

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**QUEM É REI NUNCA PERDE A MAJESTADE? Entre a Razão e a Intuição no  
Processo de Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia**

CAROLINA FELIPE CADETE

Bananeiras  
Junho de 2026

CAROLINA FELIPE CADETE

**QUEM É REI NUNCA PERDE A MAJESTADE? Entre a Razão e a Intuição no  
Processo de Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia**

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

**Orientadora:** Milene Felix de Almeida, Dr<sup>a</sup>.

Bananeiras

Junho de 2026

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C123q Cadete, Carolina Felipe.

QUEM É REI NUNCA PERDE A MAJESTADE? Entre a Razão e a Intuição no Processo de Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia / Carolina Felipe Cadete. - Bananeiras PB, 2026.

24 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Tomada de decisão. 2. Intuição. 3. Expansão empresarial. I. Milene Felix de Almeida. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (043)

## **Folha de aprovação**

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

**Aluna:** Carolina Felipe Cadete

**Trabalho:** QUEM É REI NUNCA PERDE A MAJESTADE? Entre a Razão e a Intuição no Processo de Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia

Data de aprovação: -----

### **Banca examinadora**

---

Prof.(a) Dr.(a) Milene Felix de Almeida  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

### **Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar força, saúde e determinação para superar os desafios encontrados ao longo dessa jornada.

Agradeço à minha mãe, por todo o esforço dedicado à minha criação e educação. À minha irmã, Sandra, agradeço por todo o apoio e por estar presente nos momentos em que mais precisei. Sua ajuda, amor e incentivo foram muito importantes durante essa caminhada.

Ao meu companheiro, Nailton, agradeço por todo o amor, parceria e paciência ao longo desta trajetória. Obrigada por acreditar em mim, por me apoiar nos momentos de dificuldade e por compartilhar comigo cada conquista alcançada durante essa jornada.

À minha orientadora, Milene Felix, pela disponibilidade, paciência e pelos ensinamentos compartilhados durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos professores Francivaldo Nascimento, Danilo Arruda, Camila Salgado e Gabriela Tavares, com quem tive a oportunidade de aprender para além da sala de aula, por meio de projetos de ensino e pesquisa.

Agradeço ao professor Mancinelli Ledo por ser uma inspiração como docente e profissional. Sua dedicação, comprometimento, amor pelo que faz e forma de incentivar os alunos deixaram ensinamentos que levarei para toda a vida.

Aos amigos que conheci durante essa jornada, obrigada pela amizade, pelas conversas e por todo o apoio ao longo desses anos. A presença deles tornou essa caminhada mais leve e especial.

Sou grata a todos que fazem parte desta instituição, desde Reitoria, diretoria do Campus, professores e técnicos até os colaboradores que muitas vezes trabalham nos bastidores.

Por fim, agradeço aos que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação e para a conclusão desta etapa tão importante da minha vida.

## **RESUMO**

Este caso para ensino tem como objetivo educacional discutir os desafios da Tomada de Decisão em uma empresa familiar em processo de crescimento e expansão, o Grupo Rei da Economia. Ele apresenta a trajetória empreendedora do Sr. Josimar, fundador do Grupo Rei da Economia, uma empresa do setor supermercadista localizada em Solânea-PB, que experimentou um rápido crescimento por meio da expansão de suas operações de varejo e atacado. A narrativa retrata o processo de tomada de decisão que marcou a evolução do grupo, destacando a combinação entre análise racional, experiência acumulada e intuição. O caso decorre de um dilema estratégico enfrentado pelo gestor: decidir pela implementação de um Centro de Operações Logísticas (COLREI) e pela criação da linha de produtos de marca própria - Du'Rei. Destinado a estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e áreas afins, o caso foi elaborado a partir de dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observação informal e análise de fontes secundárias. O caso é recomendado para ser aplicado prioritariamente em disciplinas de Tomada de Decisão ou Processo Decisório, e de forma secundária em disciplinas de Empreendedorismo.

Palavras-chave: tomada de decisão. Intuição. Expansão empresarial. Empresa familiar

## **LISTA DE ANEXOS**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1 - Organograma da loja matriz (loja 1) em Solânea-PB ----- | 16 |
| Anexo 2 - Organograma da loja 2 em Bananeiras-PB -----            | 17 |
| Anexo 3: Loja 3 localizada em Solânea-PB -----                    | 17 |
| Anexo 4: Produtos da marca Du'Rei -----                           | 18 |
| Anexo 5: Loja 2 localizada em Bananeiras-PB -----                 | 19 |
| Anexo 6: Centro Operacional e Logístico - COLREI -----            | 19 |

## SUMÁRIO

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Antecedentes                                           | 11        |
| 2. O Contexto Organizacional                             | 12        |
| 3. A Expansão e a entrada na Rede Paraíba                | 13        |
| 4. A Gestão e Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia | 14        |
| 5. Cartas na mesa: o dilema da Expansão                  | 15        |
| <b>NOTAS DE ENSINO</b>                                   | <b>16</b> |
| Objetivos Educacionais                                   | 16        |
| Coleta de Dados                                          | 17        |
| Orientações gerais para aplicação do caso                | 17        |
| Etapas da Aplicação do Caso                              | 18        |
| Questões para discussão                                  | 18        |
| DESFECHE DO CASO                                         | 21        |
| <b>Referências</b>                                       | <b>22</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                            | <b>23</b> |



## **QUEM É REI NUNCA PERDE A MAJESTADE? Entre a Razão e a Intuição no Processo de Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia**

### **1 Antecedentes**

Era final de tarde do ano de 2025 em Solânea-PB quando o Sr. Josimar Ramos, aos 52 anos, levantou-se da cadeira em seu escritório no primeiro andar. Através das portas envidraçadas, ele observava a movimentação do Supermercado Rei da Economia. Aquele fluxo intenso de clientes e mercadorias era o símbolo do auge de uma carreira empreendedora iniciada ainda jovem, aos 18 anos, mas que encontrou sua verdadeira rota de colisão com o sucesso décadas mais tarde.

Ele recordava com orgulho o percurso trilhado. A memória revisitava o ano de 2012, quando, aos 38 anos, decidiu ingressar no curso de Administração da UFPB. Naquele período, o cenário era de crise: o ramo de confecções de roupas, no qual atuava há dezesseis anos, definhava. A operação enfrentava dificuldades e o medo da falência era uma realidade. O desânimo com o setor têxtil, contudo, tornou-se o combustível para uma busca sistemática por novas oportunidades.

O despertar para o novo mercado ocorreu no ambiente acadêmico. Ao assistir a uma apresentação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de um colega de curso, sobre o setor supermercadista. Os dados apresentados sobre a essencialidade do consumo e o giro de estoque do varejo alimentar contrastavam com a estagnação de sua loja de roupas. Ele saiu daquela sala com uma convicção: iria ingressar no ramo de supermercado. Fundamentado na crença de que o sucesso não reside em seus recursos financeiros, mas na capacidade mental e comportamental.

Diferente de sua primeira incursão no empreendedorismo, desta vez a racionalidade guiaria seus passos. Foi durante a disciplina de Empreendedorismo, do Curso de Administração, que ele elaborou um Plano de Negócios detalhado que guiaria o início do seu novo negócio. O planejamento, projetado para um horizonte de cinco anos, deu origem ao modesto "Mercadinho Rei da Economia", que iniciou suas atividades com apenas dois funcionários. Uma década depois, o empreendimento transformou-se em um grupo - Rei da Economia -, com múltiplas unidades e um corpo de 270 colaboradores.

Enquanto observava a operação do alto de sua sala, o CEO travava um embate interno. Um novo desejo estratégico havia despertado nos últimos dias, desafiando a estabilidade alcançada.

*Sr. Josimar, está na hora da reunião. Todos já estão na sala à sua espera! Exclamou um de seus gerentes da Unidade.*

Determinado, ele caminhou em direção à sala de reuniões para encontrar sua diretoria. Ele sabia que o futuro da organização estava prestes a ser redefinido por uma decisão que iria além das tabelas de projeção. O Sr. Josimar certamente teria várias objeções sobre o que ele iria propor, mas estava destinado a defender a decisão que estava prestes a tomar!

## 2. O Contexto Organizacional

A saída do Sr. Josimar do setor de confecções, no qual ele atuou por 16 anos, exemplifica o conceito de refazer a rota diante da perda de margem de contribuição. De forma prudente, durante algum tempo ele operou em paralelo com o novo ramo varejista de supermercado até que a viabilidade do negócio fosse confirmada, reduzindo a incerteza característica do comportamento empreendedor. O plano de negócio, estruturado no ambiente acadêmico, serviu como o instrumento norteador que permitiu a inauguração da Loja 1 em Solânea-PB, no dia 28 de setembro de 2014. O sucesso desta unidade, evidenciado pelo giro de estoque acelerado e pela saturação da capacidade física, forçou a organização a pensar em sua primeira expansão.

Foi no planejamento da criação de mais uma unidade na cidade de Bananeiras-PB que o dilema entre a análise técnica e a visão estratégica tornou-se mais evidente. O fundador enfrentou um conflito com sua diretoria durante o processo de brainstorming. Enquanto os gestores focavam nos dados frios de viabilidade financeira e no alto tempo de retorno do capital (payback), além de apontarem barreiras geográficas e sociais para o local onde a nova loja seria aberta- descrito como periférico e de difícil acesso -, o CEO aplicou uma visão holística sobre a praça e o público-alvo. Ele identificou uma oportunidade de mercado ao notar a proximidade com condomínios de alto padrão, uma demanda que os dados quantitativos ainda não capturavam plenamente. A decisão sobre a abertura desta loja precisou de um veredito final dele, contrariando a votação majoritária da sua equipe, de modo que ele assumiu um risco calculado que elevou o Grupo Rei da Economia a um novo patamar competitivo. Toda a experiência de mercado, se revelou numa decisão intuitiva que trouxe excelentes resultados e maior projeção do Grupo.

A inauguração da Loja 2 em Bananeiras não apenas validou essa intuição, mas superou as projeções em 300% de faturamento, definidos como meta inicial. Esta unidade diferenciou-se das demais pela segmentação de mercado, apresentando um mix de produtos premium que inclui itens de alto valor agregado, como queijos finos e adegas com vinhos sofisticados e variados. Com o Grupo em expansão, a abertura da Loja 3 em Solânea-PB consolidou o domínio regional e exigiu um esforço de padronização da cultura organizacional. Para garantir a unidade estratégica, líderes foram treinados e realocados, assegurando que o DNA do Rei da Economia fosse preservado em cada nova filial.

Além das operações de varejo, o grupo verticalizou sua atuação para o setor de atacado, por meio da criação do Atacadão do Rei e do Rei dos Frios. O Atacadão do Rei foi inaugurado antes da loja 2 em Bananeiras (quadro 1). Depois veio a inauguração do terceiro empreendimento, o Rei dos Frios - focado na comercialização de frios/embutidos, queijos, laticínios, confeitaria, molhos/ condimentos, peixes e embalagens. O Rei dos Frios foi projetado para atender a um público-alvo composto por pequenos e médios empreendedores da região, como proprietários de lanchonetes, pizzarias e pequenos mercados, que buscam suprimentos e preços competitivos. E o quinto empreendimento do Grupo foi a 3ª loja de varejo, também localizada em Solânea-PB. Essas operações de distribuição permitiram ao grupo não apenas abastecer suas próprias gôndolas com custos operacionais reduzidos, mas também atuar como fornecedor para outros comerciantes locais, criando um ecossistema logístico que sustenta o crescimento do negócio.

**Quadro 1** - Lojas do Grupo Rei da Economia e datas de abertura

| Unidade          | Localização   | Data de abertura |
|------------------|---------------|------------------|
| Loja1 (varejo)   | Solânea-PB    | 27/09/2014       |
| Atacadão do Rei  | Solânea-PB    | 06/12/2018       |
| Rei dos Frios    | Solânea-PB    | 15/05/2020       |
| Loja 2 ( varejo) | Bananeiras-PB | 25/05/2022       |
| Loja 3 ( varejo) | Solânea-PB    | 23/02/2023       |

Fonte: dados da pesquisa de campo (2026)

Esse ciclo de crescimento e o sucesso na expansão do Grupo Rei da Economia teve como pilar fundamental o fortalecimento por meio do associativismo. Isto porque em 24 de fevereiro de 2017, o Grupo Rei da Economia passou por uma profunda reestruturação física e de posicionamento de marca ao integrar-se à Rede Paraíba de Supermercados<sup>1</sup>. Essa adesão ao modelo associativista permitiu ao Grupo ganhar escala, aumentar seu poder de negociação junto a fornecedores, absorver tecnologias de gestão compartilhadas e fortalecer sua rede de contato com grandes líderes no mercado, ampliando suas experiências e visões estratégicas.

### 3. A Expansão e a entrada na Rede Paraíba

A partir do momento que ingressou na Rede Paraíba de Supermercados, o Supermercado Rei da Economia evoluiu mais rapidamente. A decisão de passar a fazer parte da Rede, representou a transição de uma gestão isolada para um modelo que envolvia o associativismo. A entrada na Rede permitiu que o Rei da Economia adotasse padrões operacionais de grandes lojas, elevando o nível de competitividade diante de players regionais. De forma sistemática, a Rede promove encontros entre associados com debates sobre economia regional, nacional e tendências de mercado, o que expandiu o repertório do Sr. Josimar para tomadas de decisão mais rápidas e assertivas, e inclusive mais ousadas do que já eram.

O processo de admissão na Rede Paraíba de Supermercados foi pautado por uma rigorosa avaliação da saúde financeira e do potencial de crescimento do negócio. Revelando que a forma como o negócio vinha sendo gerido era consistente e eficiente. Fernando, associado da Rede Paraíba, realizou a primeira visita técnica ao empreendimento quando este ainda operava como um pequeno mercadinho, com faturamento mensal entre R\$ 60 mil e R\$ 70 mil. Embora a escala fosse reduzida, a organização e o perfil empreendedor do sr. Josimar deixaram uma impressão positiva. Seis meses depois, em uma nova rodada de monitoramento, o faturamento já havia saltado para R\$ 120 mil. A confirmação da viabilidade veio com a

---

<sup>1</sup> **Rede Paraíba de Supermercados:** associação sem fins lucrativos que, à época da pesquisa (2025), reunia 23 associados e 39 lojas distribuídas pelo Estado da Paraíba, promovendo parcerias estratégicas, negociações conjuntas com fornecedores e o fortalecimento da competitividade de seus associados.

consistência: em um novo ciclo de avaliação, o faturamento alcançou o patamar de R\$ 240 mil mensais. Esse crescimento exponencial, validado por dados técnicos, confirmou a entrada definitiva do mercadinho Rei da Economia na Rede e a transformação oficial da marca para "Supermercado Rei da Economia" em 24 de fevereiro de 2017.

O envolvimento do Sr. Josimar com o associativismo extrapolou os limites de suas lojas, resultando em sua eleição como vice-presidente da Rede Paraíba de Supermercados para a gestão de 2019 e 2020 e como presidente na gestão de 2021. O exercício desse cargo de liderança institucional e sua atuação como fundador e presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas<sup>2</sup> (CDL) de Solânea-PB foram fundamentais para a maturação de sua tomada de decisão. Durante esse período, o contato direto com a logística de distribuição em larga escala e com as centrais de compras permitiu o acúmulo de um repertório técnico e prático sobre a eficiência de processos. Ele era o principal responsável pelas decisões da Rede durante esse tempo.

Após a entrada do Rei da Economia na Rede Paraíba de Supermercado, o empreendimento transformou-se em um Grupo e o faturamento iniciou uma escalada sem precedentes, rompendo a barreira de R\$1 milhão mensal e avançando rapidamente para R\$2 milhões e R\$3 milhões. Um marco importante ocorreu quando o Rei da Economia se tornou a primeira empresa em toda a Rede Paraíba a atingir o faturamento de R\$4 milhões mensais. Atualmente, o faturamento consolidado de todas as unidades do grupo Rei da Economia supera R\$ 12 milhões mensais, atingindo seu ápice com R\$ 14 milhões mensais.

Essa vivência funcionou como um laboratório para o desenvolvimento da Tomada de Decisão do gestor. Ao liderar decisões que impactavam dezenas de supermercados no Estado, o CEO do Grupo Rei da Economia adquiriu uma capacidade de reconhecer padrões de mercado e identificar oportunidades de verticalização. A expertise adquirida na presidência - especialmente no que tange ao poder da marca própria e à autonomia logística - deixou de ser apenas um conhecimento teórico para se tornar a base cognitiva do que viria a ser o próximo e arriscado passo da organização. A Rede não forneceu apenas preços melhores, mas a confiança e a musculatura para a tomada de decisão de um novo projeto que inquietava o fundador.

#### **4. A Gestão e Tomada de Decisão no Grupo Rei da Economia**

A estrutura de gestão do Grupo Rei da Economia é caracterizada por uma configuração de empresa familiar. O comando estratégico é centralizado na figura do fundador, o Sr. Josimar, que atua como CEO. A diretoria conta com sua esposa, Érica, e seus dois filhos, Débora e Henrique. Enquanto Débora assume a diretoria financeira com um olhar voltado para métricas e viabilidade, Henrique foca nas frentes de expansão. Abaixo da diretoria, a gestão tática das unidades de varejo e atacados é delegada a gerentes e supervisores, que possuem autonomia operacional para lidar com equipes de repositores, frente de caixa e atendimento ao cliente.

---

<sup>2</sup> **Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL):** associação sem fins lucrativos que representa os lojistas, promovendo cooperação, defesa dos interesses do comércio e fortalecimento do desenvolvimento local.

Nos processos decisórios gerenciais, as decisões que requerem análise de novos investimentos de grande porte passam por um conselho familiar no qual os dados financeiros e as projeções de risco possuem peso significativo. Nesses contextos, há envolvimento de pessoas externas, com experiência no ramo, que auxiliam na leitura do cenário macroeconômico. Os gerentes das unidades fornecem feedbacks diários para embasar as escolhas da diretoria.

O processo de análise de riscos para a implementação de novos negócios no grupo inicia-se pela avaliação criteriosa da praça, que se refere à localização estratégica do empreendimento e ao acesso ao mercado consumidor, um dos componentes do composto de marketing (4 Ps: Produto, Preço, Praça, Promoção), além da análise da viabilidade financeira. A estratégia de financiamento adotada pelo grupo baseia-se, preferencialmente, na captação de capital de terceiros junto a instituições financeiras, preservando os recursos próprios para outras necessidades estratégicas da organização.

A comunicação no Grupo Rei da Economia é estruturada para equilibrar agilidade e formalidade. Internamente, o uso de grupos de WhatsApp agiliza o fluxo de informações diariamente e o acompanhamento de metas, enquanto decisões de maior impacto - como expansão e investimentos - são discutidas em reuniões (presenciais ou online) para análise de riscos e viabilidade. No âmbito externo, a organização preserva a formalidade por meio de e-mails para o trato com fornecedores e clientes. O brainstorming é uma técnica frequentemente utilizada na organização para ampliar as possibilidades e soluções estratégicas de tomada de decisão. As sugestões vindas de clientes e colaboradores também são recebidas com frequência e avaliadas.

## **5. Cartas na mesa: o dilema da Expansão**

A trajetória de sucesso do Grupo Rei da Economia, consolidada por três unidades de varejo e duas operações de atacado, parecia ter atingido um ponto de estabilidade. No entanto, o equilíbrio entre a manutenção do que foi conquistado e o desejo de crescimento foi questionado durante um momento de conversa descontraída com um colaborador o qual suscitou a possibilidade de verticalização da operação por meio da criação de um Centro de Operações Logísticas (COLREI) e a criação de uma linha de produtos com marca própria - os produtos Du'Rei. À primeira vista, o próprio Josimar, apesar de gostar de desafios, se questionou se não envolvia uma decisão muito arriscada.

O projeto parecia ousado demais, exigindo um afastamento da zona de conforto do varejo para adentrar na complexidade da logística de grande escala e da produção industrial. Todavia, após um período de muita reflexão, o que era inicialmente visto como um risco começou a ser processado por meio do reconhecimento de padrões acumulados por Josimar em sua trajetória na Rede Paraíba. Ele passou a vislumbrar que a autonomia logística e o fortalecimento do branding via marca própria não eram apenas expansões, mas mecanismos de defesa contra a volatilidade do mercado e a dependência de terceiros, e que poderia levar o Grupo para um patamar muito elevado.

O Sr. Josimar reuniu a família, que eram os componentes da diretoria do Grupo, e seus conselheiros para discutir a viabilidade do novo negócio. Ele já previa que seria uma

reunião difícil, assim como foi a que discutiu a abertura da loja de Bananeiras, mas sua experiência, capacidade de tomada de decisão e intuição, fizeram o negócio chegar onde chegou.

*Esse Centro de Operações vai elevar o nosso negócio a outro patamar. Ele vai permitir que tenhamos marca própria de produtos que estão todos os dias na mesa do consumidor, como café, feijão e arroz. Isso tem um impacto na mente do consumidor muito relevante, eu quero a marca Du'Rei na mesa das pessoas das cidades da região, e até de outros Estados. Afirmou Josimar com muita firmeza!*

Na época em que era presidente da Rede Paraíba, o CEO havia feito visitas técnicas a supermercados que tinham marca própria, e ele sabia que o Centro de Operações Logísticas iria permitir que sua marca fosse comercializada em vários mercados, não somente nas lojas do Grupo.

*Eu acho muito arriscado tomar uma decisão como essa agora, devemos focar os esforços em consolidar a atuação das lojas que temos. Deveríamos deixar isso para depois!* Exclamou um dos diretores presentes.

A tensão na mesa de negociações era evidente. A diretoria financeira alertava para o perigo de insolvência, um passo em falso no COLREI poderia drenar a liquidez das lojas de varejo, colocando em risco um império construído em mais de uma década. A decisão exigia um aporte de capital grande, demandando não apenas financiamento de longo prazo, mas o desenvolvimento de competências em gestão de frotas, compra de caminhões, carretas, contratar já de início ao menos 30 novos colaboradores e organizar processos industriais que o grupo ainda não possuía.

O fundador do Grupo indicava que aquela era uma oportunidade de se diferenciar regionalmente. Com a abertura da COLREI, o Grupo se beneficiaria também com a redução de impostos. Ele tinha um mapa inconsciente dos processos e decisões que precisavam ser tomados que não sabia explicar. Sua intuição, lapidada por anos de experiência e reconhecimento de padrões de mercado, lhe assegurava que esse seria mais um grande sucesso do Grupo.

O Sr. Josimar deveria arriscar o patrimônio sólido em busca de uma autonomia verticalizada ou recuar para garantir a segurança da coroa? O questionamento final pairava sobre a mesa: quem é rei nunca perde a majestade? ou a audácia de uma nova decisão poderia resultar na perda do trono e de tudo o que foi conquistado até então?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Este caso de ensino foi elaborado com o propósito de discutir os desafios da Tomada de Decisão em uma empresa familiar em processo de crescimento e expansão, o Grupo Rei da Economia. A pretensão é estimular os alunos a analisarem como decisões estratégicas são influenciadas por fatores racionais, intuitivos e contextuais, evidenciando a complexidade do processo decisório em ambientes organizacionais. O caso também busca explorar a Tomada de Decisão por meio do modelo Intuitivo, ao mesmo tempo em que alia a experiência do

decisor e a necessidade de equilibrar risco e oportunidade em decisões de alto impacto. Recomenda-se sua aplicação prioritariamente em disciplinas de Tomada de Decisão ou Processo Decisório, e de forma complementar em disciplinas de empreendedorismo e/ou áreas afins.

Ao final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Analisar o processo de tomada de decisão em uma empresa familiar, considerando a centralização do poder e a influência do fundador.
2. Compreender a tomada de decisão como um processo sistêmico, multifacetado e multidisciplinar, influenciado por fatores como tempo, risco, experiência e emoções.
3. Avaliar decisões estratégicas de expansão e diversificação, identificando seus riscos, oportunidades e possíveis consequências.
4. Discutir o papel da intuição e da experiência na tomada de decisão, em conjunto com a análise de dados e informações estruturadas.
5. Elaborar um plano de ação para condução de decisões organizacionais, incorporando elementos da Tomada de Decisão.

### **Coleta de Dados**

A coleta de dados para a elaboração deste caso foi realizada a partir de um contexto real, utilizando fontes primárias e secundárias. No que se refere aos dados primários, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com o CEO da empresa e uma das gerentes de suas unidades, realizadas nos meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026. A entrevista com o gestor ocorreu de forma presencial, enquanto a entrevista com a gerente foi realizada de maneira online, por meio do Google Meet, ambas com duração aproximada de 55 minutos. Complementarmente, foram utilizadas fontes secundárias, como conteúdos disponíveis no Instagram da empresa, palestras ministradas pelo CEO e conversas informais com colaboradores, contribuindo para o enriquecimento e triangulação das informações analisadas. Além disso, foram realizadas visitas informais de observação nas lojas do Grupo, com o intuito de complementar as informações e percepções da pesquisadora. Alguns personagens foram citados de forma fictícia.

### **Orientações gerais para aplicação do caso**

Para uma condução produtiva e alinhada aos objetivos educacionais propostos, sugere-se o cumprimento dos seguintes passos:

1. Disponibilizar o caso aos alunos com, no mínimo, uma semana de antecedência, preferencialmente na aula anterior à aplicação, para permitir leitura e reflexão prévia.
2. Solicitar a leitura individual do caso e a elaboração antecipada das respostas às questões de discussão, incentivando que os alunos utilizem fundamentos teóricos para embasar suas análises.
3. Recomenda-se que a discussão do caso seja realizada em um encontro de aproximadamente 1h40min (duas aulas de 50 minutos), podendo ser adaptado conforme a dinâmica da turma.
4. Iniciar a discussão em plenária questionando os alunos sobre qual é o principal dilema enfrentado pelo Grupo Rei da Economia, buscando evidenciar o conflito entre a oportunidade de expansão (COLREI) e os riscos envolvidos na decisão.
5. Conduzir o debate estimulando a participação dos alunos, incentivando a análise crítica sobre o processo de tomada de decisão, considerando fatores como intuição, análise de dados, tempo, risco, medo e experiência do decisor.

6. Promover a discussão das diferentes alternativas estratégicas, incentivando os alunos a justificarem suas decisões e confrontarem diferentes pontos de vista, incorporando elementos de negociação e construção coletiva.
7. Encerrar a atividade mediando uma síntese das principais contribuições, destacando os aprendizados relacionados à tomada de decisão em contextos reais e reforçando que decisões estratégicas envolvem consequências e exigem responsabilidade, planejamento e capacidade de execução.

### **Etapas da Aplicação do Caso**

1. A aplicação deve ser iniciada com a leitura prévia e discussão em pequenos grupos. Cada grupo, formado por quatro a seis alunos, deve compartilhar suas respostas individuais e construir uma síntese coletiva sobre o dilema central do Grupo Rei da Economia, bem como possíveis alternativas de decisão estratégica relacionadas ao projeto de expansão (duração aproximada de 20 minutos).
2. Em seguida, realiza-se a plenária, na qual os grupos apresentam suas análises e propostas. O docente deve estimular o debate, destacando os diferentes posicionamentos - mais conservadores e mais ousados - e explorando fatores como risco, tempo, intuição, experiência e medo no processo decisório (duração aproximada de 60 minutos).
3. Na sequência, o professor deve aprofundar a discussão, direcionando os alunos a refletirem sobre a tomada de decisão como um processo sistêmico, multifacetado e multidisciplinar, incentivando a conexão entre teoria e prática, especialmente no que se refere à gestão em empresas familiares e decisões estratégicas de expansão (duração aproximada de 15 minutos).
4. O encerramento deve contemplar a sistematização das ideias discutidas, com o docente apresentando uma síntese das principais conclusões e reforçando os aprendizados sobre tomada de decisão, negociação, análise de risco e responsabilidade gerencial diante das consequências das escolhas (duração aproximada de 5 minutos).

### **Questões para discussão**

#### **1. Como era a Gestão no Grupo Rei da Economia? Como as decisões estratégicas eram tomadas no Grupo Rei da Economia?**

A gestão do Grupo Rei da Economia apresenta características típicas de uma empresa familiar, com forte centralização das decisões estratégicas na figura do fundador, Josimar, que exerce papel dominante na condução do negócio. Embora exista uma diretoria composta por membros da família e gestores, a decisão final permanece concentrada no CEO, o que garante agilidade, mas também evidencia dependência de sua visão individual (Sobral; Peci, 2013). Nesse contexto, o controle estratégico é influenciado pela experiência e liderança do fundador.

As decisões estratégicas do grupo envolvem uma combinação entre análise sistemática de dados e intuição. Em decisões de maior impacto, são considerados dados financeiros, estudos de viabilidade e opiniões de consultores, o que demonstra a presença de elementos do modelo racional de decisão (Sobral; Peci, 2013). No entanto, a trajetória do gestor revela que a intuição (modelo de Tomada de Decisão Intuitiva), construída a partir da experiência prática e do reconhecimento de padrões, exerce papel importante, como evidenciado na expansão da loja 2 para Bananeiras, que contrariou análises técnicas e resultou em alto desempenho. Esse comportamento está alinhado ao conceito de racionalidade limitada, no qual decisões são



tomadas com base em informações incompletas e julgamento subjetivo (Pereira; Fonseca, 2009).

Além disso, observa-se a utilização de mecanismos formais e informais de apoio à decisão, como reuniões, brainstorming e troca de informações entre gestores, o que contribui para ampliar as perspectivas no processo decisório.

## **2. Como a trajetória de Josimar na Rede Paraíba de Supermercados influenciou a forma como ele conduzia o processo de Tomada de Decisão?**

O envolvimento de Josimar na Rede Paraíba de Supermercados auxiliou no aprimoramento de sua capacidade de tomada de decisão ao ampliar seu repertório técnico e estratégico por meio do contato com outros empresários, práticas de gestão mais estruturadas e discussões sobre tendências de mercado (Souza; Silva, 2022). Esse ambiente de troca de experiências contribuiu para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, permitindo que o gestor deixasse de depender somente de experiências individuais e passasse a incorporar conhecimentos coletivos no processo decisório (Leite; Porsse, 2003). Sua atuação na Rede funcionou como um espaço de capacitação prática, fortalecendo sua visão sistêmica do negócio.

A vivência na Rede possibilitou a Josimar desenvolver maior capacidade de reconhecimento de padrões e antecipação de oportunidades, elementos fundamentais para decisões estratégicas em contextos dinâmicos (Salgado et al., 2022). A literatura aponta que a experiência acumulada em ambientes diversos contribui para o fortalecimento da intuição, tornando-a mais confiável e baseada em repertório cognitivo sólido (Kahneman, 2012; Yu, 2018). Isso pode ser observado no caso, especialmente na forma como ele passou a enxergar oportunidades de verticalização e expansão, como a criação do Centro de Operações Logísticas e da marca própria, decisões que exigem visão de longo prazo e maior tolerância ao risco.

A atuação de Josimar como presidente da Rede também contribuiu para o fortalecimento de sua confiança e autonomia decisória, uma vez que ele passou a lidar com decisões que impactavam múltiplas organizações, elevando seu nível de responsabilidade e complexidade das escolhas. Esse processo está alinhado à perspectiva de que a prática contínua da tomada de decisão em níveis mais estratégicos tende a aprimorar a capacidade do gestor em lidar com incertezas e riscos (Pereira; Fonseca, 2009). Dessa forma, sua trajetória na Rede não apenas ampliou seu conhecimento técnico, mas também consolidou um estilo decisório mais ousado, baseado na combinação entre análise, experiência e intuição.

## **3. Compare o processo de Tomada de Decisão de Josimar em 2014 (saída das confecções) com o processo atual (criação do COL REI). Quais as principais semelhanças e diferenças entre eles?**

Em 2014, embora tenha sido influenciado por uma oportunidade percebida no ambiente acadêmico, Josimar estruturou um plano de negócios que orientou sua entrada no novo mercado, evidenciando o uso de ferramentas formais de planejamento. Da mesma forma, no cenário atual, há análise de viabilidade, discussões com a diretoria e consideração de riscos, o que demonstra a permanência de elementos do modelo racional de decisão (Sobral; Peci, 2013).

Em 2014, a decisão foi mais cautelosa e gradual, com a manutenção paralela das atividades no setor de confecções até a confirmação da viabilidade do novo negócio, o que evidencia uma postura mais conservadora diante da incerteza. Já no contexto atual, a decisão de investir no COLREI apresenta maior nível de complexidade, risco e necessidade de recursos, sendo fortemente influenciada pela experiência acumulada e pela intuição desenvolvida ao longo

dos anos. Essa mudança está alinhada à ideia de que gestores mais experientes tendem a utilizar a intuição de forma mais sistemática, baseada no reconhecimento de padrões adquiridos ao longo da trajetória (Yu, 2018; Oliveira; Simonetti, 2010).

Além disso, enquanto a decisão inicial foi tomada em um contexto de limitação de recursos e necessidade de sobrevivência, a decisão atual ocorre em um cenário de crescimento e consolidação do negócio, o que altera significativamente a natureza do processo decisório. No momento atual, há maior envolvimento de outros atores, como diretores, gerentes e consultores, indicando um processo mais estruturado e participativo, embora ainda centralizado no CEO. Essa evolução demonstra uma transição de um processo mais individual para um modelo mais coletivo e estratégico, ainda que sob a lógica da racionalidade limitada, na qual o decisor combina informações disponíveis com julgamento subjetivo para lidar com a complexidade (Simon, 1979; Pereira; Fonseca, 2009). Assim, embora a essência do estilo decisório de Josimar - baseada na integração entre análise e intuição - tenha sido mantida, houve um amadurecimento em termos de complexidade, participação e nível de risco das decisões.

#### **4. Se você estivesse à frente do Grupo Rei da Economia, que decisão você tomaria em relação à expansão e diversificação para o novo negócio?**

O caso evidencia que se trata de uma oportunidade estratégica relevante, capaz de gerar diferenciação competitiva por meio da verticalização e da criação de marca própria, reduzindo dependência de fornecedores e ampliando o controle sobre a cadeia de valor. No entanto, o alto nível de investimento e risco envolvido exige cautela, pois decisões estratégicas dessa magnitude devem equilibrar oportunidade e capacidade organizacional (Sobral; Peci, 2013).

A decisão seria avançar com o projeto, porém por meio de uma implementação em fases, iniciando com estudos aprofundados de viabilidade econômico-financeira, análise de mercado e simulações de risco (Simon, 1979). Além disso, seria essencial utilizar ferramentas como análise de cenários e indicadores financeiros (payback, VPL, TIR), garantindo que a decisão não comprometa a saúde financeira do grupo. Essa abordagem permite reduzir incertezas e transformar uma decisão intuitiva em uma decisão estrategicamente fundamentada.

Outro ponto fundamental seria ampliar a participação da diretoria e de especialistas no processo decisório, promovendo um ambiente mais colaborativo e reduzindo vieses individuais. Embora a intuição de Josimar seja um ativo importante, decisões complexas e de alto impacto devem combinar experiência com análise estruturada e múltiplas perspectivas (Kahneman, 2012; Pereira; Fonseca, 2009). A decisão final deveria considerar não apenas a visão do líder, mas também dados concretos e contribuições técnicas, garantindo maior robustez ao processo.

É fundamental compreender que a decisão representa uma “estrada sem volta”, exigindo do gestor clareza quanto às possíveis implicações futuras e responsabilidade sobre os resultados. No caso do COLREI, embora o medo e a percepção de risco estejam presentes - diante do alto investimento e da possibilidade de comprometer a estabilidade financeira -, esses elementos não devem paralisar a decisão, mas sim ser tratados como variáveis a serem gerenciadas. O medo pode atuar como um bloqueador do processo decisório, dificultando a ação mesmo diante de oportunidades relevantes (Pereira; Fonseca, 2009). Assim, a decisão deve buscar equilíbrio entre cautela e ousadia, evitando tanto a impulsividade quanto a inércia.

Considerando que Josimar possui autonomia decisória e elevado grau de visibilidade sobre o negócio - fruto de sua experiência e trajetória -, os riscos tornam-se mais calculáveis e as consequências mais previsíveis.

**5. Elabore um plano de ação de como você, no lugar de Josimar, conduziria a reunião de modo a tomar a decisão mais assertiva, sem deixar de considerar os diferentes pontos de vista e informações.**

Para conduzir a reunião de forma mais assertiva, a tomada de decisão deve ser estruturada como um processo sistêmico, considerando múltiplas variáveis, diferentes perspectivas e o impacto das consequências ao longo do tempo. Nesse sentido, propõe-se um plano de ação (Quadro 1) organizado em etapas que serve como orientação, mas que de maneira alguma se apresenta como única ou melhor alternativa.

Quadro 1: Plano de ação para condução da reunião

| <b>Etapas</b>           | <b>Ação</b>                                                                              | <b>Objetivo</b>                                 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Preparação              | Definir pauta, objetivos, tempo de duração e reunir dados (financeiros, riscos, mercado) | Reduzir incertezas e alinhar informações        |
| Apresentação do projeto | Expor o COLREI de forma clara (custos, benefícios, riscos)                               | Criar base comum de entendimento                |
| Escuta e participação   | Abrir espaço para todos os envolvidos (diretoria, gerentes, consultores)                 | Incorporar diferentes visões                    |
| Gestão dos conflitos    | Conduzir divergências (risco x oportunidade) com foco no problema, não nas pessoas       | Evitar bloqueios emocionais (medo, resistência) |
| Análise estruturada     | Organizar prós, contras, riscos e cenários (ex: SWOT, indicadores financeiros)           | Tornar a decisão mais objetiva                  |
| Deliberação             | Buscar consenso ou, se necessário, decisão final do líder com justificativa              | Garantir clareza e legitimidade                 |
| Plano de ação           | Definir etapas, responsáveis, prazos e indicadores de acompanhamento                     | Transformar decisão em execução                 |

A condução da reunião deve ser entendida como um processo estruturado de construção da decisão, no qual fatores como medo, tempo, intuição e capacidade de assumir riscos são considerados por influenciarem diretamente o comportamento dos decisores (Pereira; Fonseca, 2009).

## **DESFECHO DO CASO**

A reunião que definiria os rumos do Grupo Rei da Economia terminou sem consenso absoluto. Parte da diretoria demonstrava preocupação com os riscos financeiros envolvidos na criação do Centro de Operações Logísticas (COLREI), principalmente pelos altos investimentos em estrutura, frota, contratação de pessoal e capital de giro. Apesar das

objeções, Josimar acreditava que a verticalização da operação e a criação da marca própria representavam uma oportunidade estratégica de crescimento, autonomia e fortalecimento competitivo. Após análises de viabilidade, estudos logísticos e busca por financiamento bancário, ele decidiu seguir com o projeto.

Em 2023, o COLREI foi oficialmente inaugurado na cidade de Solânea-PB, o sexto CNPJ do Grupo Rei da Economia, iniciando suas atividades com 30 colaboradores. O primeiro passo da operação envolveu a definição da localização estratégica, pesquisa de mercado e organização logística da distribuição. Anteriormente a isso, o grupo lançou sua linha de produtos próprios, os produtos Du'Rei. Os primeiros itens foram o Arroz parboilizado Du'Rei e o arroz branco Du'Rei, que rapidamente obtiveram forte aceitação no mercado. O sucesso das vendas estimulou a ampliação do portfólio, incluindo feijão, goma de tapioca, produtos de limpeza, como amaciantes, lava-louças e, posteriormente, o café Du'Rei, que se tornou um dos itens mais vendidos do grupo.

Embora o projeto tenha alcançado resultados positivos, alguns desafios operacionais surgiram durante sua implementação. A distribuição para cidades mais distantes mostrou-se, em determinados casos, financeiramente inviável, pois os custos logísticos superavam o volume de vendas realizado nessas localidades. Diante disso, o Grupo precisou revisar rotas, reorganizar regiões de atendimento e realizar ajustes estratégicos na operação logística. Ainda assim, o crescimento do COLREI exigiu novas contratações, elevando o número de colaboradores para 36 funcionários, além da ampliação da estrutura de transporte com cinco caminhões e uma carreta.

Com o amadurecimento da operação, o COLREI passou a abastecer não apenas as unidades do Grupo Rei da Economia, mas também supermercados parceiros em aproximadamente 50 cidades da Paraíba. A expansão da marca Du'Rei fortaleceu o posicionamento regional do grupo, aumentou o faturamento e trouxe maior autonomia logística e redução de custos operacionais e tributários. O sucesso do projeto reforçou a percepção de Josimar de que decisões ousadas, quando combinadas com experiência, visão estratégica e capacidade de adaptação, podem transformar organizações e abrir novos caminhos de crescimento sustentável.

## **Referências**

KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. RAC, Edição Especial, p. 121-141, 2003.

OLIVEIRA, S. R. M. de; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 3, n. 3, p. 52-66, 2010.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. Faces da Decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório. LTC, 2009.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G. Transient competitive advantage model (TCAM) to analyze companies in the context of transience. *Global Journal of Flexible Systems Management*, v. 23, n. 2, p. 185-199, 2022.

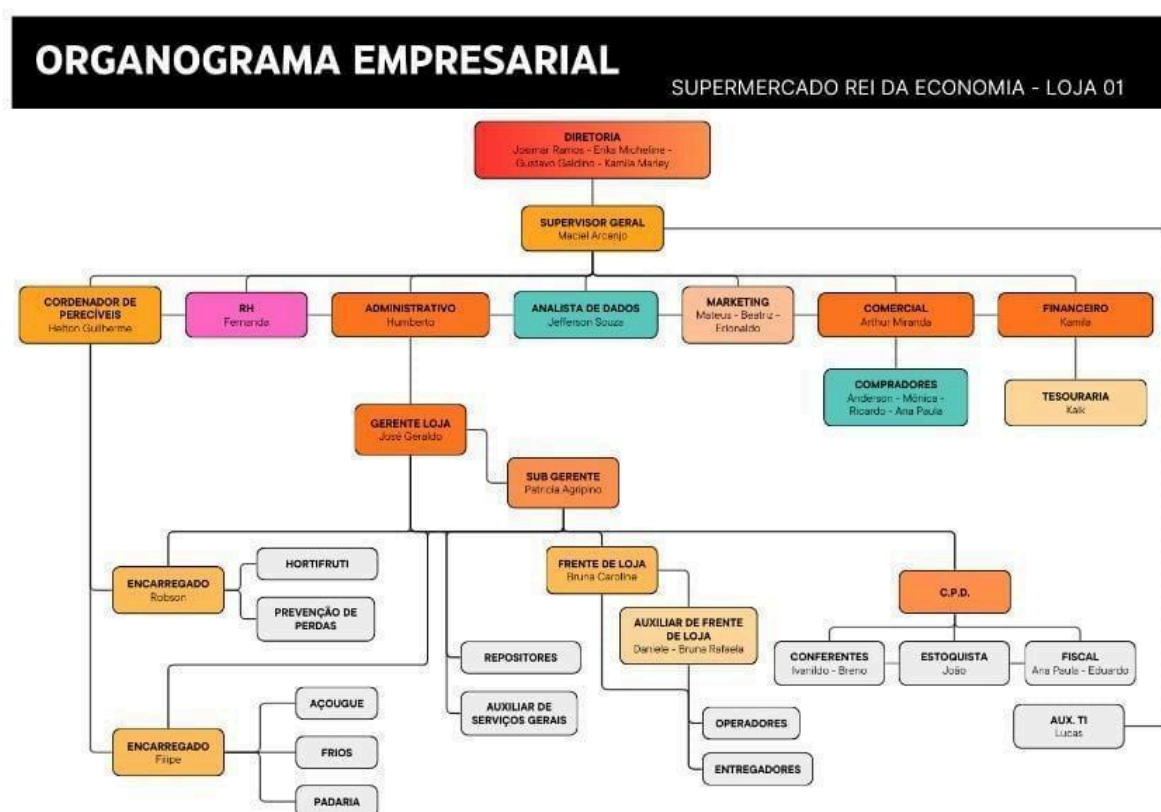
SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, R. M.; SILVA, J. A. Networking como ferramenta de relacionamento para os dias atuais e possibilidades de oportunidades de negócios. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, v. 8, n. 1, p. 47-65, 2022.

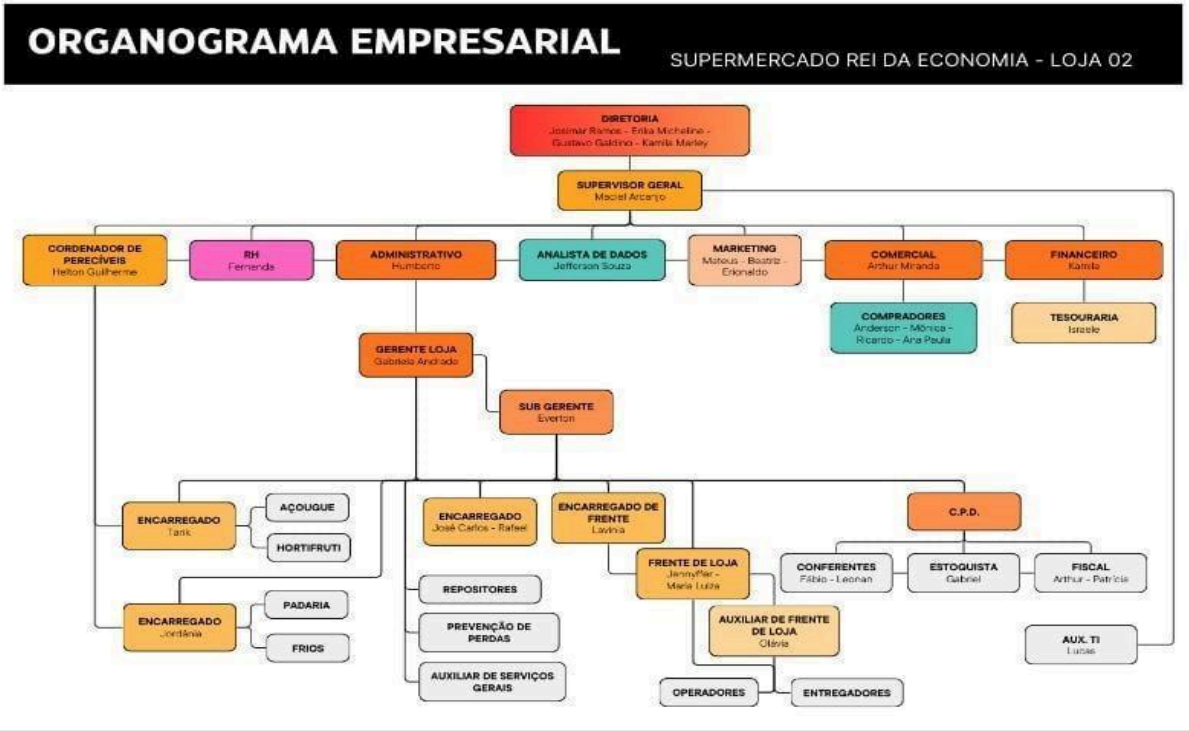
## Anexos

### Anexo 1 - Organograma da loja matriz (loja 1) em Solânea-PB



Fonte: Grupo Rei da Economia, 2026

Anexo 2: Organograma da loja 2 em Bananeiras-PB



Fonte: Grupo Rei da Economia, 2026

Anexo 3: Loja 3 localizada em Solânea-PB



Fonte: dados da pesquisa de campo (2026)



Anexo 4: Produtos da marca Du'Rei



Fonte: dados da pesquisa de campo (2026)

Anexo 5: Loja 2 localizada em Bananeiras-PB



Fonte: dados da pesquisa de campo (2026)

Anexo 6: Centro Operacional e Logístico - COLREI



Fonte: dados da pesquisa de campo (2026)



