

Nem Tudo acaba em pizza

BRUNO MATEUS GAIO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JEFERSON KERBES

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

RODRIGO RAMOS MARTINS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

NEM TUDO “ACABA EM PIZZA”.

1. O Cenário

Numa esquina movimentada da cidade de Itajaí, a Pizzaria Sapore di Casa se destaca não apenas pelos aromas tentadores de manjeriço e tomate cozido que escapam pela porta entreaberta, mas também pelo zumbido constante de clientes satisfeitos. Fundada há três anos por três amigos com uma paixão compartilhada pela gastronomia italiana, a pizzaria rapidamente se tornou um ponto de referência local para amantes de gastronomia.

Os sócios Rodrigo, Joana e Márcio trouxeram para o negócio um espírito vibrante de inovação e um compromisso com a qualidade que se refletia em cada pizza servida. Enquanto Rodrigo, com seu olhar cuidadoso para os números, gerenciava as finanças e os recursos humanos; Joana, uma perfeccionista por natureza, assegurava que as operações diárias ocorressem sem falhas; Márcio, sempre com um sorriso cativante, dedicava-se ao marketing e ao desenvolvimento de novos produtos, sempre em busca de sabores que surpreendessem e deleitassem os clientes.

Inicialmente, um simples serviço de delivery a pizzaria prosperou, mas não sem enfrentar desafios. A crescente demanda por seus produtos criou uma encruzilhada crítica para os sócios: deveriam eles expandir o negócio, transformando o amado delivery em um restaurante completo, ou seria mais prudente capitalizar sobre o sucesso atual e encerrar as operações enquanto estavam à frente? Esta decisão não era apenas uma questão de logística e finanças; era também uma questão de visão e aspirações pessoais.

À medida que o debate sobre expandir ou não se intensificava, tornava-se claro que qualquer que fosse a escolha, ela definiria o futuro não apenas da Pizzaria Sapore di Casa, mas também das vidas entrelaçadas de Rodrigo, Joana e Márcio. Enquanto ponderavam essa decisão, os sócios encontravam-se diante de um momento que testaria sua amizade, seus valores e seus sonhos.

2. O Caso

A Pizzaria Sapore di Casa emergiu como uma jóia na coroa da gastronomia local, oferecendo uma fusão tentadora de tradição e inovação culinária. A pizzaria, inicialmente lançada como um simples serviço de delivery, foi o sonho transformado em realidade por três amigos: Rodrigo, Joana e Márcio. Cada um trouxe suas habilidades únicas para o negócio — Rodrigo com seu acumen financeiro e gerencial, Joana, a mestra das operações e da manutenção, e Márcio, o visionário de marketing e produtos.

A decisão que se apresentava a eles era monumental. Após três anos de sucesso moderado e uma crescente aclamação pela autenticidade e qualidade de suas pizzas, enfrentavam um dilema estratégico: expandir para um restaurante completo, abraçando o potencial de crescimento e desafios adicionais, ou continuar no modelo de *delivery*, que havia provado ser lucrativo e gerenciável.

Sabor de Oportunidades e Sabor de Riscos

Rodrigo, meticuloso e perspicaz, começou a ponderar sobre a viabilidade da expansão. Ele analisou cuidadosamente os custos potenciais e os benefícios, consciente de que a transformação em um restaurante completo exigiria não apenas um investimento significativo em infraestrutura, mas também uma expansão da equipe e do escopo operacional. O desafio não era apenas financeiro; a operação de um restaurante demandaria uma gestão intensiva e poderia alterar a dinâmica bem-sucedida do trio.

Joana, sempre atenta aos detalhes, expressou preocupações sobre a complexidade operacional de um

restaurante. A qualidade do serviço, a eficiência da cozinha e a satisfação do cliente, pilares do sucesso do *delivery*, poderiam ser comprometidos com a expansão. Ela questionava se poderiam manter o alto padrão de excelência, ao qual seus clientes estavam acostumados em um espaço muito maior e com demandas diversificadas.

Por outro lado, Márcio viu uma oportunidade de ouro para solidificar e expandir a marca. Um espaço físico ofereceria a chance de criar uma experiência gastronômica completa, aprofundando o relacionamento com os clientes e atraindo um público mais amplo. Ele imaginava o restaurante não apenas como um ponto de venda, mas como um centro comunitário vibrante, onde a cultura local e a paixão pela comida italiana autêntica poderiam florescer.

Massa Fina ou Massa Grossa, Confronto de Visões

À medida que as discussões avançavam, tornava-se evidente que, embora compartilhassem um objetivo comum de crescimento e sucesso, as visões de Rodrigo, Joana e Márcio sobre como alcançar esse sucesso divergiam. Cada reunião semanal refletia um microcosmo de suas aspirações e receios, com cada sócio defendendo sua perspectiva com paixão e detalhes meticulosos.

A pizzaria havia se tornado mais do que um negócio para eles; era uma representação de suas vidas, esperanças e sonhos. A decisão de expandir ou manter o status quo não era apenas uma escolha empresarial, mas uma questão de identidade pessoal e profissional. Eles se encontravam em um ponto decisivo, onde as escolhas feitas poderiam determinar não apenas o futuro do Sapore di Casa, mas também o tecido de suas relações pessoais e profissionais.

Assar a Pizza ou Desligar o Forno: Devemos Decidir

À medida que a discussão sobre a possível expansão da Pizzaria Sapore di Casa se intensifica, Rodrigo, Joana e Márcio enfrentam uma série de dilemas estratégicos que testam tanto suas capacidades gerenciais quanto sua visão para o futuro do negócio. Neste cenário complexo, algumas questões emergem para ajudar a aprofundar a análise da situação e orientar os sócios para uma decisão informada.

1. O primeiro grande desafio é entender os riscos e as oportunidades da expansão. Considerando o sólido desempenho financeiro do *delivery* e suas limitações operacionais, os sócios precisam avaliar cuidadosamente como a transformação em um restaurante completo pode impactar o negócio. Quais são os principais riscos associados a essa mudança significativa? E quais oportunidades poderiam justificar a decisão de expandir?
2. Cada sócio tem contribuições valiosas, mas também há lacunas que precisam ser preenchidas para o sucesso do restaurante. Com Rodrigo focado na gestão financeira, Joana nas operações, e Márcio no marketing, quais competências gerenciais estão atualmente presentes e quais são necessárias? Como a falta de determinadas habilidades pode influenciar a decisão de seguir adiante com a expansão ou de manter o modelo atual?
3. A abordagem colaborativa na tomada de decisões é uma força para o trio, proporcionando um processo rico e multifacetado. No entanto, quais são as vantagens e desvantagens dessa dinâmica no contexto atual, especialmente quando decisões significativas, como a expansão do negócio, estão em jogo?
4. Se você fosse um dos sócios e cada sócio tivesse que defender sua posição na reunião decisiva, qual seria sua decisão? Baseando-se em análises estratégicas e operacionais, que argumentos seriam utilizados para apoiar a expansão ou a manutenção do *status quo*?
5. Considerando as incertezas e riscos da expansão completa, quais outras estratégias poderiam ser consideradas para crescer o negócio de maneira sustentável? Como essas alternativas poderiam se alinhar com os objetivos de longo prazo dos sócios e as exigências do mercado?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso para ensino aborda a situação enfrentada pelos sócios da pizzaria delivery Sapore di Casa, que após uma fase inicial de sucesso moderado, se deparam com um dilema estratégico significativo: expandir as operações transformando o delivery em um restaurante completo ou encerrar o negócio enquanto ainda é lucrativo. O caso se concentra na pizzaria que foi adquirida e reestruturada por Rodrigo, Joana e Márcio e a decisão envolve considerações complexas sobre gestão financeira, operacional e de recursos humanos, bem como a sustentabilidade e escalabilidade do modelo de negócios. Os objetivos educacionais deste caso incluem a compreensão dos conceitos de empreendedorismo, tomada de decisão e competências gerenciais. Ele visa também desenvolver uma análise crítica dos processos de tomada de decisão por parte dos empreendedores e entender os desafios enfrentados por eles, além de destacar as competências gerenciais necessárias para a tomada de decisão eficaz em uma organização. O caso oferece uma plataforma para aplicar teorias de gestão e decisão em um caso prático, estimulando o pensamento crítico e preparando os alunos para enfrentar dilemas semelhantes.

Palavras-Chave: Tomada da decisão; Empreendedorismo; Gestão de negócios; Estratégia empresarial.

3. Objetivos Educacionais

Este caso de ensino é projetado para alcançar objetivos educacionais que se alinham com as disciplinas de Empreendedorismo e Teoria da Decisão, proporcionando aos alunos de graduação em Administração uma oportunidade de aplicar conceitos teóricos a situações práticas complexas no mundo real. Ao explorar a decisão enfrentada pelos sócios da pizzaria sobre expandir ou encerrar o negócio, os alunos são incentivados a desenvolver e aprimorar competências essenciais segundo os objetivos a seguir:

- Compreender os conceitos de empreendedorismo, tomada de decisão e competências gerenciais.
- Analisar de forma crítica os processos de tomada de decisão por parte dos empreendedores.
- Desenvolver a compreensão dos desafios enfrentados pelos empreendedores em seus negócios.
- Entender as competências gerenciais necessárias para a tomada de decisão de uma organização.

Ao final do estudo deste caso, espera-se que os alunos sejam capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula para analisar, discutir e propor soluções para dilemas reais enfrentados por empreendedores, preparando-os melhor para suas futuras carreiras ou para iniciativas empreendedoras próprias. A abordagem do caso também visa a estimular uma reflexão sobre a importância de uma liderança equilibrada e de uma tomada de decisão colaborativa dentro do contexto empresarial.

4. Fonte de Dados

As informações deste caso foram obtidas por meio de uma entrevista com um dos sócios da pizzaria, que desempenhou o gerenciamento financeiro e operacional do estabelecimento. Durante a entrevista, foram discutidos diversos aspectos da operação do negócio, incluindo as motivações para aquisição, estratégias de *rebranding* adotadas, dinâmicas de trabalho entre os sócios, e os dilemas enfrentados ao considerar a expansão ou o encerramento das atividades.

O sócio entrevistado forneceu *insights* sobre os desafios operacionais e financeiros, a resposta do mercado ao conceito do *delivery*, e os fatores que influenciaram a decisão crítica de expandir para um restaurante completo ou encerrar o negócio. As informações foram complementadas com detalhes sobre o processo de tomada de decisão dentro da sociedade, incluindo como as decisões eram debatidas e acordadas em reuniões semanais.

A transparência nas respostas e a disposição em compartilhar tanto sucessos quanto dificuldades oferecem uma boa base para a análise e discussão dentro do contexto educacional. Esta fonte primária é enriquecida por observações diretas dos processos de negócios e interações entre os sócios, proporcionando uma perspectiva interna da gestão diária e das estratégias de longo prazo adotadas pela pizzaria.

5. Plano de Ensino

Para a discussão, recomenda-se que o caso para estudo seja fornecido aos alunos com antecedência. No final destas notas de ensino, são indicadas referências que podem ser utilizadas tanto como leitura preparatória quanto como apoio para a análise das questões propostas. Para apoio, o Quadro 1 apresenta o método de ensino recomendado e técnicas de facilitação.

Quadro 1 – Sugestão de Aplicação

Método	Detalhamento
Métodos de Ensino Recomendados	
Discussão em Grupo	Divida a classe em pequenos grupos e atribua a cada grupo a tarefa de defender uma posição específica: expansão, manutenção do status quo ou uma alternativa estratégica específica. Isso incentiva os alunos a explorar diferentes perspectivas e a desenvolver habilidades de argumentação e negociação. Por fim, realize a discussão no grande grupo, envolvendo todos os grupos.

Análise SWOT	Instrua os alunos a realizar uma análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>) para a pizzaria, considerando o cenário de expansão e as condições de mercado atuais. Isso pode ajudar a visualizar os desafios e oportunidades de forma estruturada.
Técnicas de Facilitação	
Questões Provocativas	Utilize as perguntas do caso ou elabore outras perguntas provocativas para estimular o pensamento crítico e a discussão. Exemplos incluem: "Quais são os riscos de não expandir o negócio?" ou "Como a pizzaria pode manter sua cultura e qualidade em meio à expansão?"
Debates Estruturados	Na discussão no grande grupo, fomente o agrupamento dos alunos e grupos com ideias semelhantes, para que os alunos possam apresentar e defender suas análises e recomendações perante a classe. Isso incentiva a articulação clara de ideias e a defesa de suas posições com base em evidências.
Feedback Contínuo	Forneça feedback contínuo às contribuições dos alunos durante as discussões, ajudando-os a refinar suas análises e a entender melhor as implicações práticas de suas ideias

Fonte: Os Autores

Por fim, o professor deve encerrar a discussão, apresentando um resumo das ideias emergentes, vinculadas aos conceitos teóricos relacionados ao caso. A Tabela 1 mostra a distribuição do tempo sugerido para as análises e discussões do caso.

Tabela 1 – Tempos para Aplicação do Caso

Atividades	Duração (min)
Abertura da discussão do caso – Introdução	5 a 10
Discussão em pequenos grupos	40 a 50
Discussão no grande grupo	40 a 50
Fechamento das discussões	15 a 20

Fonte: Os Autores

6. Análise do Caso

O caso da Pizzaria Sapore di Casa proporciona uma excelente oportunidade para examinar a dinâmica de tomada de decisão dentro de pequenas empresas, particularmente no contexto do empreendedorismo e da gestão de negócios em expansão. A análise detalhada do caso permitirá aos alunos explorar uma variedade de conceitos teóricos aplicados a situações reais, enfatizando a complexidade das decisões estratégicas em ambientes incertos nas principais áreas de foco para análise:

1. Decisão Estratégica de Expansão:

- **Análise Financeira:** Discussão sobre como avaliar se a expansão é financeiramente viável considerando o custo inicial elevado e o aumento potencial nas receitas. Como os sócios podem aplicar conceitos de análise de custo-benefício e previsão financeira para tomar uma decisão informada?
- **Gestão de Riscos:** Exploração dos riscos associados à expansão, incluindo gestão de pessoal ampliada, maiores custos operacionais e incertezas do mercado. Como os conceitos de gestão de riscos podem ser aplicados para minimizar potenciais problemas?

2. Competências Gerenciais:

- **Identificação de Lacunas de Competência:** Avaliação das competências atuais dos sócios e identificação de quais habilidades adicionais seriam necessárias para operar um restaurante completo. Discussão sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal ou a necessidade de contratar novos talentos.
- **Liderança e Gestão de Equipes:** Como as habilidades de liderança de cada sócio influenciam a operação e podem ser melhoradas ou complementadas para enfrentar novos desafios?

3. Dinâmica de Tomada de Decisão:

- **Processo Decisório Colaborativo:** Análise das vantagens e desvantagens de um modelo de tomada de decisão democrática e igualitária. Como isso afeta a eficiência e a eficácia das decisões estratégicas?
- **Resolução de Conflitos:** Discussão sobre como os sócios podem lidar com divergências de opiniões de forma construtiva, garantindo que todas as perspectivas sejam consideradas sem paralisar o processo decisório.

4. Implicações Estratégicas e Operacionais:

- **Avaliação de Alternativas Estratégicas:** Exploração de estratégias alternativas que os sócios poderiam considerar. Como a diversificação de produtos, parcerias estratégicas ou adoção de tecnologia avançada poderiam servir como alternativas para a expansão ou mesmo para a continuidade do modelo de negócio atual?
- **Planejamento de Cenários Futuros:** Encorajar os alunos a pensar em cenários futuros baseados em diferentes decisões tomadas pelos sócios e explorar as consequências de longo prazo para o negócio e para os próprios sócios.
-

7. Análise das Questões

As perguntas do caso são projetadas para desafiar os alunos a pensar criticamente sobre as várias facetas do caso apresentado, auxiliando-os na compreensão e na aplicação de conceitos de empreendedorismo e tomada de decisão. Para auxílio ao professor, são apresentados os conteúdos a seguir.

1. Considerando as informações sobre o desempenho financeiro e as limitações do modelo de *delivery*, quais seriam os principais riscos e oportunidades associados à expansão do negócio para um restaurante completo? Como esses fatores deveriam influenciar a decisão dos sócios?

Quadro 2 – Argumentos Questão 1

Risco	Oportunidade	Influência na Decisão
Aspectos Financeiros		
<p>A expansão para um restaurante completo apresenta riscos financeiros substanciais, incluindo o alto custo inicial de reforma e aluguel de um espaço maior, além de potenciais dívidas se o novo formato não atrair clientes suficientes para cobrir os custos operacionais aumentados. A incerteza do retorno sobre investimento e a possível diluição da qualidade do serviço, dada a maior complexidade operacional, também são riscos significativos</p>	<p>Por outro lado, a expansão oferece a oportunidade de aumentar significativamente a receita através de um aumento no volume de vendas e da introdução de novos produtos, como bebidas alcoólicas e pratos complementares, que têm margens de lucro mais altas. Além disso, a presença física pode fortalecer a marca e atrair um novo segmento de clientes que prefere jantar fora</p>	<p>Os sócios devem realizar uma análise de viabilidade financeira detalhada, considerando projeções de receita e despesas, para determinar se o potencial de crescimento justifica os riscos financeiros. Eles também podem considerar buscar financiamento externo ou parcerias para mitigar alguns dos riscos financeiros</p>
Estratégica e de Crescimento		
<p>Estrategicamente, a expansão pode desviar o foco do que atualmente funciona bem — o modelo de delivery. Há o risco de comprometer a identidade da marca e a qualidade que define a pizzaria, especialmente se a expansão levar a cortes de custos ou mudanças na equipe de gestão</p>	<p>Expandir para um restaurante completo permite à pizzaria explorar um novo mercado, aumentar sua visibilidade e potencialmente estabelecer um modelo de negócio mais diversificado e resiliente a longo prazo. Isso pode abrir portas para eventos, catering e outras vertentes de receita</p>	<p>Os sócios devem avaliar como a expansão se alinha com os objetivos de longo prazo do negócio e considerar se eles têm a capacidade e os recursos para manter a qualidade durante a expansão. Isso pode envolver investimentos em treinamento de equipe ou a contratação de gerentes experientes</p>

Avaliação Operacional e de Gestão de Pessoal		
O aumento na complexidade operacional com a gestão de um restaurante completo pode sobrecarregar a equipe atual e exigir uma expansão significativa do pessoal. Isso pode levar a problemas na qualidade do serviço e na satisfação do cliente, especialmente se a equipe não for adequadamente treinada ou se a cultura da empresa se diluir	A expansão oferece a oportunidade de reestruturar a equipe e implementar sistemas operacionais mais robustos, o que pode melhorar a eficiência e a capacidade de atendimento. Além disso, a presença de um restaurante permite uma maior interação com os clientes, o que pode melhorar a fidelidade do cliente e o valor da marca	Os sócios devem considerar se têm a expertise operacional para gerenciar um restaurante de maior escala e se estão dispostos a investir em sistemas de gestão, treinamento de pessoal e desenvolvimento de uma cultura empresarial que suporte um modelo de negócio expandido. Avaliar cuidadosamente a capacidade atual e as necessidades futuras de gestão pode determinar a viabilidade da expansão

Fonte: Os Autores

BIBLIOGRAFIAS RELACIONADAS.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2007); Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.E.; GUTH, W.D. (1965); Business Policy: Text and Cases Irwin, Homewood, IL.

Porter, M. E. (1991). Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Brasil: Atlas.

WEIHRICH, H. (1982); "The TOWS matrix: a tool for situational analysis". Journal of long range planning, v.15, n. 2.

- Com base nas descrições das responsabilidades de cada sócio (Rodrigo na gestão financeira e RH, Joana nas operações e manutenção, e Márcio no marketing e desenvolvimento de produtos), quais competências gerenciais estão atualmente presentes e quais são necessárias? Como a falta de determinadas habilidades pode influenciar a decisão de seguir adiante com a expansão ou de manter o modelo atual?

Quadro 3 – Argumentos Questão 2

Competências Presentes	Competências Necessárias	Influência na Decisão
Competências Existentes e Lacunas		
Rodrigo possui fortes habilidades financeiras e de gestão de recursos humanos,	Para a expansão, seriam necessárias habilidades avançadas em gestão estratégica	A falta de competências em gestão estratégica e operacional pode levar a erros na expansão,

essenciais para a sustentabilidade financeira do negócio. Joana traz competência operacional, garantindo eficiência e qualidade no serviço. Márcio contribui com habilidades de marketing e desenvolvimento de produtos, cruciais para a inovação e o crescimento da base de clientes.	e desenvolvimento de negócios, além de experiência em gestão de estabelecimentos maiores e mais complexos. Competências em tecnologia da informação para a implementação de sistemas de gestão mais sofisticados também seriam benéficas.	como subestimação dos custos ou falhas na execução. Os sócios precisariam considerar a contratação de novos talentos ou o desenvolvimento das habilidades necessárias antes de decidir expandir.
Capacidade de Gestão e Treinamento		
As competências atuais dos sócios cobrem bem as necessidades do modelo de delivery, com um bom equilíbrio entre finanças, operações e marketing.	Para uma transição para restaurante completo, competências em gestão de maior escala, atendimento ao cliente e logística são cruciais. Além disso, habilidades em gestão de crise e resiliência empresarial poderiam ser necessárias para navegar os desafios da expansão.	A decisão de expandir poderia ser adiada ou reavaliada se os sócios sentirem que não possuem as competências necessárias ou se o custo e tempo para desenvolvê-las forem proibitivos. Isso poderia influenciar a favor de fortalecer o modelo atual e buscar crescimento incremental.
Necessidade de Expansão das Competências Gerenciais		
As habilidades atuais são adequadas para um negócio de pequena escala, focado em <i>delivery</i> .	Com a expansão, surgiria a necessidade de habilidades em liderança multinível, gestão de uma equipe maior e diversificada, e conhecimentos em regulamentações locais e compliance, especialmente em um ambiente de restaurante.	Se os sócios perceberem que a expansão das competências gerenciais é viável por meio de treinamento interno ou contratações externas, podem decidir prosseguir com a expansão. Caso contrário, a manutenção do modelo atual ou a busca por alternativas menos arriscadas poderia ser mais apropriada.

Fonte: Os Autores

BIBLIOGRAFIAS RELACIONADAS.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-80, may/jun. 1990.

3. A abordagem colaborativa na tomada de decisões é uma força para o trio, proporcionando um processo rico e multifacetado. No entanto, quais são as vantagens e desvantagens dessa dinâmica no contexto atual, especialmente quando decisões significativas, como a expansão do negócio, estão em jogo?

Quadro 4 – Argumentos Questão 3

Vantagens	Desvantagens	Influência na Decisão
Avaliação das Vantagens da Tomada de Decisão Colaborativa		
<p>A abordagem colaborativa permite que todos os pontos de vista sejam considerados, aumentando a probabilidade de decisões mais equilibradas e informadas. Ela promove um senso de propriedade e compromisso entre os sócios, o que é crucial durante períodos de mudança e incerteza. Além disso, fomenta um ambiente de trabalho inclusivo e motivador, onde todos se sentem valorizados e parte do processo</p>	<p>Essa abordagem pode ser mais lenta, especialmente se houver divergências significativas entre os sócios. Pode levar a compromissos que diluem a eficácia das decisões ou a impasses que retardam ações necessárias. Em momentos críticos, como uma expansão, a necessidade de consenso pode impedir os sócios de tomar decisões rápidas e assertivas</p>	<p>Os sócios precisam considerar se a necessidade de rapidez e assertividade na decisão de expansão pode ser atendida com essa abordagem colaborativa. Eles podem precisar estabelecer mecanismos para resolver impasses, como a consulta a um conselheiro externo ou a implementação de votações com pesos diferenciados</p>
Desafios da Tomada de Decisão Colaborativa		
<p>Este método permite uma análise mais profunda e variada dos problemas, aproveitando as diferentes áreas de expertise de cada sócio, o que pode resultar em soluções mais criativas e inovadoras.</p>	<p>As desvantagens incluem o risco de "análise paralisia", onde a necessidade de análise extensiva e o desejo de evitar conflitos podem levar a atrasos indevidos. Além disso, quando os sócios têm visões muito diferentes, o processo pode resultar em tensões e conflitos que prejudicam a dinâmica de equipe e a eficácia operacional.</p>	<p>Para mitigar esses riscos, os sócios podem estabelecer limites claros para discussões e decisões, definindo prazos e critérios específicos para quando uma decisão deve ser tomada. Eles também podem se beneficiar de sessões de mediação ou desenvolvimento de habilidades de negociação para melhorar a eficiência das suas discussões.</p>
Equilibrando Colaboração com Eficiência		

<p>A tomada de decisão colaborativa assegura que todas as perspectivas sejam ouvidas, o que é crucial em um ambiente empresarial onde as decisões afetam diversos stakeholders. Ela também constrói uma cultura de transparência e confiança, elementos vitais para a saúde de longo prazo da organização.</p>	<p>A necessidade de consenso pode às vezes resultar em decisões "de menor denominador comum", onde, ao invés de se tomar a melhor decisão, escolhe-se aquela que é menos controversa.</p>	<p>Para equilibrar colaboração com eficiência, pode ser útil introduzir estruturas de decisão que permitam uma certa flexibilidade. Por exemplo, em decisões de menor importância, poder-se-ia adotar um modelo de liderança rotativa, onde a decisão final em certos aspectos é delegada alternadamente a cada sócio.</p>
--	---	--

Fonte: Os Autores

BIBLIOGRAFIAS RELACIONADAS

HACKMAN, J. R., & KATZ, N. (2011). Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

NUTT, P. C., & WILSON, D. C. (2010). Handbook of decision making. Hoboken, NJ: Wiley.

SAATY, T. L. (1980). The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation. New York, NY: McGraw-Hill.

4. Se você fosse um dos sócios e cada sócio tivesse que defender sua posição na reunião decisiva, qual seria sua decisão? Baseando-se em análises estratégicas e operacionais, que argumentos seriam utilizados para apoiar a expansão ou encerramento do negócio?

Quadro 5 – Argumentos Questão 4

Argumentos para a Expansão do Negócio		
<p>Potencial de Mercado: O mercado local tem demonstrado uma demanda crescente por opções de refeições no local. A expansão permitiria capitalizar essa tendência e aumentar significativamente a receita.</p>	<p>Visibilidade da Marca: Um restaurante físico aumentaria a visibilidade da marca, atraindo novos clientes que não utilizam serviços de delivery, além de fortalecer a presença no mercado local.</p>	<p>Diversificação de Risco: Diversificar as operações para incluir tanto o delivery quanto o restaurante reduziria a dependência de uma única modalidade de serviço, espalhando o risco operacional e financeiro.</p>
Argumentos para o Encerramento do Negócio		
<p>Riscos Financeiros: Os riscos associados ao investimento significativo necessário para abrir um restaurante são altos,</p>	<p>Qualidade e Gerenciamento: Manter o alto padrão de qualidade e gerenciamento torna-se mais desafiador à</p>	<p>Foco em Outras Oportunidades: Liberar recursos financeiros e humanos permitiria aos sócios explorar novas oportunidades de</p>

especialmente em um mercado volátil. Encerrar o negócio agora garantiria uma saída segura com lucros garantidos.	medida que o negócio cresce. O encerramento enquanto estamos no auge garante que a marca se mantenha respeitada no mercado.	negócio, possivelmente mais alinhadas com as tendências de mercado e com menos riscos operacionais.
Exploração de Alternativas Estratégicas		
Modelo Híbrido: Explorar um modelo híbrido onde o delivery continua sendo o foco, mas pequenas experiências de restaurante são testadas, como eventos pop-up ou uma pequena área de refeições que não exija um grande investimento inicial.	Parcerias Estratégicas: Formar parcerias com outros estabelecimentos ou eventos locais para oferecer nossos produtos, o que aumentaria a receita e a visibilidade sem o custo significativo de abrir um novo espaço.	Investimento Gradual: Em vez de uma expansão completa, investir gradualmente em melhorias no modelo atual, como a ampliação do menu ou a melhoria da infraestrutura de delivery, para aumentar a receita sem os riscos de uma grande expansão.

Fonte: Os Autores

BIBLIOGRAFIAS RELACIONADAS.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

PORTER, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo, Brasil: Atlas.

5. Considerando as incertezas e riscos da expansão completa, quais outras estratégias poderiam ser consideradas para crescer o negócio de maneira sustentável? Como essas alternativas poderiam se alinhar com os objetivos de longo prazo dos sócios e as exigências do mercado?

Quadro 6 – Argumentos Questão 5

Diversificação de Serviços e Produtos		
Novos Serviços: Introdução de novos serviços como catering para eventos e ofertas de almoço para empresas locais, que podem ampliar a base de clientes sem a necessidade de um espaço físico adicional.	Produtos Complementares: Desenvolvimento de uma linha de produtos vendidos em lojas locais, como molhos de pizza ou massas frescas, utilizando a marca já estabelecida para gerar novas fontes de receita.	Alinhamento com Objetivos de Longo Prazo: Essas iniciativas alinham-se com os objetivos de crescimento sem os riscos financeiros e operacionais de uma expansão física, mantendo a qualidade e a eficiência que são marcas registradas do negócio atual.

Fortalecimento do Modelo de Delivery		
<p>Expansão Geográfica: Expandir a área de entrega para incluir bairros adjacentes ou cidades próximas, aumentando o alcance do serviço sem a necessidade de uma nova infraestrutura física.</p>	<p>Melhoria Tecnológica: Investir em tecnologia para aprimorar a plataforma de pedidos online, incluindo funcionalidades como pedidos via aplicativos móveis, rastreamento em tempo real e personalização de pedidos, para melhorar a experiência do cliente.</p>	<p>Alinhamento com Objetivos de Longo Prazo: Esta estratégia foca na otimização e expansão de um modelo já bem-sucedido, alinhando-se com o objetivo de crescimento sustentável e minimizando riscos operacionais e financeiros.</p>
Estratégias de Marketing e Parcerias		
<p>Campanhas de Marketing: Implementar campanhas de marketing direcionadas, utilizando mídias sociais para alcançar demografias específicas e criar ofertas sazonais que possam atrair novos clientes.</p>	<p>Parcerias com Negócios Locais: Formar parcerias com cafés, bares e outros estabelecimentos locais para oferecer produtos da pizzeria, ampliando a visibilidade e o acesso ao mercado sem a necessidade de um restaurante próprio.</p>	<p>Alinhamento com Objetivos de Longo Prazo: Essas estratégias permitem que a pizzaria cresça sua base de clientes e sua receita de maneira controlada e estratégica, alinhando-se com os objetivos de longo prazo dos sócios de aumentar a sustentabilidade e a penetração de mercado.</p>

Fonte: Os Autores

BIBLIOGRAFIAS RELACIONADAS.

KOTLER, P. (2000). Marketing Management: Millennium Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

PORTER, M. E. (1991). Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Brasil: Atlas.

8. Conclusões e Contribuições

Este caso de ensino explora a decisão crítica enfrentada pelos sócios de uma pizzaria delivery entre expandir o negócio para um restaurante completo ou encerrar as operações. Ele ilumina os desafios de gerenciar um pequeno negócio no setor de serviços alimentícios, enfatizando a importância da tomada de decisão estratégica e informada num ambiente de negócios dinâmico e incerto.

Os dilemas apresentados destacam uma intersecção importante entre análise financeira, avaliação de risco, gestão de recursos humanos e marketing. A expansão requer não apenas um investimento substancial e a gestão de um número maior de funcionários, mas também carrega o risco de diluir a qualidade do serviço que atualmente define o negócio. Por outro lado, encerrar o negócio enquanto é

lucrativo minimiza o risco financeiro, mas implica o custo de sair de um mercado em crescimento, possivelmente renunciando a futuras oportunidades.

Este caso sugere que uma avaliação detalhada do mercado e das capacidades internas é importante. Os sócios poderiam beneficiar-se de uma análise de cenários que considere várias trajetórias futuras para o negócio e de explorar parcerias estratégicas ou opções de financiamento alternativas, que poderiam oferecer caminhos menos arriscados para a expansão.

Do ponto de vista educacional, este caso proporciona uma excelente oportunidade para estudantes de administração e empreendedorismo aplicarem teorias de gestão e tomada de decisão em um contexto realista. As questões para discussão fomentam o desenvolvimento de habilidades críticas de pensamento e análise, fundamentais para líderes empresariais eficazes.

Na prática profissional, o caso ressalta a importância de equilibrar intuição empreendedora com análise metódica. Os *insights* deste estudo podem ajudar profissionais atuais e futuros a entender melhor quando e como agir diante de oportunidades de crescimento, avaliando os riscos associados de forma rigorosa.

Por fim, é válido salientar que a decisão real tomada pelos sócios foi de encerrar o empreendimento, mediante os aspectos apontados neste caso para ensino. A decisão real não limita a discussão com os estudantes, mas apenas fornece o conhecimento do fim real ocorrido neste dilema.

Referências

- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. DE A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas, 41(1), 8-15.
- DALIO, R. (2017). Principles: Life and Work. [E-book edition].
- DORNELAS, J. C. A. (2008). Empreendedorismo. Elsevier Brasil.
- HACKMAN, J. R., & KATZ, N. (2011). Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1994). Competing for the future. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KAHNEMAN, D. (2017). Pensando, rápido e lento.
- KOTLER, P. (2000). Marketing management: Millennium edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. E., & GUTH, W. D. (1965). Business policy: Text and cases. Homewood, IL: Irwin.
- NUTT, P. C., & WILSON, D. C. (2010). Handbook of decision making. Hoboken, NJ: Wiley.
- OLIVEIRA, F. M. DE. (2012). Empreendedorismo: teoria e prática. Revista Especialize - IPOG, Maio.
- PORTER, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press.
- PORTER, M. E. (1991). Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Brasil: Atlas.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

SAATY, T. L. (1980). The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation. New York, NY: McGraw-Hill.

WEIHRICH, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. Journal of Long Range Planning, 15(2).

ZAMPIER, M. A., & TAKAHASHI, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Cadernos EBAPE.BR, 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, julho 2011.

Declaração de uso de IAG:

Declaramos para os devidos fins, que no artigo foi utilizado o modelo de linguagem ChatGPT, da OpenAI, como ferramenta de apoio para aprimoramento da redação acadêmica, respeitando os critérios éticos de autoria e originalidade.