os olhos e enxergue!.....	12
Objetivos educacionais e recomendações de aplicação.....	13
Fonte de dados.....	13
Sugestões de questões para discussão.....	14
Planejamento de aula.....	15
Análise do Caso.....	15
REFERÊNCIAS.....	18

Título:

Respire! Vamos começar pelo começo. Inovação e Tecnologia como aliadas na tomada de decisão.

Introdução

“Toc, Toc, Toc...” Os representantes - principal canal de vendas da Seda Tecidos - que atuam no “porta a porta” espalhados por todo o Brasil não atingem as metas de vendas esperadas para o ano da empresa. Com o seu setor comercial prestes a sofrer desfalque, dado que a supervisora daquele período havia solicitado demissão e estivera sob aviso prévio, a gerente Kamila, presente no setor há pouco menos de 1 ano, inicia sua busca por talentos que possam compor o time da empresa e contribuir com a evolução da rotina do setor comercial e consequentemente aumento nas vendas dos tecidos e geração de caixa. No entanto, devido ao orçamento limitado, naquele período, a disponibilidade de recursos era possível para a contratação de apenas uma pessoa.

Em um momento de quedas seguidas anuais nas vendas, Kamila se vê em um cenário de incertezas que se somam ao cenário do financeiro completamente dependente de mais volume de caixa. Kamila fica sem ar, de tão ansiosa e preocupada diante dessa situação, até que, no seu trabalho de recrutamento, lembra que em seu *networking* havia um grande amigo de longas datas na fase de conclusão de seu curso de Administração. Em conversas e encontros informais ela já havia notado que o seu amigo Lukah apresentava potencial para assumir o cargo disponível para ser assumido o desafio.

O Lukah, jovem concluinte do curso de Administração é, então, convidado a fazer parte do time de colaboradores da empresa, assumindo o cargo de Supervisor Comercial, na expectativa que pudesse gerir o time de representantes e os estimular a vender mais. Um fato é que estes vendedores trabalhavam sob seu próprio regime, ou seja, tinham seus próprios CNPJs, sendo como vendedores terceirizados. Já atuante nas deliberações do cargo, iniciavam-se ali, também, reuniões frequentes para análises e discussões estratégicas para o setor e a empresa no geral.

A empresa Seda Tecidos havia também passado por situações delicadas de gestão, devido a mudanças bruscas no corpo diretor e estratégico. Sendo o time do ano de 2023 uma nova equipe com um campo não tão bem conhecido a explorar deixado pela gestão anterior. Gestão essa de anteriormente baseada em decisões centralizadas e com processos engessados.

Como toda cúpula de gestão, as expectativas são sempre o foco em resultados maiores e que superem os resultados anteriores. No entanto, para que isso seja alcançado, é necessário análises, discussões e planos estratégicos para alcançar os objetivos. O Lukah e a Kamila, como novos integrantes desta fase da empresa, então, iniciam a jornada desafiante de encontrar meios para fazer o dinheiro chegar. Para todo o caso, entre as reuniões e as discussões, surgiram impasses, quanto a decisão sobre no que alocar o recurso limitado que tinham, como um investimento estratégico para o retorno financeiro à empresa.

Apesar dos desafios internos de gestão e o cenário financeiro crítico, a decisão da Seda Tecidos se insere em um contexto mais amplo. A busca por gerar caixa rápido e estruturar a empresa não é apenas uma questão de sobrevivência, mas também de responsabilidade social e sustentabilidade, pois a manutenção das operações está diretamente ligada à empregabilidade e ao desenvolvimento econômico de sua região no Nordeste. Em cenários de crise, a inovação e a tecnologia, conforme discutido por Lukah, tornam-se ferramentas cruciais não só para o lucro, mas para garantir a perenidade da organização e sua contribuição com os objetivos de desenvolvimento.

Muitas opções de soluções foram discutidas, mas era necessário decidir aquela que fosse certa, fundamental para a organização conseguir respirar bem, financeiramente falando. Mas... Respire! Vamos começar pelo começo. Apesar da urgência para honrar as despesas e custos da empresa, convém ter paciência para analisar o cenário, sendo a razão predominante à emoção. O que poderá dar margem e fôlego ao caixa da empresa? Investir em *Marketing* para atrair mais clientes e consequentemente mais vendas ou investir na plena organização da empresa e seus processos, de modo que possam reduzir os custos e atender uma demanda maior de clientes?

Inspire! É hora de pontuar o cenário.

A Seda Tecidos mostra ser uma empresa que compete bem com os *players* do mercado nacional de tecidos. Empresa, esta, nordestina, mais precisamente situada na cidade de João Pessoa-PB, há mais de 45 anos, mesmo de pequeno porte, tem a qualidade de sua produção como um forte aliado na fidelização de seus clientes, no entanto, a quantidade de clientes fiéis não é o suficiente para impulsionar a empresa, de tal forma que esta venha galgar vãos maiores. Mesmo baseada em um modelo de gestão centralizada, a marca da Seda tecidos mantém suas raízes fluindo na rede de *stakeholders* - que precisa aumentar.

Kamila, bastante apreensiva, dialoga com o Lukah:

— Lukah, o diretor geral tem me cobrado muito por resultados e eu já não sei bem o que fazer. Precisamos encontrar uma maneira urgente de formar caixa rápido para que possamos honrar a folha de pagamento, as despesas e os custos operacionais com uma boa margem de segurança.

O Lukah responde:

— Muita calma nessa hora! Que atire a primeira pedra o gestor que nunca se viu em situações de dilemas e emergências para manter a empresa de pé e seguindo o fluxo com tranquilidade no mercado. Você já me adiantou que quer aumentar o caixa para pagar os funcionários e os custos operacionais, mas e depois de alcançado, como está a visão do negócio?

Lukah encontra o setor comercial no seu estado “*Ying e Yang*”. Ao passo que tivera liberdade para atuar como quisesse, as limitações financeiras e de aceitação dos representantes a venderem mais se torna uns de seus primeiros desafios. Afinal, este canal de venda para a empresa, nos dias de hoje, com tudo sendo solucionado pela internet, ainda é um

dos mais eficientes da empresa, para conseguir faturar. Por já ter trabalhado como vendedor externo, desses na modalidade “mar aberto”, o Lukah presenciava e notava, mesmo sem experiência, a dinâmica da rotina de vendedores externos.

Era notável os diferentes perfis, desde o que se entregava muito e vendia proporcionalmente, aos que vendiam menos, talvez, por indisposição a quebrar as objeções dos clientes ou melhorias nas estratégias de venda. Esta última infelizmente era o que acontecia na maioria das ocasiões. Com isso, o Lukah já chega com uma certa “bagagem” para assumir o desafio de liderar um time de vendedores em todo o Brasil na Seda Tecidos.

O Lukah, portanto, questiona:

— Como você acha que a empresa está “rodando” hoje, Kamila? Você sabe como está o seu ponto de equilíbrio? Sabe como anda seu índice de inadimplência? Como está seu tempo médio de entrega? Enquanto gestora, tem delegado bem as tarefas ou centralizado em você? Se investirmos em *marketing* e as vendas aumentarem, como anda a nossa organização para atender a demanda e não ter a imagem da empresa manchada?

O regime de trabalho dos vendedores também podia ser visto como um fator limitante para gerenciar o desempenho das vendas. É como se não pudesse cobrar tanto ou ser mais exigente para que eles vendessem mais. Um outro ponto é que os representantes não vendiam apenas os produtos da Seda Tecidos. Eles vendiam outras marcas e outros produtos. Desta forma, alguns acabavam não dedicando tanto foco a empresa.

Lukah reforça sua fala:

— É necessário desenvolver um trabalho e estratégias que possam engajá-los à nossa marca e produto. Com os processos bem definidos e estruturados, podemos ter ações mais ágeis e teríamos mais tempo para focar em estratégias, deixando o operacional praticamente independente.

Mantenha o ar! O que estes pontos do cenário refletem?

O Lukah comenta:

— É muito comum que representantes de vendas não façam tantas rotas para vender. Eles até podem ter as razões deles, como o custo com combustível, alimentação, materiais, hospedagens... Mas precisamos de vendedores que saiam sem medo das despesas e possam fazer volume de vendas. Conversei com alguns deles e os argumentos também são muito comuns. Dizem que o mercado está “parado”, que o cliente já comprou do concorrente, que estão com o estoque cheio ainda. Eles também dizem estar desestimulados por não ter “cartas para as mangas” como margens maiores de desconto e perrengues com os clientes, devido a atrasos na entrega.

Kamila traz seu ponto de vista:

— É, faz parte. Mas a nós, enquanto empresa, o que interessa é alcançarmos um resultado positivo. Precisamos evitar a necessidade de sempre recorrer a capital de terceiros para cobrir os custos, as despesas e a folha de pagamento. Os juros aumentam cada vez mais.

A situação financeira, já em condições críticas, refletia no clima organizacional da empresa.

Expire! Qual é a melhor solução, dentre as opções possíveis?

Mas o Lukah, desde o início de sua trajetória profissional, sempre apresentou uma inclinação para competências mais analíticas. E, durante suas tarefas na Seda Tecidos, foi enxergando os possíveis caminhos e rumos que a empresa poderia abraçar para conseguir evoluir nos aspectos financeiro e de crescimento.

Ele diz:

— É, Kamila. Penso que, com a análise de dados e melhoria dos processos internos, temos a oportunidade de argumentar melhor com os representantes sobre os resultados do desempenho deles. Visto que, sendo a empresa bem organizada, ciente dos indicadores que se buscam melhorar e com os processos bem definidos, as objeções dos vendedores podem ser muito bem contornadas, sendo esta mais uma oportunidade de trabalhar a maneira como eles vendem. Veja! Podemos fazer o uso de *softwares* como ERPs mais eficientes para construir nossa base de dados e *softwares* como Excel para tratar nossos dados e *Power BI* para tornar visual e mais ilustrativo o que queremos discutir com nosso time de vendedores. Além do mais, estaremos prontos para não somente este, mas diferentes cenários que a organização de processos e análise estratégica podem prever e atender as demandas do mercado. A administração nos traz ferramentas ideais como SIPOC, Matriz GUT, 5W2H, dentre outras, para começar por um bom começo. Com isso, reduzimos custos e preparamos a empresa para um futuro com maior demanda.

— Kamila: Por outro lado, Lukah, a diretoria argumenta que organizar os processos e analisar indicadores levará mais tempo. O diretor comentou que talvez pudéssemos dedicar o recurso disponível para investir em *Marketing*. Recebi muitas propostas que com um custo benefício interessante, envolvendo tráfego pago, fazendo com que mais clientes conheçam nosso produto e marca, podemos consequentemente aumentar nosso volume de vendas. Você citou pontos importantes, Lukah, mas lembro que os representantes também já falaram sobre a qualidade de nossos materiais de venda como catálogos e opções de brindes para os nossos clientes. Tudo o que envolve o trabalho de *Marketing*.

— Lukah: Compreendo. No entanto, com o aumento da demanda, aumenta também o volume de pedidos e suas respectivas ordens de serviços que venham a impactar na capacidade de produção. E se deixarmos muitos clientes esperando sua entrega, isso pode comprometer a imagem da empresa.

Abra os olhos e enxergue!

Diante desse cenário, a Seda Tecidos se encontra em um ponto crucial de sua trajetória. Os gestores sabem que precisam gerar caixa no curto prazo para garantir a sobrevivência da empresa, mas divergem sobre qual caminho deve ser priorizado. De um lado, o investimento em *Marketing*, através do tráfego pago, poderia ampliar a visibilidade da marca e impulsionar as vendas de forma mais imediata; por outro, a melhoria dos processos internos traria ganhos de eficiência e sustentabilidade no médio e longo prazo, até porque as melhorias nos processos têm ligação com os resultados nas vendas.

A questão que se impõe é: em qual dessas frentes a Seda Tecidos deve concentrar seus esforços estratégicos para ter fôlego e assegurar sua continuidade no mercado? Se investir em *Marketing*, estando a empresa com os processos ineficientes, irá conseguir atender a demanda? E se investir somente no levantamento de indicadores que identificam gargalos e consequentemente na organização dos processos, como a empresa irá captar mais leads? Expire e abra os olhos! Qual o melhor começo é possível enxergar?

Objetivos educacionais e recomendações de aplicação

Este caso tem por objetivo pedagógico ilustrar situações reais de um setor comercial com o desafio de identificar pontos fundamentais para aumentar o volume de caixa de uma empresa em cenário emergencial para honrar os pagamentos, contemplando áreas do ensino como *marketing*, produção, mapeamento de processos, análise de dados e gestão de projetos. Vale ressaltar que o trabalho pode ser aproveitado de diferentes maneiras no âmbito acadêmico. De toda forma, se trazem aqui notas de ensino com perguntas norteadoras para colaborar na discussão do tema entre os discentes.

Desta maneira, este material foi desenvolvido para discutir o impacto de inovações e tecnologias na tomada de decisão.

Assim, o professor pode atuar como moderador, em relação à aplicação do caso, na leitura, atividades propostas e reflexões, trazendo à tona uma vivência do mercado que pode servir como um norte para os discentes graduandos do curso de Administração. É ideal que o mediador tenha conhecimento prévio sobre o que pode ser abordado, principalmente sobre *Marketing* e Processos.

Fonte de dados

Os dados utilizados neste caso foram obtidos através da vivência profissional do autor. O que corroborou para a elaboração do Caso da empresa em questão. Além disso, foram realizadas entrevistas informais com os gestores e representantes de vendas, de forma que enriquecesse o contexto para dar corpo e ordem lógica ao enredo presente no trabalho, preservando o sigilo da identidade dos que colaboraram com informações relevantes.

Houve também triangulação com os registros internos, como relatórios de desempenho comercial, atas de reuniões e históricos financeiros, que forneceram insumos

para a construção para a construção do cenário apresentado. A experiência prática foi essencial para dar autenticidade ao caso e aproximar a realidade empresarial da abordagem acadêmica.

Sugestões de questões para discussão

Foram elencadas perguntas pertinentes ao caso, no entanto, fica a critério do docente substituir ou complementar com outras perguntas. Portanto, seguem as questões propostas pelos autores:

1. O aumento nas vendas externas, por parte dos representantes, depende prioritariamente do *marketing* ou da melhoria dos processos internos? Justifique.

Sugere-se trabalhar nessa questão a reflexão sobre qual ação é ideal para impactar nos resultados das vendas. Portanto, podem ser separados 2 grupos. O primeiro grupo para defender seu lado, assumindo as razões do *marketing* e, o segundo grupo para defender seu lado, assumindo as razões da melhoria de processos internos.

2. Quais os impactos na decisão de investir em *Marketing*, sem antes organizar os processos internos? E quais os riscos de priorizar somente a melhoria de processos?

Considerando a tomada de decisão de investir em *Marketing*, o discente irá listar os impactos, tanto positivos, quanto negativos, quando investido o recurso disponível. E, considerando a tomada de decisão de investir o recurso financeiro disponível em melhoria de processos, o discente também irá listar os impactos, tanto positivos, quanto negativos.

3. De que forma a gestão de representantes terceirizados pode influenciar a tomada de decisão?

Os representantes são o principal canal de vendas da Seda Tecidos. Tanto o *marketing* quanto a melhoria de processos impactam na dinâmica das vendas externas. Portanto, quanto a esta questão, os discentes devem refletir sobre o quê dessa dinâmica pode influenciar na tomada de decisão.

4. O que pode ser considerado inovação no contexto da Seda Tecidos?

A turma, em geral, fala sobre onde identificou, no caso, aquilo que pode estar associado ao conceito de inovação. Pode ser destacado o trecho do texto ou mencionado em apenas uma palavra ou expressão.

5. Se você fosse o diretor Richard, em qual estratégia iria decidir investir o recurso disponível? Em *Marketing* ou melhoria de processos?

Neste ponto o discente deve pensar hipoteticamente estar no lugar do personagem diretor Richard e dizer qual decisão tomaria e o seu porquê.

Planejamento de aula

O estudo sugere reflexões sobre soluções que possam envolver tecnologia e inovação como, por exemplo, o uso de *softwares* de apoio à decisão, mudanças propostas para uma rotina administrativa. Tudo, de tal forma, que possa impactar positivamente na evolução da organização (GONZALEZ, 2024). A exposição e trabalho em cima do caso pode se dar em 2 momentos. Sendo o primeiro momento, o da leitura prévia do caso antes da aula - com a entrega impressa ou envio do PDF do caso na aula anterior e, o segundo momento sendo a discussão e exercícios em sala, de fato (Quadro 1).

Quadro 1. Planejamento de aula.

Etapa	Tempo estimado	Condução Sugerida
Leitura prévia do caso	20 minutos	O professor pode propor que a leitura seja realizada em casa e, discutida em sala
Discussão em grupos pequenos	20 minutos	Divisão em grupos para discutir soluções possíveis (<i>marketing</i> vs processos). Cada grupo deve elencar prós e contras.
Apresentação e defesa dos resultados	35 minutos	Cada grupo debate sobre o caso e propõe sua solução. O professor pode estimular contrapontos e provocar reflexões críticas
Fechamento do debate	20 minutos	O professor sintetiza os aprendizados, conecta com teoria (gestão estratégica, indicadores, inovação) e mostra implicações práticas.

Análise do Caso

Questão 1: O aumento nas vendas externas, por parte dos representantes, depende prioritariamente do *marketing* ou da melhoria dos processos internos? Justifique.

Discussão:

Sendo o principal canal de vendas da Seda Tecidos, os representantes atuam conforme seus conhecimentos e experiências vividas no decorrer de suas vendas no porta-a-porta. Porém, é notável, no contexto do caso, que apenas o conhecimento que tinham e as suas experiências vividas não refletiam efetividade nos resultados da empresa. Como apresentado por (MONTEIRO, 2024), este tipo de comportamento dos vendedores pode estar associado ao efeito *Dunning-Kruger*, refletindo em vieses cognitivos como excesso de autoconfiança em relação às suas habilidades, desprezando o fator treinamento ou reciclagem.

O *Marketing* poderia ajudar a fortalecer o conhecimento e a lembrança da marca (KELLER, 2024), no entanto, havendo um aumento causado nas vendas, em decorrência do

Marketing, se a empresa não tiver estratégias e processos bem estruturados, pode não atender bem as necessidades dos clientes externos e internos.

Cabe à Seda Tecidos voltar o olhar para diferentes estratégias para fomentar o aumento no seu volume de caixa e relacionamento com os *stakeholders*. O *e-commerce*, neste ponto, corrobora como uma alternativa tecnológica e inovadora ante a busca por um leque de canais de distribuição da marca e produto de forma mais acessível ao alcance dos clientes.

Material de Apoio:

Segundo (GABRIEL e KISO, 2025) o *Marketing Digital* continua sendo apenas *Marketing*, mas no contexto digital, utilizando nas estratégias do *Marketing mix*, mas não anula seu uso para fomentar o conhecimento, lembrança da marca e consequentemente as vendas. Em paralelo ao *Marketing Digital* está o *e-commerce*, responsável por intermediar negociações de compra e venda através de plataformas online, de maneira acessível e prática (JÚNIOR, 2025).

Questão 2: Quais os impactos da decisão de investir em *Marketing*, sem antes organizar os processos internos? E quais os riscos de priorizar somente a melhoria de processos?

Discussão:

Ter dinheiro disponível com uma boa margem em caixa é ótimo, no entanto, não é o que se nota na realidade da maioria das empresas do Brasil. A dependência de caixa sempre será imediata. Porém, sem utilização estratégica, ter volume de caixa não seria o suficiente, pois com a demanda em alta e os fluxos dos processos sem uma organização ou padrão poderia comprometer a imagem da empresa.

Por outro lado, priorizar somente a melhoria de processos pode comprometer a solução de problemas imediatos como o risco de não pagamento das despesas operacionais e administrativas.

Material de Apoio:

A participação de pessoas que atuem na empresa e tomem decisões pertinentes à geração de caixa, impactando na liquidez, é muito importante para que elas entendam o *status* dela (FREZATTI, 2014).

A Melhoria de Processos, como sugerido por Lukah, é um alicerce para a sustentabilidade de longo prazo da empresa. Ao buscar a eficiência através de ferramentas como Lean (mencionado no material de apoio), a Seda Tecidos não só reduz custos operacionais, mas também minimiza desperdícios, o que se alinha diretamente com princípios da Gestão Sustentável e com o ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis. A organização interna, portanto, é um pré-requisito para que o crescimento gerado pelo Marketing seja sustentável e não cause um impacto negativo na experiência do cliente ou no uso ineficiente de recursos.

Questão 3: De que forma a gestão de representantes terceirizados pode influenciar a tomada de decisão?

Discussão:

O representante terceirizado é aquele que não possui vínculo empregatício direto com a organização (LIRA, BEHLAU, 2019). Para decidir sobre investir em *Marketing* ou Melhorias de Processos, é notável a correlação com a demanda e gestão dos representantes. Para ter sucesso nas vendas, a empresa pode investir, através da melhoria de processos, a padronização estratégica de vendas concomitante ao tráfego pago.

Material de Apoio:

Com o acesso à informação em plataformas da internet, muitas opções auxiliam no processo de divulgação da marca. Entre elas ferramentas como o Google Meu Negócio, onde é possível ficar destacado entre os primeiros *links*, quando alguém realiza uma busca pela palavra-chave relacionada à empresa ou ao que ela vende. E, para encontrar, basta digitar no campo de pesquisa da página o termo “Google meu negócio”.

A relevância do contexto de gestão na Seda Tecidos pode ser ampliada ao analisar o potencial da empresa em alinhar suas operações com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a promoção do trabalho decente e crescimento econômico justo (ODS 8), práticas de consumo e produção responsáveis (ODS 12), e participação ativa de diversos stakeholders na tomada de decisão empresarial (ODS 17). Práticas empresariais socialmente responsáveis também capacitam os colaboradores e estimulam o desenvolvimento local, como exemplificado por empresas líderes em sustentabilidade no Brasil e no mundo.

Questão 4: O que pode ser considerado inovação no contexto da Seda Tecidos?

Discussão:

Inovar não é somente criar algo novo, mas pode ser uma mudança de processo e até da associação de coisas já pré-existentes que impacte positivamente no resultado (TAJRA, 2020). A Seda Tecidos não precisaria desenvolver, a princípio, algo super inédito, mas, sim, olhar para boas ideias em relação aos processos que já existiam, ao aplicar ferramentas da administração como Matriz GUT e o 5W2H onde ainda não existiam, por exemplo. Essas ferramentas são cruciais em fases iniciais de Planejamento e Análise de um projeto.

Material de Apoio:

A matriz GUT é uma ferramenta da administração que colabora para tomada de decisão sobre o que deve ser priorizado (MENDES, 2023). A letra “G” sendo para “GRAVIDADE”, “U” para “URGÊNCIA” e, “T” para tendência. Muito importante para tomar decisões que exigem ações imediatas e impactantes no resultado.

A ferramenta 5W2H consiste em um plano de ação que contempla cinco perguntas essenciais para nortear as ações do processo (MENDES, 2023). Estas perguntas são o What (o quê), Why (por que), Who (quem), Where (onde), When (quando), How (como) e How Much (quanto).

Questão 5: Se você fosse o diretor Richard, em qual estratégia iria decidir investir o recurso disponível? Em *Marketing* ou melhoria de processos?

Discussão:

Investir em *Marketing* pode resolver bem a situação, em caso de sucesso nas estratégias dessa decisão, com o impacto positivo no curto prazo, no entanto, com o risco de imagem envolvido, dado que, com o aumento da demanda e a capacidade da empresa estando limitada, pode acarretar na visão não positiva dos clientes que podem receber seus pedidos com atrasos ou com a qualidade comprometida. A Melhoria de Processos se torna tão essencial quanto o *Marketing*, mas tem seu impacto no médio e longo prazo, a depender das estratégias aplicadas e do engajamento das pessoas.

Material de Apoio:

Inicialmente um outro fator importante antes de qualquer decisão, é considerar a inteligência emocional. Segundo (TRINDADE, 2025) a inteligência emocional tem seu papel no momento de dilemas e situações que exigem muito equilíbrio para lidar com os fatores de mudança, emoções próprias e dos envolvidos. (MARANHÃO, 2025) reforça que o indivíduo, no seu papel de líder, ciente do que é ser inteligente emocionalmente, tem capacidade de decidir com segurança e clareza o que venha a ser melhor para a organização.

Ferramentas de suporte à decisão mencionadas no caso estão ligadas à cultura *Lean*, onde visa melhorar os processos e reduzir desperdícios. Implementar essas ferramentas *Lean* no ambiente de trabalho é fundamental para padronizar processos e desenvolver a equipe (FIGUEIREDO *et. al*, 2025), de modo que o gestor possa delegar com mais segurança e direcionar sua energia e foco para questões mais estratégicas e impactantes da empresa.

REFERÊNCIAS

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.

FIGUEIREDO, Oydil Cesar de et al. **Ferramentas lean para a sustentabilidade nas organizações: uma análise por níveis de conhecimento e concordância por senso comum.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 18, n. 1, e1, 2025

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na Era Digital - Conceitos, Plataformas e Estratégias**. 3. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025.

GONZALEZ, Maria Julia. **O Impacto Da Tecnologia Da Informação Nos Pequenos Negócios: Um Estudo De Caso No Setor De Restaurantes**. São Carlos, 2024.

KELLER, Kevin Lane et al. **Administração de marketing**. Bookman Editora, 2024.

LIRA, Borrego. **Autoavaliação dos recursos comunicativos por representantes comerciais e sua relação com o desempenho em vendas**. São Paulo, 2019.

MENDES, Paulo R. **Supply chain: uma visão técnica e estratégica**. São Paulo: Editora Blucher, 2023.

MONTEIRO, Vasco André Batista. **The dunning-kruger effect on sales performance and the role of supervisors in mitigating their effects on performance**. Universidade do Porto (Portugal) ProQuest Dissertations & Theses, 2024. 31973040.

UNIDAS, Organização das Nações. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em: 01/10/2025

SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

TAJRA, Sanmya; RIBEIRO, Joana. **Inovação na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

TRINDADE, Jebson Meira. **A Importância da Inteligência Emocional no Processo de Tomada de Decisão**. São Luís, 2025