

O Sucesso Passado é Parâmetro para o Futuro? O Lançamento do Kinder Ovo no Brasil.

Resumo

Este caso para ensino enfoca o processo decisório sobre a implantação de um produto inovador, um chocolate para o público infantil, de uma empresa distribuidora de alimentos. Tem como objetivo fomentar a discussão sobre os riscos e benefícios relacionados a essa tomada de decisão, bem como sobre os fatores a serem considerados pelo presidente da empresa ao optar por implantar a distribuição de um novo produto, desconhecido pelo mercado e que requer altos investimentos iniciais.

Palavras chave: Caso para Ensino. Estratégia. Inovação.

Introdução

A Distribuidora Müller é conhecida pela excelência no trabalho de armazenagem e distribuição no seu estado, sendo uma firma referência em Santa Catarina no seu ramo de atuação. Ao longo da história acumulou importantes conquistas, passando de um pequeno atacado de doces no Centro da cidade de Itajaí/SC, para uma grande empresa no ramo de distribuição de alimentos, representando marcas de destaque nacional e produtos exclusivos. Na Figura 1, apresenta-se a linha do tempo com as principais marcas que a Distribuidora Müller conquistou a representatividade durante os anos de atuação neste mercado.

Figura 1 - Linha do tempo: principais marcas comercializadas pela Distribuidora Müller.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

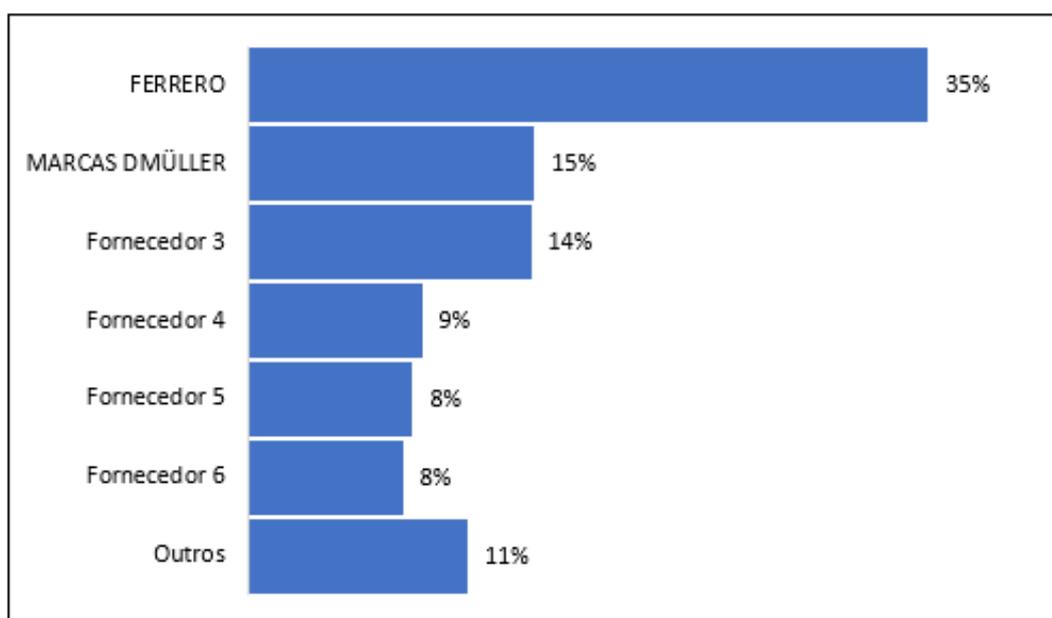
Destaca-se que uma das principais fontes de crescimento da empresa objeto de estudo, foi com a chegada da indústria Ferrero no ano de 1994. Atualmente, a Distribuidora Müller continua sendo o distribuidor exclusivo da marca Ferrero no estado de Santa Catarina, sendo que este é seu principal fornecedor, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Nestes 25 anos atuando no Brasil, a indústria Ferrero já lançou outros produtos, inclusive estabeleceu uma fábrica no país e, a Distribuidora Müller, que faz parte dessa história, obteve resultados significativos com a distribuição dos produtos desta marca.

A Distribuidora Müller possui um expressivo volume de vendas e prestação de serviços associados, o que gera um volume superior a 1.000 toneladas por mês em mais de 12.000 entregas. A empresa também conta com mais de 200 empregados envolvidos na produção, suporte, manutenção e distribuição de alimentos.

Empresa de distribuição de alimentos e produtos de limpeza, cujo foco de atuação é em mercados, mas também atende conveniências, bares, restaurantes e similares. Possui uma grande variedade de itens como biscoitos, chocolates, doces, *snacks*, massas, pães, queijos, material de limpeza entre outros. A empresa conta com uma equipe de vendas especializadas dividida entre vendedores e representantes comerciais que cobrem grande parte de Santa Catarina e disponibilizam atendimento direto ao estabelecimento do cliente, apresentando todos os serviços e produtos disponíveis. O setor de vendas conta com mais dois suportes de atendimentos ao cliente: o e-commerce, recém desenvolvido e começou a ser difundido em 2020, e o 0800 de atendimento aos clientes que conta com um grupo de vendedores de Televendas especializada e ágil.

Gráfico 1 - Faturamento da Distribuidora Müller de 2019 por fornecedor em percentual



Fonte: ERP Distribuidora Müller, (2020).

Empresa de distribuição de alimentos e produtos de limpeza, cujo foco de atuação é em mercados, mas também atende conveniências, bares, restaurantes e similares. Possui uma grande variedade de itens como biscoitos, chocolates, doces, *snacks*, massas, pães, queijos, material de limpeza entre outros. A empresa conta com uma equipe de vendas especializadas dividida entre vendedores e representantes comerciais que cobrem grande parte de Santa Catarina e disponibilizam atendimento direto ao estabelecimento do cliente, apresentando todos os serviços e produtos disponíveis. O setor de vendas conta com mais dois suportes de atendimentos ao cliente: o e-commerce, recém desenvolvido e começou a ser difundido em 2020, e o 0800 de atendimento aos clientes que conta com um grupo de vendedores de Televendas especializada e ágil.

Em função destas especificidades, para a venda de um novo produto é necessário muito planejamento, análise de mercado e seus produtos concorrentes, capital de giro e conhecimento de distribuição desse novo produto.

Implantação de um novo produto

Atualmente, com o apoio de uma infraestrutura que garante ampla capacidade de armazenamento e um avançado sistema de logística, a Distribuidora Müller continua se modernizando, atendendo às demandas do mercado com competência e buscando a excelência em todas as suas operações.

Baseado no histórico organizacional, a Distribuidora Müller diferencia-se dos seus concorrentes com ações voltadas a investimentos em sustentabilidade, tecnologias e processos internos. A empresa também tem conquistado nos últimos anos alguns prêmios e reconhecimentos nacionais que demonstram a sua atuação junto aos clientes e a sociedade.

Devido ao crescimento mercadológico, a empresa vem ampliando sua equipe ao longo dos anos, buscando inovação na comunicação de dados, melhorias na sua frota própria, treinando e desenvolvendo seus colaboradores. A firma tem como objetivo atender bem e fidelizar seus clientes, e observa a atuação do mercado buscando distribuição de novos produtos. Atualmente conta com quadro de profissionais que tem por objetivo atender a demanda e se firmar como empresa inovadora no segmento.

Sr. Odemar Müller, é presidente da empresa, casado com Anna Müller, e possui quatro filhos, sendo que todos trabalham na Distribuidora Müller nas áreas comercial e financeira. Sua esposa também atuava na empresa e, desde que iniciou os negócios, sempre foi seu braço direito, cuidando dos funcionários e buscando expandir os negócios da família. Portanto, destaca-se a característica familiar da empresa.

Recentemente a empresa implantou o seu planejamento estratégico para os próximos anos e um dos objetivos estratégicos é a ampliação do portfólio de produtos. Esse objetivo tem como meta a ampliação das receitas e com isso a melhoria dos resultados econômicos e financeiros. Para tanto foi levantada a ideia pela área comercial de implantação de um novo produto, contudo, os filhos do Sr. Odemar consideraram a ideia de distribuir um novo produto algo arriscado levando em conta o cenário externo e o portfólio atual da empresa.

Na proposta de implantação do produto constavam algumas características já levantadas pela área comercial:

- Busca uma diferenciação para o público infantil, um chocolate com menos açúcar, menos cacau e mais leite.
- Não é conhecido no país, muito menos no estado de Santa Catarina.
- O transporte seria realizado por containers e por transporte rodoviário do Uruguai.
- O produto tem uma proposta diferente e inovadora. A empresa fornecedora destaca o apelo da novidade, ou seja, que o distribuidor venderia um produto totalmente novo mercado.

Destaca-se que a Distribuidora Müller comercializa produtos similares, como Ferrero e Hershey. Por outro lado, a distribuição de um novo produto poderia ser uma oportunidade para a Distribuidora Müller para abrir novos mercados e comercializar produtos de um novo fornecedor. Caso o investimento tivesse o retorno esperado, a Distribuidora Müller teria no seu portfólio mais um produto diferenciado com potencial de incremento na receita da empresa. Outro detalhe fundamental é quem fosse escolhido e comprasse a ideia e o risco, seria o

distribuidor exclusivo do produto na região. Além disso, teria a oportunidade de receber os demais itens complementando o *mix* de produtos atuais.

Em busca de suporte à decisão, Sr. Odemar quis ouvir o Diretor Comercial, Pedro Trage, e a Diretora Financeira, Amanda Silva, pedindo que apresentassem ideias para a solução do problema. Em uma conversa informal com os dois, o presidente notou que eles tinham pensamentos divergentes: enquanto Pedro defendia a implantação de um novo produto, Amanda insistia que a melhor opção seria manter o portfólio atual.

Considerando essa divergência, Odemar decidiu agendar uma reunião com os dois diretores para que formalizassem suas sugestões, apresentando todos os seus argumentos, com dados quantitativos e qualitativos, elucidando o impacto de cada cenário nas operações da empresa. Na defesa de cada diretor, deveria ficar bem claro a necessidade de a empresa manter excelência, com o objetivo de evitar problemas futuros. Odemar ressaltou que a Distribuidora Müller apresenta um equilíbrio financeiro de caixa, fazer investimentos ousados podem comprometer sua solvência, mas que é inadmissível deixar o dinheiro parado no caixa da empresa e perdermos uma boa oportunidade de investimento. Por isso colocar o planejamento estratégico em prática é fundamental.

No dia agendado, todos comparecem à reunião. Odemar deu início agradecendo a presença dos diretores. Deixou claro que estavam ali para apresentar argumentos e debater sobre a melhor decisão a tomar, e assim deu-se início ao debate entre os diretores e o presidente.

Na condução da reunião, Odemar iniciou sua fala retomando fatos marcantes de sua vida enquanto empresário. Em especial, a tomada de decisão para crescimento da empresa foi algo que sempre o marcou. Implantar ou não um novo produto, a aceitação pelos clientes, os custos de distribuição e venda. Dentre as decisões tomadas, uma foi especial e motivo de a empresa estar no seu patamar atual. *“Antes de iniciar os argumentos, eu gostaria de retomar uma decisão feita no passado e que deu certo, a distribuição do **KINDER OVO**”*, comenta Sr. Odemar.

Os diretores ficaram sentados e atentos a história do Presidente da empresa.

“Em 1994, quando a Distribuidora Müller foi contatada pelo headhunter que buscava parceiros para estruturar a distribuição de produtos Ferrero no Brasil, eu tive que avaliar muito bem a situação porque se tratava de um passo muito grande que poderia desencadear uma série de perdas, se a operação não desse certo”. Enfatiza Odemar.

A logística de distribuição seria o principal desafio. Continua a fala do presidente, *“a indústria de chocolate, até então desconhecida no país, precisava de um distribuidor em cada estado para representar a marca e fazer com que seus produtos chegassem por meio da distribuição nos mais diversos canais de varejo, chegando ao consumidor final com rapidez e qualidade”*.

Além da logística, outro fator que permeava sua decisão estava na aceitação deste produto no mercado nacional, e naquele momento, o presidente destaca que *“tinha uma decisão a ser tomada: iniciar ou não a distribuição de um produto inovador naquele ano para o mercado nacional. De fato, o produto era inovador, mas isso não oferecia garantia de sucesso no Brasil. A qualidade do produto foi atestada por mim e isso era um fator positivo, mas também não*

garantia que teria aceitação nem que essa qualidade seria percebida pelo consumidor a ponto de pagar mais caro pelo produto”.

Sem um estudo de mercado, sem um plano de marketing, o presidente enfatiza que os riscos eram muitos, *“assumi o risco do investimento neste projeto audacioso e aceitei o desafio de iniciar a distribuição do produto pela Distribuidora Müller. O pagamento da importação foi realizado de forma antecipada e o investimento em propaganda por parte da Ferrero começou dois dias após a chegada do produto no Brasil. O produto estava em várias mídias e não demorou muito para se esgotarem os primeiros containers que chegaram”.*

O sucesso foi tanto que o produto estava sempre em falta, chegava e se esgotava em 2 ou 3 dias. O faturamento da Distribuidor Müller dobrou em 3 meses somente por conta deste único produto.

Continuando a reunião o presidente destaca a importância desta história para a empresa. Conclui sua fala inicial dizendo: *“Bom, não quero me alongar mais, mas é importante que vocês tenham o conhecimento do histórico da empresa e porque estamos aqui hoje”.*

Pedro Trage, diretor comercial, ouviu atentamente a fala inicial do presidente. *“Agradeço a oportunidade de ouvir essa história que reforça os argumentos que trago nesta reunião para implantação de um novo produto. Em primeiro lugar destaco que este novo produto é diferenciado, não existe no mercado nacional. Tenho plena convicção que este produto trará bons resultados para a empresa”* enfatiza Pedro.

Sem deixar Pedro aprofundar seus argumentos, Amanda, diretora financeira, em tom impaciente aponta *“Pedro, permita que eu lhe interrompa. Sr. Odeimar, a história da Ferrero e implantação do Kinder Ovo foi um marco na história da empresa, mas gostaria de ponderar que este produto foi implantado em 1994, em uma época totalmente diferente dos dias atuais”.*

Mantendo sua linha de argumentação, Pedro afirma, *“sim, sim, eu sei disso. Portanto, ao realizar as minhas pesquisas, procurei identificar os diferenciais do produto. Ele será um produto que agregará ao nosso portfólio, ou seja, pode atender a um nicho do mercado e que hoje a Distribuidora Müller não atende. Além disso, já contamos com a expertise de implantação de vários produtos e a empresa precisa inovar e crescer”.*

Quadro 1 - Oportunidades e riscos do negócio

Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor de renome internacional - Forte investimento em propaganda. - Necessidade de distribuidor com a mesma linha de atuação da Distribuidora Müller. - Distribuição exclusiva na região - Produto destinado para o público infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade do processo de importação. - Variação cambial. - Fornecedor desconhecido no Brasil. - Produto totalmente novo, desconhecido. - Produto sensível a temperaturas elevadas. - Devido ao elevado investimento, caso tivermos resultado ruins com o produto, poderia impactar fortemente no negócio. - Riscos de importação. - Pagamento antecipado dos produtos. - Contratante não aceita devolução.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Pedro aponta para o Quadro 1 onde são apresentados de forma resumida as oportunidades e riscos da nova operação. *“Vejam a planilha resumida com as oportunidades e riscos que considereí nessa análise”* aponta Pedro.

Mesmo antes da explicação dos argumentos apresentados pelo Pedro, Amanda novamente com tom impaciente afirma que *“considerando as premissas apresentadas, eu vejo que a nova operação possui mais riscos do que oportunidades, em especial na aceitação do mercado nacional de um produto desconhecido e com alto investimento necessário para iniciar a distribuição”*.

Pedro, reforça seu argumento na implantação do novo produto e aproveita a fala do presidente dizendo: *“minha cara, se fosse levar a ferro e fogo todas as implicações no lançamento de um novo produto, não teríamos lançado o Kinder Ovo, e hoje não teríamos esse diferencial”*.

Neste momento o presidente interrompe a fala de Pedro, e sinaliza para que a Amanda possa apresentar seus argumentos sobre a não implantação do produto. Afinal, com sua experiência que passou por vários momentos da empresa e da economia sabe que atualmente é um contexto diferente.

Amanda busca apresentar seus argumentos considerando a atual estrutura da empresa e o cenário mercadológico e econômico atual. *“Entendo que buscar a manutenção dos produtos atuais é a melhor opção. Isso porque atualmente a empresa possui um mix de produtos muito bem estabelecido no mercado. Tem mantido um crescimento sustentável ao longo dos anos, e a implantação de um novo produto requer um estudo mais aprofundado do que apenas apresentar oportunidades e riscos”* enfatiza Amanda.

Pedro interrompe a fala e em tom mais elevado argumenta que: *“vamos manter a empresa assim? E esperar um concorrente implantar o novo produto então? Porque este produto será distribuído no Brasil seja por nós, ou pelo nosso concorrente”*.

Amanda continua sua apresentação. *“Não é tão simples assim Pedro. A questão que coloco são novos parâmetros, e principalmente um novo cenário externo. Deixe-me mostrar o quadro-síntese dos meus argumentos”*. Amanda aponta para o Quadro 2.

Quadro 2 – Cenários de 1994 e dias atuais

Cenário de 1994	Dias atuais
<ul style="list-style-type: none"> - Pouca influência de atacadistas. - Início do Plano Real que trouxe estabilidade econômica ao Brasil. - Menor número de produtos similares. - Público alvo com menos atrações de compras. - Menor influência tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de atacadista vendendo os mesmos produtos por Distribuidoras. - Instabilidade econômico-financeira e Dólar muito valorizado frente ao Real. - Maior número de produtos similares aumentando a concorrência. - Público alvo com atenção voltada a outra realidade, principalmente a virtual. - Enorme influência tecnológica. - Apelo por produtos mais saudáveis

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

“São esses seus argumentos Amanda? Eles são muito fracos e não me convencem. E quanto a inovação? A expansão da empresa? Você acredita que temos que estagnar no mercado e sermos engolidos pela concorrência, para garantir o fluxo de caixa?” Diz Pedro.

Amanda de forma mais incisiva, e considerando sua experiência na área financeira destaca: *“com todo respeito Pedro, penso que você está agindo pela emoção e impulso, típico de seu perfil, pensando apenas na área comercial. Suas análises são rasas, e você demonstra uma visão imediatista, sem pensar no longo prazo e nas consequências de uma tomada de decisão errada”*.

Pedro então retruca: *“opa, opa... quer dizer então nobre colega que você está me acusando de impulsivo, imediatista e que minhas opiniões são meras especulações? Que eu não analisei nada e que minhas análises são oportunistas?”*

Acompanhando as argumentações o presidente interrompe as falas dos diretores e enfatiza para focar no objetivo da nossa reunião. *“Muito obrigado, as informações e argumentos de vocês foram muito úteis e importantes. Vou levá-los em consideração e tentarei decidir o quanto antes sobre a implantação do novo produto”*. Com isso, Odemar encerra a reunião.

O dilema do Sr. Odemar

Considerando os argumentos apresentados pelos diretores fica evidente dois caminhos a serem tomados. Ouvir os argumentos da área comercial, implantar o novo produto e incorrer em riscos de prejuízos, mas com possibilidade de acelerar o crescimento da empresa, ou manter o *mix* de produtos atuais, mesmo com estabilidade dos resultados conforme argumentos da área financeira.

De acordo com o cenário apresentado, o Sr. Odemar encontrava-se na difícil situação de tomar uma nova decisão. Com base nas informações apresentadas e, considerando sua história e ao mesmo tempo uma perspectiva estratégica atual da empresa, qual a melhor decisão a ser tomada pelo Sr. Odemar?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso para ensino foca o processo decisório sobre a implantação de um produto inovador, um chocolate para o público infantil, de uma empresa distribuidora de alimentos. Tem como objetivo fomentar a discussão sobre os riscos e benefícios relacionados a essa tomada de decisão, bem como sobre os fatores a serem considerados pelo presidente da empresa ao optar por implantar a distribuição de um novo produto, desconhecido pelo mercado e que requer altos investimentos iniciais.

Palavras chave: Caso para Ensino. Estratégia. Inovação.

Objetivos Educacionais do Caso

O caso tem por objetivo levar os alunos ou profissionais de empresas a vivenciar decisões estratégicas e de inovação, analisando as ameaças e oportunidades. Podem ainda refletir a respeito do empreendedorismo e da diversificação dos negócios. Além de realizar a estruturação de um plano de negócios para um novo produto, análise de retorno de investimento e riscos atrelados a uma nova operação.

Fonte de Obtenção dos Dados do Caso

Os dados primários foram obtidos em entrevista pessoal com um dos diretores da empresa Distribuidora Müller Comércio e Representações Ltda, o Sr. Marcelo Queluz Müller. Marcelo é um dos filhos do presidente da empresa, Sr. Odemar Müller, e na época da implantação do Kinder Ovo era responsável pela área comercial da empresa. A entrevista gravada aconteceu no dia 03 de abril de 2019 com início às 10h00 e duração aproximada de uma hora e trinta minutos. A entrevista foi realizada em uma sala reservada nas dependências da Distribuidora Müller e foi autorizada a gravação. O diretor se manteve disposto a contribuir no estudo durante a entrevista e se colocou à disposição após a coleta de dados.

No dia 10 de abril de 2019 foi realizada a segunda entrevista por *skype* com o Sr. Manoel Machado, primeiro diretor da Ferrero no Brasil, e que reside atualmente em São Paulo. A conferência iniciou em uma sala reservada às 11h00, foi gravada, houve alguns registros por escrito de pontos principais pelos acadêmicos e durou aproximadamente 55 minutos. O Sr. Manoel Machado ficou interessado em contribuir com o estudo, autorizou a gravação, a divulgação dos dados e do seu nome no caso, e ainda se disponibilizou a repassar demais informações, se houver necessidade para conclusão do caso.

Já no dia 24 de abril de 2019 aconteceu a entrevista com o Sr. Odemar Müller, diretor presidente da Distribuidora Müller Comércio e Representações Ltda. A exemplo das anteriores, esta entrevista também foi gravada. Ela foi realizada na sala do presidente da empresa e teve seu início às 14:45 com duração aproximada de 40 minutos e a gravação foi autorizada.

Os dados primários coletados, foram transcritos e complementados com dados da Ferrero extraídos do site da empresa. Foram também utilizados relatórios gerenciais da empresa Distribuidora Müller.

Os nomes, com exceção do Sr. Odemar foram alterados no caso.

Utilização Recomendada

O caso foi desenvolvido para ser usado em cursos de graduação, ou pós-graduação, em disciplinas relacionadas a empreendedorismo e estratégias organizacionais. O caso pode ser utilizado também em treinamentos de gestores em empresas de pequeno e médio porte, e pode ser distribuído nas etapas descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da aplicação do caso

1º Etapa	2º Etapa	3º Etapa	4º Etapa
O professor deve solicitar que todos façam a leitura prévia do artigo. De preferência, esta etapa deverá ser realizada antes do início da aula.	O professor pode dividir a sala em grupos de até 5 alunos, para fazer leitura dinâmica, e posteriormente discutir o caso. Disponibilizar de 30 a 40 minutos para esta etapa.	Após a discussão realizada nos pequenos grupos, o professor pode abrir a discussão para o grande grupo. Disponibilizar de 30 a 40 minutos para o debate das questões.	Na última etapa, o professor deve realizar um fechamento, fazendo suas considerações, sugestões, observações dos grupos e apresentar as notas de ensino. Disponibilizar até 30 minutos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Questões para Discussão

- 1) Na posição do Sr. Odemar e considerando uma decisão estratégica, você investiria em um novo produto de uma marca desconhecida no Brasil? Justifique a resposta.
- 2) Frente a um novo cenário, é correto considerar o histórico de sucesso para a viabilidade de um novo produto? Justifique a resposta.
- 3) Quais são as ameaças e oportunidades para a empresa e qual o peso da inovação na implantação de um novo produto?
- 4) Analise a importância do perfil do empreendedor e de estudos de viabilidade para a implantação de um novo produto.
- 5) Que tipos de impactos a implantação de um novo produto gera na gestão financeira e de caixa da empresa?

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso abordando aspectos relacionados a decisões estratégicas, empreendedorismo e inovação, além dos aspectos financeiros que podem influenciar o desenvolvimento da empresa.

A tomada de decisão realizada na época feita pelo senhor Odemar Müller considerou mais o seu perfil empreendedor e o fato de “ser chocolateiro”, seu espírito de inovação, do que um estudo sobre ganhos e perdas na aquisição de um novo produto.

- 1) Na posição do Sr. Odemar e considerando uma decisão estratégica, você investiria em um novo produto de uma marca desconhecida no Brasil? Justifique a resposta.

Para o contexto atual, foi abordada uma breve discussão a respeito de estratégias e decisões estratégicas. Levando em consideração que a empresa implantou o planejamento estratégico para os próximos anos e definiu seus objetivos e estratégias, cabe destacar que a estratégia é

um padrão de decisões que determina e revela objetivos, produz as principais políticas e planos, identifica o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade (Andrews, 1980).

A utilização deste ferramental poderá auxiliar a empresa a tomar uma decisão mais assertiva. Neste sentido, deve-se levar em conta nos estudos a história de implantação do Kinder Ovo, e demais informações do cenário atual, considerando que a estratégia é como o fio condutor entre o passado e o presente. A estratégia pode ser definida como um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização (Ansoff, 1990; Quinn, 1991; Kaplan & Norton, 1997). Na mesma linha, o pensamento estratégico é produto da interação entre experiência no trabalho, diferenças individuais, criação de conhecimento e influência da cultura organizacional (Goldman & Casey, 2015).

Entende-se por *strategizing* o resultado da intersecção entre quais atividades (prática), como se realiza tal atividade (práxis) e quem desenvolve a atividade, com seu know-how (praticantes), considerando as influências dos diferentes ambiente e os resultados alcançados, os quais podem modificar as escolhas estratégicas da organização (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Jarzabkowski et al., 2016). Ademais, a estratégia como prática ou *strategizing* tem sido investigada nos últimos 20 anos com uma intensidade elevada, embora ainda não suficiente (Iasbech & Lavarda, 2018).

2) Frente a um novo cenário, é correto considerar o histórico de sucesso para a viabilidade de um novo produto? Justifique a resposta.

Na ocasião da decisão, o Sr. Odemar não tinha definido um conjunto de objetivos e as estratégias eram deliberadas. Por outro lado, o empresário tinha o conhecimento, ainda que empírico, que aquela decisão traria uma vantagem competitiva. Este conhecimento empírico está alinhado ao conceito de estratégia desenvolvido por Porter. A estratégia é uma manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor (Porter, 2005).

Na visão do autor Drucker (1994), a estratégia é definida como uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?

Embora a Distribuidora Müller esteja bem posicionada no mercado o cenário muda rapidamente. Para Oliveira (2005), a estratégia busca posicionar a organização no ambiente em que está inserida. E possui orientação para o longo prazo, definido de maneira consciente e proposital, bem como a empresa pretende alcançar os resultados. Para Cararo, Becker, Guimarães e Severo (2018), toda corporação que atua no mercado possui uma estratégia competitiva, podendo ela ser explícita ou implícita.

Destaca-se que, na literatura existem diversas definições de estratégia. Segundo Mintzberg (2006), o reconhecimento dessas múltiplas definições pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo. De forma geral, a estratégia é definida como um arranjo de ações de forma ofensiva, com o intuito de enfrentar as forças competitivas, objetivando resultados com relação aos investimentos que foram disponibilizados por meio da tomada de decisão (Porter, 2005; Li, Su & Liu, 2010; Glaser, Fourné & Elfring, 2015). Ademais, sob o ponto de vista estratégico,

entende-se que uma boa estratégia deva contemplar uma base de recursos que se alinhem aos objetivos de uma organização (Palma & Padilha, 2020).

Com a aquisição do novo produto, é necessário a elaboração de um plano com a reestruturação e alocação de recursos, a definição dos objetivos e estratégias para o novo negócio, e obter vantagem competitiva. Considerando a estratégia como prática, para o autor Tovstiga (2015), o pensamento estratégico é considerado um importante elemento na formação da estratégia, já que estimula o desenvolvimento de questões estratégicas, a geração de *insights* e eleva a percepção em relação a competitividade. Reiteram Melo et al. (2018) que, apesar de ser um processo racional, a tomada de decisão sobre a estratégia empresarial pode envolver aspectos emocionais e culturais. Para Scussel e Lavarda (2020), “a estratégia tanto pode ser formulada intencionalmente e enunciada em um plano estratégico a priori (deliberada), como emergir em um padrão de ações interdependentes que, organizadas retroativamente, são enunciadas a posteriori (emergente)”.

Mintzberg (2006) tem um enfoque para a análise de estratégia conhecido como os cinco “Ps”:

- 1) Plano (plan) a estratégia envolve a adoção de um curso intencional de ação e a alocação de recursos para alcançar os objetivos de longo prazo da organização;
- 2) Pretexto ou estratégia (ploy) manobra específica para superar concorrente;
- 3) Padrão (patern) refere-se à consistência no comportamento organizacional podendo ser pretendida ou não;
- 4) Posição (position) refere-se à interligação da organização com o seu ambiente, sendo este caracterizado pela mudança, incerteza, concorrência e competitividade, onde o ambiente não é controlável;
- 5) Perspectiva (perspective) representa a maneira da organização visualizar o mundo, uma vez que a estratégia é uma abstração fundamental que seja uma perspectiva compartilhada.

- 3) Quais são as ameaças e oportunidades para a empresa e qual o peso da inovação na implantação de um novo produto?

Ter o entendimento das forças e fraquezas internas da empresa e ao mesmo tempo conhecer as oportunidades e ameaças pode ser um diferencial para o processo de tomada de decisão baseado no planejamento estratégico. Com isso, a primeira etapa que deveria ser realizada seria a análise de cenários com a identificação das oportunidades e ameaças do novo mercado. A matriz SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa. Tal matriz é uma ferramenta importante para a análise de pontos fortes e fracos, de ameaças e oportunidades (Fernandes, Figueiredo, Sanches, & Brasil, 2015; Silva, Medeiros & Medeiros, 2018).

A análise SWOT pode ser definida como ponto forte, que proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial, e o ponto fraco é a situação inadequada da empresa que proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial (Oliveira, 2007). Portanto, para o mesmo autor, oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, e ameaça é a força ambiental incontrolável, que cria obstáculos à sua ação estratégica, e quando reconhecida, poderá ou não ser evitada.

No ambiente competitivo atual em que as firmas estão inseridas, de acordo com Mirales, Jacomino, e Baldin (2019), torna-se decisivo a percepção dos aspectos internos e externos que as influenciam, tendo em vista a eficácia das decisões de gestores de pequenas, médias ou grandes empresas.

Para o caso em questão foi desenvolvida a matriz SWOT com as premissas levantadas em 1994 conforme observa-se no Quadro 4.

A definição de estratégias alinhadas ao contexto dos cenários interno e externo, conforme observado no Quadro 4, possibilitou a implementação de ações para alcance dos objetivos. Ademais, a definição adequada das estratégias para orientar a organização na busca de vantagem competitiva é de extrema importância (Melo, Silva, & Ramalho, 2018). Os autores Silva et al. (2018) complementam que, a análise SWOT, como toda ferramenta de planejamento, necessita ser realizada periodicamente, com a escolha de variáveis que traduzem melhor as suas condições atuais, dada a volatilidade dos fatores que compõem e afetam a organização.

Como a Distribuidora Müller já atuava, a praça já estava estabelecida contemplando todo o estado de Santa Catarina para grandes redes de supermercados, médios mercados e clientes do pequeno varejo. Este foi um aspecto que pesou na decisão, era o momento de inovar. Este contexto vai ao encontro do conceito de inovação. A inovação é um processo estratégico, acompanhado da renovação dentro da empresa, capaz de reanimar o que tem a oferecer e a forma como distribui esta oferta, associada à sobrevivência e ao crescimento da organização (De Guimarães, Severo, Dorion, Coallier, & Olea, 2016).

Quadro 4 – Matriz SWOT com base nas premissas de 1994

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - O crescimento de mercado. - Produto ainda inexistente no Brasil. - Fornecedor estruturado. - Margens alinhadas para sustentar o crescimento. - Mercado sem concorrência direta. Possibilidade de assumir a segunda marca no ranking de vendas. - Categoria com alto índice de distribuição no canal alimentar. - Considerável valor agregado. - Categoria de produto para um público específico, com apelo de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor exclusivo. - Marca desconhecida no Brasil. - Grandes marcas de chocolate já estabelecidas no mercado. - Novo conceito de ovo de chocolate. - Impacto financeiro no fluxo de caixa da empresa.
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento forte em mídia. - Equipe de venda externa estruturada. - Praça já conhecida. - Logística e distribuição própria. - Aumento na margem financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidade do produto ao calor. - Desconhecimento da empresa Ferrero no Brasil. - Desconhecimento na criação de um plano de marketing a médio e longo prazo.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Existem diferentes tipos de inovação: introdução de novos produtos no mercado ou de produtos melhorados, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, utilização de novas fontes de matérias-primas, e surgimento de novas formas de organização de uma indústria (Schumpeter, 1982).

Pesquisadores como Hung & Mondejar (2005), Vale (2007), Kuratko, Hornsby & Hayton (2015), constituem a temática da inovação e da capacidade empreendedora. Schumpeter (1982), desenvolveu a abordagem conceitual da inovação, dando a ela um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico. Já para os autores Machado, Luchese e Bencke (2019) verifica-se que não existe uma receita pronta para gerar inovação, muito menos para a gestão deste processo.

No entanto, a gestão estratégica da inovação ocorre por meio das práticas, das práxis e dos praticantes, que é inerente a todo o processo de implementação das ações pensadas e decididas de forma participativa (Roczanski, Belluci, Lavarda, & Melo, 2020).

A partir da análise do caso, desenvolveu-se a matriz SWOT atual, considerando as variáveis internas e externas do presente momento da empresa conforme Quadro 5.

Quadro 5: Matriz SWOT atual

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de novos produtos na categoria de doces. - Considerável valor agregado. - Categoria de produto para um público específico, com apelo de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta representatividade do fornecedor na empresa - Não é um produto de primeira necessidade. - Mercado estável, economia sem crescimento. - Fornecedor exclusivo. - Marca consolidada no Brasil. - Grandes marcas de chocolate já estabelecidas no mercado. - Impacto financeiro no fluxo de caixa da empresa. - Concorrentes com produtos similares. - Taxas de câmbio. - Tecnologias/produtos substitutos. - Competitividade nos locais de venda. - Concorrentes com marcas fortes.
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade técnica. - Investimento forte em mídia. - Equipe de venda externa estruturada. - Praça já conhecida. - Logística e distribuição própria. - Base instalada. - Operação em outros estados. - Parceria de Franquias de brinquedos relacionada a marcas conhecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidade do produto ao calor. - Desconhecimento na criação de um plano de marketing a médio e longo prazo. - Custo de importação. - Recursos limitados.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Quando são analisadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas na implantação do novo produto nos dias atuais, verifica-se uma diminuição das oportunidades e em contrapartida um aumento das ameaças, especialmente relativo ao mercado estável e concorrentes estabelecidos.

Tal cenário sinaliza a oportunidade de uma nova reflexão quanto a tomada de decisão realizada a época pelo Sr. Odemar.

- 4) Analise a importância do perfil do empreendedor e de estudos de viabilidade para a implantação de um novo produto.

O perfil empreendedor e a busca por diferenciais competitivos no mercado de distribuição que o Sr. Odemar sempre atuou, nos remete as seis competências do comportamento empreendedor de Timmons e Spinelli (2007): 1) compromisso e determinação, 2) liderança, 3) busca por oportunidades, 4) tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza, 5) criatividade, independência e adaptabilidade, e 6) motivação para superação.

Ao entrevistar o Sr. Odemar Müller, em relação a estratégia e as angústias da tomada de decisão da época, ele relata: *“nós já tínhamos os clientes mapeados, o know-how de mais de 20 anos vendendo nos mesmos clientes mantendo um forte relacionamento e os investimentos em marketing seriam feitos pelo fabricante”*. Essas questões deram maior segurança e, mesmo com os elevados investimentos, os cálculos para identificar o prazo de *payback* eram factíveis, com retorno rápido.

- 5) Que tipos de impactos a implantação de um novo produto gera na gestão financeira e de caixa da empresa?

No contexto atual, a decisão financeira implica em escolhas na utilização de fundos de capital próprio ou de terceiros no momento da tomada de decisão. A limitação de recursos financeiros é uma informação importante que deve ser considerada pela empresa em seus projetos.

O planejamento financeiro é um aspecto importante nas atividades da empresa, oferece orientação para a direção, à coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos (Gitman, 2004; Lima & Tomé, 2018).

Como a decisão a ser tomada pelo Sr. Odemar, demandaria recursos mensais da empresa, e a estratégia financeira precisaria ser estudada. Para Ching, Marques e Prado (2003), “planejar significa decidir antecipadamente”, implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. Neste contexto, uma questão central é que a firma que não apresenta lucratividade, necessita reavaliar suas estratégias para que possa sobreviver no mercado, por meio do seu diferencial competitivo (Demeester, De Meye & Grahovac, 2014; Rozsa Neto & Lavarda, 2017).

O gestor financeiro organizacional tem nas decisões de financiamentos, uma das mais importantes tarefas. No exercício de suas atividades profissionais, estes, se deparam com contínuos atos de tomadas de decisões, especialmente com o objetivo de concretizar investimentos financeiros de valores excedentes e/ou de tomar financiamentos (Dalmolin, Basso, Laimer, Baggio, & Reck, 2019).

Um estudo recente realizado por Moterle, Wernke, e Junges (2019), adverte que os três conceitos menos conhecidos pelos gestores são: liquidez corrente, ciclo operacional e necessidade de investimento em capital de giro. Já entre os dois grupos de conceitos como gestão financeira e contabilidade, o de maior conhecimento dos empresários se refere a contabilidade. Os autores enfatizam que os resultados da pesquisa também demonstraram que o maior déficit de conhecimento dos gestores se refere ao conceito de liquidez corrente.

Neste sentido, para a tomada de decisão na implantação de um novo produto pelo Sr. Odemar nos dias atuais, requer novas variáveis em um contexto mercadológico completamente diferente do ano de 1994, quando ocorreu a implantação do Kinder Ovo.

Aspectos considerados na tomada de decisão do Sr. Odemar na implantação do Kinder Ovo em 1994 (*Dados reais descritos com base nas entrevistas realizadas*)

O Sr. Odemar, distribuidor de produtos alimentícios no estado de Santa Catarina, estava em um período estável em 1994. Após o telefonema do *head hunter*, Sr. Odemar ficou instigado com o desafio e precisava tomar uma decisão. Apesar de sempre estar atento as novidades de mercado e buscar novos parceiros para implementar seu negócio, algo preocupava o empreendedor. *“O pai tinha dúvidas em relação ao produto, não conhecia a empresa Ferrero, desconhecia o processo de importação de produtos, e acabara de sair de um período pós páscoa”*, relata Marcelo Müller.

Marcelo Müller complementa que *“um fator relevante na decisão era o pagamento antecipado que o pai precisaria fazer para adquirir o produto. O montante era em torno de 75% do faturamento mensal da nossa empresa na época”*.

Na visão do próprio Sr. Odemar Müller *“um fator determinante da difícil decisão, foi a visita na fábrica da Ferrero na Alemanha e Itália”*. O Sr. Odemar, ao lembrar deste fato comenta que *“a tecnologia utilizada já em 1994 pela Ferrero para fabricar seus produtos, era algo totalmente inovador e encantador”*.

A única garantia que o Sr. Odemar tinha era a promessa da Ferrero de que investiria fortemente em mídia do produto e que começaria dois dias após a chegada destes no estado. Naquele momento, a indagação era: Como o Sr. Odemar poderia investir 75% do seu faturamento mensal em um produto fabricado por uma empresa desconhecida no Brasil?

O fato de o Sr. Odemar ser conhecido como “chocolateiro” e que ao degustar o produto logo percebeu a ótima qualidade, poderia ajudar em sua decisão. Mas por outro lado estava o fato de que, se aceitasse o desafio de revender este produto Ferrero, o empreendedor deixaria de investir em outros produtos ou outras áreas, porque a necessidade de capital de giro aumentaria consideravelmente com o pagamento das importações de forma antecipada e o recebimento de seus clientes seria a prazo. A importação de contêineres fechado, pagos antecipadamente em dólar e com valor agregado que representava 75% do seu negócio, era um risco elevado.

De fato, o produto era inovador, mas isso não oferecia garantia de sucesso no Brasil. A qualidade do produto foi atestada pelo Sr. Odemar e isso era um fator positivo, mas também não garantia que teria aceitação nem que essa qualidade seria percebida pelo consumidor a ponto de pagar mais caro pelo produto.

O que aconteceu

O Sr. Manoel (representante da empresa Ferrero na época) convenceu os distribuidores dos outros estados brasileiros, e a Distribuidora Müller para realizar a distribuição exclusiva do produto no estado de Santa Catarina, segundo seu relato, *“era um plano de distribuição maravilhoso”*, e explica que:

Foi mais ou menos uma decisão em bloco, todos acreditaram nas mentiras que eu contei (risos). Não sei por que eles acreditaram em mim na época, mas eu dei a garantia que seriam distribuidores

exclusivos efetivamente nos seus estados de atuação, seriam a força de vendas da Ferrero no Brasil, não havia venda direta nos supermercados com a promessa de ser um produto que viria revolucionar o mercado de chocolates. Ou seja, a venda seria 100% por meio do distribuidor e com tremendo suporte em propaganda.

A firma Distribuidora Müller foi escolhida para representar a Ferrero no estado de Santa Catarina, porque tinha o modelo de distribuição que a empresa contratante queria. “Na ocasião, quando mapeamos algumas redes de distribuidores, observamos um trabalho muito sério, e que funcionava muito bem da ki-refresco, que era realizado pela Distribuidora Müller”, complementa o Sr. Manoel.

O Sr. Odegar assumiu o risco do investimento neste projeto audacioso e aceitou o desafio de iniciar a distribuição do produto pela Distribuidora Müller.

Considerando as informações que permearam a decisão de implantação do Kinder Ovo, verifica-se que foram levados em conta mais aspectos da visão empreendedora do Sr. Odegar do que aspectos técnicos de planejamento, estudos de mercado, ou pesquisas para aceitação do produto.

REFERÊNCIAS

Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. In: The strategy process: concepts and contexts. Prentice Hall.

Ansoff, H. I. (1990). A Nova estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas.

Cararo, W. R.; Becker, A.; Guimarães, J. C. F.; & Severo, E. A. (2018). Empreendedorismo e inovação como estratégia organizacional: um caso de ensino. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v.12, n.7, p.1736-1749, jul./dez.

Ching, H. Y.; Marques, F.; & Prado, L. (2003). Contabilidade e Finanças: para não especialista. São Paulo: Prentice Hall.

Dalmolin, D.; Basso, K.; Laimer, C. G.; Baggio, D. K.; & Reck, D. (2019). O papel da confiança nas decisões financeiras de financiamentos organizacionais. UEM, Paraná, v.38 n.1 p.141-159, jan./abr. DOI: 10.4025/enfoque. v.38i1.39625.

De guimarães, J. C. F.; Severo, E. A.; Dorion, E. C. H.; Coallier, F.; & Olea, P. M. (2016). The use of organizational resources for product innovation and organizational performance: A survey of the brazilian furniture industry. International Journal of Production Economics, 180, 135-147.

Demeester, L.; De Meye, A.; & Grahovac, J. (2014). The role of operations executives in strategy making. Journal of Operations Management, v.32 (7-8), 403-413.

Drucker, P. (1994). The theory of business. Harvard Business Review, p.95-104, sep./oct.

Fernandes, I. G. M.; Figueiredo, H. M.; Costa, H. L. da; Sanches, S. G.; & Brasil, A. (2015). Planejamento estratégico: Análise SWOT. Revista Conexão Eletrônica, n.10, v.1, 1464-1473.

Gitman, L. J. (2004). Princípio de Administração Financeira. Tradução técnica: Antônio Zarotto Sanvicente, 10.ed. São Paulo: Addison Wesley.

- Glaser, L.; Fourné, S. P.; & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.
- Goldman, E. F.; & Casey, A. (2015). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of leadership & organizational studies*, v.17, n.2, p.119-128.
- Hung, H.; & Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of entrepreneurship*, 14(2), 117-129.
- Iasbech, P. A. B.; & Lavarda, R. (2018). Strategy and practices: a qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. *International Journal of Public Sector Management*, v.31, n.3, p.347-71.
- Jarzbkowski, P.; Kaplan, S.; Seidl, D.; & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, v.14, n.3, 248–259.
- Jarzbkowski, P.; Balogun, J.; & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v.60, n.1, p.5-27.
- Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo: Campus.
- Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Li, Y.; Su, Z.; & Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5–6), 300-309.
- Lima, V. R.; & Tomé, A. S. (2018). A importância da adoção de um planejamento financeiro para a gestão e crescimento das pequenas empresas. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v.9, n.1, p. 2190-2206, Jan./Jun. ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br
- Machado, N. S.; Luchese, G. T.; & Bencke, F. F. (2019). Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC). *RASI*, Volta Redonda/RJ, n.5, v.1, 57-76.
- Melo, E. S.; Silva, S. da C. D.; & Ramalho, W. (2018). Estratégia em organizações educacionais católicas de Belo Horizonte: um estudo de múltiplos casos. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 21.
- Mintzberg, H. (2006). Cinco Ps para estratégia. In: Mintzerg, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. De Luciana de Oliveira da Roccha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mirales, E.; Jacomino, G. P.; & Baldin, C. (2019). Análise Swot: um estudo sobre o nível de competitividade de uma empresa de *fast-food* japonês. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal*. Vitória (ES), v.8, n.3, set./dez. ISSN 2317-5087. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.3.26183.141-162
- Moterle, S.; Wernke, R.; & Junges, I. (2019). Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. *Race*, Joaçaba, v.18, n.1, p.31-56, jan./abr. E-Issn: 2179-4936. Disponível Em: [Https://Portalperiodicos.Unoesc.Edu.Br/Race](https://Portalperiodicos.Unoesc.Edu.Br/Race).

Oliveira, de P. R. (2005). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4. ed. Revisada e atualiza. São Paulo: Atlas.

Oliveira, de P.R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Palma, A.; & Padilha, A. C. M. (2020). Visão baseada em recursos (Vbr) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcance. Eletrônica*, vol.27, n.1, jan./abr. Disponível em: www.univali.br/periodicos issn: 1983-716x.

Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. São Paulo: Campus.

Quinn, J. B. (1991). *Strategies for change*. In: *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2 ed. p.4-12. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Roczanski, C. R. M.; Belluci, C. F.; Lavarda, R. A. B; & Melo, P. A. de. (2020). A participação do *middle manager* na gestão estratégica à luz da estratégia como prática. *RASI*, Volta Redonda, RJ, v.6, n.1, p.80-100, jan./abr. <http://www.rasi.vr.uff.br>

Rozsa Neto, R.; & Lavarda, R. A. B. (2017). The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: An essay. *REBRAE*, 10(3), 366-380.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Scussel, F. B. C.; & Lavarda, R. A. B. (2020). A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: proposta de um framework conceitual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.10, n.1, p.2-22, jan./abr.

Silva, T. R. da; Medeiros, M. V. B.; & Medeiros, G. R. N. (2018). Gestão de riscos no framework scrum utilizando análise Swot. *Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação da Faculdade Estácio do Pará*, 1(1), 48-57.

Timmons, J. A.; & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Tovstiga, George. (2015). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. John Wiley & Sons.

Vale, G. M. V. (2007). *Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Rio de Janeiro: Garamond.