



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **DECISÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DE CRESCIMENTO SUSTENTADO**

**LUIS ALBERTO FIGUEIREDO DE SOUSA**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**BENNY KRAMER COSTA**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**MARIA ADRIANA LEANDRO**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**LUIS FABIO CAVALCANTI DA SILVA**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento à agência de fomento da nossa Bolsa: "Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001."

# DECISÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DE CRESCIMENTO SUSTENTADO

## 1. INTRODUÇÃO

A Xin Elos é uma empresa industrial que, há mais de 50 anos, desenvolve e fabrica sandálias que levam a marca “As Praianas”. O capital da empresa é aberto na B3 (bolsa de valores oficial do Brasil) e o controle acionário é pulverizado. O relacionamento com investidores foi construído com base na transparência e na visão de crescimento sustentado das operações. Por ser uma empresa de capital aberto ela mantém conformidade com as regulamentações ambientais, legais, fiscais, trabalhistas e previdenciárias.

Até o ano de 1970 a empresa deteve a patente de modelo de utilidade para seu principal produto que é a sandália. No documento de concessão o produto foi descrito como “Novo modelo de palmilha com forquilha”. Durante o período de proteção pela patente a marca ganhou boa aceitação no mercado. Após expirar o período de proteção pela patente alguns concorrentes lançaram produtos com desenho similar e preços mais baratos, que passaram a despertar a atenção do consumidor no momento da decisão de compra.

As sandálias são produzidas em borracha com tecnologia de processo desenvolvida internamente. A falta de domínio da tecnologia de processamento da borracha levou os concorrentes à adoção de processos produtivos que usam tecnologias disponíveis no mercado e processam matérias primas alternativas à borracha. A borracha confere atributos de qualidade ao produto, tais como: não deformação, preservação das cores, não acúmulo de odor e alta aderência ao piso e aos pés, mesmo quando molhadas com água. A quase totalidade dos demais concorrentes produz sandálias em plástico, laminado sintético ou couro natural, materiais que não conferem ao produto os atributos da borracha. As matérias primas alternativas à borracha custam cerca de 30% a menos, com exceção ao couro natural, que é mais caro e é usado em produtos diferenciados e de alto valor agregado voltado ao público feminino. Os materiais alternativos à borracha e de menor custo acirram a competição por preço no ponto de venda. Essa prática coloca pressão nos preços praticados pela empresa, pois há consumidores que buscam preço e, no ato da compra, optam por produtos visualmente similares e mais baratos, sem considerar os atributos de qualidade.

Para acompanhar a evolução do mercado e manter-se competitiva a empresa faz o uso contínuo de estudos sobre o comportamento do consumidor, elaborados por empresas especializadas. Com esses estudos busca ser a primeira a implementar ações que atendam as demandas do mercado, tal como o ocorrido com a adoção de boas práticas em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos devido operar processos produtivos que transformam a borracha em sandálias. Para tal adota políticas rígidas de origem de matéria prima e destinação de resíduos industriais, pois entende que os custos de tais iniciativas são inferiores ao impacto que multas e penalidades decorrentes de atuações ocasionariam na reputação da marca.

A preocupação com o elemento humano é evidenciada na adoção de políticas de treinamento e desenvolvimento, prevenção de acidentes e cumprimento fiel das obrigações trabalhistas. A política de remuneração é meritocrática baseada no desempenho contratado entre o funcionário e seu gestor. O índice de rotatividade espontânea de pessoal é baixo.

Devido o Brasil ser um país tropical o consumo de sandálias é perene ao longo do ano e à medida que a renda disponível da população aumenta nota-se um rápido aumento no consumo de sandálias. O produto é sensível a preço. Verifica-se que reduções no preço elevam o consumo, o que estimula a concorrência a competir por preço para estar presente nos pontos de venda.

O mercado brasileiro de sandálias é composto por mais de 5.000 empresas calçadistas de diferentes portes e predominantemente familiares, para as quais a sandália é um produto que

complementa o catálogo. Essa fragmentação induz elevada rivalidade ao setor. A informalidade é uma prática comum, assim como o constante lançamento de novas coleções, disputa por canais de distribuição de menor custo e criação de produtos em formatos e materiais de menor valor, visando manter custos baixos para competir por preço.

### **1.1 Cenário de Crescimento Acelerado nos Últimos Quatro Anos**

A marca “As Praianas” é distribuída em âmbito nacional com base em canais eficientes em rapidez e custo de distribuição. Para promover as vendas em âmbito nacional a empresa compra, há mais de 15 anos, cotas do pacote de futebol de uma emissora de TV aberta para veicular propaganda de seus produtos durante os jogos e nos intervalos comerciais da programação ao longo do dia. Até o ano 2013 o gasto com o pacote de futebol foi o segundo maior gasto da empresa, representando cerca de 5% das vendas líquidas da empresa.

A partir de 2010 a empresa passou a notar o crescente poder de influência das mídias digitais. A decisão de investir em tais mídias ocorreu em 2012. Ao longo de dois anos a marca aprendeu a conversar com seu público-alvo, mostrando os diferenciais do produto em borracha. Em 2014 reconheceu formalmente o poder da mídia digital. Passou a investir cerca de 1% das vendas líquidas em marketing digital sem, no entanto, desfazer-se do pacote do futebol. O crescimento no volume de vendas das sandálias “As Praianas” acompanhou o crescimento do mercado de sandálias no Brasil, porém os gastos adicionais em marketing associados à pressão de preços na ponta de venda deterioraram as margens de lucro da empresa.

### **1.2 Contexto Empresarial**

Há seis meses a empresa efetuou a sucessão do CEO. O antigo CEO, cujo mandato era promover o crescimento das vendas, passou a integrar o Conselho de Administração e o seu sucessor tem 45 anos de idade, graduado em Administração de Empresas e com um MBA no exterior. Possui 20 anos de vivência profissional em multinacionais do segmento de bens de capital, no qual a gestão de margens é fundamental para a sustentabilidade da empresa.

Diante do contexto de deterioração de margens o Conselho de Administração incumbiu o novo CEO de apresentar, no curto prazo, um plano para a empresa recuperar as margens e crescer de forma sustentada, sem prejudicar a reputação da marca e nem a posição competitiva no mercado de sandálias. Na visão do Conselho o crescimento sustentado da empresa ocorrerá se o resultado das vendas gerar rentabilidade do capital empregado superior ao custo do capital empregado na empresa.

### **1.3 Alternativas Estratégicas**

Durante o primeiro mês o novo CEO ocupou-se de se inteirar-se dos negócios, entender a estrutura da empresa, conhecer melhor as pessoas, assim como os principais clientes, fornecedores e parceiros de negócio. Quanto mais ele se inteirava, maiores eram suas inquietações relacionadas à comparação com os concorrentes. Constantemente questionava seus reportes diretos sobre o motivo de ter o pacote do futebol para promover as sandálias, tendo em vista que os concorrentes promovem os produtos apenas com ações no ponto de venda. Também manifestava inquietações em relação ao tamanho da estrutura administrativa, pois tinha evidências que a concorrência atuava com estrutura mais leve.

No início do segundo mês de gestão o CEO se deu conta que a atenção da sua equipe estava voltada à gestão das práticas atuais e, por isso, ele necessitaria contar com apoio externo para trazer soluções às suas inquietações. Foi assim que ele contratou duas consultorias externas

em estratégia, independentes, para apoiar sua equipe e trazer soluções, deixando claro que os resultados deveriam ser apresentados em até dois meses, para poder atender as demandas do Conselho. A equipe que se reporta diretamente ao CEO participou da contratação e do desenvolvimento do trabalho das consultorias, assim as pessoas se sentiram parte do processo e da concepção das soluções.

O resultado do trabalho das consultorias culminou em duas alternativas:

- a) adquirir um concorrente para aumentar rapidamente a receita e diluir o peso da estrutura administrativa na estrutura de custos;
- b) não renovar o contrato do pacote de futebol, e concentrar na promoção da marca no ponto de venda e em mídias digitais, o que aumentaria imediatamente a margem e alavancaria o crescimento das vendas.

#### **1.4 Análise e dilema do caso**

Os executivos da empresa acompanharam as apresentações dos resultados finais das consultorias e, nas reuniões da equipe com o CEO, mostram-se divididos, porém expressam que apoiarão para implementar qualquer das opções que o CEO vier a adotar. Antes de levar a decisão ao Conselho, o CEO terá que decidir como encaminhar o tema com base no consenso entre prós e contras que o time expressou.

Na opção de aquisição de concorrente há o entendimento de que as receitas crescerão rapidamente e que poderão usar a marca adquirida para atacar a concorrência nos locais onde se compete com base em preço e assim preservar a posição competitiva e o valor da marca “As praianas”. As sinergias previamente identificadas representam incertezas, pois na maioria dos processos de aquisição de empresas as sinergias não se concretizam. Também é visto como incerteza a capacidade da empresa adquirida ser integrada à cultura e aos processos da Xin Elos, pois o time mostra receio em não ter recursos e competências para integrar a empresa adquirida.

Na opção do cancelamento do pacote do futebol há o entendimento de aumento imediato da margem em cerca de 5% da margem devido à eliminação nos gastos com o pacote do futebol, sem prejudicar o volume de vendas. O aumento das vendas viria de forma orgânica e gradual decorrente, principalmente, do foco na promoção no ponto de venda. O time manifesta incerteza em relação a possível queda no volume de vendas, pois acredita que o futebol é paixão nacional, e a associação de marcas ao futebol traz uma paixão pelo produto. Assim a eventual queda nas vendas poderia ser superior ao benefício de deixar de pagar o pacote de futebol.

O CEO necessita tomar uma decisão que tenha um racional estratégico e seja bem fundamentada na sustentabilidade da empresa para em primeiro lugar engajar o seu time e, com isso, apresentar a decisão para deliberação do Conselho.

#### **REFERÊNCIAS**

Abicalçados. Relatório setorial 2019. Recuperado de <https://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-apresenta-relatorio-setorial-2019> em 10 de abril de 2022.

Alpargatas deve comprar a Dupé por quase 50 milhões de reais. Revista Exame. São Paulo, 10 de outubro de 2007. Recuperado de <https://exame.com/negocios/alpargatas-deve-comprar-a-dupe-por-quase-50-milhoes-de-reais-m0139136/> em 21 de março de 2022.

Alpargatas fecha compra da Dupé por R\$ 49,5 milhões. São Paulo, 21 de setembro de 2007. Recuperado de [https://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL108268-9356,00-ALPARGATAS+FECHA+COMPRA+DA+DUPE+POR+R+MILHOES.html](https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL108268-9356,00-ALPARGATAS+FECHA+COMPRA+DA+DUPE+POR+R+MILHOES.html) em 22 de março de 2022.

Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745–761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>.

Chiavenato, I. (2020). *Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados* (4ª edição). Grupo GEN.

Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 176–197. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000200004>.

Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Echelons : of Reflection The Its Organization as Top a. *Management*, 9(2), 193–206. <http://www.jstor.org/stable/258434>.

Hambrick, D. C., & Fiedrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy?

IPEA-Instituto de Pesquisa Econômica Avançada. Séries de Estatísticas Conjunturais; Emprego e Renda. Planilha eletrônica com dados recuperada de <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/series-estatisticas-conjunturais-2/> em 2 de maio de 2022.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1975.

Magretta, J. (2019). *Entendendo Michael Porter*. Editora Alta Books.

Neto, A. A. (2019). *Curso de Administração Financeira* (4ª edição). Grupo GEN.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(SPEC. ISS.), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::aid-smj936>3.3.co;2-b](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199707)18:1+<187::aid-smj936>3.3.co;2-b)

Porter, M. E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.

Porter, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (1986). 7ª. Ed. Editora Campus.

Registro da Patente. Recuperado de <https://www.havaianas-store.com/pt/historia> em 05 de junho de 2022.

Relatório Anual 2007. São Paulo Alpargatas S.A.. Resgatado de <https://ri.alpargatas.com.br/show.aspx?idCanal=hsjQsLb+Rb4jkSZTeb7oQQ==> em 22 de maio de 2022.

São Paulo Alpargatas S.A.. Fato Relevante. Compra de ações Dupé. Recuperado de <https://ri.alpargatas.com.br/ListGroup.aspx?idCanal=X0jXZdf4j1waIHpz3P0UkQ==&ano=2007> em 23 de maio de 2022.

Tanurett, B. (2001). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. Grupo GEN.

Vance, C. M. (2012). The re-source-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 124. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>

## 2. NOTAS DE ENSINO

O caso ilustra o contexto da tomada de decisões a partir da análise de possíveis cenários que exigem estratégias para mudanças que demandam visão sistêmica da organização no contexto dos seus negócios. Devem ser considerados aspectos de cultura organizacional, dos riscos que as mudanças ocasionam nas margens de lucro da empresa e da utilização dos recursos disponíveis. Os recursos financeiros têm uma importância secundária neste caso.

Os objetivos educacionais deste caso contemplam o desenvolvimento de competências relacionadas à tomada de decisões estratégicas com as quais os estudantes deparar-se-ão no ambiente empresarial ao longo de sua carreira profissional, seja como decisor ou atuando no apoio à tomada de decisão. Ao participar da resolução os alunos poderão:

- ampliar a visão de negócio por meio da aplicação de noções da Teoria Geral dos Sistemas (Katz & Kahn, 1975), para explorar o impacto da decisão nas interações e relações com todas os sistemas de gestão;
- compreender a extensão e complexidade de decisões estratégicas (Hambrick & Fiedrickson, 2005);
- aplicar noções da Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984), para explorar os aspectos cognitivos e formação do tomador de decisões, no caso o CEO;
- aplicar conceitos da visão baseada em Recurso (Vance, 2012);
- aplicar os conceitos da visão baseada na atenção (Ocasio, 1997).

Para solucionar o caso, o estudante necessita recorrer a instrumentos de administração usados na tomada de decisão (Neto 2019), bem como conceitos de estratégia empresarial (Porter 1996; Hambrick & Fiedrickson, 2005; Chiavenato 2020) e noções sobre o processo de compra e venda de empresas (Tanurett, 2001). O processo decisório demanda uma abordagem sistêmica do negócio fundamentada na aplicação dos instrumentos retro mencionados e aplicando conceitos de gestão estratégica empresarial (Magretta, 2019).

## 2.1 Fontes e métodos de coleta

Este caso de ensino foi baseado em observação de situações vivenciadas pelo autor durante atuação em empresas e aprendizados da atuação acadêmica. O caso usa informações de fontes secundárias, coletadas nos sítios de internet, artigos e relatórios disponíveis na internet. O roteiro é fictício e os acontecimentos foram adaptados a partir de situações reais vivenciadas pelo autor e de informações públicas disponíveis sobre o direcionamento de negócios de uma empresa nacional referente em sandálias. O nome atribuído à empresa e dos produtos são fictícios e adaptados para o caso.

## 2.2 Aplicação do caso

A solução do caso de ensino em sala de aula deve ser precedida de leitura prévia e de solicitação para que os estudantes listem os conceitos e ferramentas que aplicarão para solucionar o caso. A dinâmica de trabalho sugerida para segue o plano de aula apresentado na tabela 1.

**Tabela 1**

Plano de aula

Tempo (min)	Ação	Objetivo	Comportamento esperado
10	Breve exposição da base teórica conceitual que suporta o caso	Assegurar alinhamento mínimo aos aspectos teóricos conceituais	Atenção, associação de conteúdos, capacidade de concentração
5	Formação de grupos heterogêneos para levantar dúvidas sobre o caso	Alavancar complementariedade percepções conhecimentos	Atenção, prontidão, respeito, trabalho em equipe

*Continua*

Tempo (min)	Ação	Objetivo	Comportamento esperado
10	Leitura do caso em voz alta pelos alunos. Cada aluno lê um parágrafo. Os alunos organizam-se autonomamente para dar sequência à leitura	Assegurar alinhamento de leitura	Pró atividade, auto ordenação da sala, respeito ao leitor, capacidade de fixar informações transmitidas oralmente
25	Discussão para entendimento de termos e do contexto do caso	Validar o entendimento da atividade	Sinceridade, atenção, prontidão para apoiar colegas
40	Discussão da solução a ser buscada nos grupos	Consenso da solução a ser apresentada	Trabalho em equipe, pesquisa bibliográfica, convergência e poder de síntese
20	Apresentação de resultados de dois grupos (preferentemente grupos que tenham chegado a conclusões opostas). Os demais devem comportar-se como membros do Conselho.	Gerar debates entre os que estão no papel de Conselheiros e os que estão apresentando.	Capacidade de argumentação, síntese e comunicação eficaz
10	Fechamento pelo professor	Consolidar o aprendizado	Autorreflexão

Alternativamente, este caso de ensino pode ser utilizado para discussão em sala, solicitando que os alunos efetuem análise prévia, disponibilizando lhes indicação de literaturas que darão base teórica ao entendimento e suporte à análise das questões. Nesta opção recomenda-se que os alunos respondam às questões propostas em discussões fora do ambiente de aula, mas com a obrigação de entregar as respostas individuais no dia definido para a discussão. A entrega das respostas em caráter individual objetiva situar os alunos no contexto do CEO que, no caso, terá que tomar a decisão.

Em ambas as opções (solução em sala, ou discussão em sala) o professor poderá avaliar o progresso dos alunos ao longo do debate observando como suportam suas discussões com base em teorias e conformidade com o contexto do caso. Para assegurar a qualidade dos trabalhos recomenda-se que o professor faça uma breve apresentação dos conceitos relacionados aos temas abordados no caso. Após esta breve apresentação recomenda-se que o professor forme grupos (3 ou 4 alunos). Importante que a formação de grupos seja feita de forma heterogênea, quebrando as “panelinhas” que existem entre os alunos. O objetivo da formação dos grupos é esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, compartilhar opiniões e discutir as questões previamente respondidas, visando chegar a um entendimento coletivo.

Na etapa do debate do debate interno ao grupo o professor deve orientar os alunos para confrontar os pontos de vista visando chegar a uma proposta de abordagem que traga uma solução às questões propostas. Durante esta etapa o professor escolhe dois grupos que

escolheram opções diferentes para apresentar aos demais os fundamentos que os levaram a tal decisão.

Durante a etapa de apresentação dos dois grupos os demais alunos devem ser instruídos a observar a exposição como se fossem os membros do Conselho da empresa, lembrando que na visão do Conselho o crescimento sustentado da empresa ocorrerá se o resultado das vendas gerar rentabilidade do capital empregado superior ao custo do capital empregado na empresa. Com base nas exposições os alunos que observam a apresentação como Conselheiros devem anotar em um pedaço de papel “Sim” ou “Não” para cada uma das apresentações, elencando em uma frase curta a justificativa do seu voto.

Na etapa de fechamento o professor faz um breve resumo do que observou durante as discussões, os motivos que o levaram a escolher os dois grupos e informa os alunos que enviará o resultado das votações com as justificativas e solicita que os alunos tragam na aula seguinte um relato de considerações em relação aos votos do Conselho e à sua análise pessoal do resultado da votação.

### **2.3 Questões sugeridas para a aplicação**

- 1) Analisando o contexto no qual a tomada de decisão deve ocorrer, se você fosse o CEO, qual decisão tomaria? Necessário justificar a resposta para a opção exercida.
  - a) Não implementar nenhuma das opções?
  - b) Adquirir um concorrente?
  - c) Cancelar o pacote do futebol?
  - d) Implementar as opções “b” e “c”? Nesse caso, qual deve ser a primeira?
- 2) Para time de diretores da empresa, quais seriam os pontos fortes e fracos de cada uma das opções?
- 3) Analisando o ambiente concorrencial e considerando o rigor que uma empresa de capital aberto necessita manter, quais outras opções poderiam ser consideradas para a Xin Elos atender as demandas do Conselho?

### **2.4 Análise do caso**

#### *Questão 1*

A questão 1 é composta pelo conjunto de alternativas possíveis, sendo que:

- 1.a – Não implementar nenhuma das opções é uma alternativa inviável, dada a corrosão das margens e ao fato que o novo CEO recebeu como incumbência reverter o quadro. Esta opção deve ser descartada logo de partida e a justificativa é pelo fato de não atender às demandas da empresa, solicitações do Conselho e não estar alinhada às incumbências que se espera que o novo CEO cumpra.
- 1.b – Adquirir concorrente. A discussão terá melhor estrutura se pautada pelo contexto de incertezas descritas no texto com base em tópicos relacionados às causas de falhas nos processos de aquisição, trazendo elementos das culturas empresariais, podendo usar como referência o que é descrito por Tanurett (2001) e aspectos relacionados à oportunidade de adquirir recursos complementares aos que a empresa possui, conforme referenciado por Vance, (2012). Ainda que seja tentador discutir esta opção pela dimensão financeira, neste caso esta discussão é irrelevante, pois o foco deste caso é

no aspecto estratégico baseado na discussão que o efeito de uma decisão tem sobre o todo, discussão essa que deve ser orientada com base na Teoria Geral dos Sistemas Katz & Kahn, (1975).

- 1.c – Cancelar o pacote do futebol. Esta discussão será desenvolvida de forma estruturada se pautada pelo contexto que foi expresso em relação à formação do novo CEO com base na Teoria do Alto Escalão Hambrick & Mason, (1984). A análise dos elementos componentes de uma estratégia empresarial, tais como o público alvo, as competências disponíveis na empresa e as estruturas de gestão, conforme descritos no texto e podem ser exploradas com base em Porter, (1996), Hambrick & Fiedrickson, (2005) e Chiavenato, (2020).
- 1.d – Implantar a aquisição e cancelar o pacote do futebol. Para ter uma boa base que fundamente a discussão sugere-se que a pauta seja feita com base nos elementos declarados pelos executivos, percepção do CEO em relação à conduta do seu time e fundamentando a decisão pela Visão Baseada na Atenção, conforme proposto por Ocasio, (1997). Nesta opção pode surgir a tentação de trazer a dimensão financeira para suportar a decisão. Ainda que a dimensão financeira seja importante neste caso ela é secundária, pois a discussão sobre a estratégia é o foco, que pode usar os elementos trazidos por Chiavenato, (2020) para fundamentar a priorização focando as políticas de operações e o processo de tomada de decisão estratégica.

*Questão 2*

A questão 2 é representada por uma única frase: “Para time de diretores da empresa, quais seriam os pontos fortes e fracos de cada uma das opções?”. A recomendação de ações para que se obtenha uma discussão estruturada é, a partir dos elementos expressos no caso (comportamento da empresa, incertezas levantadas pelo novo CEO e as respostas do seu time) identificar os alinhamentos aos componentes de uma estratégia empresarial, conforme descrito por Magreta, (2019). O caso não traz evidências de vantagens concretas de uma opção sobre a outra. O debate incorporando aspectos da Visão Baseada em Recursos (Vance, 2012) e Visão Baseada na Atenção (Ocasio, 1997) permite aos alunos estruturar raciocínios que, se colocados em uma matriz orientarão a resposta. A sugestão de matriz é dada na Figura 1.

**Figura 1**

Sugestão de matriz analítica das opções

Opção	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Adquirir Concorrente		
Cancelar pacote do futebol		
Executar as duas estratégias priorizando ....		

A terceira questão é expressa em uma frase única: “Analisando o ambiente concorrencial e considerando o rigor que uma empresa de capital aberto necessita manter, quais outras opções poderiam ser consideradas para a Xin Elos atender as demandas do Conselho?”. Nesta questão, ainda que possa aparentar ter ampla gama de respostas, há uma orientação que pode ser seguida, alternativamente com elementos colhidos de:

- Teoria do Alto Escalão (Hambrick & Mason, 1984), explorando aspectos cognitivos e da formação educacional e profissional do CEO;
- Visão Baseada na Atenção (Ocasio, 1997), relacionada a ações que não dispersem a atenção do time de diretores (conjuntos complexos ou muito amplo de ações, por exemplo, dispersam a atenção. Um programa coeso que enderece as necessidades da empresa pode ser aceito como resposta).
- Teoria Geral dos Sistemas (Katz & Kahn, 1975), para levar em consideração o impacto da sugestão adicional nas interações com os sistemas de gestão da empresa.