UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Estruturação do processo decisório na gestão de rentabilidade do
portfólio de produtos

Eduardo Marcolino Yamamoto

Orientador: Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Júnior

SÃO PAULO

2017

Mestrado Profissional em Empreendedorismo

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

EDUARDO MARCOLINO YAMAMOTO

Estruturação do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Alvaír Silveira Torres Júnior.

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Yamamoto, Eduardo Marcolino

Estruturação do processo decisório na gestão de rentabilidade do
portfólio de produtos / Eduardo Marcolino Yamamoto. – São Paulo, 2017.
199 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Alvaír Silveira Torres Júnior.

1. Decisão administrativa 2. Tomada de decisão 3. Portfólios – Aspectos
administrativos 4. Otimização de portfólios I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.403

RESUMO

YAMAMOTO, Eduardo Marcolino. Estruturação do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. 2017, 199p. Dissertação (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2017.

O presente estudo analisou os diversos fatores que influenciam a tomada de decisões na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, investigando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam este processo decisório para ao final do estudo propor um conjunto de diretrizes com oito etapas e vinte e cinco elementos específicos, que devem ser considerados na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo. Esta abordagem de gestão ativa proposta pelas diretrizes orienta o processo de decisão para identificar os desvios e buscar as causas dos problemas, atuando assim de forma mais estruturante e menos paliativa na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. As diretrizes propostas visam guiar as organizações de bens de consumo a adequarem suas práticas de gestão do portfólio de produtos com maior ciência sobre as variáveis que impactam o processo decisório quando se trata da gestão de rentabilidade em questão, envolvendo os aspectos quantitativos e qualitativos e suas inerentes complexidades, principalmente quando há neste processo de gestão diversos produtos, agentes e interesses distintos envolvidos. Como método, este estudo partiu da análise de um caso prático vivenciado pelo autor, para então explorar a teoria e posteriormente retornar à prática realizando três pesquisas de campo, iniciando com um estudo de caso único e seguido por outras duas pesquisas utilizando entrevistas em profundidade com gestores de produtos de outras empresas e especialistas no tema.

Palavras-chave: processo decisório, portfólio de produtos, rentabilidade, estruturação, metadecisão.

ABSTRACT

YAMAMOTO, Eduardo Marcolino. Structuring of the decision-making process in the profitability management of the product portfolio. 2017, 199p. Dissertação (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2017.

The present study analyzed the various factors that influence decision-making in the profitability management of the product portfolio in consumer goods companies, investigating the logical and behavioral aspects of leadership that influence this decision process to then at end of the study propose a set of guidelines with eight steps and twenty-five specific elements which should be considered in the structuring of the decision-making process related to an active profitability management of the product portfolio in consumer goods companies. This active management approach proposed by the guidelines guides the decision process to identify the deviations and to pursue the causes of the problems, thus acting in a more structuring and less palliative way in profitability management of the product portfolio. The proposed guidelines aim to guide consumer goods organizations to adapt their product portfolio management practices with greater knowledge about the variables that impact the decision-making process when it comes to the profitability management in question, involving the quantitative and qualitative aspects and their inherent complexities, especially when there are several products, agents and interests involved in this management process. As a method, this study started with the analysis of a practical case experienced by the author, to then explore the theory and then return to practice by performing three field surveys, starting with a single case study followed by two other surveys using in-depth interviews with product managers from other companies and experts in the subject.

Keywords: decision-making process, product portfolio, profitability, structuring, meta decision.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes abordagens sobre a gestão de rentabilidade do portfólio	20
Quadro 2 – Resultados dos termos de pesquisa do assunto de processo decisório	26
Quadro 3 - Características da decisão entre as escolas	32
Quadro 4 - Componentes do processo de decisão estratégica	39
Quadro 5 – Relacionamento entre as subestruturas da metadecisão	45
Quadro 6 – Etapas para organização do processo decisório	50
Quadro 7 – Elementos do processo decisório	51
Quadro 8 – Diretrizes parciais para a estruturação do processo decisório	53
Quadro 9 – Métodos de gestão de portfólio	61
Quadro 10 - Considerações sobre a gestão do portfólio de produtos	62
Quadro 11 – Principais características e premissas de métodos de custeio	65
Quadro 12 – Matriz de rentabilidade de produto	67
Quadro 13 – Considerações sobre a rentabilidade do portfólio de produtos	69
Quadro 14 – Revisão das diretrizes para estruturação do processo decisório específico	71
Quadro 15 – Consolidação das diretrizes a serem exploradas na pesquisa de campo	73
Quadro 16 – Critérios de seleção dos casos múltiplos da etapa Beta	80
Quadro 17 – Protocolo de pesquisa – Alfa	84
Quadro 18 – Protocolo de pesquisa – Beta	85
Quadro 19 – Protocolo de pesquisa – Gama	88
Quadro 20 – Resumo das atividades dos estágios de gestão da coleção	99
Quadro 21 – Composição do indicador de margem bruta	102
Quadro 22 – Visão geral do <i>framework</i> e premissas de avaliação dos produtos	109
Quadro 23 – Combinação da performance dos produtos e direcionamento das ações	110
Quadro 24 – <i>Trade-offs</i> das ações corretivas de desempenho dos produtos	111
Quadro 25 – Variáveis de desempenho que impactam a margem absoluta	113
Quadro 26 – Ações possíveis para as hipóteses da questão A	114
Quadro 27 – Ações possíveis para as hipóteses da questão B	115
Quadro 28 – Ações possíveis para as hipóteses da questão C	115
Quadro 29 – Avaliação da proposição P1 (Estratégia da empresa)	123
Quadro 30 – Avaliação da proposição P2 (Entrega de valor dos produtos)	124

Quadro 31 – Avaliação da proposição P3 (Cultura e perfil organizacional e individual.....	125
Quadro 32 – Avaliação da proposição P4 (Vieses do entendimento)	126
Quadro 33 – Avaliação da proposição P5 (Complexidade da decisão)	127
Quadro 34 – Avaliação da proposição P6 (Complexidade da decisão)	128
Quadro 35 – Avaliação da proposição P7 (Requisitos para decisão)	129
Quadro 36 – Avaliação da proposição P8 (Regras do processo)	130
Quadro 37 – Avaliação da proposição P9 (Conhecimento interno)	131
Quadro 38 – Avaliação da proposição P10 (Sugestões externas)	132
Quadro 39 – Avaliação da proposição P11 (Disponibilidade de informações)	133
Quadro 40 – Avaliação da proposição P12 (Modelo analítico)	134
Quadro 41 – Avaliação da proposição P13 (Confiabilidade das avaliações)	135
Quadro 42 – Avaliação da proposição P14 (Validação da solução)	136
Quadro 43 – Avaliação da proposição P15 (Consequências da decisão)	137
Quadro 44 – Avaliação da proposição P16 (Urgência para resolução)	138
Quadro 45 – Avaliação da proposição P17 (Plano de implementação)	139
Quadro 46 – Avaliação da proposição P18 (Melhoria dos processos)	140
Quadro 47 – Avaliação da proposição P19 (Acompanhamento e controle)	141
Quadro 48 – Revisão das etapas e elementos.....	142
Quadro 49 – Categorização dos comentários da etapa Beta	155
Quadro 50 – Descrição consolidada das diretrizes a serem avaliadas na etapa Gama	156
Quadro 51 – Etapas e elementos sugeridos	186
Quadro 52 – Resumo dos conceitos e autores relacionados no referencial teórico	195
Quadro 53 – Pesquisa bibliométrica (estruturação do processo decisório)	197
Quadro 54 – Pesquisa bibliométrica (rentabilidade do portfólio)	198
Quadro 55 – Pesquisa bibliométrica (gestão de portfólio)	199

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo sugerido de pesquisa.....	17
Figura 2 – Desenho da pesquisa	18
Figura 3 – Fluxograma para o processo de análise de decisão	36
Figura 4 – Principais atividades do processo decisório	46
Figura 5 – Elementos do processo de análise da decisão	49
Figura 6 – <i>Framework</i> da complexidade de gestão do portfólio de produtos	60
Figura 7 – Desdobramentos da pesquisa de campo	76
Figura 8 – Visão geral das etapas da pesquisa de campo	77
Figura 9 – Componentes da análise de dados	91
Figura 10 – Visão geral das etapas da pesquisa de campo	93
Figura 11 – Ciclo de gestão da coleção	98
Figura 12 – Fases da intervenção.....	102
Figura 13 – Sequência de construção da árvore lógica	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de modelos vs. Margem de contribuição acumulada	104
Gráfico 2 – Margem de contribuição vs. Volume total mensal	105
Gráfico 3 – Distribuição dos produtos por margem de contribuição e faixa de preço	106
Gráfico 4 – Distribuição dos produtos por atingimento do volume orçado e faixa de preço.....	107
Gráfico 5 – Distribuição dos produtos por <i>mark-up</i> do cliente lojista e faixa de preço	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relacionamento do protocolo da etapa Alfa com o resultado do referencial teórico.89

Tabela 2 – Relacionamento do protocolo da etapa Beta com o resultado da etapa Alfa.....89

Tabela 1 – Relacionamento do protocolo da etapa Gama com o resultado da etapa Beta.....90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Estrutura do trabalho	16
1.2. Relato da experiência e delimitação da pesquisa	18
1.2.1. Questão de pesquisa	23
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Objetivo Geral.....	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
2. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	25
3. REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1. Processo decisório	31
3.1.1. Tipos de abordagens sobre o processo decisório.....	31
3.1.2. Estruturação do processo decisório.....	36
3.2. Gestão de rentabilidade do portfólio de produtos	54
3.2.1. Gestão do portfólio de produtos.....	54
3.2.2. Rentabilidade do portfólio de produtos	64
4. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	75
4.1. Estudo de caso	77
4.1.1. Questões de estudo.....	78
4.1.2. Proposições.....	79
4.1.3. Unidade de análise	79
4.1.3.1. Escolha dos casos das etapas Beta e Gama	79
4.1.4. Lógica das proposições e critérios.....	80
4.1.5. Critérios de qualidade do projeto	81
4.2. Entrevistas em profundidade	81
4.2.1. Protocolos de pesquisa	83
4.3. Análise dos dados.....	91
4.4. Etapas e resultados esperados	93
5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	95
5.1. Etapa Alfa – estudo de caso	95
5.1.1. Contexto do caso.....	97
5.1.2. Intervenção e mecanismos adotados.....	101
5.1.3. Mudanças ocorridas e melhorias propostas	116

5.1.4.	Avaliação das proposições e sugestões de diretrizes específicas.....	122
5.2.	Etapa Beta – entrevistas em profundidade	142
5.2.1.	Contextualização dos casos - perfil dos entrevistados e empresas.....	143
5.2.2.	Resultados da etapa Beta – revisão das diretrizes específicas	145
5.2.2.1.	Principais pontos da entrevista A.....	146
5.2.2.2.	Principais pontos da entrevista B.....	148
5.2.2.3.	Principais pontos da entrevista C	149
5.2.2.4.	Principais pontos da entrevista D.....	150
5.2.2.5.	Principais pontos da entrevista E	152
5.3.	Etapa Gama – entrevistas em profundidade.....	159
5.3.1.	Proposta final das diretrizes.....	163
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
	REFERÊNCIAS	189
	APÊNDICE	195

1. INTRODUÇÃO

O interesse em realizar este estudo decorre da experiência prática do autor que vivenciou, durante quase uma década de atuação como consultor de negócios e sócio de uma empresa de consultoria com diversos clientes nacionais e multinacionais do setor de bens de consumo, as circunstâncias que impactam a qualidade no processo decisório referente a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos.

Apoiado nesta experiência, percebeu-se que a gestão da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas com grande variedade de oferta representa um desafio considerável para os gestores, pois requer o entendimento das variáveis que influenciam os resultados, a disponibilidade das informações necessárias, recursos capacitados para gerar e analisar as informações, investimentos tecnológicos para suportar o processo, além do alinhamento sobre as questões subjetivas que influenciam a tomada de decisões.

Como todo processo de gestão, a ineficiência sobre o controle da rentabilidade do portfólio de produtos pode gerar perdas significativas para as empresas. Com a observação *in loco* do autor, percebeu-se também que geralmente os gestores priorizam o seu tempo para analisar os produtos de maior relevância e falta-lhes tempo e método para conseguir analisar com a mesma qualidade todo o portfólio de produtos, limitando a otimização dos resultados. Esta priorização dos produtos mais relevantes não é nenhuma novidade no dia a dia das empresas. Entretanto, observou-se que há oportunidades em alavancar os resultados com a implementação de um modelo de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos que oriente os gestores na tomada de decisões.

Para as empresas que trabalham com grande volume de informações, modelos que viabilizem aos gestores uma rápida tomada de decisão e que gerem melhores resultados, podem ser diferenciais competitivos. Por isto, há um grande interesse na indústria de tecnologia em desenvolver aplicações que consigam estruturar as informações para orientar os gestores durante o processo decisório, como as ferramentas de BI (*Business Intelligence*), PLM (*Product Lifecycle Management*) entre outras, que fornecem a estrutura tecnológica para a construção de relatórios gerenciais. No entanto, sem a definição de regras de negócios adequadas e do alinhamento entre os gestores, é inviável que estas soluções tragam os resultados esperados na melhoria do processo decisório gerando diferencial competitivo.

Neste contexto e alinhado ao escopo do mestrado profissional, o presente estudo surgiu da análise de um caso prático que já havia sido executado pelo autor, anteriormente ao início deste

estudo, quando atuava como consultor de negócios e liderou o desenvolvimento um modelo de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos para orientar o processo decisório de uma empresa multinacional de bens de consumo, cliente da empresa de consultoria na qual era sócio. Partindo da análise desse caso prático buscaram-se as teorias que elucidam o tema, mediante uma revisão sistemática da literatura obtida com base em uma pesquisa bibliométrica e posteriormente expandida somando outros estudos identificados nas referências dos artigos e com as indicações de pesquisadores do tema, para o levantamento dos conceitos importantes e obtenção das diretrizes iniciais a serem investigadas na prática. Procedeu-se à análise teórica (com a obtenção das diretrizes teóricas iniciais) o detalhamento da solução desenvolvida no caso prático, utilizando do método de estudo de caso, retornando à empresa cliente em questão, agora como pesquisador. Portanto, munido de método de pesquisa e conceitual teórico, seguiu-se a investigar como o modelo evoluiu dentro da organização, bem como a capturar aspectos não previstos à época do trabalho da consultoria, no intuito de cotejar com as diretrizes teóricas e gerar novas proposições. Posteriormente, as proposições desenvolvidas com base neste estudo de caso foram investigadas por meio de entrevistas em profundidade com especialistas no assunto, como gestores de produtos e consultores, no intuito de expandir o entendimento das situações encontradas em diferentes empresas e aprimorar uma proposta de modelo de gestão de rentabilidade sobre o portfólio de produtos para empresas de bens de consumo.

1.1. Estrutura do trabalho

Como preâmbulo à apresentação da estrutura deste trabalho, cabe ressaltar o conceito do ciclo sugerido para a pesquisa no mestrado profissional da FEA-USP. Segundo Krakauer *et al* (2015), no caso do mestrado profissional em questão, resguarda-se os preceitos da metodologia científica, mas o trabalho nasce da experiência concreta vivenciada pelo aluno no mundo empresarial – denominada como relato da experiência, seguindo os preceitos definidos por Kolb (1984) como a Teoria de Aprendizagem Experimental (TAE) – estabelecendo a experiência como primeira etapa do ciclo de pesquisa sugerido para o mestrado profissional em empreendedorismo da FEA-USP, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Ciclo sugerido de pesquisa

FONTE: Adaptado de KRAKAUER *et al.* (2015).

Neste ciclo de pesquisa sugerido por Krakauer *et al.* (2015), o projeto surge com o relato da experiência prática do pesquisador e sua reflexão mediante a análise crítica do que foi vivenciado, para que então se defina o problema que guiará a busca pelas respostas durante a pesquisa. Já sobre o entendimento da teoria, o pesquisador deve buscar os conceitos e trabalhos relevantes que embasarão a sua problemática, com o objetivo de estabelecer uma conexão entre a prática e a teoria. Fechando o ciclo proposto pelos autores na avaliação da experiência, o pesquisador realiza a análise do que foi vivenciado no caso prático à luz das teorias, complementando o seu relato e gerando as contribuições da pesquisa e sugestões futuras.

Apoiado nesta sugestão de Krakauer *et al.* (2015), este trabalho aprofundou o ciclo de pesquisa sugerido, submetendo o relato da experiência a uma análise ampliada com base em dados coletados segundo o método de estudo de caso único e posteriormente complementado com entrevistas em profundidade com gestores de produtos de outras empresas e com consultores especialistas no assunto, possibilitando realizar uma análise aprofundada do problema derivado do relato.

Dessa forma, a figura 2 apresenta o desenho definido para esta pesquisa, com a estrutura geral do trabalho contendo a organização, relação e entregas esperadas em cada etapa.

Figura 2 – Desenho da pesquisa

FONTE: elaborado pelo autor

1.2. Relato da experiência e delimitação da pesquisa

Na escolha do caso para o relato da experiência, houve uma preocupação em escolher um tema onde o autor tivesse relevante experiência profissional a contribuir com a pesquisa e um caso prático com insumos para um diagnóstico mais preciso da situação-problema a ser explorada. Como o autor já havia realizado projetos similares ao tema de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de diferentes setores, atuando em uma consultoria de estratégia e gestão de negócios, foi escolhido para o relato o caso de uma empresa onde o autor possui conhecimentos significativos dos processos e fundamentos do negócio, pois a empresa era cliente contínuo há cerca de 5 anos e também por ser este um dos projetos que mais geraram resultados entre os clientes atendidos com objetivos semelhantes.

A empresa em questão atua no setor de bens de consumo, produzindo e comercializando produtos de moda como calçados, vestuário e acessórios, com um extenso portfólio de centenas

de modelos diferentes e faturamento no patamar de bilhões de reais ao ano, atuando por meio de ciclos de coleções, ou seja, renovação periódica do seu portfólio de produtos.

Antes da intervenção realizada que resultou no caso prático que origina este estudo, o processo decisório referente a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos era pouco estruturado e havia a necessidade urgente na empresa em alavancar os resultados. Assim, foi solicitado à consultoria que se estruturasse um modelo para guiar os gestores a decisões melhores e mais rápidas, eliminando as falácias sobre os problemas para evitar que se apontassem para as causas erradas, gerando perda de tempo e conflitos desnecessários entre as áreas, que não ajudavam a mudar os resultados. Foi observado que o processo decisório era passivo decorrente dos resultados apresentados, sem investigar com profundidade as causas dos problemas a fim de corrigir as distorções ou até mesmo evitá-las. Até aquele momento, usualmente os produtos com baixa performance eram excluídos do portfólio e aqueles com desempenho superior recebiam a orientação para aumentar a produção, gerando distorções na otimização do processo produtivo. Apenas os produtos mais relevantes eram analisados com maior detalhamento sobre as causas que impactavam a rentabilidade, cabendo à maior parte do portfólio uma análise superficial dos problemas, restringindo assim as possibilidades de alavancar o resultado total.

Foi então realizada uma intervenção para que a empresa conseguisse aplicar uma abordagem ativa no processo decisório relacionado a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, que atuasse nas causas dos problemas e pudesse alavancar o desempenho de todo o portfólio. Esta abordagem ativa para o processo decisório em questão tinha o intuito de gerar de forma proativa as recomendações por meio da investigação das variáveis de desempenho que estivessem afetando a rentabilidade dos produtos, abrindo possibilidades de intensificar os indicadores de rentabilidade mesmo naqueles produtos com desempenho dentro do esperado, identificando e atuando sobre as oportunidades de alavancagem da margem em cada produto e avaliando os requisitos necessários.

Uma ressalva a esta abordagem ativa realizada na intervenção seria a implementação de abordagem preventiva para a gestão de rentabilidade dos produtos, atuando sobre as distorções do processo antes que os indicadores de performance se materializassem negativamente. No entanto, entende-se que esta abordagem requer previamente que se estabeleça uma gestão ativa que investigue as causas dos problemas para que, após alguns ciclos de aprendizagem sobre o as causas e efeitos, se possa evoluir para a abordagem preventiva de gestão. Um resumo conceitual sobre as diferenças destes três tipos de abordagens é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes abordagens sobre a gestão de rentabilidade do portfólio

Tipo de abordagem	Principais características	Nível de requisitos
► Passiva	As decisões não atacam as causas problemas e aguarda-se que um problema ocorra para intervir de forma paliativa nas distorções apresentadas	Baixo – não requer um processo decisório bem estruturado nem muitas informações
► Ativa	As decisões visam atacar as causas dos problemas e ações são tomadas logo que se percebem pequenas distorções	Médio – requer um processo decisório bem estruturado e um sistema de informações
► Preventiva	Com o entendimento da causa e efeito, as decisões buscam evitar o surgimento de distorções no desempenho esperado	Alto – requer ciclos de aprendizagem constantes e um processo operacional estruturado

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, a intervenção realizada pela consultoria, em conjunto com um time de pessoas-chave do próprio cliente, consistiu no entendimento e alinhamento dos critérios e indicadores de desempenho financeiro dos produtos, seguido pela elaboração de um *framework*¹ para o direcionamento inicial das ações sugeridas para cada produto e encerrando com o levantamento das questões e hipóteses que detalhavam o entendimento dos problemas para apoiar as tomadas de decisões dos gestores.

Nesta intervenção realizada que resultou no caso prático que origina este estudo, foi importante entender o funcionamento dos processos operacionais da empresa e suas interdependências, esclarecer os objetivos da organização quanto à gestão do portfólio, estabelecer os critérios e indicadores de avaliação do desempenho, sistematizar as análises e definir ativamente as sugestões de ações para as diferentes situações de desempenho que pudessem ser apresentadas para cada produto. Porém, foram considerados somente aspectos lógicos acerca do processo decisório, focando nos fatores quantitativos que pudessem ser mensurados com as informações disponíveis. E, após a implementação do modelo de gestão, percebeu-se que outros elementos não mensuráveis – a exemplo, os fatores qualitativos de caráter subjetivo tais como os interesses distintos entre os departamentos, falta de conhecimento e capacidade de colaboração das

¹*Framework* – uma estrutura conceitual que provê sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes.

pessoas envolvidas, riscos de eventuais prejuízos ao posicionamento e imagem da marca, desperdício dos investimentos já realizados, apego à decisões anteriores, expectativas de aumento de demanda, entre outros - influenciam também o processo decisório e ganharam relevância após a exclusão das hipóteses respondidas pelas variáveis quantitativas.

Assim, além das variáveis de desempenho financeiro dos produtos, foi identificado que os fatores qualitativos de análise subjetiva, como os aspectos comportamentais de liderança, também influenciam a tomada de decisão e fazem parte do processo decisório na gestão do portfólio de produtos, devendo ser estudados e aprofundados para auxiliar o embasamento de decisões que gerem valor. A experiência deste caso nos mostra também por que um sistema de informações, isoladamente, por mais que considere as variáveis quantitativas mais relevantes, não será bem-sucedido no objetivo de garantir o alinhamento dos agentes envolvidos no processo decisório.

Com este entendimento, percebeu-se a necessidade de uma abordagem mais estruturada sobre o processo decisório relacionado à gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, com o intuito de alinhar todos os elementos que orientam e influenciam a tomada de decisão em prol de um único objetivo: a melhoria nos resultados nesta gestão de rentabilidade.

Assim, este estudo se propõe a investigar quais as etapas e elementos que devem ser considerados para a estruturação do processo decisório relacionado à uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos, identificando os fatores importantes, quantitativos e qualitativos (de aspectos lógicos e comportamentais de liderança respectivamente), que orientam e influenciam a tomada de decisões e que devem ser considerados para que empresas de bens de consumo obtenham um processo decisório ágil e que traga melhores resultados. Neste contexto, as etapas exprimem a jornada que deve seguir o processo e os elementos referem-se aos pontos de observância contidos em cada etapa, de modo que o conjunto dessas etapas e elementos gerem uma sugestão de diretrizes com orientações para que se estabeleça um plano para a estruturação do processo decisório em questão.

Com este intuito, foram analisadas as teorias sobre estruturação do processo decisório e a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, buscando um modelo que contemplasse os diversos aspectos mencionados, lógicos e comportamentais de liderança, chegando ao conceito de metadecisão já abordado na literatura (MINTZBERG *et al*, 1976; KICKERT, VAN GIGCH, 1979; CLEMEN, REILLY, 2001; RUSSO, SCHOEMAKER, 2002; SOUSA, YU, 2008;

TORRES JÚNIOR, WECHSLER, 2008; TORRES JÚNIOR, 2010; NUTT, WILSON, 2010; e outros) como um caminho para conduzir uma abordagem mais estruturada sobre o processo decisório em questão, considerando os diversos aspectos da tomada de decisão. E como método para aprimorar o relato da experiência, além das teorias analisadas que geraram uma lista de proposições, foi revisitado o relato de caso retornando à empresa em questão agora com protocolo científico de estudo de caso. Este teve por objetivo aprofundar o entendimento e cotejar com a lista de proposições resultantes da análise teórica, gerando um novo conjunto de diretrizes específicas sobre o tema. Com esse novo conjunto de diretrizes, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de produtos de outras empresas no intuito de expandir o entendimento da dinâmica desse processo e avaliar as diretrizes iniciais, gerando uma revisão desse conjunto. Finalmente com este outro novo conjunto de diretrizes, foram realizadas novas entrevistas em profundidade com especialistas que atuam como consultores sobre o tema e que possuem experiência prática em diversas empresas, para novamente para ampliar e validar a compreensão sobre esse processo decisório e sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão sobre o tema em questão. O intuito foi de desenvolver uma proposta para a estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, com recomendações que auxiliarão outros empreendedores na reaplicação dessa abordagem em suas organizações e adequações às suas variações intrínsecas.

Assim, derivado deste relato da experiência desenvolveu-se o estudo de caso que será apresentado em capítulo específico desta pesquisa, ressaltando que ele representa a aplicação em uma situação real de diversos conceitos identificados na literatura, refletindo-os às características e complexidades intrínsecas de uma organização específica. Preocupações como a definição dos indicadores de desempenho e rentabilidade, a disponibilidade de informações, a automatização dos processos por intermédio dos sistemas de gestão, o compartilhamento da visão estratégica em multiníveis, as influências do sistema de poder, além das diversas situações encontradas na análise crítica da literatura sobre o processo decisório, foram tópicos vivenciados na experiência real e que serão novamente investigados partindo de um protocolo de pesquisa e arcabouço conceitual, com o objetivo de gerar as recomendações que respondam à questão de pesquisa e atendam aos objetivos propostos.

1.2.1. Questão de pesquisa

Com o objetivo de atender à problemática apresentada anteriormente, foi elaborada a seguinte questão como orientação da pesquisa:

Quais etapas² e elementos³ devem ser considerados na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo?

1.3. Objetivos

Seguindo a questão principal de orientação da pesquisa, definiram-se os objetivos geral e específicos que deverão ser atendidos, conforme apresentados a seguir.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor um conjunto de diretrizes⁴ que auxiliem na estruturação do processo decisório relacionado à uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, considerando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões.

1.3.2. Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, o estudo propõe-se a:

- Analisar as teorias sobre a estruturação do processo decisório e gestão de rentabilidade do portfólio de produtos para uma abordagem adequada aos objetivos propostos;
- Apresentar a estrutura da abordagem e modelo aplicado no caso prático que deu origem à pesquisa, mediante revisitação com o método do estudo de caso;
- Pesquisar com gestores de produtos de outras empresas a dinâmica do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos;
- Pesquisar com especialistas (consultores) no assunto, as recomendações sobre a estruturação do processo decisório em questão e avaliação das diretrizes propostas;

²Etapas – jornada que deve seguir o processo.

³Elementos – pontos de observância contidos em cada etapa.

⁴Diretrizes – conjunto de etapas e elementos gerando orientações para que se estabeleça um plano para a estruturação do processo decisório em questão.

2. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para obter um referencial teórico adequado sobre a estruturação do processo decisório relacionado à gestão da rentabilidade do portfólio de produtos, foi realizada uma pesquisa em três etapas. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliométrica que levantou os estudos de referência para a composição inicial da base teórica, que posteriormente foi expandida com outros estudos identificados com base na leitura dos artigos obtidos na pesquisa bibliométrica. Finalmente, novos estudos foram obtidos por intermédio de recomendações de pesquisadores ligados ao tema da pesquisa, pois sabe-se que há também estudos interessantes além daqueles indexados pelos mecanismos de buscas, que eventualmente não contemplam trabalhos mais recentes, idiomas diversos, entre outras situações.

Para a pesquisa bibliométrica, foram utilizados os repositórios de publicações científicas SCOPUS (Reed Elsevier) e WEB OF SCIENCE (Thompson Reuters), amplamente considerados entre as principais ferramentas de pesquisa científica.

Para a pesquisa referente ao assunto de processo decisório, neste âmbito de estruturação do processo, os critérios utilizados foram:

- **Termos de pesquisa:** as palavras-chave pesquisadas foram agrupadas em operadores booleanos para restringir os resultados da busca aos estudos relacionados ao tema principal. Assim, foram definidos 3 grupos de palavras-chave, conforme a seguir:
 - Grupo 1: “*decision making*” OR “*decision process*”;
 - Grupo 2: “*structuring decision*” OR “*structuring process*” OR “*meta level*” OR “*metalevel*” OR “*meta system*” OR “*metasystem*” OR “*meta decision*” OR “*metadecision*”;
 - Grupo 3: “*meta decision*” OR “*metadecision*”;
 - Variações com hífen, maiúscula e plural das palavras-chave pesquisadas.

Ressalta-se que os termos “*meta decision*” e “*metadecision*” foram incluídos na pesquisa em função do termo usado para considerar o estudo de estruturação de decisões e identificados pelo pesquisador por meio do artigo “Metadecisão no modelo de gestão Toyotista” (TORRES JÚNIOR, 2010) e da tese de doutorado “Decidindo como decidir” (SOUSA, 2006), sendo posteriormente encontrado também em outros artigos obtidos na pesquisa bibliométrica.

As expressões com os operadores booleanos foram aplicadas para pesquisar simultaneamente os termos dos grupos 1 e 2 e isoladamente os termos do grupo 3, respeitando as expressões internas de cada grupo (AND / OR).

- **Campos de pesquisa:** pesquisa dos termos contidos em “*Article title, Abstract, Keywords*” na ferramenta SCOPUS e em “*Topic*” na ferramenta WEB OF SCIENCE.
- **Áreas de estudo:** *Social Sciences & Humanities* na ferramenta SCOPUS, que contém as áreas *Arts and Humanities; Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Psychology; Social Sciences; Multidisciplinary*. Na ferramenta WEB OF SCIENCE se manteve o mesmo critério, com a delimitação da área *Social Sciences*.
- **Tipo de documento:** não houve restrição sobre o tipo de documento, buscando ampliar os resultados relacionados aos termos.
- **Data da publicação:** não houve restrição sobre a data da publicação, buscando ampliar os resultados relacionados aos termos.

Com estes critérios foram obtidos 137 estudos, sendo 85 referentes à pesquisa na ferramenta SCOPUS e 52 estudos obtidos por meio da WEB OF SCIENCE. O quadro 2 apresenta um resumo dos resultados por termos pesquisados em cada ferramenta.

Quadro 2 - Resultados dos termos de pesquisa do assunto de processo decisório

Termos de pesquisa	SCOPUS	WEB OF SCIENCE
"Decision making" OR "Decision process" AND:		
"structuring decision"	22	11
"structuring process"	12	6
"meta level"	13	5
"metalevel"	4	5
"meta system"	2	0
"metasystem"	4	2
"meta decision"	8	5
"metadecision"	5	5

Somente:		
"meta decision"	10	8
"metadecision"	5	5
Total (137)	85	52

FONTE: Scopus e Web of Science (2015).

Em seguida, os resultados foram exportados para a ferramenta ENDNOTE (Thompson Reuters) onde realizou-se a análise das duplicidades, resultando em 83 estudos únicos, para a análise dos títulos, resumos e palavras-chave. Após a leitura crítica destas informações, foram expurgados os títulos não relacionados aos objetivos desta pesquisa e selecionados 41 estudos para a leitura completa dos artigos (apêndice – quadro 50).

Com a leitura dos artigos selecionados foi possível fazer uma seleção mais adequada dos estudos pertinentes e também expandir o arcabouço das referências sobre a estruturação do processo decisório, incluindo no guia de referências outros estudos não relacionados anteriormente por motivos diversos, como a não indexação juntos aos repositórios utilizados ou mesmo a utilização de termos mais amplos, o que inviabilizaria a análise crítica dos estudos referenciados aos termos específicos, e incluindo também estudos recomendados por pesquisadores do tema, totalizando assim 80 estudos relacionados a este primeiro assunto.

Após a execução da pesquisa sobre este primeiro assunto, foi observado que os resultados obtidos entre as ferramentas SCOPUS (Reed Elsevier) e WEB OF SCIENCE (Thompson Reuters), são muito semelhantes, gerando a duplicidade dos artigos em quase a sua totalidade. Dessa forma, procedeu-se um teste similar nas duas ferramentas utilizando os termos do segundo assunto de estudo, a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. A realização destes testes tornou a apresentar resultados repetidos e duplicidade dos artigos obtidos. Dessa forma, optou-se por focar a pesquisa bibliográfica do segundo assunto de pesquisa na ferramenta SCOPUS (Reed Elsevier), que apresentou a maior quantidade de resultados nos testes realizados.

Assim, para o assunto de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, os critérios utilizados para a pesquisa foram:

- **Termos de pesquisa:** as palavras-chave pesquisadas foram agrupadas em operadores booleanos para restringir os resultados da busca aos estudos relacionados ao tema principal. Estas expressões foram aplicadas para pesquisar simultaneamente os termos de cada grupo, conforme abaixo:
 - Grupo 1: “*profitability*” AND “*product portfolio*”;
 - Grupo 2: “*product portfolio*” AND “*management*”;
 - Variações com hífen, maiúscula e plural das palavras-chave pesquisadas.
- **Campos de pesquisa:** pesquisa dos termos contidos em “*Article title, Abstract, Keywords*”
- **Áreas de estudo:** *Social Sciences & Humanities*, que contêm as áreas *Arts and Humanities; Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Psychology; Social Sciences; Multidisciplinary*.
- **Tipo de documento:** não houve restrição sobre o tipo de documento, buscando ampliar os resultados relacionados aos termos.
- **Data da publicação:** não houve restrição sobre a data da publicação, buscando ampliar os resultados relacionados aos termos.

Com estes critérios foram obtidos 38 estudos em todas as variações dos termos do Grupo 1 (“*profitability*” AND “*product portfolio*”) e, com a análise crítica dos resumos e palavras-chave, foram selecionados 12 estudos para a leitura completa dos artigos (apêndice – quadro 51).

Para os termos do Grupo 2 (“*product portfolio*” AND “*management*”), a pesquisa resultou em 215 estudos, considerando todas suas variações. Neste grupo, os resultados foram ordenados pelo critério de maior ocorrência de citações. Com isto, foram somadas as citações de cada artigo e calculada a representatividade percentual e acumulada dos artigos. Seguindo este critério, foi realizado um corte para contemplar os artigos que representam 80% do total de citações, resultando em 32 artigos. Com a análise crítica dos resumos e palavras-chave, foram excluídos os estudos não relacionados ao tema (como, por exemplo, estudos sobre *supply chain* ou operações de produção), dando ênfase aos estudos relacionados à gestão de marketing sobre o portfólio de produtos. Com isto, foram selecionados 12 estudos para a leitura completa dos textos (apêndice – quadro 52), similar à quantidade de estudos obtidos com os termos do grupo anterior.

Assim como a pesquisa sobre o primeiro tema de estruturação do processo decisório, com a leitura dos artigos selecionados sobre o segundo tema foi possível fazer uma seleção mais adequada dos estudos pertinentes e expandir o arcabouço das referências sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, incluindo no guia de referências outros estudos não relacionados anteriormente, pelos mesmos motivos diversos como a não indexação juntos aos repositórios utilizados ou mesmo a utilização de termos mais amplos, o que inviabilizaria a análise crítica dos estudos referenciados aos termos específicos, e incluindo também outros estudos recomendados por especialistas ligados ao tema, totalizando assim 39 estudos analisados sobre este segundo assunto.

Este conjunto de estudos que formaram a base teórica dos conceitos relacionados ao tema e que resultaram em uma lista de proposições investigadas na pesquisa de campo, foi analisado ao longo de vários meses de pesquisa, período no qual o pesquisador se dedicou à compreensão dos conceitos e preparação para a exploração da pesquisa de campo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está organizado de acordo com os resultados da revisão sistemática da literatura e, portanto, dividido em duas partes. Na primeira, sobre o tema de estruturação do processo decisório, o objetivo é explorar os conceitos fundamentais para se entender um assunto tão complexo e relevante para as organizações, sem ainda o viés da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. Na segunda parte, o objetivo é explorar os resultados obtidos com a pesquisa já direcionada sobre o assunto de gestão da rentabilidade do portfólio de produtos, trazendo conceitos aplicados ao tema. No quadro 49 (apêndice) consta um resumo dos principais conceitos e autores relacionados neste referencial teórico.

3.1. Processo decisório

Esta primeira parte será apresentada em dois blocos, iniciando com a explicação sobre os diferentes tipos de abordagens sobre o assunto para em seguida apresentar os conceitos analisados referentes a estruturação do processo decisório.

3.1.1. Tipos de abordagens sobre o processo decisório

Para a discussão sobre os elementos do processo decisório, vale resgatar duas importantes linhas teóricas sobre a dinâmica das organizações e que nos ajudam a contextualizar as indagações ao longo desta pesquisa. A primeira, caracterizada como a escola clássica da administração e apresentada por Taylor e Fayol, trata a dinâmica organizacional como o funcionamento de uma máquina que rege o seu funcionamento com perfeição. A segunda, apresentada posteriormente por Simon (1960) que trata da racionalidade limitada dos agentes que interagem e movimentam as engrenagens da organização, questiona o funcionamento perfeito das ações proposto por Taylor e Fayol por não considerar os jogos de poder e posições estratégicas, que influenciam o processo decisório e consequentemente a regência das organizações. Sobre isso, Benakouche (2010, p. 142) cita que:

para a teoria econômica neoclássica, a empresa confunde-se com um indivíduo único [...] que dispõe de todas as informações relativas às transações em todos os mercados; fixa, racionalmente, seus níveis de preço e de produção para atingir seu objetivo maior: o lucro máximo. Logo, os objetivos estão, claramente, definidos e a organização os persegue como se ela fosse um homem apenas. Percebe-se ainda, que esse modelo de ator único e racional se encontra desenvolvido com toda uma sofisticação matemática nas análises microeconômicas – com destaque para as de Debreux, Solow, entre outros – e de planificação estratégica – BCG, McKinsey e outros. Como ele não se enquadra no mundo dos negócios, Simon foi o primeiro autor a mostrar seu irrealismo [...] mostrando efetivamente, o irrealismo das hipóteses do

modelo racional, detectando especialmente a não operacionalização dos objetivos da empresa, tal como postulados por esse mesmo modelo.

Portanto, as características da decisão nas organizações são distintas entre estas duas escolas, de teoria clássica e racionalidade limitada, conforme apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Características da decisão entre as escolas

Principais características	Escola da teoria Clássica	Escola da Racionalidade Limitada
Perfil do tomador de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Gestores totalmente guiados pela racionalidade e que tomam decisões baseados na viabilidade econômica e com alto grau de certeza 	<ul style="list-style-type: none"> Gestores influenciados por fatores externos aos processos são incapazes de tomar decisões totalmente racionais
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> Os problemas estão bem definidos, os objetivos são conhecidos e acordados entre os agentes, as alternativas maximizam o retorno econômico 	<ul style="list-style-type: none"> As metas são conflitantes e vagas, não há consenso entre os agentes, há escassez de tempo e de recursos
Processo	<ul style="list-style-type: none"> Seguem etapas bem definidas compostas por fatores mensuráveis 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta um fluxo desordenado e imprevisível, tomado por aspectos não mensuráveis
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> Racionalidade ilimitada e soluções ótimas 	<ul style="list-style-type: none"> Racionalidade limitada e soluções satisfatórias

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste contexto, identificou-se mediante a leitura de diversos autores (BAZERMAN, MORRE, 2012; KESTER *et al*, 2011; BOAL, MECKLER, 2010; CHILD *et al*, 2010; FRANZ, KRAMER, 2010; TORRES JÚNIOR, 2010; MACNAMEE, CELONA, 2008; MATTHEWS, 2008; SAATY, 2008; SOUSA, YU, 2008; GIGCH, 2005; HAMMOND *et al*, 2002; NUTT, WILSON, 2002; CLEMEN, REILLY, 2001; COOPER *et al*, 1999; RUSSO, SCHOEMAKER, 1993; EISENHARDT, BOURGEOIS, 1988; MINTZBERG *et al*, 1976; SIMON, 1960; entre outros) diferentes abordagens sobre o tema de processo decisório.

Seguindo essas abordagens sobre a dinâmica das organizações, Nutt e Wilson (2010), Franz e Kramer (2010), Bazerman e Moore (2012), entre outros autores que os citam, os diversos conceitos sobre a tomada de decisões podem ser classificados entre os tipos descritivos e

prescritivos, orientados pelas escolas da racionalidade limitada e clássica, respectivamente. Nos conceitos do tipo descritivo, os investigadores aprofundam a descrição e oferecem ricos comentários sobre os eventos, motivações e circunstâncias em torno da decisão, e nos conceitos do tipo prescritivo, os autores concentram-se em prescrever guias e diretrizes para a ação no processo decisório. Percebe-se que ambos os tipos se apoiam um ao outro para contrargumentar e justificar suas proposições centrais e conclusões fornecidas, mas poucas pesquisas buscam defender sua posição medindo somente o sucesso de suas próprias recomendações.

Para Bazerman e Moore (2012), modelos prescritivos, vindos da escola clássica e racional, são propostos geralmente por economistas, estatísticos e cientistas de gestão e descrevem o que deve ser feito, sem se preocupar com as considerações acerca da realidade do agente decisor na tomada de decisão. Já os modelos descritivos, guiados pelas teorias comportamentais, tentam explicar as ações dos decisores, geralmente por meio de experimentos cuidadosamente construídos em um laboratório que isolam aqueles comportamentos de interesse do pesquisador.

Para Nutt e Wilson (2010), muitos dos conceitos descritivos e prescritivos presentes na literatura não incluem investigações empíricas que demonstram eficácia ou generalização e mesmo os métodos prescritivos que incorporam ferramentas matemáticas raramente vão além de um caso que ilustra como a ferramenta funciona para estudos que oferecem evidência empírica, como comparar uma ferramenta com outra. Como resultado, conceitos descritivos e prescritivos tornaram-se desconectados mantendo alegações conflitantes em apoio ou não a cada tipo de abordagem escolhida. Sobre esta dificuldade na conciliação entre as duas abordagens, Nutt e Wilson (2010, p. 12) citam que:

muitos pesquisadores contemporâneos se tornaram defensores estritos de um e implicitamente, às vezes explicitamente, oponentes do outro (tipo de abordagem). Os pesquisadores contemporâneos preferem lidar com a tomada de decisões com base em uma única perspectiva e, além disso, tem havido uma mudança não tão sutil no que os periódicos preferem publicar para o que é (e não é) aceitável. Essas tendências levaram a um domínio dos esforços para a pesquisa descritiva, reduzindo novos trabalhos prescritivos. Como resultado, grande parte do esforço na arena prescritiva foi desviada para consultores que raramente compartilham suas abordagens e percepções.

Essa mudança tornou-se problemática, porque descrição e prescrição representam dois lados da "mesma moeda". Por um lado, há a teoria da ação e a ciência normativa. Por outro lado, existem explicações comportamentais e explanatórias sobre o que o pesquisador observa. A prescrição exige que o pesquisador identifique quadros, táticas e similares para testá-los e verificar se eles

produzem alguma coisa de valor em aplicações do mundo real, já a descrição lida com o uso, com a forma como as pessoas agem, quando e quem participa e o nível de habilidade de cada agente para a tomada de decisão. Assim estas duas abordagens se complementam. Teoria que nega ou invalida uma ou outra é incompleta, e a capacidade de vincular as ações tomadas fornecem uma peça-chave para o sucesso na montagem deste quebra-cabeça denominado processo decisório (NUTT; WILSON, 2010).

Para Matthews (2008), percebe-se uma inquietação crescente nos estudos sobre o processo decisório, onde hoje as organizações se encontram em uma situação em que as mais diversas e recentes técnicas matemáticas e sistemas de apoio a decisão (SAD) tendem a assumir prontamente as questões mais importantes e inquietantes discutidas pelas ciências sociais, levando as ciências da decisão a assemelharem-se a um "livro de receitas" de técnicas matemáticas padrão com pouco pensamento crítico para os fins aos quais as nossas decisões estão servindo, ou as consequências que podem advir delas.

Em um resgate aos fundamentos das teorias de decisão, Matthews destaca a importância de estudos que busquem contrapor este problema crescente, recuperando a interdisciplinaridade inicial do campo, dando assim continuidade ao estudo de Gigch (2003) sobre o resgate do estudo epistemológico na teoria de decisão, trazendo conhecimento sobre a importância de se estruturar processo de decidir como decidir, referenciado também como a metadecisão do processo decisório. Ele argumenta que a tomada de decisões, em sua essência, deve ser um exercício de filosofia aplicada e deve preocupar-se com a psicologia cognitiva e social, sociologia, epistemologia e ética, bem como matemática e estatística. Além disso, em vez de ser uma questão de preocupação para os acadêmicos e especialistas, é argumentado que isto tem implicações importantes para a sociedade em geral. Esta é uma reflexão sobre as divergências destacadas anteriormente entre as escolas clássicas e de racionalidade limitada, com suas linhas prescritivas e descritivas, que necessitam de uma conjugação de conceitos para que tenhamos um processo decisório que atenda as necessidades atuais das organizações.

Entretanto, em diversas situações, o processo decisório alcança limites de complexidade que vão além da capacidade humana em identificar e analisar a situação ou requerem agilidade na execução de ações para garantir a competitividade da organização, conseqüentemente um Sistema de Apoio à Decisão (SAD), com modelos que disponibilizam critérios e mensuram as alternativas são fundamentais para ajudar os agentes a melhorar a produtividade e a qualidade das decisões. É pertinente que um processo decisório complexo seja acompanhado de métodos

multicritérios de apoio à decisão como o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) de Saaty (1977), o ELECTRE (*Elimination and Choice Expressing Reality*) de Bernard Roy (1965), o PROMETHEE (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations*) de Jean-Pierre Brans (1982), entre outros. Conforme Reis e Lobler (2012), apesar da incapacidade destes modelos em reproduzir com exatidão a complexidade do pensamento humano, eles atuam como um valioso suporte à tomada de decisões, sem substituir o papel fundamental do agente decisor na liderança e responsabilidade sobre o processo.

Apesar da abrangência prescritiva ou descritiva dos diversos conceitos acerca das teorias de decisão, autores como Wang (2000) e Robbins (2000) ressaltam a importância de se guiar o processo decisório para fazer a “coisa certa”, em vez de “fazer certo as coisas”, sendo esta uma crítica fundamental para evitar que se resolva o problema errado (WANG, 2000); e também salientam que a implementação da decisão após o processo decisório nem sempre é executada, principalmente por causa de restrições organizacionais que devem ser solucionadas para que as ações ocorram e o processo decisório seja retroalimentado em um ciclo de aprendizagem organizacional avaliada na etapa de pós-implementação da decisão (ROBBINS, 2000).

Neste contexto, percebe-se a necessidade de cautela ao se estudar os conceitos sobre o tema do processo decisório, decorrente das diferentes abordagens na literatura conceituando os diversos aspectos desse assunto. Sobre essa diversidade, Torres Júnior (2010, p.8) cita as variações de conteúdo e forma dessas abordagens:

Sobre as variações de conteúdo, há abordagens sobre o comportamento individual e coletivo nas matérias como sociologia e psicologia, investigando as peculiaridades da racionalidade, a busca por satisfação pessoal e outras de natureza comportamental. Há também as abordagens mais racionalistas, geralmente estudadas nas matérias exatas e também na administração, que privilegiam as decisões no âmbito das organizações, estudando métodos quantitativos de otimização ou probabilísticos, que permitam mensurar as incertezas e complexidades do mundo real; em relação à forma, há literaturas que focam a estruturação analítica do processo decisório, definindo fases e propondo recomendações para a tomada de decisão. E há também autores que formatam o conteúdo centrando mais na contextualização dos aspectos que envolvem o processo, elaborando estruturas visando a conceitualização do tema.

Assim, com o entendimento das diferentes visões sobre a dinâmica das organizações, entre a escola clássica (que busca soluções ótimas) e a escola da racionalidade limitada (que busca soluções satisfatórias), reconhecem-se características distintas sobre o processo decisório por meio de abordagens mais prescritivas (com ênfase nas teorias exatas) ou descritivas (com ênfase nas teorias comportamentais). Além disso, com suas várias possibilidades de combinações sobre o conteúdo (racionalistas ou intuitivas e organizacionais ou individuais) e forma (mais

centrado na estruturação analítica ou na contextualização dos aspectos envolvidos), ressaltando ainda a limitação em analisar a decisão sob a perspectiva de uma única abordagem, faz-se necessária uma profunda reflexão sobre o contexto da organização. Percebe-se também a importância em se estruturar o processo decisório para agregar as diferentes abordagens sobre o assunto com o intuito de refletir acerca de um modelo que suporte a complexidade presente nas organizações e a competitividade no mercado onde estão inseridas. Assim, a utilização de um estudo de caso facilita a compreensão das discussões sobre um tema tão variável e complexo e ajuda a guiar a escolha das soluções mais adequadas.

3.1.2. Estruturação do processo decisório

Apesar da existência de uma racionalidade limitada no processo decisório (SIMON, 1991; 1997), um aspecto importante do campo da teoria da decisão é a busca do lado racional, mediante o planejamento que possibilite ao gestor obter melhor qualidade da decisão.

Para Clemen e Reilly (2001), o processo decisório envolve basicamente o problema, objetivos, alternativas, avaliação e implementação da decisão, e sugere um fluxograma para o processo de análise de decisão, apresentado na figura 3. A compreensão destes componentes apresentados no fluxograma, além das características do agente decisor, cultura organizacional, distribuição de poder, nível hierárquico do indivíduo, perspectiva temporal da decisão e nível de alinhamento corporativo são fatores críticos para o bom planejamento do processo decisório.

Figura 3 – Fluxograma para o processo de análise de decisão

Fonte: elaborado pelo autor.

Na primeira etapa deste fluxograma, o tomador de decisão deve identificar o contexto e os objetivos da decisão neste contexto, para definir o problema correto e o que é importante nesta decisão, para que com este conhecimento seja possível gerar as alternativas na segunda etapa. Na terceira etapa, os autores sugerem que a decomposição dos problemas é a chave para a análise das decisões, e para isto sugerem a aplicação de três tipos de modelos: o modelo de estruturação do problema dividindo-o em partes menores, o modelo de análise das incertezas com o uso das técnicas estatísticas e de probabilidade, e o modelo de preferências que, segundo uma hierarquia lógica e mensurável, indica as opções preferíveis para a quarta etapa de escolha da melhor alternativa. Na quinta etapa devem-se aplicar as análises de sensibilidade para testar cenários e, caso estas respostas alterem o entendimento sobre a melhor alternativa, deve-se retornar às etapas anteriores (etapa 6) antes de concluir o processo decisório com a implementação da alternativa escolhida (etapa 7).

Os autores salientam que este é um processo iterativo e interativo, até que se encontre a solução satisfatória. E é durante este ciclo que a percepção dos decisores evolui para uma reflexão mais madura sobre os problemas, riscos e objetivos, assim a análise da decisão não somente provê um modo estruturado de pensar as decisões, mas também, mais fundamentalmente, provê uma estrutura na qual o tomador de decisão pode desenvolver suas crenças, sentimentos e outros julgamentos subjetivos que são críticos para uma boa solução.

Já Hammond, Keeney e Raiffa (2002) destacam a criticidade que deve ser considerada na realização de cada etapa do processo decisório, que compreende definir o problema certo, especificar claramente seus objetivos, criar alternativas imaginativas, entender o alcance das consequências, explorar os *trade-offs* (trocas) das escolhas, esclarecer suas incertezas, refletir sobre sua tolerância ao risco, e considerar a coerência para decisões interligadas. Para cada uma destas etapas, os autores sugerem diversas considerações e atividades no intuito de gerar um guia prático para facilitar o processo decisório e destacam também onze possíveis armadilhas psicológicas que influenciam a tomada de decisão como: o excesso de confiança, a ancoragem em outras decisões, o custo afundado decorrente de escolhas passadas, o *status quo* que perpetua a situação atual, a busca pela confirmação de evidências (“ver o que você quer ver”), a colocação da questão de forma errada, a referência sobre eventos dramáticos, negligenciar informações relevantes, ser um prudente inflexível, ver padrões onde não existem, e deixar-se levar por coincidências.

Para Bazerman e Moore (2010) ao se aplicar um processo decisório racional, deve-se incluir as seguintes etapas: definir o problema, identificar os critérios, ponderar os critérios, gerar as alternativas, classificar as alternativas segundo cada critério, e identificar a solução ideal. Sobre a definição do problema, os autores citam que os gestores agem frequentemente sem uma definição clara do problema a ser resolvido, levando-os a resolver o problema errado. Assim destaca-se a necessidade de um julgamento preciso para identificar e definir o problema e evitar três erros comuns cometidos pelos gestores: definir um problema em termos de uma solução proposta; não perceber um problema maior; ou diagnosticar um problema em termos de seus sintomas, quando o objetivo é resolver o problema e não apenas eliminar seus sintomas temporários. As demais etapas sugeridas seguem um processo analítico para que se possa mensurar a solução ideal que deve ser considerada na tomada de decisão.

No entanto, Bazerman e Moore (2010) também destacam a heurística (julgamentos) decorrente dos processos cognitivos que de fato permeiam a tomada de decisão e então sugerem sete estratégias para aperfeiçoar o processo decisório:

- a) Usar procedimentos prescritivos para apoiar a tomada de decisão;
- b) Adquirir *expertise* sobre o tema objeto de decisão;
- c) Eliminar ou reduzir os vieses do seu julgamento;
- d) Racionalizar analogicamente (processo de abstrair lições comuns entre situações diferentes);
- e) Obter uma visão de pessoas externas ao processo;
- f) Identificar os vieses de decisões dos demais agentes envolvidos no processo;
- g) Encorajar as pessoas para uma conduta mais sábia e ética na tomada de decisões.

Para Mintzberg *et al* (1976), o processo decisório é um conjunto de ações sobre variáveis dinâmicas, que se inicia com um estímulo que requisita à ação e se encerra com a tomada de decisão, em um processo que pode ser formal ou informal, estruturado ou não-estruturado. Segundo os autores, um modelo geral para o processo de decisão estratégica pode ser dividido em cinco componentes, resumidos no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Componentes do processo de decisão estratégica

Componente	Descrição
Reconhecimento	O reconhecimento de que um estímulo tem gerado uma oportunidade, ameaça ou crise, alocando os recursos necessários para investigá-lo
Diagnóstico	A análise de fontes de informação atuais para definir a questão
Pesquisa e <i>design</i>	A pesquisa por soluções já conhecidas ou a elaboração de uma solução própria e específica
Avaliação	Uso de julgamento, negociação e análise para escolher uma solução. Este é um processo iterativo nas organizações, com uma profunda investigação para as alternativas
Autorização	A autorização da solução escolhida pela alta administração

FONTE: adaptado de McKinnon (2005).

Para Simon (1960), tanto as decisões programadas (estruturadas, bem delimitadas e rotineiras) ou não programadas (não estruturadas, que carecem de compreensão e não recorrentes), ocorrem de acordo com as características de um processo decisório composto por três etapas:

- a) Etapa de inteligência;
- b) Etapa do design;
- c) Etapa de decisão.

Na etapa (a) de inteligência realiza-se a identificação e análise geral do problema ou situação que requer uma decisão, além da coleta de dados. Segundo Ansoff (1990), esta é uma etapa de percepção do problema ou oportunidade, que dá início ao processo decisório.

Na etapa (b) de *design*, determina-se a abordagem que será utilizada e levantam-se as alternativas para a resolução do problema. Para Nutt (2001), esta etapa pode ser explorada de quatro formas: (1) levantamento de ideias dentro da própria organização, (2) *benchmarking*, (3) pesquisa com agentes externos e (4) *design* que é a busca de alternativas já customizadas para a organização.

Na etapa (c) de decisão, realiza-se o julgamento e seleção da alternativa mais adequada à resolução do problema. Neste processo de avaliação, comparam-se as opções com o intuito de

analisar o quanto satisfazem aos objetivos propostos, optando pela alternativa mais adequada à situação.

Para Benakouche (2010), apesar do conhecimento sobre as etapas do processo decisório, um agente decisor, mesmo que caracterizado como um ser racional, tem ainda a sua racionalidade limitada por diversos fatores como a falta de conhecimento, capacidade limitada em memorizar e avaliar escolhas anteriores e desconhecimento de todos os impactos futuros decorrentes da sua tomada de decisão, além dos diversos aspectos não mensuráveis que envolvem o processo decisório. Assim, ele é sempre influenciado pelo seu condicionamento interno que resulta da aprendizagem (por exemplo, curva de experiência), memória (estoque de informações), do hábito (soluções de rotina) e outros estímulos que compõem este condicionamento interno, além da influência exercida pela própria organização decorrente da prática de execução das tarefas, do seu sistema de poder que permeia os departamentos e funções, os mecanismos e regras de compartilhamento das informações entre outros elementos da cultura organizacional. Como consequência desta racionalidade limitada, o decisor não foca exclusivamente na busca das melhores soluções, mas fixa-se em objetivos de curto prazo que irão satisfazer suas aspirações iniciais.

Sobre este processo de tomada de decisão, Nutt e Wilson (2010) explicam que a análise da decisão deve ser examinada por três diferentes ângulos (perspectivas), os quais iluminam novas possibilidades para a tomada de decisão:

- a) Técnico;
- b) Organizacional;
- c) Pessoal.

A perspectiva (a) técnica, requer fatos e realidades econômicas proporcionados por comparações estatísticas, medidas quantitativas e atributos mensuráveis. Nesta perspectiva, a projeção de ganhos, a estimativa de lucros e a qualidade de mensuração dos resultados são enfatizadas. No entanto, nem tudo que é mensurável é importante e atributos que não podem ser mensurados muitas vezes são importantes, trazendo a necessidade pelas perspectivas seguintes.

A perspectiva (b) organizacional enxerga a decisão mediante os olhos da organização. Para isso, reconhece que as organizações devem proteger os seus interesses à medida que os interessados internos e externos também protegem os seus próprios interesses. Nesta perspectiva, regras e

tratados não escritos são postos em prática para guiar os processos de decisão por meio de períodos de questionamento e controvérsia. À medida que surgem diferenças, procedimentos organizacionais são estabelecidos para garantir que isso seja feito, e segui-los é tão importante quanto medir os resultados (NUTT; WILSON, 2010).

Na perspectiva (c) pessoal, a decisão se dá por meio dos olhos das pessoas-chave que são afetadas por uma decisão. Isso é importante porque os interesses organizacionais podem poluir as preocupações pessoais, como a segurança no emprego, as oportunidades de demonstrar competência e os caminhos para o avanço. Nesta perspectiva pessoal, os indivíduos se vêem como benfeitores ou vítimas, líderes ou liderados, bem como guardiões, barganhadores de poder ou decisores políticos, influenciando de forma significativa o processo decisório e com a capacidade muitas vezes de retardar ou mesmo sobrepor uma decisão. Para Nutt e Wilson (2010), quando uma das perspectivas predomina, isto geralmente resulta em decisões falhas e quando os tomadores de decisão vêem uma decisão sob todas as três perspectivas, eles podem expandir seus horizontes alcançando decisões melhores.

Neste intuito de ampliar os horizontes em busca de decisões melhores, é importante também compreender que decisões erradas são comuns e podem ser categorizadas em três tipos distintos, conforme Boal e Meckler (2010):

- a) Erros de visão;
- b) Erros de correlação;
- c) Erros de ação.

Em primeiro lugar, os erros de visão (a) podem ocorrer ao decidir qual é o principal problema que precisa ser corrigido. Esses erros estão no metanível do processo decisório e são aqueles descritos por Mitroff e Betz (1972, *apud* BOAL e MECKLER, 2010) como erros do tipo III (o famoso 'Erro do Terceiro Tipo' de Ian Mitroff, 1972, ocorre quando o gerente está tentando resolver o problema errado, com muita precisão). Estes erros ocorrem quando os gerentes estão decidindo quais são os problemas que precisam ser resolvidos e, quando não conseguem perceber, deixam de considerar uma hipótese real ou deixam de prestar atenção às questões e alavancas principais, focalizando questões subordinadas ou inconsequentes.

Em segundo lugar, erros de correlação (b) podem ser cometidos quando se interpretam dados e outras evidências, enquanto se procuram as causas dos problemas e as relações entre as várias forças em jogo. Estes erros são os erros clássicos de Tipo I (α) e Tipo II (β) descritos por

Neyman e Pearson (1928, 1933, *apud* BOAL e MECKLER, 2010). Estes erros de correlação ocorrem ao ponderar, testar e decidir sobre relações entre variáveis como forças existentes, ações possíveis e resultados potenciais relacionados a um problema. Os erros do Tipo I (ou α) ocorrem quando acreditamos em uma correlação que não existe, ou seja, rejeitamos equivocadamente que não há relação entre as variáveis. Em outras palavras, não há, de fato, evidência suficiente para sustentar a hipótese, mas erroneamente decidimos que a evidência apoia a hipótese. Não é incomum encontrar gestores acreditando que eles têm evidências de que 'A' é a causa do 'Problema B', quando na verdade não há evidência suficiente de um relacionamento. Já os erros do Tipo II (β) representam o contrário do Tipo I, portanto quando não acreditamos em uma correlação que, de fato, existe.

Em terceiro lugar, os erros de ação (c) podem ocorrer ao decidir se se deve agir ou não em uma solução proposta. Nos erros de ação, os agentes, depois de decidir o que precisa ser feito, enfrentam uma decisão de tomar ou não uma ação, podendo incorrer em outros 3 tipos de erros, os erros do Tipo IV, V e VI:

- Erros do Tipo IV: a decisão correta de realizar uma ação para solucionar o problema original acaba criando problemas cada vez maiores a serem resolvidos;
- Erros do Tipo V: a decisão de não realizar uma ação, quando esta é a solução correta para uma decisão, acaba implicando prejuízos à reputação do decisor relacionando-o à incapacidade de agir;
- Erros do Tipo VI: um erro composto por combinações de erros, por meio de interações imprevistas entre eles que acarretam prejuízos ainda mais severos.

Sobre os erros do Tipo IV e V, existe um dilema entre os gestores nas organizações sobre o que seria pior à sua reputação: decidir por realizar uma ação que possa resultar em um resultado ruim ou decidir por não realizar uma ação que permita que um problema controlável evolua para um desastre? Segundo Boal e Meckler (2010), nas culturas organizacionais com viés para ação, são mais comuns os erros do Tipo IV do que os erros do Tipo V. Já em organizações com culturas ou estruturas com viés à inércia, os erros do Tipo V são mais comuns que os erros do Tipo IV. Cabe aqui ressaltar que o resultado das organizações é obtido em virtude de diversos fatores e a análise da efetividade das decisões, tomando por base o resultado da organização, mascara as reais consequências do processo decisório adotado ou erros cometidos.

No intuito de minimizar decisões erradas, Saaty (2008) organiza um método de estruturação da tomada de decisão baseado em multicritérios que servem para comparar, analisar e escolher as melhores alternativas para solucionar um determinado problema, o AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Segundo Saaty (2008), no método AHP o problema é quebrado em subníveis (subproblemas) e as soluções novamente agregadas para formar uma conclusão. Este processo facilita a tomada de decisão mediante a organização das percepções, sentimentos e julgamentos dentro de um *framework* (enquadramento) que exhibe as forças que influenciam a decisão. No AHP, os critérios são modelados com base nas preferências dos tomadores de decisão, mas o processo de hierarquização deve guiar-se pelas seguintes etapas:

- a) Identificar o objetivo geral (O que estamos tentando realizar? Qual é a questão principal?);
- b) Identificar os sub-objetivos do objetivo geral (e se relevante, identificar os horizontes de tempo que afetam a decisão);
- c) Identificar os critérios que devem ser satisfeitos para atender aos sub objetivos do objetivo geral;
- d) Identificar os subcritérios de cada critério (estes podem ser definidos em termos de faixas de valores de um parâmetro ou em termos verbais de intensidade como alto, médio e baixo);
- e) Identificar os atores (agentes) envolvidos;
- f) Identificar os objetivos de cada ator (agente);
- g) Identificar as políticas que regem cada um dos atores;
- h) Identificar as opções (alternativas) para cada resultado apresentado;
- i) Para as decisões "sim ou não", selecionar o resultado preferível e comparar os benefícios e custos de tomar ou não determinada decisão;
- j) Realizar uma análise de custos x benefícios para avaliar as opções extremas (Qual alternativa tem o melhor benefício? Qual tem o maior custo? Qual é a mais arriscada?)

Em uma visão mais estruturante sobre o tema, Kickert e Gigch (1979) explicam que, decorrente dos diversos conceitos e abordagens para se estruturar o processo decisório, os problemas organizacionais que demandam a tomada de decisões requerem decisões acerca do próprio processo decisório, as *metadecisões*, ou seja, o problema de decidir como decidir. Estas metadecisões representam a organização do processo cognitivo que leva a tomada de decisão e representam para o processo decisório o mesmo que a metodologia representa para a ciência,

ou seja, considerando a metodologia como a ciência do método científico, ela se enquadra no nível primário da pesquisa e, portanto, pode ser considerada como *metaciência* (KICKERT; GIGCH, 1979).

Sintetizando as diferentes explicações acerca do conceito de metadecisões, estas podem ser, de acordo com SOUSA (2006, p.40):

- a) Decisões que representam um esboço da solução;
- b) Decisões em relação às ações a serem desenvolvidas no âmbito do processo decisório da decisão a ser tomada (por exemplo, seleção do método para reconhecimento e resolução do problema, seleção das informações, seleção do estilo intuitivo ou analítico de decisão);
- c) Decisões relacionadas aos atores participantes do processo decisório da decisão a ser tomada (por exemplo, identificação das limitações pessoais do decisor, o que decidir sozinho e o que em grupo);
- d) Decisões envolvendo a perspectiva de fases do processo decisório da decisão a ser tomada (como aquelas sobre escolha da próxima rotina a ser executada, ou o sequenciamento dos estágios/fases).

Na abordagem de Kickert e Gigch (1979), a metadecisão é a estruturação da decisão acerca do processo decisório em si, devendo trazer objetivamente as atividades e responsabilidades que devem ser cobertas para a conclusão do processo. Para os autores, muitos dos problemas encontrados nas organizações envolvem conflitos que só podem ser resolvidos e dissolvidos no metanível, e particularmente, as metadecisões podem fornecer soluções significativas para problemas complexos. Assim, Kickert e Gigch definem que a metadecisão é o conjunto de decisões que o meta tomador de decisão (*meta-controller*) define para estruturar o processo decisório. Nesta abordagem, os autores propõem um *framework* para a organização do processo decisório, no âmbito da metadecisão, que pode ser subdividido em três subestruturas:

- a) Unidades (*sub*);
- b) Aspectos (*aspect*);
- c) Fases (*phase*).

A subestrutura (a) *Unidade* é composta pelos grupos, departamentos e agentes que decidirão qual processo utilizar para resolver o problema que demanda solução. Já a subestrutura (b) *Aspectos* é composta pelas questões e tópicos em avaliação para a tomada de decisão referente ao processo que será utilizado para resolver o problema; e a subestrutura (c) *Fase* está relacionada à definição das etapas deste processo decisório de forma a atender ao problema que está demandando uma decisão. Nesta estrutura proposta por Kickert e Gigch, estas três subestruturas se inter-relacionam definindo "quem está fazendo o que e quando", conforme apresentado no quadro 5. É importante ressaltar que este *framework* apresentado por Kickert e Gigch requer o conhecimento adequado dos processos organizacionais, envolvendo detalhes da operação, para que se possa apresentar um correto direcionamento das ações.

Quadro 5 – Relacionamento entre as subestruturas da metadecisão

Tipo de relação	Subsistemas relacionados
sub / sub	Interações, poder, comunicação.
aspectos / aspectos	Problemas de coordenação funcional.
fase / fase	Qual a seqüência?
aspecto / sub	Quem faz o que?
fase / sub	Quem age quando?
fase / aspecto	O que é feito quando?

Fonte: adaptado de Kickert e Gigch (1979), *apud* Sousa (2006, p. 47).

Seguindo a mesma visão de Kickert e Gigch (1979), Russo e Schoemaker (2002) também orientam que antes de começar um processo decisório, o tomador de decisão deve dedicar tempo em tomar as decisões acerca do processo decisório em si, ou seja, as metadecisões, devendo avaliar a natureza da decisão, delimitar o escopo desta decisão, identificar os estágios do processo, quanto tempo e esforço será dedicado a cada estágio, as pessoas envolvidas e as lideranças, entre outras reflexões, estruturando assim um planejamento mental acerca de todo o processo decisório. Como resultado desta metadecisão, um conjunto de atividades são realizadas em um processo composto por quatro etapas: (1) estruturação da questão, (2) coleta de informações, (3) conclusões e (4) aprendizagem. A metadecisão está no centro deste conjunto, no nível das meta-atividades, conforme figura 4. Segundo os autores, a estruturação deste processo é de suma importância, mas normalmente gasta-se mais tempo com a coleta de

informações e conclusões em detrimento da fase metadecisória. Estas quatro etapas apresentadas por Russo e Schoemaker (2002) alinham-se à visão de Simon (1960) sobre a composição do processo decisório nas três etapas apresentadas anteriormente (inteligência, design e decisão) e exploradas por outros autores como Ansoff (1990) e Nutt (2001), agregando ainda a visão da metadecisão no centro deste conjunto.

Figura 4 – Principais atividades do processo decisório

Fonte: adaptado de Russo & Schoemaker (2002).

Autores em estudos recentes, como Roberto (2003), Nutt (2002) e Vroom (2000) também destacam a necessidade de planejamento do processo decisório quando estes envolvem diversos níveis hierárquicos além da alta direção das empresas, incluindo a necessidade de considerar elementos como *expertise*, responsabilidades e relações pessoais neste planejamento.

Aprofundando este conhecimento, Sousa (2008) inclui também a necessidade de se definir na metadecisão as condições operacionais para que uma decisão estratégica seja tomada, trazendo respostas às questões sobre como deverá ocorrer o envolvimento entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos, a dinâmica de relacionamento orientando para o trabalho em conjunto ou isolado, a cobertura integrativa para totalidade da decisão ou a separação do processo em sub-decisões, sobre quem deve ser convencido em cada etapa, quais pessoas/áreas devem compartilhar informações e decidir em conjunto, entre outras questões.

Conforme observado por Torres Júnior (2010), o modelo de metadecisão pode estar implícito em outros modelos que tratam da gestão da empresa como um todo. Foi o caso do Modelo Toyota investigado pelo autor que nele identificou um método de como se toma decisões nos

diferentes níveis seguindo um conjunto de passos bem definidos e parte integrante do chamado Modelo Toyota, embora pouco explicitado na literatura, que prefere discutir ferramentas como Kanban, JIT, Kaizen, entre outras. Nesta estrutura de decisão do modelo Toyota, os achados vão além de somente responder às questões sobre o que fazer, escolhendo a melhor alternativa para um cenário específico. Ela olha para um nível mais alto do processo de tomada de decisão, com respostas para questões sobre como fazer, quem deve participar, quem deve ser escutado, quando e por quanto tempo (TORRES JÚNIOR; WECHSLER, 2008).

Para a análise do planejamento do processo decisório, Yu e Sousa (2012) destacam três elementos importantes que devem ser avaliados: “*framing*” (enquadramento); análise de decisão; e decisões políticas.

- a) “*Framing*” (enquadramento): trata-se das perspectivas intrínsecas do indivíduo e do seu processo de cognição e conhecimento disponível, que limitam as alternativas disponibilizadas num processo decisório por meio do uso de estruturas mentais, com o intuito de simplificar o entendimento de situações complexas;
- b) Análise de decisão: orientados para apoiar decisões complexas, estabelecem um processo decisório que passa pelas etapas de objetivos, alternativas, consequências e trocas (*trade-offs*), ou seja, aspectos que envolvem o senso comum e que são amplamente utilizados na maioria das decisões (conforme a Figura 4, que representa o conceito apresentado por McNamee e Celona);
- c) Decisões políticas: se por um lado existem as prescrições – como no caso da análise de decisão – que objetivam ajudar os decisores a tomar decisões racionais, por outro lado, as decisões tomadas em ambientes organizacionais são influenciadas por diversos fatores tais como interesses pessoais dos decisores, conflitos de interesses, falta de informações, o alto grau de incertezas, a falta de capacidade da organização em modelar adequadamente o problema a ser resolvido, falta de visão compartilhada da solução e a pressão do tempo entre outros aspectos que levam a decisão para o campo político (SOUSA; SHIBATA, 2011) e que também precisam ser devidamente considerados pelos decisores ao longo do desenvolvimento do processo decisório (SOUSA; YU, 2008).

Continuando a exploração destes conceitos citados Yu e Sousa (2008), Tversky e Kahneman (1981) analisam a importância da reflexão acerca do (a) *framing* (enquadramento) inicial do problema que guiará o processo decisório. Segundo os autores, o enquadramento adotado pelo

tomador de decisão é potencialmente regido pela orientação inicial dada ao problema e também pelas características pessoais do tomador e do ambiente no qual está inserido. Neste processo (*framing*), mudanças sutis na formulação dos problemas resultam em alterações significativas no processo decisório escolhido pelos tomadores de decisão, ou seja, para um mesmo problema a tomada de decisão e escolhas sobre o as alternativas podem variar de acordo com o tipo de enquadramento dado a situação em análise. Para Tversky e Kahneman, há uma maior aversão aos riscos para escolhas que envolvem alguma forma de ganho, e para escolhas que envolvem perdas há maior aceitação aos riscos, ou seja, geralmente os tomadores de decisão sentem-se mais pressionados quando há o viés de perda do que quando há possibilidades de ganho, levando a uma distorção na análise decisória e tendendo a exagerar ou minimizar as probabilidades de acordo com as oportunidades apresentadas.

Sobre a análise de decisão (b), McNamee e Celona (2008) citam que um dos benefícios fundamentais da análise de decisão é que ela pode distinguir boas decisões das más e, além disso, fornecer critérios para determinar a qualidade desta decisão. Para McNamee e Celona, a análise de decisão começa definindo exatamente o que é uma decisão - o comprometimento de recursos que é revogável apenas a algum custo. Se não comprometemos recursos, é quase sem sentido dizer que tomamos uma decisão, pois a alternativa "não fazer nada" é um compromisso de recursos no sentido de que uma oportunidade foi rejeitada. A análise de decisão, então, estabelece quatro elementos de tomada de decisão racional (Figura 8). O primeiro elemento é a informação, ou "O que eu sei sobre o mundo e a oportunidade pessoal ou profissional em consideração; e um outro componente importante desse conhecimento é uma avaliação da incerteza (ou "O que eu não sei?"); o segundo elemento são as alternativas, ou "Quais cursos de ação estão abertos para mim?"; o terceiro elemento são os valores, ou "O que eu quero?"; e finalmente, há a lógica ou "Como colocar conhecimento, alternativas e valores juntos para chegar a uma decisão?". Dados esses elementos, pode-se caracterizar uma boa decisão quando esta é logicamente coerente com as alternativas, informações e valores trazidos para a decisão. Neste processo de análise de decisão, podemos registrar explicitamente as principais premissas para o processo de tomada de decisão e estabelecer que uma boa decisão foi tomada antes que os resultados da decisão sejam conhecidos. (MCNAMEE, CELONA; 2008, p.42).

Figura 5 – Elementos do processo de análise da decisão

Fonte: adaptado de McNamee e Celona (2008).

Já sobre o conceito de decisões políticas (c), Child *et al* (2010, p. 105) citam que as decisões estratégicas são as mais suscetíveis às ações políticas (exercícios de poder) porque são complexas, significativas e sujeitas a incerteza de seus resultados. Decorrente desta complexidade inerente às decisões estratégicas, abrem-se múltiplas possibilidades quanto a resultados ou soluções que possam ser apropriadas, fornecendo uma base de poder para aqueles grupos que possuem conhecimentos ou habilidades diferenciadas para lidar com esta complexidade. E embora todas as decisões estratégicas sejam por definição relativamente significativas, algumas podem ser particularmente assim porque são críticas para a sobrevivência de uma organização e / ou podem ter grandes implicações para a distribuição de recursos dentro da organização. Dessa forma, além do uso de poder para influenciar as decisões políticas, mencionado por Child *et al* (2010), Eisenhardt e Bourgeois (1988) citam que os tomadores de decisão podem aplicar outras táticas como a formação de coalizões, controle de agendas, táticas de *timing* (escolha de momentos oportunos) afetando a comunicação e reuniões, o uso de consultores externos, negociações e barganhas, entre outras táticas relacionadas à manipulação e controle de informações cruciais para o processo decisório.

Neste contexto, e também decorrente da experiência prática do pesquisador que vivenciou o cotidiano de diversas empresas, entende-se que na maioria das organizações a tomada de decisão é realizada em grupo, de forma conjunta entre os diversos escalões desde os níveis mais operacionais até a alta direção, definindo sua participação decorrente de atributos como experiência e conhecimento, responsabilidades no processo de execução, relações políticas e pessoais entre outros fatores que levam os mais variados agentes a influenciarem o processo decisório. E é decorrente deste contexto que Sousa (2008) questiona pontos importantes que carecem de orientações adequadas nos modelos tradicionais de decisão, como exemplo: como deveria se dar esse envolvimento? Todos juntos? Em separado? O que fazer sozinho, o que fazer em conjunto? Em todo o processo ou somente em parte? Com quem trocar informações e

com quem retê-las? Entre outras questões que fazem parte das metadecisões necessárias para que uma decisão estratégica seja tomada. Assim, a orientação sobre como se deve reger as interações entre os agentes também é parte importante do processo de planejamento do processo decisório.

Com os conceitos identificados até este ponto, percebem-se orientações prescritivas semelhantes sobre as etapas que devem ser consideradas no enquadramento do processo decisório para que se possa aumentar as chances de uma solução satisfatória, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 – Etapas para organização do processo decisório

Bazerman e Moore (2010)	Saaty (2008)	Hammond, Keeney e Raiffa (2002)	Clemen e Reilly (2001)	Mintzberg <i>et al</i> (1976)	Simon (1960)	Russo e Schoemaker (2002)	Kickert e Gigch (1979)
1. Definir o problema	1. Estruturar o problema	1. Definir o problema certo	1. Definir os problemas	1. Reconhecimento do estímulo	1. Etapa da inteligência	1. Estruturação da questão	1. Unidades (sub)
2. Identificar os critérios	2. Levantar os julgamentos	2. Especificar seus objetivos	2. Determinar os objetivos	2. Diagnóstico para definir a questão	2. Etapa do design	2. Coleta de informações	2. Aspectos (aspect)
3. Ponderar os critérios	3. Quantificar os julgamentos	3. Criar alternativas imaginativas	3. Elaborar as alternativas	3. Pesquisa e design	3. Etapa da decisão	3. Conclusões	3. Fases (phase)
4. Gerar alternativas	4. Priorizar os elementos dentro de uma hierarquia	4. Entender as consequências	4. Avaliar a solução	4. Avaliação das alternativas		4. Aprendizagem	
5. Classificar alternativas segundo cada critério	5. Sintetizar os resultados	5. Explorar suas escolhas	5. Implementar a decisão	5. Autorização da solução escolhida			
6. Identificar a solução ideal	6. Analisar a sensibilidade à mudança das decisões	6. Esclarecer suas incertezas					
		7. Refletir sobre sua tolerância ao risco					
		8. Considerar decisões interligadas					

Fonte: elaborado pelo autor.

Também foram destacados pelos autores, segundo abordagens mais descritivas sobre o tema, diversos elementos que influenciam a tomada de decisão e que, portanto, também devem ser considerados no processo decisório. Para facilitar a identificação dos pontos de comunalidade entre as recomendações, o quadro 7 resume as principais considerações destacadas até este ponto.

Quadro 7 – Elementos do processo decisório

Autores	Considerações sobre os elementos do processo decisório	Exemplos e sugestões
Bazerman e Moore (2010)	Heurística: destacam os julgamentos decorrente dos processos cognitivos que de fato permeia a tomada de decisão e então sugerem sete estratégias para aperfeiçoar o processo decisório:	<ul style="list-style-type: none"> a) Usar procedimentos prescritivos para apoiar a tomada de decisão; b) Adquirir expertise sobre o tema objeto de decisão; c) Eliminar ou reduzir os vieses do seu julgamento; d) Racionalizar analogicamente (processo de abstrair lições comuns entre situações diferentes); e) Obter uma visão de pessoas externas ao processo; f) Identificar os vieses de decisões dos demais agentes envolvidos no processo; g) Encorajar as pessoas para uma conduta mais sábia e ética na tomada de decisões
Clemen e Reilly (2001)	Reflexão e heurística: citam a importância de um processo decisório iterativo e interativo para evoluir para uma reflexão mais madura sobre os problemas, riscos e objetivos. Citam também outros julgamentos subjetivos que são críticos para uma boa solução:	<ul style="list-style-type: none"> a) Características do agente decisor; b) Cultura organizacional; c) Distribuição de poder; d) Nível hierárquico do indivíduo; e) Perspectiva temporal da decisão; f) Nível de alinhamento corporativo
Hammond, Keeney e Raiffa (2002)	Vieses psicológicos: listam as possíveis armadilhas psicológicas que influenciam a tomada de decisão, como:	<ul style="list-style-type: none"> a) Excesso de confiança; b) Ancoragem em outras decisões; c) Custo afundado decorrente de escolhas passadas; d) Status quo que perpetua a situação atual; e) Busca pela confirmação de evidências (“ver o que você quer ver”); f) Colocação da questão de forma errada; g) Referência sobre eventos dramáticos; h) Negligenciar informações relevantes; i) Ser um prudente inflexível; j) Ver padrões onde não existem; l) Deixar-se levar por coincidências
Benakouche (2010); Simon (1960)	Racionalidade Limitada: ressalta que apesar do conhecimento sobre as etapas do processo decisório um agente decisor mesmo que caracterizado como um ser racional, tem ainda a sua racionalidade limitada por diversos fatores:	<ul style="list-style-type: none"> a) Conhecimento (aprendizagem); b) Memória (estoque de informações); c) Hábito (soluções de rotina); d) Cultura organizacional sobre a prática de execução das tarefas; e) Sistema de poder; f) Mecanismos e regras compartilhamento de informações
Boal e Meckler (2010)	Tipos de Erros: explicam os erros comuns cometidos na tomada de decisões:	<ul style="list-style-type: none"> a) Erros de visão (Tipo III); b) Erros de correlação (Tipos I e II); c) Erros de ação (Tipos IV, V e VI)
Russo e Schoemaker (2002)	Metadecisão: orientam que antes de começar um processo decisório deve-se dedicar tempo em tomar as decisões acerca do processo decisório em si, estruturando um planejamento mental acerca de todo o processo decisório:	<ul style="list-style-type: none"> a) Avaliar a natureza da decisão; b) Delimitar o escopo desta decisão; c) Identificar os estágios do processo; d) Quanto tempo e esforço será dedicado a cada estágio; e) As pessoas envolvidas e as lideranças
Torres Júnior e Wechsler (2008); Torres Júnior (2010)	Metadecisão: estudam o método Toyota de como se toma decisões nos diferentes níveis seguindo um conjunto de passos bem definidos. Nesta estrutura de	<ul style="list-style-type: none"> a) Como fazer; b) Quem deve participar; c) Quem deve ser escutado;

	decisão olha-se para um nível mais alto do processo de tomada de decisão, com respostas para questões sobre:	d) Quando; e) Por quanto tempo
Sousa (2008)	Metadecisão e condições operacionais: inclui a necessidade de se definir na metadecisão as condições operacionais para que uma decisão estratégica seja tomada, trazendo respostas às questões como:	a) Envolvimento entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos; b) Dinâmica de relacionamento orientando para o trabalho em conjunto ou isolado; c) Cobertura integrativa para totalidade da decisão ou a separação do processo em sub-decisões; d) Quem deve ser convencido em cada etapa; e) Quais pessoas/áreas devem compartilhar informações e decidir em conjunto
Nutt e Wilson (2010)	Análise da decisão: a análise da decisão deve ser examinada por três diferentes perspectivas, para iluminar novas possibilidades para a tomada de decisão:	a) Técnica; b) Organizacional; c) Pessoal
Yu e Sousa (2012); Tversky e Kahneman (1981)	Análise da decisão: para a análise do planejamento do processo decisório, recomendam considerações acerca de 3 conceitos:	a) <i>Framing</i> (enquadramento); b) Análise de decisão; c) Decisões políticas
McNamee e Celona (2008)	Análise da decisão: citam que um dos benefícios fundamentais da análise de decisão é que ela pode distinguir boas decisões das más e, além disso, fornecer critérios para determinar a qualidade desta decisão. Estabelecem então quatro elementos de tomada de decisão racional:	a) Informação ou "O que eu sei sobre o mundo e a oportunidade pessoal ou profissional em consideração?" (um outro componente importante desse conhecimento é uma avaliação da incerteza, ou "O que eu não sei?"); b) Alternativas, ou "Quais cursos de ação estão abertos para mim?"; c) Valores, ou "O que eu quero?"; d) Lógica, ou "Como colocar conhecimento, alternativas e valores juntos para chegar a uma decisão?"
Child <i>et al</i> (2010)	Ações políticas: citam que as ações políticas (exercícios de poder) influenciam o processo decisório e que os tomadores de decisão para influenciar este processo podem aplicar táticas como:	a) Formação de coalizões; b) Controle de agendas; c) Táticas de <i>timing</i> (escolha de momentos oportunos) afetando a comunicação e reuniões; d) Uso de consultores externos; e) Negociações e barganhas; f) outras táticas relacionadas à manipulação e controle de informações cruciais para o processo decisório

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, com a análise crítica da literatura relacionada sobre o assunto apresentado até aqui, foi possível organizar um esboço das diretrizes (quadro 8) que será complementado nos próximos capítulos. Este esboço das diretrizes consolida as diversas etapas sugeridas pelos autores de acordo com as comunalidades apresentadas, gerando uma proposta de estruturação do processo decisório que define as etapas que devem ser seguidas, conforme uma abordagem prescritiva. Com isto, a proposta foi complementada com os elementos (questões) que devem ser observados nas etapas, de acordo com as recomendações obtidas nos estudos descritivos sobre o tema de decisão, gerando um esboço genérico sobre a estruturação do processo decisório considerando os aspectos quantitativos e qualitativos. Este esboço genérico será refinado e

direcionado ao assunto específico de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, após a análise dos temas que serão apresentados a seguir no segundo bloco desta pesquisa teórica.

Até o momento, o quadro 8 apresenta o resultado da análise sobre as diretrizes mencionadas anteriormente.

Quadro 8 – Diretrizes parciais para a estruturação do processo decisório

Etapas	Elementos (questões)
1. Refletir sobre o contexto da decisão	<ul style="list-style-type: none"> - O que está estimulando a necessidade de ação? - Quais os drivers estratégicos da empresa? - O que a empresa perde se não agir? Vale a pena agir? Por quê? - Como a empresa age hoje? Qual a crítica do processo decisório? - Qual a influência do sistema de poder nas decisões? - Como meus julgamentos podem estar distorcendo esta reflexão?
2. Definir o problema corretamente	<ul style="list-style-type: none"> - O que eu sei e não sei sobre o problema em questão? - O problema que se busca resolver, atende às suas causas ou as suas consequências? - A empresa entende e aceita as consequências para a resolução do problema? - Quais armadilhas psicológicas podem estar distorcendo minha visão dos problemas? - Quais os <i>trade-offs</i> (trocas) das decisões?
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	<ul style="list-style-type: none"> - O que deve ser alcançado? - Quem deve participar e por quê? - Quais as metas de cada agente? - Quais as regras e premissas que devem guiar o processo? - Como será a interação entre os agentes? Qual nível de alinhamento será exigido?
4. Gerar todas as alternativas possíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as causas? Qual a causa inicial e as consequentes? - As áreas envolvidas assumem a responsabilidade por essas causas? - Quais as sugestões de outras áreas externas ao processo? - Tenho todas as informações necessárias para a elaboração das alternativas?
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	<ul style="list-style-type: none"> - As informações necessárias estão disponíveis? - As regras e premissas estão corretas? - O modelo analítico é confiável? Foi utilizado mais de um modelo analítico? - As áreas envolvidas concordam com o modelo analítico utilizado? - Quais as ressalvas dessa avaliação? Como contorná-las?
6. Validar a provável solução	<ul style="list-style-type: none"> - A sugestão foi avaliada sob as diferentes perspectivas? (técnica, organizacional e pessoal) - Qual a opinião das áreas envolvidas sobre a proposta? - Há dúvidas sobre o resultado? Como esclarecê-los? - Qual a tolerância aos riscos decorrente dessa solução? - Qual a variação decorrente da análise de sensibilidade dos critérios? - Quais as consequências (decisões interligadas) dessa solução? - Quais aspectos não foram considerados na decisão?
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as implicações entre agir ou não agir? - O que deve ser feito agora? E depois? - Qual o plano de implementação? (quem faz o que, como e quando?)
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Como evitar que o problema ocorra? - Quem deve ser avisado e o que deve ser melhorado? - Como e quando medir os resultados da decisão? - Quais outras situações podem ser aprimoradas com esta solução?

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise crítica dos conceitos apresentados até aqui possibilita investigar com mais clareza os conceitos de tomada de decisão aplicados à gestão do portfólio de produtos, apresentados no tópico a seguir. Após o entendimento completo da literatura levantada, se espera obter o conhecimento suficiente para esboçar as proposições que deverão ser investigadas na pesquisa de campo.

3.2. Gestão de rentabilidade do portfólio de produtos

Esta segunda parte do referencial teórico apresenta os resultados obtidos com a pesquisa já direcionada ao assunto de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. Os resultados foram divididos em dois blocos, iniciando com os estudos que deram mais ênfase sobre a tomada de decisão na gestão do portfólio de produtos e em seguida apresentando os demais conceitos obtidos nos estudos que deram mais ênfase nas discussões sobre os métodos de custeio e cálculo da rentabilidade do portfólio de produtos.

3.2.1. Gestão do portfólio de produtos

O termo gestão de portfólio para as áreas de estudos da Administração e Marketing pode significar gestão do portfólio de negócios, portfólio de projetos, portfólio de produtos, serviços ou marcas que podem ser comercializados. Apesar desta variedade no enfoque do que pode ser avaliado na gestão de portfólio, há uma evidente predominância da utilização do termo para se referir à gestão do portfólio de projetos, uma suposição inicial confirmada com os resultados da pesquisa bibliométrica realizada sobre o termo *portfolio management*.

Como o interesse desse estudo é tratar da gestão do portfólio de produtos que estão em linha de comercialização, onde o objetivo principal do processo decisório é a otimização dos resultados valendo-se de ações que ajustem os eventuais desvios entre o planejamento e o desempenho real dos produtos, é importante destacar as diferenças entre os conceitos de portfólio de projetos e portfólio de produtos para a delimitação da pesquisa.

Na gestão do portfólio de projetos, o enfoque está sobre os projetos que deverão viabilizar os futuros produtos que entrarão na carteira de ofertas de empresa, com conceitos e ferramentas que focam nas etapas de desenvolvimento, como o *Stage-Gates*, para medir e controlar o desempenho na execução destes projetos. Para Cooper *et al* (1999), a gestão eficaz de portfólio de projetos é vital para o sucesso na inovação de produtos. Esta eficácia refere-se às escolhas

estratégicas sobre quais mercados, produtos e tecnologias a empresa deve investir, e para isto, a gestão de portfólio deve decidir sobre a alocação dos recursos da empresa, mediante a seleção de projetos e balanceamento entre as oportunidades e recursos disponíveis, priorizando os esforços dos processos operacionais, pesquisa & desenvolvimento e marketing.

Já a gestão do portfólio de produtos, que representa o foco desta pesquisa, trata do gerenciamento dos produtos ou família de produtos disponíveis na carteira atual das ofertas de valor da empresa, com o objetivo de alavancar e rentabilizar os resultados da empresa. Ao passo que a primeira linha de conceitos trabalha no âmbito do planejamento estratégico para se definir quais tipos de produtos deverão compor o portfólio de projetos de desenvolvimento, a segunda trabalha na visão de curto e médio prazo para o alcance das metas do resultado anual, utilizando ferramentas para medir e alavancar o desempenho financeiro.

Apesar desta diferença entre a gestão do portfólio de projetos e de produtos, é comum encontrar na literatura o uso equivocado destes dois conceitos distintos, como se ambos fossem semelhantes, levando a uma generalização das recomendações e à piora na qualidade das decisões.

Definido o conceito referente a gestão do portfólio de produtos, esta pesquisa trata dos produtos relacionados à bens de consumo, que se encaixam nas características propostas por Kotler (2000), classificando-os em quatro diferentes tipos conforme os seus hábitos de compra, que são:

- a) Bens de conveniência: são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e sem esforço;
- b) Bens de compra comparados: são aqueles que durante o processo de seleção e compra o consumidor caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo;
- c) Bens de especialidade: são aqueles com características singulares ou identificação de marca, pelos quais os consumidores estão dispostos a fazer um esforço extra de compra;
- d) Bens não-procurados: são aqueles que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar.

O *mix* de produtos segundo Kotler, é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor coloca à venda. Esse *mix* possui diversas características de acordo com a sua abrangência, referindo-se a quantidade de linhas de produtos diferentes que a empresa trabalha; a extensão,

referindo-se ao número total de itens no *mix*; a profundidade, referindo-se a quantas opções são oferecidas em cada produto da linha; e a consistências específicas, referindo-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério. Na experiência vivenciada no caso relatado e explorado adiante no capítulo específico sobre o estudo de caso, fica evidente que o profundo entendimento do *mix* de produtos e suas características é crucial para a gestão do portfólio de produtos, pois é por intermédio da composição do *mix* de produtos e no entendimento das relações e similaridades entre eles, que podemos analisar as oportunidades e desenvolver alternativas de ações para rentabilizar os resultados e minimizar os possíveis impactos na carteira de ofertas da empresa e estratégia de posicionamento das marcas.

Cooper *et al* (2001) consideram que a gestão do portfólio de produtos é um processo dinâmico de decisão, onde uma diversidade de produtos e projetos é constantemente atualizada e revisada. Durante esse processo, novos produtos também são avaliados, selecionados e priorizados, podendo fazer com que projetos existentes sejam acelerados, abortados ou tenham suas prioridades alteradas e os recursos devam ser alocados e realocados nos projetos ativos.

Ainda segundo Cooper *et al* (2001) ao gerenciar o portfólio espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- a) Maximização de valor do portfólio, otimizando o valor em relação aos objetivos propostos, por exemplo na rentabilidade;
- b) Balanceamento do portfólio, tratando sua análise em várias dimensões como facilidade/atratividade, risco/retorno, mercado e linha de produto, estratificação por tipo de projeto;
- c) Alinhamento com a estratégia, tratando a adequação estratégica e alocação dos recursos.

Para Rozenfeld *et al* (2006) os objetivos acima apresentados devem estar sempre em foco ao serem tomadas decisões em relação a gestão do portfólio. Essas decisões envolvem cinco tipos de escolha sobre um projeto: criar um novo projeto, ou aprovar, redirecionar, congelar ou cancelar um projeto em desenvolvimento. Apesar da ênfase sobre a gestão do portfólio de projetos desta consideração dada por Rozenfeld *et al*, muito utilizada no desenvolvimento de produtos, ela também se aplica na gestão do portfólio / *mix* de produtos disponíveis, podendo ainda acrescentar outro tipo de escolha, como a intensificação sobre os produtos com melhor resultado. Cabe destacar aqui que estes tipos de escolhas são passivos quanto ao desempenho

apresentado e não exploram as oportunidades de correção dos desvios, atuando nas causas dos problemas.

De acordo com McNally *et al* (2009) um importante fator a ser considerado nas decisões em relação a gestão do portfólio de produtos é a disposição dos gestores, ou traços de personalidade dos gestores – que representam as características consistentes na forma de pensar, sentir e agir segundo as situações – e o potencial de influência desta disposição na escolha dos critérios que levam às decisões na gestão do portfólio. Na pesquisa dos autores para se identificar e categorizar os traços de personalidade dos gestores, quatro disposições se destacaram: a resistência à mudança, a tolerância à ambiguidade, estilo cognitivo analítico e estilo de liderança.

- a) Resistência à mudança: é tendência de um indivíduo a resistir ou a evitar fazer mudanças, a desvalorizar a mudança em geral, ou a encontrar alternativas à não realização da mudança. Foram identificados quatro fatores que compõem esta disposição: a busca de rotina, reação emocional negativa, pensamento de curto prazo medindo a inconveniência imediata ou efeitos adversos, e mente fechada;
- b) Tolerância à ambiguidade: representa a capacidade de uma pessoa para aceitar a ausência de informações sobre o alcance e as probabilidades de possíveis resultados. Aqueles com baixa tolerância à ambiguidade percebem situações ambíguas como fontes de ameaça e tendem a buscar mais informações durante o processo de tomada de decisão e a assumir menos riscos, ao passo que os indivíduos com alta tolerância à ambiguidade percebem tais situações como não-ameaçadoras;
- c) Estilo cognitivo analítico: é a maneira como os indivíduos abordam atividades perceptivas e intelectuais, tais como a resolução de problemas. Aqueles com estilo analítico mais baixo, tendem a considerar os problemas de uma forma mais holística, à procura de soluções viáveis para quaisquer situações e problemas. Já o estilo analítico mais alto, por outro lado, tenta detectar as relações de causa e efeito e, em seguida, manipular as variáveis de decisão para alcançar o melhor resultado;
- d) Estilo de liderança: é a extensão da forma como os líderes se comportam, democraticamente ou autocraticamente. Em estilos de liderança democrática, os líderes incentivam e permitem que subordinados participem na tomada de decisões, tentando construir consenso em torno da melhor escolha. Na liderança autocrática, os

subordinados são desencorajados a participar na tomada de decisões e espera-se que implementem as escolhas sem questionamentos.

Estas disposições, ou traços de personalidade, são fundamentos importantes para a evolução do modelo de gestão do portfólio de produtos abordado nesta pesquisa e foram insumos importantes para a estruturação e desenvolvimento das recomendações.

Em Cooper *et al* (2001) os autores definem que a eficácia na tomada de decisões na gestão de portfólio decorre das competências em três dimensões organizacionais:

- a) Mentalidade gestão de portfólio da empresa (*portfolio mindset*);
- b) Agilidade da tomada de decisão;
- c) Concentração dos esforços, ou seja, o direcionamento dos recursos necessários para atingir os objetivos.

Sobre a mentalidade de gestão de portfólio, ou *portfolio mindset*, o profundo entendimento de todos os projetos, produtos ou serviços do portfólio, como cada um deles está alinhado à estratégia da empresa e como interagem entre si, são pré-requisitos para a ação dos gestores, e uma gestão eficaz deve prever uma visão holística dos impactos no portfólio. A agilidade da tomada de decisão, é a capacidade da empresa em decidir e agir rapidamente na mudança da composição do portfólio, para refletir oportunidades e ameaças potenciais. Referente a concentração dos esforços, esta dimensão trata da capacidade da empresa em manter seus recursos focados nas ações de curto prazo que ajudem a alcançar as metas de longo prazo.

No estudo de Kester *et al* (2011), foram aprofundados os requisitos que levam à eficácia na tomada de decisão na gestão do portfólio, de acordo com as três dimensões de competências organizacionais apresentadas anteriormente, no conceito de Cooper *et al* (2001). Para Kester *et al*, esta eficácia é resultado da interação entre três tipos de processos decisórios que os gestores utilizam na tomada de decisão:

- a) Decisões baseadas em evidências;
- b) Decisões baseadas em poder;
- c) Decisões baseadas opinião.

Nas decisões baseadas em evidências, os tomadores de decisão apresentam e debatem detalhadamente as hipóteses por trás das informações técnicas, financeiras e mercadológicas do

projeto ou produto. Geralmente envolvem a colaboração multifuncional e neste processo as empresas usam informações objetivas e evidências empíricas para a compreensão dos pressupostos subjacentes, com o intuito de construir uma base racional de decisão objetiva. Já nas decisões baseadas em poder, o que prevalece é a política organizacional e a opinião dos grupos ou indivíduos dominantes, resultado de uma distorção na distribuição de poder entre os grupos ou indivíduos levando a decisões que reflitam interesses pessoais. Nas decisões baseadas em opinião, as experiências pessoais e percepções de cada indivíduo prevalecem aos fatos, resultando em uma tomada de decisão subjetiva, se comparada aos critérios racionais e baseados em evidências.

Estas interações entre as decisões baseadas em evidências, decisões baseadas em poder e decisões baseadas em opinião, que levam a processos de tomada de decisão mais racionais, políticos ou intuitivos respectivamente, além da disponibilidade das informações necessárias para cada tipo de processo, levam à maior ou menor eficácia na tomada de decisão (KESTER *et al.*, 2011).

A gestão do portfólio de produtos em empresas com grande disponibilidade de ofertas pode ser algo complexo (Cooper *et al.* 2001; Closs *et al.*, 2008; Kester *et al.*, 2011). No entendimento desses autores, esta gestão não deve ser vista como um processo isolado de decisão, mas sim como uma rede conectada de diversos processos decisórios com objetivos de refinar e implementar as metas estratégicas da empresa por meio da correta alocação dos recursos e tomada de decisões. As decisões que precisam ser tomadas neste sistema de gestão de portfólio ocorrem em vários níveis da organização, envolvendo diferentes departamentos e diversos agentes decisores perseguindo objetivos divergentes entre si.

Sobre esta complexidade, Closs *et al.* (2008) citam que a gestão de portfólio se torna complexa quando a tomada de decisão afeta diversos processos e diferentes áreas funcionais, e carrega *trade-offs* (trocas) que podem levar a divergências nos resultados esperados. Para exemplificar a complexidade de gestão do portfólio de produtos, eles citam as dificuldades decorrentes da interação entre diversas proposições, como os conjuntos de decisões coletivas, requisitos de processos operacionais, metas financeiras e diferentes iniciativas direcionadas a determinar e implementar as melhores decisões sobre o portfólio de produtos (como variações do *mix*, inovações de produto e escolha de componentes). Em uma de suas pesquisas, os autores sintetizam um modelo de gestão da complexidade do portfólio de produtos com diversas

proposições. Neste modelo (figura 6), as proposições foram agrupadas em três competências principais:

- a) Competência no entendimento da estratégia dos produtos;
- b) Competência nos aspectos de governança;
- c) Competências nos sistemas de suporte à decisão.

A competência no entendimento da estratégia dos produtos refere-se à habilidade de alinhar entre todas as áreas funcionais a compreensão dos raciais estratégicos de cada produto. Já a competência nos aspectos de governança visa garantir a congruência dos esforços dos agentes envolvidos para a otimização dos recursos e eficácia dos resultados. Sobre as competências nos sistemas de suporte à decisão, os autores citam que quando a informação é dada para as pessoas certas, em tempo hábil, a organização funciona de forma mais eficiente, assim, as informações devem ser orientadas para as pessoas que delas necessitam, fazendo uso de sistemas que permitam uma melhor tomada de decisão e mais velocidade na disponibilização das informações. Para Closs *et al.* (2008), estas competências devem reger a gestão da complexidade do portfólio de produtos, que por sua vez deve mediar as relações entre o ambiente externo e a rentabilidade da unidade de negócio.

Figura 6 – Framework da complexidade de gestão do portfólio de produtos

Fonte: adaptado de Closs *et al.* (2008).

Em um extenso estudo com 205 empresas americanas, Cooper *et al.* (1999) pesquisaram quais métodos de gestão de portfólios são utilizados, a popularidade dos métodos e os resultados obtidos. O quadro 9 apresenta a descrição dos principais métodos utilizados por estas empresas. A conclusão é que os modelos financeiros são os mais utilizados na maioria das vezes, tanto

em termos globais como na escolha do método dominante, no entanto eles não produzem os melhores resultados. Eles resultam em carteiras pobres quanto à estratégia de longo prazo, muitos projetos para os recursos disponíveis, e impasses no *pipeline* de operações. Já as abordagens estratégicas e os métodos de pontuações, que dão sequência à lista de preferências nas escolhas das empresas, tendem a produzir melhores carteiras em termos das várias métricas de desempenho.

Quadro 9 - Métodos de gestão de portfólio

Método	Descrição
Modelos e índices financeiros	Priorizam ou selecionam projetos baseado no tradicional VPL (valor presente líquido), taxas de retorno e/ou <i>payback</i>
Modelos de probabilidade financeira	Incluem simulações de Monte Carlo e árvores de decisão
Teoria de <i>options pricing</i>	Trata cada estágio de um novo projeto de produto como a compra de opções em um futuro investimento
Abordagens estratégicas	O direcionamento é dado pela estratégia de negócios da empresa, que decide os investimentos necessários
Modelos de pontuação e <i>checklists</i>	Os projetos são ranqueados e pontuados com uma série de questões qualitativas
Abordagens de hierarquização analítica	São ferramentas de decisão baseadas em critérios de comparação entre as alternativas
Abordagens comportamentais	São ferramentas desenhadas para trazer consenso, principalmente quando somente informações qualitativas estão disponíveis
Abordagens de mapas ou diagramas de bolhas	São extensões do modelo BCG e GE/McKinsey, para se definir a alocação de recursos

Fonte: adaptado de Cooper (1999).

Porém, mais importante do que o método utilizado, a pesquisa de Cooper *et al* (1999) conclui que a qualidade na utilização do método escolhido para a gestão do portfólio parece ter muito mais impacto na performance dos resultados, do que se o método utilizado encaixa ou não no estilo de gestão da empresa. Portanto, os autores recomendam que a perseverança no método é crucial e apresentam três ensinamentos baseados na pesquisa. O primeiro é sobre a importância em considerar a gestão de portfólio de produtos como algo fundamental; o segundo, em ter um método estabelecido, explícito e formal para a gestão do portfólio, com regras e procedimentos bem claros; e terceiro, fazer uso de múltiplos métodos para a gestão do portfólio de produtos beneficiando-se das diferentes abordagens.

Percebe-se até este ponto que estes estudos identificados sobre o tema de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos tratam segundo uma abordagem descritiva a contextualização do

processo decisório, trazendo recomendações sobre a finalidade da gestão do portfólio de produtos, disposições dos gestores e competências e requisitos para a eficácia na tomada de decisões. Trazem também técnicas como a análise de decisão, simulações de cenários, gerenciamento de portfólio e análise de opções reais como ferramentas para melhorar o processo global de decisão e alocação de recursos nas empresas, que, no entanto, restringem a tomada de decisões a um processo quantitativo analítico que desconsidera a influência que os aspectos comportamentais exercem no processo decisório. O quadro 10 apresenta um resumo dessas considerações.

Quadro 10 – Considerações sobre a gestão do portfólio de produtos

Autores	Considerações sobre a gestão do portfólio de produtos	Exemplos e sugestões
Kotler (2000)	As decisões na gestão do portfólio de produtos de bens de consumo podem variar de acordo com o tipo de produto, que podem ser classificados de acordo com o seu hábito de compra:	a) Bens de conveniência (comprado com frequência, imediatamente e sem esforço); b) Bens de compra (comparado a outros em termos de adequação, qualidade, preço e modelo); c) Bens de especialidade (características singulares ou identificação de marca); d) Bens não-procurados (desconhecidos ou sem procura).
Kotler (2000)	O entendimento do <i>mix</i> de produtos é crucial para a gestão do portfólio. Ele é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor coloca à venda e possui diversas características de acordo com:	a) Abrangência (quantidade de linhas de produtos diferentes disponíveis); b) Extensão (número total de itens no <i>mix</i>); c) Profundidade (número de opções oferecidas em cada produto da linha); d) Consistências específicas (proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério)
Cooper et al (2001)	A gestão do portfólio de produtos é um processo dinâmico de decisão, onde uma diversidade de produtos e projetos é constantemente atualizada e revisada. Durante esse processo, novos produtos também são avaliados, selecionados e priorizados, podendo fazer que projetos existentes sejam:	a) Acelerados; b) Abortados; c) Ter suas prioridades alteradas; d) Ter seus recursos realocados nos projetos ativos
Cooper et al (2001)	Ao gerenciar o portfólio de produtos espera-se alcançar os seguintes objetivos:	a) Maximização de valor do portfólio, otimizando o valor em relação aos objetivos propostos, por exemplo na rentabilidade; b) Balanceamento do portfólio, tratando sua análise em várias dimensões como facilidade/atratividade, risco/retorno, mercado e linha de produto, estratificação por tipo de projeto; c) Alinhamento com a estratégia, tratando a adequação estratégica e alocação dos recursos
Rozenfeld et al (2006)	As decisões sobre a gestão do portfólio de produtos envolvem cinco tipos de escolha sobre um projeto:	a) Criar um novo projeto; b) Aprovar um projeto em desenvolvimento; c) Redirecionar;

		d) Congelar; e) Cancelar
McNally et al (2009)	A disposição dos gestores em relação a gestão do portfólio de produtos influencia as escolhas dos critérios que levam às decisões na gestão do portfólio. Os autores destacam quatro disposições:	a) Resistência à mudança; b) Tolerância à ambiguidade; c) Estilo cognitivo analítico; d) Estilo de liderança
Cooper et al (2001)	A eficácia na tomada de decisões na gestão de portfólio decorre das competências em três dimensões organizacionais:	a) Mentalidade gestão de portfólio da empresa (<i>portfolio mindset</i>); b) Agilidade da tomada de decisão; c) Concentração dos esforços, ou seja, o direcionamento dos recursos necessários para atingir os objetivos
Kester et al (2011)	Foram aprofundados os requisitos que levam à eficácia na tomada de decisão na gestão do portfólio. Esta eficácia é resultado da interação entre três tipos de processos decisórios que os gestores utilizam na tomada de decisão:	a) Decisões baseadas em evidências; b) Decisões baseadas em poder; c) Decisões baseadas opinião
Closs et al (2008)	A gestão de portfólio se torna complexa quando a tomada de decisão afeta diversos processos, diferentes áreas funcionais e carregam <i>trade-offs</i> que podem levar a divergências nos resultados esperados. Citam a interação entre diversas proposições como as decisões coletivas, requisitos de processos operacionais, metas e outras. Estas proposições foram agrupadas em três competências principais:	a) Competência no entendimento da estratégia dos produtos; b) Competência nos aspectos de governança; c) Competências nos sistemas de suporte à decisão
Cooper et al (1999)	Pesquisaram 205 empresas americanas para levantar os métodos de gestão de portfólio de produtos utilizados, listando os principais:	a) Modelos e índices financeiros; b) Modelos de probabilidade financeira; c) Teoria de <i>options pricing</i> ; d) Abordagens estratégicas; e) Modelos de pontuação e <i>checklists</i> ; f) Abordagens de hierarquização analítica; g) Abordagens comportamentais; h) Abordagens de mapas ou diagramas de bolhas
Cooper et al (1999)	A qualidade do método utilizado na gestão do portfólio parece ter muito mais impacto na performance dos resultados, do que se o método utilizado encaixa ou não no estilo de gestão da empresa. Recomendam que a perseverança no método é crucial e apresentam três ensinamentos:	a) Importância em considerar a gestão de portfólio de produtos como algo fundamental; b) Ter um método estabelecido, explícito e formal para a gestão do portfólio, com regras e procedimentos bem claros; c) Fazer uso de múltiplos métodos para a gestão do portfólio

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a análise crítica dos estudos apresentados até aqui sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, percebe-se que o foco da tomada de decisão dos conceitos abordados está em gerar ações como escolher, priorizar ou alocar recursos entre diferentes projetos de produtos, ou seja, no âmbito das decisões acerca do portfólio, tratam como opções a seleção, não seleção ou encerramento dos projetos de produtos do portfólio. Estes tipos de abordagens possuem uma visão passiva sobre a gestão do portfólio quando focamos na avaliação dos produtos já disponíveis, pois não tratam as causas dos problemas. No entanto, o objetivo geral

desta pesquisa é buscar uma visão ativa sobre esta gestão, de forma a modificar a estrutura dos componentes que levam aos indicadores de resultados apresentados e assim gerar novas opções sobre a gestão do portfólio de produtos, como meio de correção dos desvios de desempenho, antes que se decida pelas ações mais passivas acima citadas e comumente exploradas em outras pesquisas. Ainda, as abordagens analisam a questão sob uma única perspectiva, considerando o aspecto qualitativo ou quantitativo do processo decisório, sem gerar diretrizes práticas para uma gestão mais completa sobre o processo.

Neste contexto, serão apresentados a seguir os demais estudos sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, separando para este último bloco aqueles que deram mais ênfase nas discussões sobre os métodos de custeio e cálculo da rentabilidade do portfólio de produtos, trazendo conceitos relevantes para o aprofundamento do estudo e complementação do esboço de diretrizes apresentado anteriormente.

3.2.2. Rentabilidade do portfólio de produtos

A definição sobre a rentabilidade dos produtos é um dos temas mais importantes discutidos em sistemas de produção, pois, com base nas análises entre os preços de vendas e custos dos produtos, são tomadas as decisões que determinam a gestão do *mix* de produtos, entre outras ações com significativo impacto no desempenho das organizações.

Para Lea e Fredendall (2002), o cálculo referente a rentabilidade dos produtos é crucial pois determina o planejamento de compras e produção da empresa, afetando a qualidade das decisões e impacto nos resultados sempre que houver demanda pelos produtos da empresa, correndo-se o risco de entregar e/ou priorizar produtos menos rentáveis que outros, caso os critérios de apuração da rentabilidade não estejam adequados à realidade do negócio. Assim, a escolha correta do método de custeio que definirá o padrão do indicador de rentabilidade é uma etapa fundamental deste processo e para isto, os autores apresentam um sistema de escolha entre os diferentes métodos de custeio que alcancem melhores resultados de curto e longo prazo.

Em Bromwich e Hongf (1999), os autores apresentam de forma abrangente as condições essenciais para custeio baseado em atividades (ABC) e para os custos proporcionais com o volume de saída (CVO), tais como custos de material e componente variável, para medir os custos econômicos definidos como os custos incrementais. Sem estas condições, os sistemas de

custeio podem gerar resultados errados para a tomada de decisões, como na fixação de preços, em alterar o portfólio de produtos, de fazer ou comprar e decisões de terceirização.

De forma geral, estes estudos levantados sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos tratam das análises sobre os diversos métodos de custeios. Como o tema desta pesquisa é sobre o processo decisório na gestão do portfólio de produtos, não é intuito aqui expandir a discussão sobre os conceitos de custeio e contabilização da rentabilidade, mas sim estabelecer os parâmetros que apoiarão a execução da pesquisa. Para este objetivo, no quadro 11 é apresentado o estudo de Saraiva Jr. (2010, p. 72) com as principais características e premissas dos métodos de custeio predominantes nas organizações, preenchendo de forma satisfatória esta lacuna e apresentando com clareza a riqueza de opções que podem ser consideradas no tema dos métodos de custeio.

Quadro 11 – Principais características e premissas de métodos de custeio

Método de Custeio	Principais características e premissas
Contabilidade de Ganhos (Teoria de Restrições)	<ul style="list-style-type: none"> Considera apenas o custo de matéria-prima (material direto) na determinação da medida de rentabilidade do produto; Não considera no cálculo do ganho unitário todos os custos não relativos ao material direto (ex.: mão de obra, <i>overhead</i>, despesas comerciais e administrativas), sendo estes considerados como despesas do período.
Custeio por Absorção	<ul style="list-style-type: none"> Inclui os custos do material direto, mão de obra direta e <i>overhead</i> (fixo e variável), sendo as despesas administrativas e comerciais (fixas e variáveis) consideradas como do período; O <i>overhead</i> (fixo e variável) é alocado aos produtos por meio de bases de rateio (ex: horas de mão de obra direta e horas-máquina de processamento).
Custeio Pleno	<ul style="list-style-type: none"> Inclui os custos do material direto, mão de obra direta, <i>overhead</i> (fixo e variável), despesas administrativas e comerciais; <i>Overhead</i> (fixo e variável) e despesas administrativas e comerciais (fixas e variáveis) são alocadas aos produtos por meio de bases de rateio (ex: horas de mão de obra direta e horas-máquina de processamento).
Custeio Direto/Variável	<ul style="list-style-type: none"> Inclui os custos do material direto, mão de obra direta e porção do <i>overhead</i> e das despesas que variam com o volume de produção e vendas; <i>Overhead</i> (fixo) e despesas administrativas e comerciais (fixas) não são alocadas ao produto para fins de custeio, sendo consideradas como despesas do período.
ABC	<ul style="list-style-type: none"> Inclui os custos do material direto, mão de obra direta e <i>overhead</i> (dado por intermédio de atividades que consomem recursos e que, por sua vez, são utilizadas pelos produtos). Existem trabalhos que incorporam tanto a porção fixa, como também a variável do <i>overhead</i> nos custos do produto. No entanto, também existem trabalhos que consideram apenas a porção variável do <i>overhead</i> nos custos dos produtos para fins de tomada de decisão; As atividades (que possuem <i>overhead</i>) são divididas em quatro níveis: <ul style="list-style-type: none"> Nível de unidade: ocorrem a cada vez que uma unidade é produzida e podem ser relacionadas com mão de obra (ex: supervisão de produção) e com equipamentos (ex: manutenção e energia); Nível de lote: ocorrem a cada vez que um lote de produtos é produzido (ex: setup/preparação de máquina, manipulação e recepção de material); Nível de produto: ocorrem como suporte no projeto de produção de cada tipo de produto ou linha de produtos (ex: projeto de engenharia);

	<ul style="list-style-type: none"> o Nível de facilidades: ocorrem com as facilidades que dão suporte ao processo geral de fabricação (ex: aluguel, segurança e iluminação da fábrica); • As despesas administrativas e comerciais são consideradas como despesas do período. No entanto, alguns autores expõem que o ABC pode considerar essas despesas no cálculo dos custos do produto (ex: JONES; DUDGALE, 2002).
TDABC	<ul style="list-style-type: none"> • Os custos dos recursos são alocados diretamente aos objetos de custos; • Utiliza os parâmetros “taxa do custo da capacidade para o departamento” e o “uso (tempo) da capacidade por cada transação processada no departamento” para custear produtos, serviços, atividades e processos de um departamento operacional; • O principal direcionador dos custos dos recursos é o tempo; • Utiliza equações de tempo para lidar com variações de produtos, serviços e processos de um departamento operacional.

Fonte: adaptado de Saraiva Jr. (2010, p. 72).

Alinhado ao relato da experiência, o método de custeio direto/variável é a opção utilizada nesta pesquisa para expor a situação real da empresa analisada no estudo de caso. Deste método é derivada a Margem de Contribuição (MC), calculada a partir da receita e subtraindo-se a totalidade dos custos e despesas diretas e variáveis, evidenciando o valor (impacto) que cada produto, serviço ou cliente proporciona à empresa (MARTINS, 2006). Por meio da *Margem de Contribuição* é possível decidir entre a expansão ou redução da produção, avaliar as alternativas do *mix* de produtos, definir as ações comerciais de promoção e descontos, além de priorizar os produtos, serviços e clientes mais rentáveis e trabalhar na recuperação dos desvios (ASSEF, 2005).

Uma restrição importante a ser considerada no processo de decisão sobre a rentabilidade do portfólio de produtos é a capacidade produtiva da empresa. No estudo de South e Oliver (1992), os autores abordam o problema de se considerar somente a margem de lucro dos produtos, na análise de decisões sobre o portfólio de produtos. Considerando a possibilidade de formação de gargalos no processo produtivo e a utilização das melhores práticas de produção, como o JIT (*just in time*), um *mix* de vendas que não seja exatamente aquele dos produtos de melhor margem pode ainda trazer mais resultados do que se eliminar os produtos piores em detrimento da alavancagem dos produtos mais lucrativos, uma vez que esta decisão impactaria o *mix* de produção, alterando o planejamento produtivo e impactando eventualmente os gargalos de produção, levando assim a resultados absolutos piores no lucro da empresa.

Em outro estudo, South e Oliver (2008) abordam as diferenças entre produtos totalmente rentáveis e marginalmente rentáveis. Segundo os autores, um produto é totalmente rentável se a receita gerada pelo produto é maior do que o custo incorrido para produzir e vender o produto; e um produto é marginalmente rentável se os custos incorridos para aumentar a saída do produto

são menores do que o rendimento acrescido gerado pela produção adicional (supondo que os níveis de todos os outros produtos de saída produzidos pela empresa permanecem os mesmos). Uma matriz resumida destes conceitos é apresentada no quadro 12.

Quadro 12 – Matriz de rentabilidade de produto

		TOTALMENTE RENTÁVEL?	
		SIM	NÃO
MARGINALMENTE RENTÁVEL?	SIM	<ul style="list-style-type: none"> Este produto deve permanecer no <i>mix</i> de produtos, exceto se puder ser substituído por outro produto mais rentável O aumento do nível operacional para vender mais deste produto irá umentar os lucros 	<ul style="list-style-type: none"> Substitua este produto por produtos totalmente rentáveis, o máximo que o mercado permitir. Recomendação: prefira não ter este produto no <i>mix</i> de produtos Não remova este produto do <i>mix</i> de produtos se isto resultar na redução do nível operacional O aumento do nível operacional para vender mais deste produto irá umentar os lucros
	NÃO	<ul style="list-style-type: none"> Este produto deve permanecer no <i>mix</i> de produtos, exceto se puder ser substituído por outro produto mais rentável O aumento do nível operacional para vender mais deste produto irá reduzir os lucros Este tipo de produto só ocorrerá em um nível operacional onde os custos totais subirem mais rápido do que a receita total. Exemplo: uma situação curvilínea / exponencial de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Você não quer este produto no <i>mix</i> de produtos. Recomendação: remova este produto do <i>mix</i> de produtos mesmo se isto significar um nível operacional menor Este produto deve ser produzido somente se isto for absolutamente necessário para completar a linha de produtos ou como estratégia de marketing, etc.

Fonte: adaptado de South e Oliver (2008, p. 194).

Estes conceitos são importantes para a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, pois pode ocorrer que produtos não rentáveis sejam necessários no portfólio, dado que auxiliam a diluir os custos operacionais privilegiando assim a produção de produtos totalmente rentáveis. Esta é uma visão contábil que apoia indiretamente outro conceito muito utilizado pelos gestores de marketing, de que as vezes é necessário manter produtos não rentáveis no portfólio, privilegiando uma oferta completa de produtos de forma a atender todas as necessidades dos clientes e preencher a árvore do portfólio com opções para todas as lacunas e demandas de mercado e assim fortalecer a marca e fidelizar os clientes.

Este conceito representado na matriz de rentabilidade de produtos de South e Oliver (2008) poderia ser utilizado para evoluir método que foi implementado no caso prático que originou esta pesquisa, já que considera uma nova abordagem não utilizada inicialmente quando foi

desconsiderada do modelo quantitativo a possibilidade de manter produtos não rentáveis no portfólio, e, portanto, a inclusão desse conceito traria maior riqueza nas informações disponibilizadas para a tomada de decisão.

Outro conceito interessante que deve ser considerado sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos é o efeito de transbordamento (*“spillover effects”*) de produtos relacionados a uma causa específica. Segundo Krishna e Rajan (2009), nestes casos, ao se relacionar algum produto do portfólio a uma causa específica, por meio de ações de marketing (*“CM - Cause Marketing”*) esta ação tem o efeito em aumento de vendas e preço associado não somente ao produto específico, mas também a todo o portfólio de produtos, com um efeito de transbordamento (*“spillover effects”*). Os autores avaliam que no investimento em CM (*cause marketing*) deve ser considerado também este efeito de transbordamento e não somente o efeito direto, pois esta avaliação mais simplista pode acarretar à redução ou cessão dos investimentos neste tipo de causa.

Para uma empresa atingir consistentemente seus objetivos estratégicos por meio da implementação das ações decorrentes do seu processo de decisão, ela, provavelmente, deverá contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita acompanhar e direcionar assertivamente as ações da sua gestão estratégica e operacional. Sobre estes sistemas gerenciais, vale ressaltar que

tradicionalmente e sistematicamente as empresas têm usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, os quais não permitem, entretanto que os gestores ou administradores ou os próprios acionistas encontrem ali, todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras. (FISCHMANN & ZILBER, 1999, p. 2).

Com estas orientações, surgem metodologias como *“balanced scorecard”*, entre outras ferramentas, que agregam a visão estratégia aos relatórios de acompanhamento operacional, expandindo a visão multinível nas organizações para além dos tradicionais indicadores contábeis e financeiros, viabilizando a gestores e executores o monitoramento constante do desempenho em formato lógico e relacionado ao desempenho total da empresa (KAPLAN, NORTON, 1992; CAMPBELL, 1997; FISCHMANN, KILBER, 1999).

No entanto, muitas vezes estas ferramentas, que devem ser utilizadas como auxílio às decisões no âmbito do escopo de atuação da organização, são também utilizadas como apoio principal à decisão na gestão do portfólio de produtos, prática não recomendada, pois trata de uma

abordagem passiva sobre o desempenho atual e não analisa com profundidade as causas dos indicadores atuais de performance. Ferramentas como a matriz BCG, matriz GE / McKinsey e matriz ADL (Arthur D. Little) são eficientes na etapa de planejamento estratégico do portfólio que antevê ao processo de desenvolvimento do portfólio de projetos, no entanto são superficiais para a tomada de decisão sobre a gestão do portfólio de produtos quando analisamos as oportunidades de rentabilidade da carteira.

Com os estudos analisados até aqui, percebe-se a ênfase nas discussões sobre qual o método de custeio mais adequado para se calcular a rentabilidade, conforme apresentados no quadro 13.

Quadro 13 – Considerações sobre a rentabilidade do portfólio de produtos

Autores	Considerações	Resumo
Lea e Fredendall (2002)	Escolha do método de custeio que definirá o indicador de rentabilidade	Calcular o indicador adequado para a rentabilidade dos produtos é crucial pois determina o planejamento de compras e produção da empresa e afeta a qualidade das decisões correndo-se o risco de entregar e/ou priorizar produtos menos rentáveis.
Bromwich e Hongf (1999),	Métodos de custeio para medir a rentabilidade	Apresentam as condições essenciais para custeio baseado em atividades (ABC) e para os custos proporcionais com o volume de saída (CVO). Sem estas condições, os sistemas de custeio podem gerar resultados errados para a tomada de decisões, como na fixação de preços, em alterar o portfólio de produtos, de fazer ou comprar e decisões de terceirização.
Saraiva Jr. (2010)	Escolha do método de custeio que definirá o indicador de rentabilidade	Resumo dos conceitos de custeio sobre rentabilidade. O método de custeio direto/variável é a opção utilizada neste trabalho para expor a situação real da empresa pesquisada.
Martins (2006)	Cálculo da Margem de contribuição	A Margem de Contribuição (MC) é calculada a partir da receita e subtraindo-se a totalidade dos custos e despesas diretas e variáveis, evidenciando o valor (impacto) que cada produto, serviço ou cliente proporciona à empresa (MARTINS, 2006)
Assef (2005)	Vantagens da Margem de contribuição	Por meio da Margem de Contribuição é possível decidir entre a expansão ou redução da produção, avaliar as alternativas do <i>mix</i> de produtos, definir as ações comerciais de promoção e descontos, além de priorizar os produtos, serviços e clientes mais rentáveis e trabalhar a recuperação dos desvios.
South e Oliver (1992)	Restrições a serem consideradas no processo de decisão sobre a rentabilidade (capacidade produtiva)	Um <i>mix</i> de vendas que não seja exatamente aquele dos produtos de melhor margem, podem ainda trazer mais resultados do se que eliminar os produtos piores em detrimento da alavancagem dos produtos mais lucrativos, uma vez que esta decisão impactaria o <i>mix</i> de produção, alterando o planejamento produtivo e impactando eventualmente os gargalos de produção, levando assim a resultados absolutos piores no lucro da empresa.
South e Oliver (2008)	Produtos totalmente rentáveis vs. Produtos marginalmente rentáveis	Um produto é totalmente rentável se a receita gerada pelo produto é maior do que o custo incorrido para produzir e vender o produto; e um produto é marginalmente rentável se os custos incorridos para aumentar a saída do produto são menores do que o rendimento acrescido gerado pela produção

		adicional (supondo que os níveis de todos os outros produtos de saída produzidos pela empresa permanecem os mesmos).
Krishna e Rajan (2009)	<i>Spillover effects</i> (transbordamento)	Ao se relacionar algum produto do portfólio à uma causa específica, por meio de ações de marketing (“CM - Cause Marketing”) esta ação tem o efeito em aumento de vendas e preço associado não somente ao produto específico, mas também a todo o portfólio de produtos, com um efeito de transbordamento (“ <i>spillover effects</i> ”).
Fischmann e Zilber (1999)	Sistema de indicadores de desempenho	Instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, não permitem que os gestores ou administradores ou os próprios acionistas encontrem ali, todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras.
Kaplan e Norton (1992); Campbell (1997), Fischmann e Zilber (1999)	Visão estratégica sobre os relatórios operacionais	Metodologias como “ <i>balanced scorecard</i> ” entre outras que ferramentas (matriz BCG, matriz GE / McKinsey e matriz ADL (Arthur D. Little)) que agregam a visão estratégia aos relatórios de acompanhamento operacional, expandindo a visão multinível nas organizações para além dos tradicionais indicadores contábeis e financeiros.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a análise crítica das referências apresentadas neste bloco, percebe-se que o foco destas pesquisas está na discussão sobre os métodos de custeio. Assim, não se encontrou nas referências sobre gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, uma proposta de modelo que ultrapassasse o conceito usual de gestão de portfólios, indo além das alternativas de decisão decorrente das características intrínsecas aos produtos como custo direto e preço. O que se esperava encontrar era um modelo que permitisse alcançar maior abrangência na organização indo buscar causas e soluções em todos os departamentos que atuam de alguma forma nos elementos que compõem os indicadores de rentabilidade, como por exemplo, a área de logística que negocia os custos de transportes e define os lotes econômicos, a área financeira que elabora as estratégias de redução do impacto na variação cambial, a área comercial que implementa a política de descontos e impacta o *mix* de acordo com o tipo de atuação sobre a carteira de clientes, entre outros departamentos relacionados ao desempenho do produto. Além disso, também não se observou a aplicação de uma proposta que contemplasse conjuntamente as variáveis quantitativas e qualitativas do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, considerando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões de acordo com o problema exposto no relato da experiência.

Assim, complementando a proposta anterior de diretrizes para a estruturação do processo decisório que alinhou os conceitos prescritivos e descritivos e os aspectos quantitativos e qualitativos acerca da tomada de decisão, o quadro 14 apresenta a revisão dessa estrutura

incluindo também as recomendações identificadas na literatura específica sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos.

Quadro 14 – Revisão das diretrizes para estruturação do processo decisório específico

Etapas	Elementos obtidos no tema de estruturação do processo decisório	Elementos obtidos no tema de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1- O que está estimulando a necessidade de ação? 2- Quais os <i>drivers</i> estratégicos da empresa? 3- O que a empresa perde se não agir? Vale a pena agir? Por quê? 4- Como a empresa age hoje? Qual a crítica do processo decisório? 5- Qual a influência do sistema de poder nas decisões? 6- Como meus julgamentos podem estar distorcendo esta reflexão?	40- Quais os hábitos de compra dos meus produtos? (conveniência, especialidade, etc) 41- Qual a disposição dos gestores? (resistência a mudança, tolerância à ambiguidade, estilo cognitivo analítico, estilo de liderança) 42- Qual a mentalidade da organização sobre a gestão de portfólio de produtos? Como acha que devem ocorrer? Quais as barreiras e quem deve ser convencido? Como?
2. Definir o problema corretamente	7- O que eu sei e não sei sobre o problema em questão? 8- O problema que se busca resolver, atende às suas causas ou as suas consequências? 9- A empresa entende e aceita as consequências para a resolução do problema? 10- Quais armadilhas psicológicas podem estar distorcendo minha visão dos problemas? 11- Quais os <i>trade-offs</i> (trocas) das decisões?	43- Qual a complexidade do meu mix de produtos? (abrangência, extensão, profundidade, consistências específicas)
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	12- O que deve ser alcançado? 13- Quem deve participar e por quê? 14- Quais as metas de cada agente? 15- Quais as regras e premissas que devem guiar o processo? 16- Como será a interação entre os agentes? Qual nível de alinhamento será exigido?	44- Quais objetivos? (maximização do valor, balanceamento do portfólio, alinhamento estratégico) 45- Quais os tipos de ações esperadas? (escolhas como cancelar, intensificar, etc) 46- Qual a agilidade esperada? Qual concentração de esforço será necessária? (direcionamento dos recursos) 47- Como devem ser baseadas as decisões? (evidências? estratégia? opinião?) 48- Temos as competências necessárias? (entendimento da estratégia, governança, sistemas de suporte a decisão) 49- Qual o método de custeio mais adequado? As regras e informações estão alinhadas e confiáveis?
4. Gerar todas as alternativas possíveis	17- Quais as causas? Qual a causa inicial e as consequentes? 18- As áreas envolvidas assumem a responsabilidade por essas causas? 19- Quais as sugestões de outras áreas externas ao processo? 20- Tenho todas as informações necessárias para a elaboração das alternativas?	

5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	21- As informações necessárias estão disponíveis? 22- As regras e premissas estão corretas? 23- O modelo analítico é confiável? Foi utilizado mais de um modelo analítico? 24- As áreas envolvidas concordam com o modelo analítico utilizado? 25- Quais as ressalvas dessa avaliação? Como contorná-las?	50- Quais modelos analíticos temos mais competência para aplicar?
6. Validar a provável solução	26- A sugestão foi avaliada sob as diferentes perspectivas? (técnica, organizacional e pessoal) 27- Qual a opinião das áreas envolvidas sobre a proposta? 28- Há dúvidas sobre o resultado? Como esclarecê-los? 29- Qual a tolerância aos riscos decorrente dessa solução? 30- Qual a variação decorrente da análise de sensibilidade dos critérios? 31- Quais as consequências (decisões interligadas) dessa solução? 32- Quais aspectos não foram considerados na decisão?	51- Quais as restrições operacionais decorrentes dessa solução proposta? 52- O produto é totalmente rentável? É marginalmente rentável? 53- Qual o <i>spillover effect</i> ? (transbordamento, com efeito sobre o portfólio)
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	33- Quais as implicações entre agir ou não agir? 34- O que deve ser feito agora? E depois? 35- Qual o plano de implementação? (quem faz o que, como e quando?)	
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	36- Como evitar que o problema ocorra? 37- Quem deve ser avisado e o que deve ser melhorado? 38- Como e quando medir os resultados da decisão? 39- Quais outras situações podem ser aprimoradas com esta solução?	

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base na análise do referencial teórico, foi possível elaborar uma proposta inicial de diretrizes para a estruturação do processo decisório relacionado à gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos, considerando os diferentes aspectos que influenciam a tomada de decisão. Foram consolidadas as etapas e realizada a categorização dos elementos (questões) compreendidos em cada etapa, gerando uma lista de proposições a serem exploradas na pesquisa de campo conforme apresentados no quadro 15. Estas diretrizes levantadas na literatura, que são em parte genéricas, serão avaliadas na pesquisa de campo no contexto da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos com o intuito de transformá-las em uma proposta de diretrizes mais específicas sobre este processo decisório de gestão da rentabilidade, de forma a atender aos objetivos propostos pela pesquisa.

Quadro 15 – Consolidação das diretrizes a serem exploradas na pesquisa de campo

Etapas	Questões	Elementos	Proposições
1. Refletir sobre o contexto da decisão	Q1, Q2, Q3	1.1. Estratégia da empresa	P1. Alcançar o objetivo estratégico da empresa deve ser o critério para a tomada de decisão
	Q40	1.2. Entrega de valor dos produtos	P2. A decisão deve estar alinhada à entrega real de valor dos produtos para que seja possível alcançar os resultados esperados
	Q4, Q5, Q6, Q41, Q42	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual	P3. Deve-se conhecer previamente a cultura de tomada de decisão da organização e o perfil das pessoas/lideranças envolvidas no processo decisório
2. Definir o problema corretamente	Q7, Q8, Q10	2.1. Vieses do entendimento	P4. A tomada de decisão deve estar orientada para resolver de forma adequada às causas do problema
	Q9, Q11, Q43	2.2. Complexidade da decisão	P5. O decisor deve ter um elevado nível de conhecimento e experiência sobre os processos para compreender o problema e consequências como um todo
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	Q12, Q44, Q45	3.1. Alinhamento dos objetivos	P6. Os objetivos que guiam as decisões devem estar alinhados entre os agentes envolvidos
	Q13, Q46, Q48	3.2. Requisitos para decisão	P7. As pessoas corretas e as competências necessárias devem estar disponíveis para participar da tomada de decisão
	Q14, Q15, Q16, Q47, Q49	3.3. Regras do processo	P8. As regras, critérios e outros balizadores do processo decisório devem ser previamente estabelecidos
4. Gerar todas as alternativas possíveis	Q17, Q20	4.1. Conhecimento interno	P9. As hipóteses devem buscar exaustivamente as possíveis causas dos problemas
	Q18, Q19	4.2. Sugestões externas	P10. Todas as áreas pertinentes devem ser consultadas na avaliação dos problemas
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	Q21	5.1. Disponibilidade de informações	P11. Todas as informações necessárias devem estar disponíveis para testar todas as hipóteses
	Q23, Q24, Q50	5.2. Modelo analítico	P12. Ao menos um modelo analítico deve ser utilizado para orientar o processo decisório com informações mensuráveis dos problemas, causas e resultados
	Q22, Q25	5.3. Confiabilidade das avaliações	P13. Deve-se refletir sobre as premissas e limitações que guiam o processo decisório para eventuais ressalvas de avaliação
6. Validar a provável solução	Q26, Q27, Q28, Q30, Q32, Q51, Q52	6.1. Validação da solução	P14. A escolha da provável solução deve ser precedida por testes de validação sob diferentes perspectivas
	Q29, Q31, Q53	6.2. Consequências da decisão	P15. Deve-se refletir sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	Q33	7.1. Urgência para resolução	P16. Logo que uma solução seja escolhida deve-se definir com qual prioridade (urgência) ela deverá ser implementada
	Q34, Q35	7.2. Plano de implementação	P17. Deve-se definir um plano de implementação que possibilite identificar os responsáveis, ações e prazos
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	Q36, Q37, Q39	8.1. Melhorias dos processos	P18. As melhorias propostas devem ser compartilhadas e formalizadas para viabilizar o processo de aprendizagem
	Q38	8.2. Acompanhamento e controle	P19. Deve-se manter o registro histórico e um plano de controle para garantir que as mudanças ocorram

Fonte: elaborado pelo autor.

4. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, qualitativa e aplicada, quanto aos seus objetivos, abordagem do problema e finalidade, respectivamente. Na visão de Gil (1991), esta é uma pesquisa exploratória em relação aos objetivos pois por intermédio da participação direta do pesquisador pretende-se aumentar a familiaridade com o assunto em estudo para ampliar o conhecimento sobre o tema. Sobre a abordagem do problema esta pesquisa é considerada qualitativa pois utilizou-se do método de estudo de caso para explorar melhor os processos e atividades e também de entrevistas em profundidade com outras empresas e especialistas para a triangulação dos dados. Esta opção de utilizar o método de estudo de caso segue a visão de Dubé e Paré (2003), Creswell (2007), Yin (2005) e outros que consideram este o mais adequado quando se pretende estudar um fenômeno amplo e complexo, estabelecendo então para esta pesquisa um estudo de caso único considerando o amplo conhecimento do pesquisador na empresa pesquisada e que segue o fundamento de caso revelador sugerido por Yin (2001, p.643), de “quando um pesquisador pode desvendar alguns fenômenos predominantes previamente inacessíveis aos cientistas, geram-se as condições que justificam a utilização de um estudo de caso único, tendo como base sua natureza reveladora”. Quanto a sua finalidade esta é uma pesquisa aplicada visto que tem como principal objetivo gerar conhecimentos para situação prática (SILVA, 2005).

Amparado pelas condições e justificativas apresentadas na literatura (YIN, 2001), a pesquisa de campo seguiu um processo de triangulação com a execução de três diferentes etapas, denominadas etapas Alfa, Beta e Gama (figura 7), com o intuito de ampliar e validar a compreensão sobre o processo decisório e sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão acerca da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo.

Figura 7 – Desdobramentos da pesquisa de campo

Fonte: elaborado pelo autor.

A etapa Alfa consiste em um estudo de caso único retornando à empresa que originou o relato da experiência, com o pesquisador agora amparado pelo método científico e a devida análise crítica da experiência, do referencial teórico e dos protocolos de pesquisa, para investigar e descrever como foi estruturado o modelo de processo decisório sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos e complementar o entendimento do caso relatado, com o intuito de cotejar com as proposições teóricas e gerar um conjunto inicial de diretrizes específicas sobre estruturação do processo decisório em questão.

A etapa Beta consiste em entrevistas em profundidade com gestores de produtos de outras empresas, com a finalidade entender outras dinâmicas de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos para avaliar os resultados obtidos com a etapa Alfa, testando e complementando o conjunto de diretrizes específicas para ampliar o conhecimento dos aspectos envolvidos no processo decisório em questão.

Finalmente, a etapa Gama pode ser caracterizada como um desdobramento dos resultados das etapas Alfa e Beta, e consiste nas entrevistas em profundidade com especialistas do assunto para investigar as recomendações sobre a estruturação do processo decisório em questão e discutir os ajustes e validação das etapas e elementos que irão compor o conjunto final de

diretrizes do estudo. O detalhamento dos protocolos destas etapas será relatado adiante neste capítulo.

A figura 8 apresenta a visão geral das etapas da pesquisa de campo com a representação das atividades realizadas.

Figura 8 – Visão geral das etapas da pesquisa de campo

Fonte: adaptado de YIN (2001, p. 73).

A seguir será apresentado o embasamento metodológico da pesquisa de campo, com as justificativas e requisitos considerados para as escolhas e a apresentação dos protocolos de cada etapa.

4.1. Estudo de caso

Como justificativa sobre a escolha do método do estudo de caso, este surge como necessidade para se compreender os fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que conduza a pesquisa de forma a manter as características específicas e fidedignas da vida real, caracterizando uma alternativa metodológica para garantir a essência da experiência vivenciada, demonstrando como as ações ocorreram, o processo decisório, as etapas executadas e os resultados obtidos (YIN, 2001). E apesar do método de estudo de caso não possibilitar uma generalização estatística, já que cada caso representa uma visão específica e particular de uma

realidade, deve-se considerar que “o método de generalização é a generalização analítica, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2001, p. 55).

Complementando a justificativa desta escolha: “em sua essência, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que se tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas as decisões, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1971, *apud* YIN, 2001, p.31). Dessa mesma forma, se desejamos saber como uma decisão é tomada na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, a estratégia de estudo de caso é adequada para o projeto de pesquisa pois traz os insumos necessários para compreender como e porque são tomadas decisões específicas durante este processo, ajudando no entendimento do processo de estruturação da decisão.

Definida a técnica de estudo de caso como ferramenta desta pesquisa, buscou-se o entendimento necessário para a correta execução metodológica. Segundo Yin (2001, p.42) para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes em um projeto de pesquisa:

- a) As questões de um estudo;
- b) Suas proposições, se houver;
- c) Sua(s) unidade(s) de análise;
- d) A lógica que une os dados as proposições;
- e) Os critérios para se interpretar as descobertas.

A seguir são apresentados e justificados cada um dos componentes utilizados nesta pesquisa.

4.1.1. Questões de estudo

Conforme citado anteriormente, a questão de pesquisa é compreender quais as etapas e elementos que devem ser considerados na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, e para isto foram explorados na pesquisa de campo como e porque são tomadas decisões específicas durante este processo, com o intuito de compreender os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões.

4.1.2. Proposições

Referente às proposições, Baxter e Jack (2008, p. 551) citam que estas podem vir da literatura, experiência pessoal e profissional, teorias e/ou de generalizações baseadas em dados empíricos. Assim, as proposições iniciais surgiram com a análise crítica da literatura e da própria experiência vivenciada pelo autor, exploradas no referencial teórico e na descrição do relato da experiência que originou o interesse da pesquisa, conforme apresentadas anteriormente no quadro 15 e que serviram como referência para a análise do estudo de caso e elaboração dos protocolos e guias de entrevistas. Estas proposições iniciais, definidas até então como genéricas sobre o tema em questão, foram avaliadas na pesquisa de campo na etapa Alfa no intuito de refiná-las para obter diretrizes mais específicas sobre o tema, apresentadas adiante no capítulo de resultados da pesquisa de campo. Assim, com os resultados obtidos na etapa Alfa foram geradas novas diretrizes para avaliação durante a etapa Beta, e esta por sua vez, complementou as diretrizes gerando novas sugestões para avaliação durante a etapa Gama.

4.1.3. Unidade de análise

Segundo Yin (2001, p.44): "como orientação geral, a definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas", e desta forma é coerente que esta unidade de análise seja o processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, no intuito de atender a questão de pesquisa definida anteriormente. Para isto, buscou-se esclarecer por meio dos indivíduos que participam deste processo decisório os fatores críticos considerados por estes na tomada de decisão, além das etapas que consequentemente devem ser consideradas no processo.

4.1.3.1. Escolha dos casos das etapas Beta e Gama

Sobre este tópico, vale resgatar uma premissa apresentada por Yin (2001, p. 72) referente ao número de casos supostamente necessários ou suficientes para uma pesquisa. Segundo Yin, não se deve seguir obrigatoriamente a lógica de amostragem quanto se trata de pesquisa qualitativa de estudo de caso e, portanto, os critérios matemáticos típicos adotados em relação à definição de uma amostragem também se tornam irrelevantes.

Para a etapa Beta foram selecionados cinco casos de acordo com a semelhança ao perfil da empresa relatada na etapa Alfa e também foi considerado como critério de seleção desses casos,

a abertura (relacionamento) que o pesquisador possui com os entrevistados, decorrente do seu histórico de relacionamento profissional e pessoal, com o intuito de selecionar os casos onde fosse possível obter uma visão mais franca e detalhada sobre a realidade de cada empresa. Assim, o quadro 16 apresenta os demais critérios utilizados para a seleção dos casos da etapa Beta e, adiante, em capítulos específicos serão apresentados o perfil dos entrevistados e das empresas selecionadas.

Quadro 16 – Critérios de seleção dos casos múltiplos da etapa Beta

Critérios	Requisitos
Setor de atuação:	Bens de consumo
Porte de faturamento:	Empresa de grande porte
Abrangência de atuação:	Nacional e/ou Internacional
Complexidade do portfólio:	Mais de 50 produtos
Perfil do portfólio:	Marcas próprias e terceiras
Canal de vendas:	Direto e Indireto

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a etapa Gama, foram considerados dois critérios para a seleção dos entrevistados, apresentados a seguir:

- a) Especialistas que atuam como consultores empresariais, com experiência de no mínimo 20 anos na aplicação do tema em outras organizações, nacionais ou internacionais;
- b) Disponibilidade de tempo para as discussões e validações das sugestões;

Com estes critérios da etapa Gama, foram selecionados dois especialistas que atuam como consultores empresariais com cargo de direção (sócios) em duas consultorias distintas, com experiência na liderança de diversos projetos relacionados ao tema, em empresas nacionais e internacionais de bens de consumo.

4.1.4. Lógica das proposições e critérios

Referente à lógica que une os dados às proposições e os critérios para se interpretar as descobertas, a pesquisa trabalhou a análise e enquadramento dos padrões estabelecidos, bem como a construção da explanação (YIN, 2001, p. 136), buscando identificar as congruências e

contrastes, de forma clara e suficiente para embasar a análise e fortalecer as sugestões do modelo proposto. Como trata-se de parte fundamental deste projeto, o ferramental utilizado para a análise dos resultados está contido no capítulo específico sobre o método utilizado, que seguiu as recomendações de Miles *et al.* (1984) para a análise de dados qualitativos.

4.1.5. Critérios de qualidade do projeto

Os critérios recomendados por Yin (2001) para se atentar durante uma pesquisa de estudo de caso de forma a manter a qualidade da pesquisa, também foram observados. Entre os critérios recomendados, a validade do construto, a validade externa e a confiabilidade são pontos importantes associados à classificação desta pesquisa.

Neste caso, a realização das etapas Alfa, Beta e Gama, por meio da análise documental, observações e das entrevistas com diferentes informantes, auxiliou no processo de triangulação das informações para a validade do construto. Sobre a validade externa, as entrevistas com os especialistas na etapa Gama buscaram reforçar a capacidade de replicação das descobertas com o intuito de generalizar o conhecimento obtido com as etapas Alfa e Beta. E com o intuito de ampliar a confiabilidade da pesquisa aplicada, foram realizados os protocolos de pesquisa, transcrições dos principais pontos das entrevistas e validações posteriores juntos aos informantes.

4.2. Entrevistas em profundidade

Durante a pesquisa de campo foram realizadas entrevistas semi-abertas em profundidade guiadas por um roteiro com questões semiestruturadas e respostas indeterminadas, com o pesquisador atuando como estimulador sem induzir o entrevistado, de acordo com o modelo neutro proposto por Scheuch (1973, *apud* Duarte e Barros, 2005), objetivando capturar com profundidade a experiência dos relatos com relação ao tema proposto (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2002). As entrevistas seguiram as principais recomendações e técnicas sugeridas na literatura e compiladas por Duarte e Barros (2005, p.71-76), com orientações categorizadas em: antes da entrevista (planejamento), início (abertura da entrevista), perguntas (condução da entrevista), respostas (observações), finalização (fechamento e verificações) e pós (revisões e conclusões). Atentou-se também aos cuidados para a validade e confiabilidade das entrevistas de acordo com Duarte e Barros (2005), que citam três questões a observar no uso da técnica de entrevistas em profundidade:

- a) Uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis;
- b) Seleção de informantes capazes de responder às questões de pesquisa;
- c) Descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível.

Para a execução das entrevistas, houve uma preparação adequada conforme as orientações de Yin (2001), Gubrium e Holstein (2002) e Duarte e Barros (2005). Segundo estes últimos:

uma entrevista semi-aberta geralmente tem algo entre quatro e sete questões, tratadas individualmente como perguntas abertas. O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador (DUARTE; BARROS; 2005).

Assim, foi elaborado um roteiro de uso exclusivo do pesquisador e apresentado adiante no tópico de protocolos de pesquisa, com questões e proposições para guiar de forma semiestruturada por intermédio de perguntas abertas o desenvolvimento das entrevistas, com o propósito de garantir a captura das informações necessárias para esclarecer as dúvidas iniciais e manter o foco da entrevista, com especial atenção para não limitar as descobertas à simples validação das proposições iniciais. Conforme Yin (2001, p.113), esta seria uma entrevista do tipo focal, "onde nesses casos as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso".

Corroborando esta forma de entrevista, Yin (2001) cita que entre as diversas formas possíveis, é muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Segundo o autor, "essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa" (YIN, 2001, p.112).

Ainda segundo o autor, quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um "informante" do que o de um mero respondente. Para YIN (2001, p.112), "informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações

sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas e pode-se iniciar a busca a essas evidências”. Para Duarte e Barros (2005), a amostra em entrevistas em profundidade não tem seu significado usual relacionado a representatividade estatística, mas sim está ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa e, portanto, boa parte da validade da pesquisa está associada à seleção, sendo possível entrevistar pequeno número de pessoas, adequadamente selecionadas, para fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. Dessa forma, a seleção de entrevistados buscou por informantes-chave para compor uma visão agregada das diferentes percepções sobre o assunto.

Para compor o grupo de entrevistas das etapas Alfa e Beta, foi determinada uma lista de pré-requisitos para a seleção destes entrevistados. Dessa forma, três critérios foram utilizados para a seleção dos entrevistados:

- a) Ter no mínimo 8 anos de experiência na gestão de portfólio de produtos;
- b) Conhecer os processos operacionais e cultura da empresa com no mínimo 2 anos de experiência;
- c) Ser o gestor responsável por um portfólio de produtos.

Já os critérios para a composição do grupo de entrevistas da etapa Gama seguiram conforme mencionados anteriormente, no tópico de escolha dos casos.

4.2.1. Protocolos de pesquisa

Foi elaborado um protocolo inicial para a etapa Alfa contemplando os tópicos necessários para revisar como foi estruturado o modelo de processo decisório sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos na empresa do relato da experiência, e complementar o entendimento do caso incluindo entrevistas, documentos e observações relevantes. Com base neste protocolo inicial, apresentado no quadro 17, foi possível avaliar as proposições identificadas na teoria e apresentadas no quadro 15, cabendo aqui ressaltar que propositalmente não foram indagadas de forma explícita todas as proposições iniciais, mas sim utilizou-se de questões abertas para não induzir os entrevistados às respostas que se limitassem nas proposições expostas, evitando assim um eventual conjunto de respostas com viés de reflexividade (YIN, 2001), dado que o objetivo da pesquisa de campo é também complementar, e tornar mais específico o conjunto das diretrizes identificadas na literatura.

Quadro 17 – Protocolo de pesquisa – Alfa

PROTOCOLO DE PESQUISA – ALFA		
Nome do entrevistado:		
Data e hora da entrevista:		
Local:		
A. Explicar o objetivo da pesquisa		
Propor um conjunto de diretrizes que auxiliem na estruturação do processo decisório relacionado à uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, considerando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões		
B. Explicar como será conduzida a pesquisa		
Solicitar a permissão para gravação e validar o tempo disponível para a entrevista;		
Explicar sobre descrição do relato, com resguardo da anonimidade da empresa e entrevistado;		
Solicitar documentos de referência que auxiliem na compreensão das respostas e/ou visitas ou informações com outras pessoas		
C. Explorar questões iniciais e seguir aprofundando o entendimento		
Revisitar o contexto e como foi estruturado o modelo de decisão sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos;		
Explorar os resultados do modelo, críticas e desdobramentos;		
Complementar o entendimento dos aspectos quantitativos e qualitativos que influenciam o processo decisório em questão;		
Gerar um conjunto de diretrizes e proposições a serem exploradas em outras empresas.		
D. Guia de tópicos para orientação exclusiva do entrevistador:		
Tópico	Pontos a serem investigados	Relação principal com as proposições
1. Perfil da empresa	1.1 Modelo de negócios	P1, P2
	1.2 Estratégia de mercado	P1
	1.3 Portfólio de produtos	P1, P2
	1.4 Desempenho financeiro	P1, P4
2. Perfil do entrevistado	2.1 Experiências anteriores e atual	P5
3. Ciclo de desenvolvimento do portfólio de produtos	3.1 Stage-Gates	P9, P10, P15, P17, P18
	3.2 Áreas envolvidas	P7, P10
	3.3 Responsáveis	P3, P5, P7
	3.4 Premissas de seleção do portfólio	P8
4. Gestão de rentabilidade do portfólio de produtos	4.1 Entendimento do processo	
	4.1.1 Etapas	P8
	4.1.2 Prazos	P16
	4.1.3 Métricas	P4, P8, P11
	4.1.4 Objetivos	P1, P4, P6

	4.1.5 Áreas envolvidas	P6, P7, P10
	4.1.6 Resultados esperados	P9, P15, P16
	4.2 Base do modelo utilizado (evidências, opiniões, poder)	P8, P13
	4.3 Pessoas envolvidas e responsáveis pela decisão	P3, P10
	4.4 Modelo analítico	P11, P12, P13
	4.5 Critérios de decisão	P8
	4.6 Disputas internas e aspectos comportamentais	P3
	4.7 Problemas, gaps e outras dificuldades encontradas	P14, P15
5. Implementação e aprendizagem	6.1 Efetividade das decisões	P16, P17
	6.2 Recorrência dos problemas	P19
	6.3 Melhoria dos processos	P18

Fonte: elaborado pelo autor.

Seguindo a proposta de triangulação da pesquisa de campo, posteriormente à etapa Alfa foi elaborado um novo protocolo de pesquisa (quadro 18) para a etapa Beta, pois tratavam-se de novas empresas a serem explorados nos quais o pesquisador ainda não possuía prévio conhecimento do modelo de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, diferentemente do caso da empresa da etapa Alfa. Assim, este protocolo da etapa Beta já contemplou o entendimento dos resultados da etapa Alfa e foi elaborado de modo a não induzir o entrevistado a restringir-se às sugestões resultantes da etapa anterior.

Quadro 18 – Protocolo de pesquisa - Beta

PROTOCOLO DE PESQUISA – BETA	
Nome do entrevistado:	
Data e hora da entrevista:	
Local:	
A. Explicar o objetivo da pesquisa	
Propor um conjunto de diretrizes que auxiliem na estruturação do processo decisório relacionado à uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, considerando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões	
B. Explicar como será conduzida a pesquisa	
Solicitar a permissão para gravação e validar o tempo disponível para a entrevista;	
Explicar sobre descrição do relato, com resguardo da anonimidade da empresa e entrevistado.	
Solicitar documentos de referência que auxiliem na compreensão das respostas	

C. Explorar questões iniciais e seguir aprofundando o entendimento
Bloco 1: Contextualizar o perfil do entrevistado
Questões introdutórias (Q1): Fale sobre a sua experiência na gestão de portfólio de produtos
Pontos a observar: Experiências anteriores e atual
Evidências: Entrevistas individuais
Análises decorrentes das respostas, suportadas pela base conceitual: Objetivo é analisar o nível de experiência sobre o tema e empresa estudada, para explorar o conhecimento do entrevistado e validar a qualidade para informante-chave.
Situação que se espera encontrar: O conhecimento disponível por meio dos entrevistados selecionados possibilita investigar com profundidade o tema em questão
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q1): D1, D2, D3, D8
Base conceitual: Yin; Gubrium e Holstein; Duarte e Barros
Bloco 2: Contextualizar a empresa e o portfólio de produtos
Questões introdutórias (Q2): Explique o negócio da empresa e o seu portfólio de produtos, aprofundando se possível o direcionamento estratégico do negócio
Pontos a observar: Modelo de negócios; Estratégia de mercado; Portfólio de produtos; Desempenho financeiro
Evidências: Entrevistas individuais; documentos oficiais CVM; relatórios internos
Análises decorrentes das respostas, suportadas pela base conceitual: Analisar o alinhamento entre a estratégia da empresa e a forma como ocorre a gestão do portfólio de produtos
Situação que se espera encontrar: A reflexão sobre o contexto da decisão é pouco explorada na prática das organizações acerca da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q2): D1, D2, D4, D5, D6, D17
Base conceitual: Matthews; Kickert e Gigch; Wang; Robbins; Clemen e Reilly; Benakouche; Torres e Wechsler; Sousa e Yu; Russo e Shoemaker; Boal e Meckler; Kotler; McNamee e Celona
Bloco 3: Entender a dinâmica da gestão do portfólio de produtos
Questões introdutórias (Q3): Como funciona todo o processo de gestão do portfólio de produtos?
Pontos a observar: <i>Stage-Gates</i> ; Áreas envolvidas; Responsáveis; Premissas de seleção do portfólio
Evidências: Entrevistas individuais; documentos de especificação do processo
Análises decorrentes das respostas, suportadas pela base conceitual: Entender as diretrizes que guiam a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos
Situação que se espera encontrar: A prioridade está no planejamento do portfólio de lançamentos, em detrimento de uma gestão ativa e corretiva sobre a rentabilidade do portfólio vigente
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q3): D8, D14, D21, D24
Base conceitual: Cooper et al; Closs et al; South e Oliver; Rozenfeld
Bloco 4: Entender o processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos
Questões introdutórias (Q4): Explique com o maior detalhamento possível, dando exemplos, sobre como funciona o processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos
Questões introdutórias (Q5): Como os aspectos quantitativos (metas, indicadores de desempenho, orçamento e outros) influenciam a tomada de decisão na empresa?
Questões introdutórias (Q6): Como os aspectos qualitativos (comportamentais, políticos, estratégicos e outros) influenciam a tomada de decisão na empresa?
Pontos a observar (Q4): Entendimento do processo; Etapas; Prazos; Métricas; Objetivos; Áreas e pessoas envolvidas; Resultados esperados; Base do modelo utilizado (evidências, opiniões, poder); Responsáveis pela decisão; Modelo analítico; Critérios de decisão; Cultura e perfil organizacional e individual
Pontos a observar (Q5): Alinhamento das metas; Indicadores de desempenho

Pontos a observar (Q6): Disputas internas; Aspectos comportamentais
Evidências (Q4): Entrevistas individuais; documentos de especificação do processo
Evidências (Q5): Entrevistas individuais; documentos de especificação do processo
Evidências (Q6): Entrevistas individuais
Análises decorrentes das respostas, suportadas pela base conceitual: Analisar as etapas e os elementos que fazem parte do processo decisório, validando e complementando a base conceitual
Situação que se espera encontrar: As questões levantadas na literatura não são exploradas com totalidade na prática das organizações e novas questões podem surgir da prática à teoria
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q4): todas
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q5): D13, D16, D18, D19
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q6): D9, D10, D17, D20, D21
Base conceitual (Q4): Bazerman e Moore; Saaty; Hammond, Keeney e Raiffa; Clemen e Reilly; Mintzberg; Simon; Russo e Schoemaker; Kickert e Gigch; Rozenfeld; Kester; Fischmann e Zilber; Kaplan e Norton; Campbell; Nutt e Wilson; Sousa e Yu; Tversky e Kahnemann
Base conceitual (Q5): Cooper et al; Lea e Fredendall; Bromwich e Hongf; Saraiva Jr; Martins; Assef; South e Oliver;
Base conceitual (Q6): McNally; Krishna e Rajan; Bazerman e Moore; Clemen e Reilly; Hammond, Keeney e Raiffa; Benakouche e Simon; Child et al;
Bloco 5: Verificar o processo de aprendizagem sobre a gestão do portfólio
Questões introdutórias (Q7): Quais as críticas e pontos positivos do modelo atual?
Questões introdutórias (Q8): O que se pode fazer para melhorar o processo?
Pontos a observar (Q7): Problemas, <i>gaps</i> e outras dificuldades encontradas
Pontos a observar (Q8): Efetividade das decisões; Recorrência dos problemas; Melhoria dos processos
Evidências (Q7): Entrevistas individuais; relatórios de desempenho
Evidências (Q8): Entrevistas individuais, apresentações
Análises decorrentes das respostas, suportadas pela base conceitual: Analisar se há cultura de aprendizagem e gestão do conhecimento, além de capturar as melhorias e criticidade das etapas e elementos para a composição das diretrizes
Situação que se espera encontrar: Há benefícios na estruturação de um processo de aprendizagem e base de conhecimento acessível
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q7): D22, D23 e complementação de todas
Relação principal com as diretrizes de Alfa (Q8): D24, D25 e complementação de todas
Base conceitual: Russo e Schoemaker; Benakouche; Simon; Sousa

Fonte: elaborado pelo autor.

Posteriormente à etapa Beta outro protocolo de pesquisa foi utilizado para a etapa Gama, com o intuito de explorar o entendimento obtido com os resultados das etapas Alfa e Beta (quadro 19). Este protocolo da etapa Gama divide-se em duas partes, iniciando com a exploração do conhecimento do entrevistado sobre outras situações referentes à gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, para posteriormente, o pesquisador apresentar o conjunto de diretrizes específicas obtidas com os resultados anteriores (análise crítica da literatura e etapas Alfa e Beta) para melhorias e correções junto aos especialistas.

Quadro 19 – Protocolo de pesquisa – Gama

PROTOCOLO DE PESQUISA – GAMA	
Nome do entrevistado:	
Data e hora da entrevista:	
Local:	
A. Explicar o objetivo da pesquisa	
Propor um conjunto de diretrizes que auxiliem na estruturação do processo decisório relacionado à uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, considerando os aspectos lógicos e comportamentais de liderança que influenciam a tomada de decisões	
B. Explicar como será conduzida a pesquisa	
Explicar sobre descrição do relato, com resguardo da anonimidade da empresa e entrevistado.	
C. Explorar as recomendações sobre o tema	
Questões introdutórias	
Q1 – Experiência na gestão de portfólio de produtos	
Q2 – Observações para se estruturar o processo decisório em questão	
D. Apresentar as sugestões de diretrizes específicas	
Q3 – Dúvidas sobre as informações apresentadas	
Q4 – Recomendações: melhorias e correções	

Fonte: elaborado pelo autor.

Estes 3 protocolos de pesquisa se articulam conforme apresentado na tabela 1, 2 e 3 com a triangulação entre as 3 etapas da pesquisa e comparação com os resultados anteriores, partindo das proposições teóricas (para a etapa Alfa) até a sugestão final das diretrizes (etapa Gama).

Tabela 1 – Relacionamento do protocolo da etapa Alfa com o resultado do referencial teórico

Referencial teórico		Etapa Alfa	
Elementos	Proposições	Tópicos do protocolo	Diretrizes resultantes
1.1	P1	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 4.1.4	D1, D4, D6
1.2	P2	1.1, 1.3	D2, D5, D6
1.3	P3	3.3, 4.3, 4.6	D3, D12
2.1	P4	1.4, 4.1.3, 4.1.4	D7, D16
2.2	P5	2.1, 3.3	D8, D14, D20
3.1	P6	4.1.4, 4.1.5	D9, D10, D12
3.2	P7	3.2, 3.3, 4.1.5	D11, D16, D23
3.3	P8	3.4, 4.1.1, 4.1.3, 4.2, 4.5	D12, D13
4.1	P9	3.1, 4.1.6,	D14, D8, D16
4.2	P10	3.1, 3.2, 4.1.5, 4.3	D15, D11, D6, D13
5.1	P11	4.1.3, 4.4	D16, D17, D7, D11, D14
5.2	P12	4.4	D18, D19
5.3	P13	4.2, 4.4	D19, D12
6.1	P14	4.7	D20
6.2	P15	3.1, 4.1.6, 4.7	D21
7.1	P16	4.1.2, 4.1.6, 6.1	D22, D25
7.2	P17	3.1, 6.1	D23, D22
8.1	P18	3.1, 6.3	D24
8.2	P19	6.2	D25

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Relacionamento do protocolo da etapa Beta com o resultado da etapa Alfa

Etapa Alfa		Etapa Beta	
Elementos	Diretrizes	Questões do protocolo	Diretrizes resultantes
1.1	D1	Q1, Q2, Q4	S1
1.2	D2	Q1, Q2, Q4	S2
1.3	D3	Q1, Q4	S3
1.4	D4	Q2, Q4	S4
1.5	D5	Q2, Q4	S5
1.6	D6	Q2, Q4	S6
2.1	D7	Q4	S7
2.2	D8	Q1, Q3, Q4	S8
3.1	D9	Q4, Q6	S9
3.2	D10	Q4, Q6	S10
3.3	D11	Q4	S11
3.4	D12	Q4	S12
3.5	D13	Q4, Q5	S13
4.1	D14	Q3, Q4	S14
4.2	D15	Q4	S15
5.1	D16	Q4, Q5	S16
5.2	D17	Q2, Q4, Q6	S17
5.3	D18	Q4, Q5	S18

5.4	D19	Q4, Q5	S19
6.1	D20	Q4, Q6	S20
6.2	D21	Q3, Q4, Q6	S21
7.1	D22	Q4, Q7	S22
7.2	D23	Q4, Q7	S23
8.1	D24	Q3, Q4, Q8	S24
8.2	D25	Q4, Q8	S25

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 3 – Relacionamento do protocolo da etapa Gama com o resultado da etapa Beta

Etapa Alfa		Etapa Beta	
Elementos	Diretrizes	Questões do protocolo	Diretrizes resultantes
1.1	S1	Q1, Q2, Q3, Q4	Tópico 5.3.1 d) elemento 1.1
1.2	S2		Tópico 5.3.1 d) elemento 1.2
1.3	S3		Tópico 5.3.1 d) elemento 1.3
1.4	S4		Tópico 5.3.1 d) elemento 1.4
1.5	S5		Tópico 5.3.1 d) elemento 1.5
1.6	S6		Tópico 5.3.1 d) elemento 1.6
2.1	S7		Tópico 5.3.1 d) elemento 2.1
2.2	S8		Tópico 5.3.1 d) elemento 2.2
3.1	S9		Tópico 5.3.1 d) elemento 3.1
3.2	S10		Tópico 5.3.1 d) elemento 3.2
3.3	S11		Tópico 5.3.1 d) elemento 3.3
3.4	S12		Tópico 5.3.1 d) elemento 3.4
3.5	S13		Tópico 5.3.1 d) elemento 3.5
4.1	S14		Tópico 5.3.1 d) elemento 4.1
4.2	S15		Tópico 5.3.1 d) elemento 4.2
5.1	S16		Tópico 5.3.1 d) elemento 5.1
5.2	S17		Tópico 5.3.1 d) elemento 5.2
5.3	S18		Tópico 5.3.1 d) elemento 5.3
5.4	S19		Tópico 5.3.1 d) elemento 5.4
6.1	S20		Tópico 5.3.1 d) elemento 6.1
6.2	S21		Tópico 5.3.1 d) elemento 6.2
7.1	S22		Tópico 5.3.1 d) elemento 7.1
7.2	S23		Tópico 5.3.1 d) elemento 7.2
8.1	S24		Tópico 5.3.1 d) elemento 8.1
8.2	S25		Tópico 5.3.1 d) elemento 8.2

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3. Análise dos dados

Na etapa final foi realizada a análise conjunta das informações obtidas com a pesquisa, considerando a análise crítica da experiência relatada no caso prático vivenciado inicialmente pelo autor e da leitura das referências teóricas, junto com a triangulação dos resultados obtidos com as etapas Alfa, Beta e Gama buscando a compreensão das informações e fenômenos observados para a estruturação das diretrizes e alcance dos objetivos propostos. A finalidade desta análise não foi generalizar ou somente testar hipóteses, mas construir uma compreensão dos fenômenos investigados.

Para isto, optou-se pela proposta de Miles *et al.* (1984), utilizando um fluxo concomitante de três atividades centrais para a análise qualitativa (figura 9), considerando a redução dos dados, a exposição (*display*) e a verificação/conclusão com base nas evidências.

Figura 9 – Componentes da análise de dados

Fonte: adaptado de Miles, Huberman e Saldana (1984).

Segundo Miles et al (1984), a redução de dados refere-se ao processo de seleção, convergência, simplificação, sumarização e transformação dos dados brutos que aparecem nas anotações manuscritas da pesquisa de campo, e esta atividade ocorre continuamente durante o projeto de pesquisa qualitativa, portanto não é algo separado da análise, mas sim parte essencial do processo analítico.

Referente à atividade de exposição (*display*) dos dados, estes devem ser organizados de maneira a permitir a tomada de ações e conclusões decorrente das evidências captadas na pesquisa e para isto pode-se utilizar matrizes, gráficos, diagramas, mapas, entre diversas outras opções que

auxiliem à rápida e compacta visualizações das informações em análise. Assim, para a exposição e análise das informações deste trabalho foram utilizadas notações por meio de matrizes que possibilitaram a visualização cruzada das informações.

Completando o ciclo de análise proposto por Miles *et al.* (1984), na atividade de verificação/conclusão buscou-se a verificação de evidências guiando-se por uma lista proposições, revisitando as anotações das entrevistas bem como a análise crítica de todo o processo, executando de forma iterativa o ciclo analítico com as três atividades apresentadas.

Assim, foi realizada uma abordagem qualitativa construtiva, ou indutiva-construtiva conforme Moraes (1999), com a categorização *a posteriori* dos dados coletados, ou seja, tomando como ponto de partida os dados, construindo a partir deles as categorias e valendo-se destas para as sugestões e recomendações, buscando a síntese da comunicação para destacar os aspectos mais importantes relacionados aos processos do tema em estudo (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Segundo Moraes (1999, p.7):

Nesta abordagem as categorias são construídas ao longo do processo da análise. As categorias são resultantes de um processo de sistematização progressivo e analógico. A emergência das categorias é resultado de um esforço, criatividade e perspicácia de parte do pesquisador, exigindo uma releitura exaustiva para definir o que é essencial em função dos objetivos propostos [...], esta categorização deverá respeitar os preceitos estabelecidos para o método, considerando um conjunto de critérios como a validação, exaustão, homogeneidade, exclusividade e consistência das categorias.

Para a construção das categorias, optou-se na análise dos dados da etapa Alfa iniciar com a comparação entre os resultados da pesquisa de campo e as proposições teóricas para então abrir as novas categorias e elementos identificados. Esta mesma lógica seguiu para as etapas Beta e Gama, iniciando com a comparação dos resultados da pesquisa anterior considerando as explicações e evidências obtidas com os entrevistados.

A etapa Beta incluiu também três critérios para a classificação de relevância das diretrizes resultantes da etapa Alfa, no intuito de confirmar ou refutar a necessidade destes elementos no conjunto final de diretrizes, conforme apresentados a seguir:

- a) Elemento fundamental: citado pela maioria dos entrevistados, com confirmação através de evidências (documentos disponibilizados ou exemplos reais);
- b) Elemento complementar: citado pela minoria dos entrevistados, com confirmação através de evidências (documentos disponibilizados ou exemplos reais);

- c) Elemento não confirmado: não citado pelos entrevistados ou sem confirmação através de evidências (documentos disponibilizados ou exemplos reais).

4.4. Etapas e resultados esperados

A condução da pesquisa de campo seguiu de forma similar à abordagem de replicação referente aos casos múltiplos proposta por Yin (2001), decorrente da execução das etapas Alfa, Beta e Gama. Esta abordagem é apresentada na figura 10 que representa as etapas seguidas nesta execução, indicando que a etapa inicial na projeção do estudo de caso consiste na análise crítica da teoria e destacando também que para cada pesquisa, é descrito um relatório dos resultados.

Figura 10 – Visão geral das etapas da pesquisa de campo

Fonte: adaptado de YIN (2001, p. 73).

Apoiado neste referencial metodológico foi realizada a pesquisa de campo executando as etapas Alfa, Beta e Gama, apresentadas adiante no capítulo de resultados da pesquisa de campo.

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo está organizado em três partes representando as etapas Alfa, Beta e Gama. A primeira parte, referente à etapa Alfa, apresenta o estudo de caso retornando à empresa do relato da experiência agora munido do arcabouço conceitual e método de pesquisa. A segunda parte apresenta os resultados da etapa Beta, onde foram realizadas as entrevistas em profundidade com gestores de produtos de outras empresas. Na terceira parte são apresentados os resultados da etapa Gama onde foram realizadas as entrevistas em profundidade com especialistas e a conclusão da análise dos resultados obtidos no cruzamento das pesquisas anteriores, gerando o conjunto final de diretrizes de forma a atender aos objetivos propostos.

5.1. Etapa Alfa – estudo de caso

Munido dos procedimentos científicos, foi planejado o retorno à empresa relatada para resgatar com profundidade como foi estruturado o seu modelo de processo decisório para gerir a rentabilidade do portfólio de produtos da empresa e a evolução deste modelo na empresa, e explorar novos aspectos compreendidos com a análise crítica da experiência e do referencial teórico, para que se pudesse gerar um conjunto de diretrizes à serem aprofundados nas pesquisas Beta e Gama.

Logo após o início da pesquisa de campo, o pesquisador deparou-se com uma situação não prevista quando na etapa de planejamento. A empresa em questão encontra-se em situação delicada de transição entre acionistas, mudança drástica da estratégia e redução do seu portfólio de marcas. No momento da pesquisa de campo, a empresa já havia vendido as principais marcas que fizeram parte do modelo de gestão que havia sido implementado anteriormente à época da consultoria e como consequência, as informações e pessoas que participaram do processo não estavam mais disponíveis para que se pudesse prosseguir exatamente conforme planejado pelo pesquisador. Mas principalmente, o pesquisador encontrou na empresa um modelo de gestão bastante diferente do modelo que havia sido estruturado em conjunto com a consultoria e muito parecido com o estilo de decisão que era utilizado antes da intervenção realizada. Descobriu-se naquele momento, segundo informantes-chave, o mesmo desejo da empresa em estruturar o processo decisório de forma muito similar ao que já havia sido implementado no projeto anterior, como se aquele não houvesse ocorrido, evidenciando uma ruptura do processo que havia sido construído. Esta descoberta suscitou no pesquisador as hipóteses de que o modelo anterior não havia sido instituído adequadamente de forma a suportar as recentes mudanças e

saída de pessoas-chave ao processo estabelecido, ou de que variáveis não contempladas enfraqueceram o modelo de gestão ao ponto da sua extinção organizacional, abrindo então um novo caminho para a realização da etapa Alfa.

Com estas considerações foram selecionados cinco informantes-chave com um profundo conhecimento dos processos internos da empresa da etapa Alfa, para que se pudesse prosseguir com o objetivo inicial de aprofundar como foi estruturado o modelo de gestão da rentabilidade do portfólio da empresa e posteriormente relatar como ocorreram as mudanças que levaram ao modelo atual, explorando as causas e os aspectos quantitativos e qualitativos que influenciaram e influenciam a tomada de decisões, no intuito de comparar estas informações com as proposições obtidas no referencial teórico para chegar ao conjunto inicial de diretrizes e proposições a serem exploradas nas pesquisas Beta e Gama.

Destes cinco informantes-chave, três participaram ativamente do projeto relatado de estruturação do modelo de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos da empresa, exercendo funções de liderança na gestão de produtos e planejamento das marcas, porém hoje não atuam mais na empresa em questão. Outros dois informantes atuam na empresa e são executivos com relevante experiência nas diversas áreas da empresa, com histórico de liderança na gestão de produtos e marketing, vendas e planejamento financeiro.

Dadas as novas restrições da empresa, foi utilizado somente o material documental referente à época da implementação do projeto inicial, uma vez que as informações atualizadas não estavam disponíveis e houve ruptura decorrente do processo de venda das marcas pertinentes ao modelo. Assim, por intermédio dos informantes-chave que participaram ativamente na intervenção pode-se complementar a documentação levantando diversas apresentações, relatórios e especificações das regras e processos, construindo a partir destes documentos e das observações do pesquisador, a base do estudo de caso que foi posteriormente complementado pelos informantes-chave entrevistados.

No total de evidências coletadas na etapa Alfa, obteve-se 19 documentos entre apresentações conceituais, especificações de processos e relatórios de resultados, além de aproximadamente 13 horas de entrevistas presenciais e algumas trocas de informações complementares por telefone.

A seguir, será apresentado o estudo de caso resultante da etapa Alfa dividido em quatro partes, iniciando com contexto do caso que levou ao modelo de gestão proposto pela consultoria,

seguido pelas intervenções e mecanismos adotados na construção do modelo, para posteriormente complementar com os dados atualizados referente às mudanças ocorridas e melhorias propostas, para então finalizar com a análise de todo o conteúdo de forma a estabelecer novas diretrizes específicas à serem avaliadas nas pesquisas Beta e Gama.

5.1.1. Contexto do caso

A empresa-cliente em questão atua no mercado de bens de consumo nos setores de calçados e vestuários de moda, desde a concepção dos modelos, passando pela produção até a comercialização dos produtos. Ela é uma das líderes do seu segmento na América Latina e possui marcas de grande prestígio nacional e internacional (apesar da recente venda de diversas marcas). O portfólio atual de produtos ultrapassa a quantidade mil modelos, com preços que atendem a todas as faixas de mercado, do básico ao luxo, gerando um faturamento de bilhões de reais ao ano.

As marcas atuam por meio de coleções, geralmente semestrais ou anuais, que representam o planejamento dos modelos que serão comercializados, incluindo as previsões de volumes, custos e receitas, que devem levar aos resultados financeiros orçados pela companhia. Assim, atender o planejamento da coleção significa atingir as metas gerais da empresa.

A maior parte dos produtos comercializados são produzidos nas próprias fábricas espalhadas no país e os demais produtos são importados. Os principais insumos utilizados são adquiridos via importações e estão sujeitos a atrasos e variações cambiais, impactando diretamente no desempenho de rentabilidade do negócio. As premissas de custos para cada modelo planejado na coleção são informadas pelas fábricas e equipe de compras, para os gerentes de marcas planejarem o portfólio de produtos.

A comercialização dos produtos ocorre por meio dos canais B2B, atendidos por equipes de vendas própria, terceira e parceiros de distribuição (atacadistas e distribuidores), e B2C como o *e-commerce*, lojas próprias e franquias. As condições comerciais variam por canal, cliente e produto comprado, sendo estas definidas previamente pela equipe comercial e gestores de marcas para o planejamento das coleções.

A estrutura organizacional está desenhada para que todos os processos operacionais e de vendas atendam as demandas sob gestão das marcas. Assim, a força motriz da empresa é atender o

planejamento das coleções, com o direcionamento dado pelos gestores de marcas no intuito de garantir a disponibilidade dos produtos e geração da rentabilidade orçada.

O planejamento da coleção resulta na definição de todo o P&L⁵ da empresa, sendo o volume orçado para o portfólio de produtos a principal fonte geradora das receitas e custos orçados. O P&L é complementado com as demais receitas e despesas corporativas e operacionais, incluindo verbas de marketing, investimento em sistemas, incentivos fiscais, *royalties* entre outros itens secundários.

A gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, que delimita o escopo deste estudo, é a parte final do ciclo de gestão da coleção da empresa. Na figura 11 é apresentada uma visão geral deste ciclo, que passa por três estágios onde a precisão das informações aumenta conforme avançamos em sentido ao último estágio.

Figura 11 – Ciclo de gestão da coleção

Fonte: elaborado pelo autor.

No estágio 1 – Planejamento inicial do portfólio, cada marca elabora a árvore de produtos da coleção para atender o mercado nas diversas categorias e públicos-alvo, como exemplo os produtos que serão lançados para atender uma demanda por calçados adequados a prática de corrida urbana na faixa de preços mais acessíveis. Com isto, a equipe de P&D⁶ desenvolve os protótipos de cada modelo e elabora as estimativas de custos ou, no caso das marcas licenciadas, a equipe de Produtos seleciona os modelos disponíveis no portfólio internacional.

No estágio 2 – Pré-lançamento das condições de venda, os gestores já possuem informações mais assertivas para formalizar o planejamento da coleção e o orçamento dos resultados esperados. Nesta fase, os custos são refinados com a validação fabril dos processos estimados

⁵P&L – Profit & Loss Statement (Lucros & Perdas)

⁶P&D – Pesquisa & Desenvolvimento em design

nos protótipos ou com a apuração do processo de importação; as condições comerciais são testadas em *showroom* com os clientes e revisadas pela equipe de vendas, possibilitando os ajustes finais para a definição dos preços de vendas, volumetria e seleção final do portfólio.

No estágio 3 – Gestão de rentabilidade do portfólio, os produtos já estão em fase de vendas e a performance real já pode ser medida. Os custos informados expressam as variações no processo produtivo e/ou de importação; e o desempenho das vendas reflete a aceitação dos produtos no mercado, a execução comercial, os atrasos nos lançamentos e demais fatores pertinentes a operação. É neste estágio que os gestores das marcas executam as ações corretivas sobre o portfólio de produtos, analisando o desempenho dos modelos para garantir os resultados orçados na coleção.

Os principais pontos de cada estágio estão listados no quadro 20, que contém o resumo das atividades.

Quadro 20 – Resumo das atividades dos estágios de gestão da coleção

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o terceiro estágio como tema principal deste estudo, a gestão de rentabilidade do portfólio demanda uma série de informações que devem ser trabalhadas e analisadas para orientar os gestores à tomada de decisão. E para a empresa-cliente, a ineficiência nesta gestão de rentabilidade do portfólio implicava em perdas de milhões de reais ao ano para as marcas,

decorrente da falta de ajustes que poderiam reverter os resultados de produtos com baixa performance, além dos casos onde havia oportunidade para alavancar vendas incrementais e produtos de maior valor agregado.

No cenário anterior à implementação do modelo de gestão proposto pela consultoria, foi identificado que a empresa não conseguia aplicar um processo decisório efetivo na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos por causa de três fatores principais:

- a) Indisponibilidade de informações;
- b) Desconhecimento das variáveis causais da rentabilidade;
- c) Falta de tempo dos gestores para gerir um extenso portfólio.

Sobre o primeiro fator – a) indisponibilidade de informações, havia uma falta generalizada dos dados necessários para uma análise completa da performance dos produtos. O que estava disponível rotineiramente aos gestores eram as informações contábeis tratadas pelo departamento de controladoria, como os indicadores de volumetria, receita e margem bruta, que não possuíam o detalhamento suficiente para que se pudesse identificar as causas dos problemas e direcionar soluções adequadas. Já o prazo para gerar o detalhamento necessário das informações era incompatível com a necessidade de gestão e o esforço aplicado para viabilizar estas entregas demandava a atuação de diversas áreas pois as informações estavam desfragmentadas na organização.

Na avaliação do segundo fator – b) desconhecimento das variáveis causais da rentabilidade, as análises eram superficiais quanto à identificação das causas dos problemas, com implicações na qualidade da tomada de decisões. A tomada de decisões sobre cada produto, quando baseada na análise sobre a sua rentabilidade, considerava somente o desempenho do indicador de margem bruta sem explorar a composição das variáveis causais que resultam neste indicador de rentabilidade. A avaliação do portfólio da empresa demandava análises mais profundas para que se pudesse gerar recomendações melhores para cada modelo e de acordo com o desempenho de cada marca.

Referente ao terceiro fator – c) falta de tempo dos gestores para gerir um extenso portfólio, esta questão implicava na perda de oportunidades para a correção de desempenho dos produtos que compunham a coleção, o que consequentemente gerava perdas significativas para as marcas. Geralmente as marcas possuíam alguns poucos modelos considerados carros-chefe que eram analisados com mais detalhes, e os demais modelos que compunham a coleção eram analisados

de maneira simplória, perdendo oportunidades para otimizar os resultados. Outro reflexo importante desta falta de tempo dos gestores, era o baixo nível de aprendizado com as coleções lançadas, devido à dificuldade para se analisar o desempenho histórico.

Assim, havia uma necessidade urgente na empresa para estruturar um processo decisório sobre a gestão da rentabilidade do portfólio de produtos que guiasse os gestores a decisões melhores e mais rápidas, a fim de alavancar os resultados e eliminar as falácias sobre os problemas, evitando que se apontassem para as causas erradas gerando conflitos desnecessários entre as áreas e que não ajudavam a mudar os resultados.

Realizado o diagnóstico inicial dos problemas, uma equipe multifuncional trabalhou na análise detalhada sobre as principais variáveis do desempenho financeiro dos produtos e na resolução dos três fatores identificados que estavam impactando a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. Esta intervenção e os mecanismos adotados são explorados com detalhes no tópico a seguir.

5.1.2. Intervenção e mecanismos adotados

Este tópico trata da intervenção realizada à época do projeto de consultoria e, portanto, anterior ao relato. Assim, a intervenção realizada para que a empresa conseguisse aplicar um processo decisório efetivo na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos consistiu no desenvolvimento de um modelo composto por três fases, conforme apresentado na figura 12, iniciando com o entendimento dos indicadores de desempenho financeiro dos produtos, seguido pela elaboração do *framework*⁷ de direcionamento inicial das ações e encerrando com o levantamento das questões e hipóteses que detalham o entendimento para apoiar a tomada de decisões.

⁷*Framework* – uma estrutura conceitual que provê sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes

Figura 12 – Fases da intervenção

Fonte: elaborada pelo autor.

Na fase 1 – Entendimento dos indicadores, o objetivo era compreender e alinhar os critérios utilizados nos indicadores financeiros que resultavam no desempenho da rentabilidade, expressa através do indicador de margem de contribuição, tendo então como ponto de partida o P&L conforme a composição apresentada no quadro 21. Sobre a definição de desempenho, o conceito que se expressa neste caso é a comparação entre o resultado esperado (formalizado no planejamento orçamentário da empresa) e o resultado de fato realizado.

Quadro 21 – Composição do indicador de margem bruta

Indicadores
= Volume (bruto e líquido)
<i>(Valor unitário médio do preço vitrine)</i>
= Venda Bruta
<i>(Valor unitário médio do preço bruto)</i>
(-) Concessões comerciais (desconto, prazo e outras concessões)
= Receita Bruta
(-) Devolução/Retorno
(-) Impostos (ICMS, PIS, COFINS, IPI e outros)
(+) Incentivo fiscal
= Receita Líquida (com e sem incentivo fiscal)
(-) Custo do Produto Vendido (Mão de obra Direta, Matéria-prima)
<i>(Valor unitário médio do CPV)</i>

= Margem Direta
(-) Despesas Variáveis de Vendas (<i>royalties</i> , frete, comissões, embalagens e outras)
= Margem de Contribuição
(-) Despesas Gerais da Fábrica
= Margem Bruta

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta fase, foram identificadas inconsistências entre os critérios adotados por diferentes áreas no cálculo dos indicadores financeiros, pois havia uma pulverização das equipes que geravam os relatórios, cada qual seguindo critérios às vezes distintos nos cálculos, decorrente das necessidades de cada área e marca. Estas inconsistências dificultavam significativamente o processo decisório e também acarretavam em decisões equivocadas, em razão da falha de comunicação entre os gestores. Como conclusão desta fase, além da compreensão acerca da composição da rentabilidade do negócio, foi necessário trabalhar o consenso e alinhamento sobre as regras de cálculo dos indicadores em prol da melhoria no processo decisório sobre a gestão do portfólio de produtos.

Na fase 2 – elaboração do *framework*, o objetivo era trazer agilidade ao processo decisório e, de certa forma, incentivar os gestores a tomar alguma decisão (“CTA - *call to action*”). Neste *framework*, cada produto deveria receber automaticamente uma indicação de ação para a gestão de rentabilidade do portfólio, de acordo com o seu desempenho financeiro individual, levando esta decisão diretamente para os fóruns executivos (estabelecidos para períodos quinzenais e mensais) de discussão sobre o portfólio, cabendo ao gestor de produto trazer as explicações que sobre a decisão que seria tomada, caso contrário, seria aplicada automaticamente a decisão recomendada pelo *framework*. Esta abordagem proativa buscava corrigir uma distorção comum nas organizações, constatada em diversos clientes da consultoria, onde não se sabia ter tolerância ao risco de forma clara e, assim, muitas vezes a cultura organizacional era mais propensa a punir uma ação (decisão) equivocada do que a falta de iniciativa. Como resultado desta cultura, muitos gestores não agem a menos que haja dados suficientes para assegurá-los de bons resultados, acarretando um grave problema decorrente do volume crescente de informações que levam a um processo decisório cada vez mais complexo e demorado.

Para contextualizar a importância desta abordagem proativa em gerar uma sugestão inicial de ação, chamando o gestor a confirmar ou recusar a decisão proposta, foram exemplificadas nos gráficos 1 e 2 as análises que apoiaram esta abordagem, evidenciando a necessidade de trabalhar

a exclusão de produtos pouco rentáveis do portfólio a fim de torná-lo mais eficiente em relação à rentabilidade.

No gráfico 1, percebe-se que a quantidade de modelos com baixa representatividade no resultado total de margem em cada marca é significativa, como exemplificado na marca A, onde a soma de cerca de 50% do total de modelos do portfólio representa menos de 5% do total de margem da marca.

Gráfico 1 – Número de modelos Vs. Margem de Contribuição acumulada

Fonte: elaborado pelo autor.

No gráfico 2, identifica-se a dispersão da rentabilidade e contribuição em volume de cada modelo, sinalizando nos quadrantes com a cor cinza a prioridade dos modelos mais relevantes para o resultado financeiro das marcas.

Gráfico 2 – Margem de Contribuição Vs. Volume total mensal

Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio destas análises iniciais como elucidadas nos gráficos 1 e 2, evidenciou-se a necessidade de selecionar melhor o portfólio de produtos que deveriam permanecer em linha, considerando os impactos negativos de um extenso portfólio nos processos produtivos das fábricas próprias, na dispersão do esforço de vendas e na canibalização entre os modelos da marca que eventualmente poderiam prejudicar as vendas daqueles de maior margem. Assim, um *framework* com abordagem proativa incentivando o gestor a agir seria adequado aos objetivos do modelo de gestão que a empresa buscava adotar, orientado para trazer maior eficiência ao portfólio de produtos.

Após a compreensão sobre a necessidade de uma abordagem proativa que sugerisse automaticamente as recomendações de ações para cada produto, foram necessárias diversas análises que comprovassem a coerência das ações recomendadas pelo *framework*. Assim, com a análise detalhada de todas as informações que se relacionam com o desempenho financeiro do produto, foram identificadas três variáveis que contribuíam para o rápido direcionamento das sugestões de ações:

- a) Variável 1 – percentual de margem de contribuição de cada modelo;
- b) Variável 2 – percentual de atingimento do volume orçado para o cada modelo;

- c) Variável 3 – percentual de *mark-up*⁸ negociado com o cliente lojista na compra do produto.

O trabalho realizado apontou que essas três variáveis devem necessariamente ser analisadas em conjunto, pois a sua avaliação isolada pode levar a conclusões equivocadas e demais consequências que possam decorrer destas conclusões.

Para exemplificar estas conclusões, são apresentados nos gráficos 3, 4 e 5 a distribuição dos produtos de uma mesma marca e categoria para cada uma destas variáveis no intuito de demonstrar como a análise isolada dos indicadores pode distorcer as conclusões. Assim, na sequência de análises desses gráficos será acompanhada a simulação de avaliação do produto A sobre cada uma dessas variáveis.

O gráfico 3 abaixo representa a análise da variável 1 – percentual de margem de contribuição de cada produto. Neste caso, é informado que o produto A possui baixa margem de contribuição e pequeno volume para uma mesma faixa de preços de vitrine onde a marca possui outros produtos similares (marca B, categoria casual, faixa de preço R\$89,99), assim poderíamos indicar que o produto A deveria ser excluído do portfólio e o seu volume migrado para os outros produtos similares.

Gráfico 3 – Distribuição dos produtos por margem de contribuição e faixa de preço

Fonte: elaborado pelo autor.

⁸ *Mark-up* – diferença entre os valores de custo Vs. receita decorrente da comercialização de um produto

O gráfico 4 demonstra a variável 2 – percentual de atingimento do volume orçado para o cada modelo. Neste caso, evidencia-se que o desempenho do volume de vendas do produto A está 190% superior ao volume orçado no planejamento da coleção. Assim, com esta análise poderíamos indicar uma subvalorização do preço de vitrine do produto com relação aos produtos concorrentes resultando na alta aceitação do modelo no mercado, o que justificaria a baixa margem de contribuição e o volume de vendas superior ao planejado.

Gráfico 4 – Distribuição dos produtos por atingimento do volume orçado e faixa de preço

Fonte: elaborado pelo autor.

No gráfico 5 foi apresentada a variável 3 – percentual de *mark-up* negociado com o cliente lojista na compra do produto. Com a inclusão deste indicador, foi possível perceber que a análise isolada ou a ausência desta terceira variável na análise conjunta levaria a uma conclusão equivocada. Esta variável indica que o produto A entrega um *mark-up* aos lojistas muito superior à meta e performance dos demais produtos, indicando um *mark-up* real acima de 200%.

Gráfico 5 – Distribuição dos produtos por *mark-up* do cliente lojista e faixa de preço

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a análise conjunta destas três variáveis pode-se perceber que a solução adequada para o produto A não seria a exclusão do portfólio e a migração de volume para outro produto similar conforme indicado pela análise isolada da 1ª variável, tão pouco a resolução se daria após a análise da 2ª variável que indicava o aumento de preço de vitrine do produto como mecanismo de contenção da demanda e melhoria da margem. Com a inclusão da 3ª variável de análise pode-se concluir com melhor qualidade que o problema de rentabilidade do produto A ocorria em razão das elevadas concessões comerciais nas ações de vendas, decorrentes da concentração em grandes clientes com maior poder de barganha sobre a negociação de *mark-ups*.

Com o resultado de uma análise similar, confirmou-se que havia uma elevada concentração na venda do produto A sobre um grande cliente da marca, que estava comprando toda a cota do produto com uma condição comercial excepcional em razão do volume dos pedidos. Com isto, os gestores executaram um plano de ação para pulverizar a distribuição do produto em outros clientes e ajustar a cota de vendas entre a equipe comercial. O resultado final destas ações foi a adequação da rentabilidade e desempenho do produto próxima a performance esperada no planejamento da coleção.

Assim, conforme resultado da análise dos diversos indicadores que compõem os resultados de rentabilidade, chegou-se aos três indicadores principais a serem combinados entre si: margem de contribuição, *mark-up* e volume orçado. E com a decisão de utilizar no *framework* estas três variáveis de desempenho, prosseguiu-se com a elaboração de uma ferramenta para processar as informações de cada produto para gerar as sugestões de ações de acordo com o cruzamento dos

resultados apresentados. Esta ferramenta foi estruturada provisoriamente em planilhas eletrônicas para consolidar as informações necessárias e na periodicidade adequada, calculando os indicadores de desempenho e para cada um destes indicadores foram definidas faixas de atingimento que pontuam os diversos resultados possíveis classificando-os em bom, médio ou ruim, para então concluir em 6 tipos de ação que podem ser combinadas entre si: aumentar preço, reduzir preço, restringir *mark-up*, manter posição, intensificar volume ou retirar produto do portfólio. O quadro 22 apresenta a visão geral deste *framework* e premissas de avaliação dos produtos.

Quadro 22 – Visão geral do *framework* e premissas de avaliação dos produtos

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a combinação da performance dos produtos nos 6 tipos de ações, foram geradas 10 sugestões de possíveis ações decorrentes das diversas possibilidades de cruzamento dos resultados, conforme representadas no quadro 23.

Quadro 23 – Combinação da performance dos produtos e direcionamento das ações

Ação	MC real %	Ating. Vol PO %	Markup real %
Reduzir preço	A3	B1	C1
	A3	B1	C2
Manter ou reduzir preço	A3	B1	C3
Restringir <i>markup</i> e reduzir preço	A2	B1	C1
Aumentar preço	A1	B3	C3
	A1	B3	C2
	A1	B2	C3
	A1	B2	C2
Manter e/ou aumentar preço	A2	B3	C3
	A2	B3	C2
Restringir <i>markup</i> e/ou aumentar preço	A1	B2	C1
	A1	B3	C1
Restringir <i>markup</i>	A1	B1	C1
Retirar do portfólio	A1	B1	C2
	A1	B1	C3
Intensificar	A3	B2	C1
	A3	B3	C1
	A3	B2	C2
	A3	B3	C2
	A3	B2	C3
	A3	B3	C3
Manter	A2	B2	C1
	A2	B3	C1
	A2	B2	C2
	A2	B3	C2
	A2	B2	C3
	A2	B3	C3

Fonte: elaborado pelo autor.

Como parte deste *framework*, também foram discutidas com os executivos da organização as regras gerais para gestão do portfólio de produtos com o intuito de guiar e agilizar a tomada de decisões em casos previamente acordados, formalizando assim os critérios de decisão que deveriam orientar a parametrização da ferramenta para a sugestão das ações, conforme a lista a seguir:

- a) Não deve haver produto com margem total projetada inferior a um limite pré-estabelecido;
- b) Não deve haver produto com um volume projetado de vendas inferior a um limite pré-estabelecido;
- c) Produtos de baixo volume com margem percentual inferior a um limite pré-estabelecido não devem ser priorizados;
- d) Produtos de alto volume e/ou alta margem absoluta devem ser priorizados no portfólio — com ressalvas para avaliar os requisitos necessários como a capacidade e otimização de fábrica, cobertura comercial, *trade marketing*, metas entre outros;
- e) O indicador de desempenho de cada produto é o atingimento da margem absoluta orçada.

Foram discutidos também os *trade-offs*⁹ das ações corretivas de desempenho dos produtos sugeridas pelo *framework*, situação encontrada quando os indicadores apresentados estivessem aquém das expectativas do orçamento. Uma visão geral dos pontos levantados para as considerações dos gestores está descrita no quadro 24.

Quadro 24 – *Trade-offs* das ações corretivas de desempenho dos produtos

Área	Trade offs
Aumentar preço	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ganho de margem x perda de volume ◆ Impacto no planejamento da produção — MOD, MP
Reduzir preço	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ganho de volume x perda de margem ◆ Capacidade de abastecimento — estoque, MP, PCP
Manter situação atual	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capturar o máximo de margem disponível x ganho de eficiência na fábrica ◆ Similaridade do processo produtivo ◆ Oportunidade de migrar volume para outro produto de melhor margem
Retirar do portfólio	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ganho de eficiência na fábrica x capturar o máximo de margem disponível ◆ Similaridade do processo produtivo ◆ Oportunidade de migrar volume para outro produto de melhor margem
Restringir desconto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ganho de margem x perda de volume ◆ Potencial de mercado com a restrição de clientes

Fonte: elaborado pelo autor.

⁹*Trade-offs* – situação em que há conflito de escolha

Já para a avaliação das ações de intensificação do desempenho dos produtos, situação encontrada quando os indicadores apresentados superam as expectativas do orçamento, outras considerações também foram levantadas para a prévia avaliação dos gestores antes da tomada de decisão. Questões como a disponibilidade de estoque para atender a demanda real acima do planejado, ou o tempo de reposição dos produtos junto aos fornecedores e também o prazo restante para o fim do período da coleção, avaliando o tempo hábil para viabilizar as mudanças necessárias, foram algumas das questões formalizadas pelo *framework* e que deveriam ser respondidas pelos gestores previamente à tomada de decisão.

Complementando o modelo proposto para a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, a intervenção realizada prosseguiu para uma 3ª fase com a estruturação de uma árvore lógica com questões e hipóteses que auxiliam os gestores no entendimento das variáveis que impactam os resultados de rentabilidade, apresentando também diversos relatórios para testar cada hipótese a fim de identificar os reais motivos que levam à situação de desempenho de cada produto.

Resumidamente, este *framework* desenvolvido na fase 2 se propôs a:

- a) Elaborar as análises iniciais para a gestão do portfólio e coleção;
- b) Criar as regras gerais de controle para agilizar as decisões;
- c) Sugerir ações por produto como variações de preço, volume e descontos comerciais;
- d) Estruturar a lista de considerações que devem anteceder as decisões dos gestores.

Como resultado desta fase, foi possível tratar com maior transparência o processo decisório acerca da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, uma vez que havia sido realizado alinhamento entre os gestores sobre as regras e critérios que deveriam ser consideradas no processo decisório, trazendo recomendações de ações decorrente dessas premissas aceitas previamente.

Na fase 3 – levantamento das questões e hipóteses, os gestores eram levados à análise das causas que estivessem impactando a margem absoluta do produto, completando então a avaliação de desempenho para direcionar as ações corretivas. A elaboração destas questões e hipóteses tiveram como ponto de partida a análise do P&L da empresa e por meio de uma sequência de construção de árvore lógica (figura 13), levantou-se uma série de questões que deveriam ser respondidas para o correto entendimento das causas dos problemas de desempenho dos produtos e, para cada questão, foram listadas as hipóteses que deveriam ser testadas a fim de

obter a resposta correta da questão. Para testar cada hipótese, foram levantados os indicadores necessários que deveriam ser analisados para confirmar ou negar a respectiva hipótese e, para todos os indicadores levantados, foram especificados os dados e parâmetros necessários para gerar automaticamente por meio de um sistema de relatórios gerenciais, as informações que compunham cada indicador.

Figura 13 – Sequência de construção da árvore lógica

Fonte: elaborado pelo autor.

A composição desta árvore lógica construída para trazer as questões e hipóteses que deveriam ser avaliadas no processo decisório, e as possíveis análises e sugestões decorrente de cada hipótese, são apresentadas no quadro 25.

Quadro 25 – Variáveis de desempenho que impactam a margem absoluta

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez identificada a hipótese correta com a causa do problema e com o intuito de agilizar o processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, foram levantadas as possíveis ações que deveriam ser avaliadas pelos gestores de acordo com cada hipótese. Para exemplificar o trabalho realizado, no quadro 26 apresentam-se possíveis ações para as hipóteses referente à questão A – volume menor que o orçado. Já no quadro 27 apresentam-se as ações possíveis para as hipóteses da questão B – custo do produto maior que orçado, e no quadro 28 estão as ações para as hipóteses da questão C – desconto médio maior que o orçado.

Quadro 26 – Ações possíveis para as hipóteses da questão A

Questão A — volume menor que o orçado?

Hipóteses	Ações possíveis	Recomendado para:	
		Produto de alto volume	Produto de baixo volume
A1 Atraso no lançamento	<ul style="list-style-type: none"> Retirar do portfólio e migrar volume Reduzir preço para recuperar volume e compensar perda com produto similar 	✓	✓
A2 Problemas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os motivos e corrigir Retirar do portfólio, migrar volumes e cobrar <i>chargeback</i> 	✓	✓
A3 Atrasos na entrega dos pedidos	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar o PCP Negociar com transportadoras 	✓	✓
A4 Dificuldade no posicionamento do produto	<ul style="list-style-type: none"> Analisar elasticidade de reduzir preço e aumentar volume Retirar do portfólio 	✓	✓
A5 Gap na cobertura comercial	<ul style="list-style-type: none"> Gerar plano de ação da área comercial Analisar elasticidade de preço x volume 	✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 27 – Ações possíveis para as hipóteses da questão B

Questão B — Custo do produto maior que o orçado?

Hipóteses	Ações possíveis	Recomendado para:	
		Produto de alto volume	Produto de baixo volume
B1 Maior consumo de MP	<ul style="list-style-type: none"> Retirar do portfólio e migrar volume Analisar elasticidade de aumentar preço 	✓	✓
B2 Variação cambial negativa	<ul style="list-style-type: none"> Retirar do portfólio e migrar volume Analisar elasticidade de aumentar preço Avaliar <i>head</i> financeiro 	✓	✓
B3 Maior tempo padrão de MOD	<ul style="list-style-type: none"> Retirar do portfólio e migrar volume Analisar elasticidade de aumento de preço 	✓	✓
B4 Ociosidade da produção	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar o PCP Garantir o volume dos produtos similares no processo produtivo 	✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 28 – Ações possíveis para as hipóteses da questão C

Questão C — Desconto médio maior que o orçado?

Hipóteses	Ações possíveis	Recomendado para:	
		Produto de alto volume	Produto de baixo volume
C1 Pior concentração da carteira de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Restringir o desconto Ajustar a distribuição de canais 	✓	✓
C2 Distribuição ruim do produto	<ul style="list-style-type: none"> Restringir o desconto Ajustar a distribuição do produto 	✓	✓
C3 Exceções comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Controlar as perdas por negociações diferenciadas 	✓	✓
C4 Revisão da política comercial	<ul style="list-style-type: none"> Rever política comercial Analisar elasticidade de aumento de preço 	✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a estruturação de um modelo com o objetivo de orientar o processo decisório para uma gestão ativa sobre a rentabilidade do portfólio de produtos, foi concebida uma ferramenta para

ser implementada no sistema de informações da empresa que gerasse as recomendações específicas sobre o portfólio, estruturando conjuntamente diversos relatórios gerenciais para responder as principais dúvidas dos gestores sobre o desempenho dos produtos, no intuito de direcioná-los à rápida tomada de decisão neste processo de gestão da rentabilidade do portfólio.

Assim, como resultado da intervenção realizada no cliente definiu-se um modelo de gestão ativa sobre a rentabilidade de portfólio de produtos da empresa estabelecendo um processo que iniciaria com a atualização e análise das recomendações automáticas baseadas nos indicadores de desempenho (fase 2 da intervenção, que trazia as recomendações iniciais sobre o portfólio de produtos) e em seguida a análise investigativa das hipóteses que levaram ao desempenho apresentado (fase 3 da intervenção, que investigava as causas dos problemas seguindo uma árvore lógica apoiada por relatórios gerenciais), estabelecendo fóruns de decisão com as pessoas-chave com o objetivo de direcionar os gestores à rápida tomada de decisão na gestão de rentabilidade do portfólio.

5.1.3. Mudanças ocorridas e melhorias propostas

Como citado anteriormente no relato da experiência, após a implementação do modelo de gestão percebeu-se que outros elementos não previstos, como os conflitos de interesses entre os departamentos, o perfil do decisor, entre outros, influenciam também o processo decisório, e ganharam relevância após a exclusão das hipóteses respondidas pelas variáveis quantitativas, devendo ser incluídos como proposta de melhorias para a estruturação do processo em questão.

No caso específico, foram percebidas divergências entre os gestores e departamentos durante o processo decisório, decorrente do desalinhamento dos interesses devido as métricas utilizadas para medir o desempenho de cada departamento. Estas divergências surgiram como elementos importantes do processo decisório somente após a chamada à ação decorrente das recomendações do modelo analítico que havia sido recém-implementado, ressaltando então os aspectos qualitativos que também envolviam a tomada de decisão. Foi destacado que estes aspectos qualitativos do processo decisório traziam discussões desgastantes e improdutivas, resistência das pessoas na implementação das ações corretivas devido aos diferentes interesses e até mesmo ações distintas sobre problemas semelhantes devido ao fórum de gestores que eventualmente poderiam ter participado da tomada de decisão. Por meio das informações obtidas com os informantes-chave, entendeu-se que diversas situações de interesses distintos

entre os departamentos começaram a dificultar o processo decisório que havia sido recém estabelecido, destacando algumas das situações encontradas:

- a) Equipes das Fábricas não queriam alterar o planejamento do portfólio para não impactar os indicadores de desempenho de produção (ociosidade);
- b) Equipes de Planejamento de Produção não queriam prejudicar os indicadores de desperdício ou estoques, decorrente das eventuais mudanças no portfólio;
- c) Equipes de Vendas somente eram incentivadas para geração de receita, decorrente da métrica utilizada para definição das metas comerciais, e não para a geração de margem (rentabilidade);
- d) Equipe Financeira focada somente nas informações contábeis, sem incentivo para desenvolver os indicadores com critérios gerenciais (como o *mark-up* de preços);
- e) Equipe de Logística renegociando fretes com interesses em redução de custos em detrimento de qualidade (afetando prazos de entregas, impactando em aumento dos retornos de pedidos entregues após perda de datas importantes no comércio);
- f) Equipes de Vendas necessitando escoar estoques de produtos encalhados e para isto requerendo a redução de preços, impactando margem percentual;
- g) Equipes de Produtos não queriam reduzir preços para não impactar a margem percentual (quer era a métrica utilizada para a meta da área), em detrimento do alcance da margem absoluta (que era decorrente de volume, sob responsabilidade da área comercial);
- h) Equipes de Marketing preferiam marcar um produto como fora de linha (excluindo-o do portfólio) em detrimento da redução de preços, para não impactar imagem da marca;
- i) Equipes de Lojas Próprias não queriam receber produtos fora de linha pois as vendas destes prejudicavam a rentabilidade das lojas;
- j) Equipes de Vendas não queriam vender produtos fora de linha porque não contabilizavam nos resultados da área (não somava à apuração da meta comercial).

Além dessas situações de interesses distintos entre os departamentos, entendeu-se também que com a saída das pessoas que ajudaram a estabelecer o novo processo decisório, ocorreu uma significativa perda do conhecimento necessário para que o processo proposto seguisse com fluidez e isso também impactou a capacidade de colaboração das pessoas envolvidas,

ocasionando reuniões menos produtivas, mais conflitos e morosidade na tomada de decisão, destacando algumas das situações encontradas:

- a) Pessoas-chave que ajudavam a guiar o processo decisório desde a atualização da ferramenta implementada em planilhas eletrônicas (fase 2 do modelo) até os fóruns de decisão para a discussão das questões e hipóteses (fase 3 do modelo), foram migrando para outras áreas ou mesmo se desligando da empresa;
- b) A crise econômica entre outros fatores externos levou a empresa a alterar drasticamente a sua estratégia, resultando na decisão de vender várias marcas e acelerando o processo de rotatividade das pessoas que participavam dos fóruns de decisão sobre a gestão do portfólio;
- c) Havia um grande esforço para explicar aos novos participantes do processo decisório sobre a dinâmica e atividades necessárias para a continuidade de um modelo de gestão ativa sobre a rentabilidade do portfólio de produtos;
- d) Havia um grande esforço para convencer os novos participantes do processo decisório sobre a importância das atividades e do modelo proposto para alavancar os resultados de rentabilidade de todo o portfólio de produtos;
- e) A atualização das planilhas eletrônicas para gerar as recomendações iniciais e dos relatórios gerenciais para entender as causas dos problemas começou a atrasar devido à rotatividade dos analistas, pois a atualização dos resultados dependia de grande esforço manual para extrair os dados do sistema, trabalhar os ajustes necessários e então incluí-los nas planilhas e apresentações;
- f) A implementação do sistema de informações planejado para trazer as informações necessárias e os relatórios gerenciais não estava progredindo conforme o previsto, atrasando a previsão para a atualização automática das ferramentas que haviam sido implementadas em planilhas eletrônicas.

O perfil dos gestores também foi um elemento destacado pelos informantes como um fator não previsto no modelo e que impactou significativamente o processo decisório que havia sido estabelecido. Como havia vários gestores de produtos envolvidos na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, ficou evidente que as habilidades interpessoais, a tolerância ou aversão

ao risco e as prioridades de cada gestor impactavam a sua tomada de decisão, destacando algumas das situações encontradas:

- a) A capacidade de convencer em sua argumentação e influenciar outras áreas e pessoas diferenciava a tomada de decisão entre as marcas, mesmo que em situações semelhantes de desempenho entre os produtos;
- b) Eventuais riscos de prejuízo ao posicionamento e imagem da marca, decorrente de algumas recomendações de ação propostas pelo *framework* como a redução ou aumento de preços e a exclusão de produtos do portfólio (impactando o posicionamento de algumas categorias), eram justificados como preponderantes sobre os eventuais resultados inferiores de rentabilidade com relação ao orçamento;
- c) Receios de exposição negativa do próprio gestor levavam a manter decisões anteriores quando havia possibilidade de justificá-las por aspectos não mensuráveis como o fortalecimento de estratégias de longo prazo;
- d) Expectativas de aumento de demanda eram muitas vezes idealizadas como um desejo do próprio gestor do que alguma evidência concreta desta possibilidade;
- e) Outras preocupações organizacionais, como a venda das marcas, risco de perder o próprio emprego e influências políticas e de poder impactavam a tomada de decisão.

Além dessas novas variáveis, outros fatores importantes foram destacados pelos informantes e que também impactaram a dinâmica do processo decisório de gestão da rentabilidade do portfólio de produtos que havia sido estabelecido inicialmente:

- a) Necessidade de seguir as diretrizes da marca internacional, impactando nas decisões sobre alterações de preços, distribuição nos canais de vendas especializados e eventuais exclusões do portfólio de produtos, decorrente do alinhamento estratégico da marca em todos os países;
- b) Ações da concorrência geram necessidade de resposta cobrada pelos clientes e muitas vezes as marcas são obrigadas a seguir com produtos pouco rentáveis no seu portfólio;
- c) Alterações do objetivo financeiro da empresa levavam a alterações drásticas no planejamento do portfólio de produtos, requerendo apostas de crescimento do volume em detrimento da margem percentual, com o intuito de atingir os valores absolutos de receita e margem;

- d) Mudanças organizacionais e funcionais alteraram as responsabilidades de cada área, reduzindo a autonomia do gestor de produtos, que passou a depender mais de suas habilidades interpessoais para conseguir influenciar outras áreas de forma a priorizar e executar atividades necessárias para a gestão de rentabilidade do seu portfólio de produtos, como a obtenção de informações, incentivos comerciais, inclusão de campanhas de vendas por produtos e alterações no planejamento de demanda;
- e) Importância de definir os mecanismos necessários para que o gestor de produto tivesse como tomar as próprias ações sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, pois ele é quem planeja, porém não é quem executa as ações corretivas;
- f) Necessidade de definir um líder da unidade de negócio para gerir os conflitos de interesses entre as áreas, ou definir a área de planejamento financeiro como o intermediador para priorizar os interesses de rentabilidade do portfólio de produtos;
- g) Alterações no calendário de definição orçamentária da empresa levaram a distorções no que seria o desdobramento desse planejamento, pois as discussões sobre o portfólio de produtos das marcas definindo preços e volumes passaram a ocorrer antes da definição das metas orçamentárias da empresa para o próximo ano, dificultando o alinhamento estratégico;
- h) As premissas de distribuição dos produtos não estavam sendo feitas de forma específica para cada produto e consideravam somente uma mesma distribuição média para todo o portfólio, distorcendo as estimativas de resultados das concessões comerciais e consequentemente as definições de oferta dos produtos;
- i) As premissas de volumetria dos produtos não estavam sendo feitas de forma específica para cada cliente, distorcendo as estimativas de resultados e a identificação dos desvios para poderem atuar de forma mais pontual e eficiente;
- j) Havia necessidade de maior granularidade nas premissas utilizadas, para as áreas envolvidas poderem traçar planos de ação mais assertivos;
- k) Havia necessidade de estabelecer um repositório comum para gerar uma base de conhecimento e formalizar todas as premissas utilizadas para o planejamento dos resultados de cada produto, para facilitar o acesso e compartilhamento das informações de forma a dar continuidade nos desdobramentos que eram necessários em cada área e possibilitar a aprendizagem;

- l) A distribuição da carteira de clientes separando as grandes contas para serem atendidas por vendedores exclusivos, mesmo que ocasionando o aumento do custo de vendedores, poderia trazer resultados positivos na rentabilidade do portfólio de produtos, pois traria foco para equipe comercial atender os clientes mais rentáveis e não apenas os maiores clientes em volume;
- m) O *framework* proposto (fase 2 do modelo) priorizava as ações de preço e distribuição sem considerar as distorções de custos, que eram analisadas somente nos fóruns de discussão das questões e hipóteses (fase 3 do modelo), trazendo um viés de ação de curto prazo que influenciava o processo decisório como um todo;
- n) O planejamento estratégico das marcas era muito mais focado em marketing do que em rentabilidade e faltava o detalhamento necessário para vincular a estratégia ao planejamento dos resultados, levando ao desalinhamento das ações na gestão do portfólio de produtos;
- o) A definição de metas compartilhadas não foi prevista no modelo, porém mostrou-se como essencial para que todas as áreas envolvidas estivessem alinhadas aos objetivos de rentabilidade do portfólio de produtos e atuassem “menos na amizade” e “mais na necessidade” segundo um processo pré estabelecido e formalizado;
- p) Os fóruns de decisão poderiam ser divididos em duas reuniões específicas, uma para tratar as ações de curto prazo e outra para tratar as causas dos problemas de forma estrutural, estabelecendo um plano de ação específico e acompanhamento constante do progresso das correções;
- q) O modelo não estabeleceu como deveriam ser os planos de ações corretivas e entendeu-se que estes deveriam ser estabelecidos em conjunto pelas áreas envolvidas e de forma padronizada, contemplando as atividades, prazos e responsáveis, para que fosse possível controlar a execução das ações;
- r) As validações das decisões, que levavam à elaboração dos planos de ações corretivas, mostraram-se como essenciais para que houvesse engajamento das áreas na execução das atividades previstas nestes planos;
- s) Por mais que tenha um processo bem estabelecido, o gestor de produtos precisa ter uma grande experiência para conhecer todos os processos envolvidos na gestão de rentabilidade do seu portfólio, além de possuir habilidades distintas como o perfil criativo para a elaboração de coleções, o perfil analítico para controlar a rentabilidade e

o perfil influenciador para atuar através das ações executadas por outras áreas, sendo muito difícil encontrar profissionais que completem todos estes requisitos;

- t) Devido a falta de tempo dos gestores, muitas vezes eram priorizadas as ações de curto prazo para corrigir os desvios de rentabilidade do portfólio de produtos em detrimento da aprendizagem, o que na prática seria mais efetivo para evitar que os problemas se repetissem, devido ao curto prazo de resposta dos ciclos das coleções.

Esses novos elementos conjecturam que o processo decisório proposto pelo modelo de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos implementado antes não foi suficiente para a perpetuidade deste na organização, sucumbindo à combinação desses elementos não previstos, o que levou ao cenário atual encontrado pelo pesquisador quando do retorno à empresa para revisão do estudo de caso. Porém, com as informações obtidas por meio dos informantes-chave foi possível revisar com detalhes o contexto do caso, as intervenções realizadas e as mudanças e melhorias propostas, no intuito de viabilizar a análise das proposições iniciais identificadas na literatura para propor novas diretrizes específicas a serem testadas nas pesquisas Beta e Gama.

5.1.4. Avaliação das proposições e sugestões de diretrizes específicas

A seguir serão avaliadas cada uma das proposições listadas no quadro 15, iniciando com a análise comparativa com as informações obtidas na etapa Alfa, seguida dos ajustes e inclusões dos novos elementos identificados na pesquisa de campo e transformação das proposições genéricas em diretrizes específicas para a estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos conforme os objetivos deste estudo. Na parte final de cada quadro (em “Sugestões de diretrizes específicas”) constam as recomendações para a revisão ou inclusão de elementos e as sugestões para as diretrizes específicas. Os novos elementos foram destacados com a palavra [novo] ao lado de cada elemento e os elementos reenumerados, devido à inclusão dos novos elementos, foram destacados com a frase [elemento reenumerado] ao lado de cada elemento. Após a apresentação dos quadros 29 a 47 adiante, foi elaborado um quadro resumo (quadro 48) com as referências da revisão inicial das etapas e elementos resultantes.

Quadro 29 – Avaliação da proposição P1 (Estratégia da empresa)

Etapas	Elementos
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.1. Estratégia da empresa
Proposições	
P1. Alcançar o objetivo estratégico da empresa deve ser o critério para a tomada de decisão	
Questões do referencial teórico	
Quais os <i>drivers</i> estratégicos da empresa?	
O que está estimulando a necessidade de ação?	
O que a empresa perde se não agir? Vale a pena agir? Por quê?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> No estudo de caso, a estruturação de um processo decisório com abordagem ativa para a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos surgiu como demanda da alta direção da empresa decorrente da reflexão sobre a necessidade de ação para melhorar a rentabilidade aproveitando todas as possibilidades de otimização do portfólio; Posteriormente, entendeu-se também que há a necessidade de fazer o desdobramento da estratégia da empresa para as demais unidades de negócios (marcas) e departamentos, de forma a criar um vínculo entre a estratégia e os resultados, alinhando os planos táticos e operacionais, ao plano estratégico; A reflexão sobre a necessidade de chamar os gestores à ação, saindo da inércia vigente sobre a gestão de rentabilidade do portfólio, levou ao modelo proposto; Devido à atuação com marcas licenciadas, surgiram divergências entre os interesses estratégicos da empresa e da marca licenciadora, impactando no processo decisório; Evidenciar em relatórios o lucro potencial não capturado devido às dificuldades na gestão de rentabilidade do portfólio (falta de execução das ações corretivas, conflitos de interesses entre outros) ajuda a priorizar os esforços da empresa para tomar as decisões necessárias e executar as ações; Alinhar o mesmo nível de maturidade dos participantes do processo decisório, sobre esta reflexão das diretrizes estratégicas, é difícil pois o processo envolve muitas pessoas e demanda também um alto esforço de orientações devido à rotatividade dos participantes; O modelo de gestão proposto e implementado perdeu força conforme as mudanças organizacionais foram ocorrendo (alterações na estratégia, rotatividade dos agentes participantes, venda das marcas) e entendeu-se que a formalização do contexto da decisão seria um requisito importante pautar a importância da gestão de rentabilidade de forma a institucionalizar um modelo de gestão. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D1, D4, D6	
<ul style="list-style-type: none"> Elemento 1.1. Desdobramento da estratégia da empresa: A etapa 1 - Refletir sobre o contexto da decisão, mostra-se com um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Porém, o elemento genérico 1.1 – estratégia da empresa deve ser mais específico para contemplar a necessidade de entender como o plano estratégico da empresa se desdobra até os planos operacionais e táticos envolvendo as unidades de negócios e departamentos. Este vínculo criado pelo desdobramento da visão macro à micro é importante para que as pessoas envolvidas compreendam como devem atuar nos seus departamentos de forma que o conjunto das ações possibilite alcançar os objetivos estratégicos da empresa; Elemento 1.6 [novo]. Formalização do contexto da decisão: Outro elemento importante que deve ser incluído como fechamento desta etapa é a formalização das diretrizes resultantes dessa reflexão sobre o contexto da decisão. Esta formalização ajudará a alinhar o nível de maturidade dos participantes sobre a etapa, facilitando o compartilhamento das diretrizes e guiando as eventuais dúvidas durante o processo decisório; Elemento 1.4. [novo] Oportunidades de otimização da rentabilidade: Outro elemento que deve ser destacado como um elemento específico importante desta etapa é a análise do que se está perdendo ao deixar de agir na otimização da rentabilidade do portfólio de produtos. Esta reflexão ajudará a direcionar o processo decisório para uma abordagem ativa que incentive a execução das ações corretivas. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 30 – Avaliação da proposição P2 (Entrega de valor dos produtos)

Etapas	Elementos
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.2. Entrega de valor dos produtos
Proposições	
P2. A decisão deve estar alinhada à entrega real de valor dos produtos para que seja possível alcançar os resultados esperados	
Questões do referencial teórico	
Quais os hábitos de compra dos meus produtos? (conveniência, especialidade, etc.)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foram realizadas análises para destacar o perfil do portfólio de produtos de cada marca, com o intuito de analisar a contribuição dos diferentes produtos na rentabilidade total (exemplos nos gráficos 1 e 2); ▪ Também foram definidas na fase 2 as variações aceitáveis para o desempenho dos indicadores de volume, margem e <i>mark-up</i>, considerando a reflexão dos gestores sobre cada marca; ▪ Posteriormente, entendeu-se que há necessidade de maior detalhamento da reflexão sobre a entrega de valor de cada produto (não somente para a marca) para evitar que se generalize as decisões baseado pelos produtos de maior representatividade na marca. No estudo de caso, os itens de calçados são mais representativos para o resultado do negócio do que os itens de vestuário, porém a entrega de valor e os hábitos de compra dos produtos são distintos e sem uma análise específica para cada produto perde-se oportunidades para a otimização do portfólio; ▪ Entendeu-se também que dependendo da entrega de valor do produto, deveriam ser priorizadas algumas ações em detrimento de outras devido às influências externas como concorrência e demanda de mercado. Algumas ações como aumento de preço ou redução de descontos, são exemplos que exigem maior reflexão sobre o cenário externo à empresa; ▪ Acompanhar o posicionamento estratégico da concorrência também foi destacado como influenciador sobre a reflexão da entrega de valor dos produtos, pois novos entrantes ou concorrentes relevantes podem atrapalhar todo o planejamento de curto prazo da marca de forma que as ações corretivas só sejam viáveis em um novo ciclo de coleção (foi identificada a necessidade de atuar com baixa rentabilidade em alguns momentos, frente às ações da concorrência); ▪ A argumentação acerca dos riscos de prejudicar o posicionamento ou imagem da marca surgiu como um elemento importante do processo decisório após a implementação do modelo analítico quantitativo. E a reflexão sobre a entrega de valor dos produtos, tanto para os clientes como para a empresa, foi entendido como um elemento importante para guiar o processo decisório em questão. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D2, D5, D6	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 1.2. Entrega de valor de cada produto: O elemento 1.2 – Entrega de valor dos produtos, contido na etapa 1 – Refletir sobre o contexto da decisão, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Complementando-o, este elemento deve considerar a reflexão sobre a entrega de valor de cada produto e não somente da marca (considerando as diferentes características de cada produto), com a análise do que ele deve entregar de valor para os clientes e também para a empresa, definindo a rentabilidade esperada; ▪ Elemento 1.5 [novo]. Demanda e concorrência: Outro elemento importante que deve ser incluído nesta etapa é a análise do cenário externo, considerando as ações da concorrência e demanda de mercado, prevendo situações que possam impactar o planejamento de resultados e estabelecendo diretrizes par as ações contingenciais (por exemplo, aceitar por um determinado período que a rentabilidade apresentada seja inferior ao orçado, decorrente de alterações no cenário externo); ▪ Elemento 1.6 [novo]. Formalização do contexto da decisão: Complementando o elemento de formalização sugerido anteriormente na avaliação da proposição P1, deve-se incluir também a formalização da estratégia de posicionamento das marcas e produtos, de forma a guiar o processo decisório e alinhar as expectativas de oferta, demanda e rentabilidade. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 31 – Avaliação da proposição P3 (Cultura e perfil organizacional e individual)

Etapas	Elementos
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual
Proposições	
P3. Deve-se conhecer previamente a cultura de tomada de decisão da organização e o perfil das pessoas/lideranças envolvidas no processo decisório	
Questões do referencial teórico	
Como a empresa age hoje? Qual a crítica do processo decisório?	
Qual a influência do sistema de poder nas decisões?	
Como meus julgamentos podem estar distorcendo esta reflexão?	
Qual a disposição dos gestores? (resistência a mudança, tolerância à ambiguidade, estilo cognitivo analítico, estilo de liderança)	
Qual a mentalidade da organização sobre a gestão de portfólio de produtos? Como acha que devem ocorrer? Quais as barreiras e quem deve ser convencido? Como?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, decorrente da reflexão sobre as características culturais da empresa foi aplicada uma abordagem ativa para incentivar que os gestores tomassem decisões que gerassem as ações corretivas. Com a reflexão sobre a cultura da empresa percebeu-se que, de forma não intencional, eram incentivadas que as decisões fossem compartilhadas, ocasionando menor responsabilidade sobre os indivíduos e maior tolerância a não decidir em detrimento de decidir errado; ▪ Na análise dos problemas que levaram à intervenção, percebeu-se também que os gestores de produtos tinham um perfil mais criativo do que analítico, ocasionando menor interesse e qualidade na avaliação das causas dos problemas de desempenho e controle da rentabilidade; ▪ Posteriormente, entendeu-se que o perfil e a disposição das pessoas envolvidas na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos eram pontos cruciais do processo decisório, pois as habilidades analíticas e interpessoais, a resistência a mudança, tolerância aos riscos, entre outros aspectos comportamentais, emergiram como preponderantes no processo decisório após a implementação do modelo quantitativo; ▪ Entendeu-se também que a gestão de rentabilidade do portfolio deve possuir respaldo em uma diretriz institucional que formalize como deve ocorrer o processo e a sua relevância para a estratégia da empresa, de forma a alinhar a mentalidade da organização e vencer as barreiras de convencimento e apoio mútuo entre os departamentos; 	
Sugestões de diretrizes específicas – D3, D12	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 1.3. Cultura e perfil organizacional e individual: O elemento 1.3 – Cultura e perfil organizacional e individual, contido na etapa 1 – Refletir sobre o contexto da decisão, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Complementando-o, este elemento deve considerar quais soluções devem ser consideradas na estruturação do processo decisório que supram as dificuldades decorrente da cultura e perfil organizacional e individual, de forma a incentivar que as decisões e ações necessárias sejam realizadas; ▪ O perfil do gestor de produtos mostrou-se como um requisito importante deste elemento, para guiar o processo decisório de gestão da rentabilidade do portfólio de produtos e as reflexões sobre as habilidades necessárias (perfil criativo, analítico, influenciador) e como contornar eventuais dificuldades, devem trazer respostas práticas para que se estruture um processo decisório adequado ao perfil das pessoas que serão envolvidas na tomada de decisão; ▪ Elemento 3.4. Regras do processo: A reflexão sobre este elemento deve orientar também outra etapa que será explorada adiante (etapa 3 – determinação dos critérios) e que define as regras, critérios e premissas que devem guiar o processo decisório no intuito de reduzir o impacto das subjetividades que fazem parte da gestão, mas que quanto focado sobre o tema de rentabilidade, levam à morosidade na tomada de decisão; 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 32 – Avaliação da proposição P4 (Vieses do entendimento)

Etapas	Elementos
2. Definir o problema corretamente	2.1. Vieses do entendimento
Proposições	
P4. A tomada de decisão deve estar orientada para resolver de forma adequada às causas do problema	
Questões do referencial teórico	
O que eu sei e não sei sobre o problema em questão?	
Quais armadilhas psicológicas podem estar distorcendo minha visão dos problemas?	
O problema que se busca resolver, atende às suas causas ou as suas consequências?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> No estudo de caso foi aplicado um modelo de árvore lógica para explorar as causas dos problemas, partindo da análise do indicador principal de rentabilidade (margem absoluta) para investigar através de questões e hipóteses a origem dos problemas que estivessem distorcendo o desempenho de cada produto (quadro 23); O modelo investigativo aplicado buscou reduzir as armadilhas psicológicas que resultavam nas falácias sobre os problemas e que geravam desgastes com os conflitos entre as pessoas e departamentos. A investigação dos problemas passou a ocorrer por meio de um modelo quantitativo com informações mensuráveis sobre o desempenho de cada produto, explorando através diversos relatórios gerenciais, as reais causas dos problemas; Posteriormente, entendeu-se que a fase 2 do modelo implementando, que tinha como intuito gerar recomendações iniciais de ações e que deveriam ser investigadas com maior profundidade na fase 3 com a análise das questões e hipóteses, acabou induzindo o processo decisório às ações de curto prazo, atuando sobre ajustes de preços e <i>mark-up</i> e menos focado em custos; Entendeu-se que o desvio no objetivo inicial da fase 2 (que era incentivar o gestor com uma chamada à ação) ocorreu por causa da dificuldade em manter os fóruns de discussões, ocasionando atrasos que geravam uma urgência em resolver os problemas de rentabilidade através das recomendações do <i>framework</i> (fase 2); A disponibilidade de informações para que seja possível analisar corretamente os problemas identificando suas causas, e a agilidade no acesso aos dados através de um sistema de informações gerenciais, mostraram-se como requisitos essenciais para que se pudesse continuar com o modelo que havia sido implementado; Foi utilizada uma abordagem ativa para os problemas encontrados na gestão de rentabilidade do portfólio, buscando atacar as causas dos problemas. Porém, entendeu-se que há oportunidade em aplicar uma abordagem preventiva, evitando o surgimento das distorções no desempenho esperado. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D7, D16	
<ul style="list-style-type: none"> Elemento 2.1. Vieses do entendimento: A etapa 2 – Definir o problema corretamente, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa traz como sugestão específica para o elemento 2.1 – vieses do entendimento, que se utilize um modelo analítico, como o modelo de árvore lógica, que possibilite explorar as causas dos problemas; Com o entendimento das causas e efeitos relacionados à rentabilidade do portfólio de produtos, deve-se evoluir a gestão do portfólio de forma a evitar o surgimento das distorções no desempenho esperado, trazendo assim uma abordagem preventiva para o modelo; Elemento 5.1. Disponibilidade de informações: O apoio de um sistema de informações gerenciais (que será discutido adiante no elemento 5.1 – Disponibilidade de informações) é essencial para viabilizar o acesso e atualização das informações necessárias para as análises; 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 33 – Avaliação da proposição P5 (Complexidade da decisão)

Etapas	Elementos
2. Definir o problema corretamente	2.2. Complexidade da decisão
Proposições	
P5. O decisor deve ter um elevado nível de conhecimento e experiência sobre os processos para compreender o problema e consequências como um todo	
Questões do referencial teórico	
A empresa entende e aceita as consequências para a resolução do problema?	
Quais os <i>trade-offs</i> (trocas) das decisões?	
Qual a complexidade do meu <i>mix</i> de produtos? (abrangência, extensão, profundidade, consistências específicas)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso foram especificados os <i>trade-offs</i> das ações corretivas de desempenho (quadro 22), além da avaliação das ações de intensificação do desempenho dos produtos; ▪ A especificação dos <i>trade-offs</i> com a ligação entre as decisões e consequências, foi viabilizada por meio do grupo multifuncional de pessoas que participaram do desenvolvimento do modelo de gestão implementado, com relevante experiência nos processos internos da empresa; ▪ Posteriormente, entendeu-se que o cenário externo (concorrência e demanda de mercado) e o posicionamento estratégico da marca, são fatores importantes a serem considerados na reflexão sobre as consequências da decisão, trazendo implicações em ações como alteração de preço, redução de <i>mark-up</i>, ou exclusão de produtos do portfólio; ▪ As análises sobre o desempenho e contribuição individual dos produtos no portfólio de cada marca, (como apresentados nos gráficos 1 e 2) auxiliaram a revisar o planejamento de forma a reduzir a quantidade de produtos ofertados, por meio das ações de exclusão do portfólio, impactando positivamente a complexidade operacional e foco comercial nos produtos mais rentáveis; ▪ Foi destacado que a competência analítica e conhecimento dos processos internos são requisitos para que o gestor de produtos consiga trabalhar a rentabilidade do seu portfólio, observando que as diferenças entre os perfis dos gestores levaram a decisões distintas para problemas semelhantes. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D8, D14, D20	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 2.2. Complexidade da decisão: O elemento 2.2 – Complexidade da decisão, contido na etapa 2 – Definir o problema corretamente, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, este elemento deve considerar as análises de <i>trade-offs</i> relacionando as consequências de cada tipo de decisão direcionada a melhorar a rentabilidade do portfólio de produtos, de forma a avaliar os esforços necessários e os benefícios das soluções propostas, incluindo a análise dos riscos envolvidos relacionados ao cenário externo e posicionamento da marca; ▪ O elemento específico referente a capacidade analítica do gestor, e sugerido anteriormente na avaliação da proposição P3 (referente ao elemento Cultura e perfil organizacional e individual) é um requisito para a qualidade da análise sobre a complexidade da decisão; ▪ Elemento 4.1. Complexidade da decisão e Elemento 6.1. Validação da solução: A reflexão sobre este elemento deve orientar também outras duas etapas que serão exploradas adiante (etapa 4 – gerar todas as alternativas possíveis e etapa 6 – validar a provável solução), que trazem as proposições de que as hipóteses devem buscar exaustivamente as possíveis causas dos problemas (elemento 4.1 – conhecimento interno) e de que a escolha da provável solução deve ser precedida por testes de validação sob diferentes perspectivas (elemento 6.1 – validação da solução), ambas requerendo um profundo entendimento da complexidade da decisão. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 34 – Avaliação da proposição P6 (Complexidade da decisão)

Etapas	Elementos
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.1. Alinhamento dos objetivos
Proposições	
P6. Os objetivos que guiam as decisões devem estar alinhados entre os agentes envolvidos	
Questões do referencial teórico	
Quais objetivos? (maximização do valor, balanceamento do portfólio, alinhamento estratégico)	
O que deve ser alcançado?	
Quais os tipos de ações esperadas? (escolhas como cancelar, intensificar, etc)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foi definido o objetivo de maximização da rentabilidade do portfólio de produtos como objetivo principal para guiar o processo decisório; ▪ Foram discutidas com os executivos da organização as regras gerais para gestão do portfólio de produtos com o intuito de guiar e agilizar a tomada de decisões em casos previamente acordados, formalizando assim os critérios de decisão que deveriam orientar a parametrização da ferramenta para a sugestão das ações (apresentada no capítulo das intervenções e mecanismos adotados, na explicação da fase 2); ▪ As ações esperadas foram definidas na fase 2 do modelo implementado (quadro 21) com uma visão de curto prazo, e na fase 3 (quadros 24, 25 e 26) com uma visão de médio e longo prazo buscando corrigir as causas dos problemas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que os conflitos de interesses geraram muitas divergências entre os departamentos e pessoas envolvidas, devido ao desalinhamento das metas que não estavam compartilhadas e alinhadas aos mesmos objetivos (explorados no capítulo das mudanças ocorridas e melhorias propostas); ▪ Entendeu-se também que as sugestões de ações do <i>framework</i> (fase 2) geraram um viés de decisão de curto prazo atuando prioritariamente em preços e <i>mark-up</i>, em detrimento das ações corretivas sobre os custos (muitas vezes apontados como as causas reais dos problemas). 	
Sugestões de diretrizes específicas – D9, D10, D12	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 3.1. Alinhamento dos objetivos: A etapa 3 – Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas), mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa traz como sugestão específica para o elemento 3.1 – alinhamento dos objetivos, que se definam os objetivos que deverão ser alcançados de forma compartilhada entre os departamentos, com a formalização adequada para que as decisões estejam alinhadas entre as pessoas envolvidas; ▪ Elemento 3.2. Ações esperadas [elemento renumerado]: A definição das ações esperadas mostrou-se como um elemento específico importante que deve ser destacado nesta etapa 3 de determinação dos critérios, de forma a alinhar as decisões que poderão ser tomadas para atender aos objetivos estabelecidos (elemento 3.1), com ressalvas para que as ações de curto prazo não prevaleçam sobre as ações corretivas que atuem nas causas dos problemas; ▪ Elemento 3.4 Regras do processo [elemento renumerado]: A reflexão sobre este elemento (3.1), deve orientar também outro elemento desta etapa e que será explorado adiante (3.3 – Regras do processo), trazendo sugestões para o alinhamento das metas e definição de metas compartilhadas entre os departamentos de forma a direcionar os interesses em prol do mesmo objetivo de rentabilidade; 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 35 – Avaliação da proposição P7 (Requisitos para decisão)

Etapas	Elementos
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.2. Requisitos para decisão
Proposições	
P7. As pessoas corretas e as competências necessárias devem estar disponíveis para participar da tomada de decisão	
Questões do referencial teórico	
Temos as competências necessárias? (entendimento da estratégia, governança, sistemas de suporte a decisão)	
Quem deve participar e por quê?	
Qual a agilidade esperada? Qual concentração de esforço será necessária? (direcionamento dos recursos)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foram definidos os fóruns de decisão incluindo os participantes necessários para se discutir as causas dos problemas e as possíveis soluções; ▪ Estes fóruns foram organizados para ocorrência periódica (semanal, quinzenal ou mensal) de forma a garantir a agilidade necessária para o processo decisório em questão; ▪ Posteriormente, entendeu-se que os participantes envolvidos foram selecionados por suas respectivas responsabilidades, porém em algumas situações faltavam as competências necessárias, como as habilidades interpessoais para influenciar outras áreas, de forma a viabilizar a execução das ações necessárias para corrigir os desvios na rentabilidade do portfólio de produtos; ▪ A rotatividade das pessoas também dificultou o alinhamento dos requisitos necessários para decisão, como o entendimento da estratégia e do processo decisório proposto pelo modelo de gestão; ▪ O sistema de suporte a decisão (sistema de informações) atrasou e impactou a continuidade do modelo, que havia sido implementado provisoriamente em planilhas eletrônicas, entendendo que o não cumprimento deste requisito teve um grande impacto na descontinuidade do modelo; ▪ Entendeu-se também que a elaboração de modelo de plano de ação, definindo as atividades, prazos e responsáveis, teria relevante contribuição para o controle de execução das ações corretivas; ▪ Com a descontinuidade do modelo de gestão que havia sido implementado, entendeu-se que os fóruns de decisão são fundamentais para sejam feitos planos compartilhados de ações corretivas para a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos 	
Sugestões de diretrizes específicas – D11, D16, D23	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 3.3. Requisitos para decisão [elemento renumerado]: O elemento 3.2 – Requisitos para decisão, contido na etapa 3 – Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas), mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, deve-se estabelecer como requisitos para a decisão a obrigatoriedade dos fóruns de decisão com todos os departamentos envolvidos, incluindo as pessoas-chave com as responsabilidades e competências necessárias para viabilizar a tomada de decisão e ações corretivas; ▪ Outros requisitos que devem ser especificados neste elemento são a necessidade de entendimento da estratégia da empresa, com os desdobramentos que vinculam a estratégia às ações necessárias, e a necessidade de entendimento da dinâmica proposta pelo modelo de gestão a ser estruturado, de forma a evitar a interrupção do processo; ▪ Elemento 5.1 Disponibilidade de informações e Elemento 7.2. Plano de implementação: A reflexão deste elemento deve orientar também outros dois elementos que serão explorados adiante, referente a disponibilidade de informações (elemento 5.1) e o plano de implementação (elemento 7.2) 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 36 – Avaliação da proposição P8 (Regras do processo)

Etapas	Elementos
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.3. Regras do processo
Proposições	
P8. As regras, critérios e outros balizadores do processo decisório devem ser previamente estabelecidos	
Questões do referencial teórico	
Quais as regras e premissas que devem guiar o processo?	
Como devem ser baseadas as decisões? (evidências? estratégia? opinião?)	
Como será a interação entre os agentes? Qual nível de alinhamento será exigido?	
Quais as metas de cada agente?	
Qual o método de custeio mais adequado? As regras e informações estão alinhadas e confiáveis?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foi implementado um modelo de gestão que estruturou o processo decisório para seguir uma sequência de atividades que incluíam a análise dos indicadores de desempenho (tendo especificado diversas regras e critérios para se calcular os resultados, apresentados na fase 1), a avaliação das recomendações de ações (apresentados na fase 2) e finalizando com a análise das questões e hipóteses que buscavam investigar as causas dos problemas (apresentados na fase 3); ▪ Foram definidos e alinhados entre as áreas, as fontes de informações, os métodos de custeio e a memória de cálculos dos indicadores que deveriam ser executados para garantir a uniformidade dos resultados apresentados (fase 1); ▪ Foi estabelecido no modelo que as decisões deveriam ser baseadas nas evidências apresentadas nos relatórios gerenciais e discutidas entre os responsáveis pelas decisões em cada departamento; ▪ Posteriormente, entendeu-se as decisões baseadas em estratégia (como o posicionamento da marca e imagem) ou opinião (como as influências de poder e expectativas de aumento de demanda) também devem ser consideradas na estruturação do processo decisório, atentando-se a meios de reduzir a influência que aspectos não mensuráveis exercem na tomada de decisão; ▪ Com a execução do modelo proposto, percebeu-se que as interações entre os participantes começaram a prejudicar a continuidade do processo, pois havia conflitos não resolvidos entre os departamentos (interesses distintos) e desalinhamento de objetivos (como as divergências nas metas); ▪ Entendeu-se também seria crucial melhorar o modelo proposto para incluir metas compartilhadas entre os departamentos (referente à rentabilidade do portfólio de produtos) e estabelecer um vínculo entre o planejamento estratégico e as ações de rentabilidade do portfólio (entrega de valor dos produtos para os clientes e para a empresa). 	
Sugestões de diretrizes específicas – D12, D13	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 3.4. Regras do processo [elemento renumerado]: O elemento 3.3 – Regras do processo, contido na etapa 3 – Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas), mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, deve-se estabelecer neste elemento quais as fontes de informações, métodos de custeio e memória de cálculo dos indicadores que serão utilizados no processo (para eliminar divergências nos dados apresentados); ▪ Outra diretriz específica importante que decorre do entendimento desta etapa é a definição de como devem ser baseadas as decisões (baseada em evidências, estratégia ou opinião) para reduzir os conflitos nas discussões e estabelecer as regras e premissas que deverão ser utilizadas para orientar o processo decisório escolhido; ▪ Elemento 3.4. Metas compartilhadas [novo]: A definição de metas compartilhadas e alinhadas aos objetivos de rentabilidade do portfólio de produtos é um novo elemento específico que deve ser considerado nesta etapa, pois é crucial para a aderência às soluções propostas; 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 37 – Avaliação da proposição P9 (Conhecimento interno)

Etapas	Elementos
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.1. Conhecimento interno
Proposições	
P9. As hipóteses devem buscar exaustivamente as possíveis causas dos problemas	
Questões do referencial teórico	
Tenho todas as informações necessárias para a elaboração das alternativas?	
Quais as causas? Qual a causa inicial e as consequentes?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foi implementado um modelo de árvore lógica (figura 5) para explorar exaustivamente as possíveis causas dos problemas, partindo da análise dos indicadores que compõem a margem (quadro 2) para então explorar os desvios de desempenho (quadro 23); ▪ Após a análise detalhada do P&L da empresa, entendeu-se que as principais questões que impactam o indicador de rentabilidade (margem absoluta) partem dos desvios de atingimento do volume, custos do produto, concessões comerciais e despesas variáveis de vendas. No modelo implementado foram exploradas as hipóteses que devem ser investigadas para buscar as causas dos problemas; ▪ Conforme avaliação anterior, do elemento 2.2 – complexidade de decisão, a estruturação do modelo implementado foi viabilizada pela agregação do conhecimento de um time multifuncional com grande conhecimento dos processos internos, e que participaram do projeto no intuito de explorar a composição da árvore lógica sobre as causas dos problemas; ▪ Posteriormente, entendeu-se também que a ausência de um sistema de informações que facilitasse a disponibilidade das informações e a alta rotatividade das pessoas que participavam dos fóruns de decisão (decorrente das migrações internas e externas à empresa), prejudicaram a qualidade das análises investigativas que haviam sido propostas pelo modelo. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D14, D8, D16	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4.1. Conhecimento interno: A etapa 4 – Gerar todas as alternativas possíveis, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa traz como sugestão específica para o elemento 4.1 – conhecimento interno, que seja utilizado um modelo exploratório (sugestão: árvore lógica com questões, hipóteses e análises) para orientar a busca exaustiva das possíveis causas dos problemas; ▪ Como sugestão específica para este elemento, pode-se partir da análise do P&L da empresa (com os indicadores que compõem a margem absoluta) para explorar as principais questões e respectivas hipóteses a serem testadas, com destaque para os indicadores de volume, custos do produto, concessões comerciais e despesas variáveis de vendas; ▪ Elemento 2.2. Complexidade da decisão e Elemento 5.1 Disponibilidade de informações: Deve-se atentar ao vínculo de requisitos entre este elemento específico (4.1 – conhecimento interno) e os elementos 2.2 – complexidade da decisão (que destaca o nível de conhecimento necessário devido à complexidade dos processos internos) e 5.1 – disponibilidade de informações (que será explorado adiante na avaliação da etapa 5 – Aplicar os critérios para avaliar as alternativas). 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 38 – Avaliação da proposição P10 (Sugestões externas)

Etapas	Elementos
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.2. Sugestões externas
Proposições	
P10. Todas as áreas pertinentes devem ser consultadas na avaliação dos problemas	
Questões do referencial teórico	
Quais as sugestões de outras áreas externas ao processo?	
As áreas envolvidas assumem a responsabilidade por essas causas?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foram implementados os fóruns de decisão com o intuito de compartilhar as avaliações dos problemas com as áreas envolvidas, para elaborarem em conjunto os planos de ações corretivas; ▪ Também foram formados os grupos multifuncionais para a estruturação do <i>framework</i> (fase 2) e das questões e hipóteses (fase 3) no intuito de gerar todas as alternativas possíveis na avaliação dos problemas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que o desalinhamento das metas entre os departamentos prejudicou o processo de levantamento de todas as alternativas possíveis através da consulta às áreas pertinentes; ▪ Aspectos comportamentais como o receio de exposição negativa do próprio gestor decorrente do desperdício de investimentos já realizados, também foram identificados como dificuldades desse processo, gerando conflitos de interesses; ▪ Foi relatado que havia um grande esforço para explicar aos novos participantes do processo decisório, sobre a dinâmica e atividades necessárias para a continuidade de um modelo de gestão ativa sobre a rentabilidade do portfólio de produtos. E também um grande esforço para os convencer sobre a importância das atividades e do modelo proposto, para que então fosse possível prosseguir com os fóruns de decisão agregando todas as áreas pertinentes; 	
Sugestões de diretrizes específicas – D15, D11, D6, D13	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4.2. Sugestões externas: O elemento 4.2 – Sugestões externas, contido na etapa 4 – Gerar todas as alternativas possíveis, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, deve-se atentar para o alinhamento dos interesses entre os departamentos e do entendimento sobre a dinâmica e atividades necessárias para a execução do modelo de gestão proposto; ▪ Deve-se também estabelecer um grupo multifuncional de pessoas com <i>expertise</i> nos processos internos para que seja possível explorar todas as alternativas possíveis na avaliação dos problemas, resultando em uma estruturação prévia que possa guiar com a agilidade necessária o processo decisório de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos (a ser incluído como requisitos para decisão, na etapa 3 – Determinar os critérios); ▪ Elemento 3.3. Requisitos para decisão [elemento renumerado], Elemento 1.6. Formalização do contexto da decisão [novo] e Elemento 3.5 Metas Compartilhadas [novo]: Deve-se atentar ao vínculo de requisitos entre este elemento específico (4.2 – sugestões externas) e o elemento 3.2 – Requisitos para decisão (onde se sugere a formação dos fóruns de decisão com todos os departamentos envolvidos, incluindo as pessoas-chave com as responsabilidades e competências necessárias para viabilizar a tomada de decisão e ações corretivas), além dos novos elementos sugeridos para a formalização das diretrizes (proposto como fechamento da etapa 1 de reflexão sobre o contexto da decisão, para que os fóruns de decisão sigam com a fluidez necessárias para a otimização da rentabilidade do portfólio) e para o compartilhamento das metas (proposto como novo elemento da etapa 3 - Determinar os critérios, para o alinhamento dos interesses entre os departamentos). 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 39 – Avaliação da proposição P11 (Disponibilidade de informações)

Etapas	Elementos
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.1. Disponibilidade de informações
Proposições	
P11. Todas as informações necessárias devem estar disponíveis para testar todas as hipóteses	
Questões do referencial teórico	
As informações necessárias estão disponíveis?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> No estudo de caso, foram especificadas as fontes de informações, os métodos de custeio e memória de cálculo dos indicadores utilizados no processo (para eliminar divergências nos dados apresentados); As ferramentas do modelo (<i>framework</i>, questões e hipóteses, relatórios gerenciais) foram implementadas em planilhas eletrônicas e especificadas para que migrassem para o sistema de informações gerenciais que estava previsto para ser implementado; Posteriormente, entendeu-se que um sistema de informações gerenciais é fundamental para a atualização e disponibilidade das informações necessárias para o prosseguimento do modelo de gestão (o sistema que estava previsto atrasou e impactou a continuidade de atualizações das ferramentas necessárias para a fluidez do modelo); As informações sobre o cenário externo, como a demanda de mercado e a atuação da concorrência, não foram previstas no modelo e entendeu-se que são fundamentais para a avaliação das sugestões propostas, pois influenciam a decisão sobre ações como aumento de preços, redução de concessões comerciais e retirada de produtos do portfólio. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D16, D17, D7, D11, D14	
<ul style="list-style-type: none"> Elemento 5.1. Disponibilidade de informações: O elemento 5.1 – Disponibilidade de informações, contido na etapa 5 – Aplicar os critérios para avaliar as alternativas, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, na ausência de um sistema de informações adequado, deve-se planejar um protótipo de ferramentas e relatórios gerenciais que contenham as informações necessárias para suportar o processo decisório, e partir deste protótipo, viabilizar os mecanismos necessários para que os dados sejam atualizados e disponibilizados na frequência necessária, evoluindo para que este protótipo seja absorvido por um sistema de informações; É importante também revisar as fontes de informações, métodos de custeio e memórias de cálculo dos indicadores utilizados no processo para garantir a padronização e confiabilidade das informações utilizadas (incluído no elemento 3.3 – regras do processo); Elemento 5.2. Cenário externo [novo]: Outro elemento específico que deve ser destacado nesta etapa refere-se à captura de informações sobre o cenário externo, incluindo a previsão de demanda de mercado e a atuação da concorrência, estruturando relatórios gerenciais que permitam considerar estas análises no processo decisório para as ações corretivas de desempenho; Elemento 2.1. Vieses do entendimento, Elemento 3.3. Requisitos para decisão [elemento renumerado] e Elemento 4.1. Conhecimento interno: Deve-se atentar ao vínculo de requisitos entre este elemento específico (5.1 – disponibilidade de informações) e diversos outros elementos sugeridos, destacando os elementos 2.1 – vieses do entendimento, 3.2 – requisitos para decisão e 4.1 – conhecimento interno. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 40 – Avaliação da proposição P12 (Modelo analítico)

Etapas	Elementos
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.2. Modelo analítico
Proposições	
P12. Ao menos um modelo analítico deve ser utilizado para orientar o processo decisório com informações mensuráveis dos problemas, causas e resultados	
Questões do referencial teórico	
Quais modelos analíticos temos mais competência para aplicar?	
O modelo analítico é confiável? Foi utilizado mais de um modelo analítico?	
As áreas envolvidas concordam com o modelo analítico utilizado?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foi implementado um modelo analítico guiado pela utilização de um framework de análise dos principais indicadores e de uma árvore lógica com questões e hipóteses, apoiados por diversos relatórios gerenciais que exploram as possíveis causas dos problemas; ▪ Para a estruturação do modelo implementado, foram consideradas as competências das pessoas envolvidas no projeto e a disponibilidade das informações, antes de decidir pela utilização do modelo analítico em questão; ▪ Diversas análises foram realizadas para testar a confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico (exemplos nos gráficos 3, 4 e 5); ▪ As regras e premissas utilizadas na estruturação do modelo foram discutidas e validadas com as áreas envolvidas, no intuito de aumentar a qualidade e aderência às soluções propostas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que a dinâmica de trabalho necessária para manter o modelo funcionando (atualização das informações, fóruns de discussão, planos de ação) exigia um grande esforço na organização, de forma que somente com metas compartilhadas e diretrizes diretas da empresa sobre a necessidade de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, seria possível obter uma disposição ativa das pessoas e continuar com fluidez o processo proposto. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D18, D19	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 5.3. Modelo analítico [elemento renumerado]: O elemento 5.2 – Modelo analítico, contido na etapa 5 – Aplicar os critérios para avaliar as alternativas, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, sugere-se que a escolha do modelo analítico leve em consideração a capacidade organizacional de manter o processo escolhido funcionando com a fluidez necessária, através da atualização das informações e disposição ativa das pessoas; ▪ Sugere-se também que a escolha do modelo analítico seja compartilhada para a avaliação das áreas envolvidas, de forma a obter a aderência sobre os resultados apresentados; ▪ A utilização do modelo de árvore lógica mostrou-se de fácil entendimento durante a sua implementação e apresenta-se como uma boa sugestão para a escolha do modelo analítico de estruturação do processo decisório relacionado a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos; ▪ Elemento 5.4. Confiabilidade das avaliações [elemento renumerado]: Mostra-se necessário também que sejam realizados os testes de confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico, para evitar erros comuns cometidos na tomada de decisões como os erros de visão, de correlação e de ação (a ser incluído no elemento renumerado 5.4 – confiabilidade das avaliações). 	

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Quadro 41 – Avaliação da proposição P13 (Confiabilidade das avaliações)

Etapas	Elementos
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.3. Confiabilidade das avaliações
Proposições	
P13. Deve-se refletir sobre as premissas e limitações que guiam o processo decisório para eventuais ressalvas de avaliação	
Questões do referencial teórico	
As regras e premissas estão corretas?	
Quais as ressalvas dessa avaliação? Como contorná-las?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foram realizadas diversas análises para testar a confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico (exemplos nos gráficos 3, 4 e 5), durante a avaliação dos indicadores de desempenho; ▪ Posteriormente, entendeu-se que as avaliações do modelo analítico consideravam somente os aspectos quantitativos, ocasionando dúvidas decorrentes de diversos aspectos qualitativos como o posicionamento e imagem da marca que também influenciam a tomada de decisão; ▪ Foi destacado também que o cenário externo (demandas de mercado e concorrência) reduz a confiança do modelo analítico pois traz premissas difíceis de mensuração; ▪ Muitas informações necessárias para análise não tinham a granularidade suficiente por produto e dependiam de alguns critérios de rateio para estimativa de custos, ou extrapolação de médias de indicadores, como exemplo os descontos por produtos (que consideravam a média da marca e não as características específicas de produtos semelhantes); ▪ Posteriormente, entendeu-se também que as premissas de volumetria dos produtos não estavam sendo feitas de forma específica para cada cliente, distorcendo as estimativas de resultados e a identificação dos desvios para poderem atuar de forma mais pontual e eficiente; 	
Sugestões de diretrizes específicas – D19, D12	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 5.4. Confiabilidade das avaliações [elemento renumerado]: O elemento 5.3 – Confiabilidade das avaliações, contido na etapa 5 – Aplicar os critérios para avaliar as alternativas, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, sugere-se que sejam realizados os testes de confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico, para evitar erros comuns cometidos na tomada de decisões como os erros de visão, de correlação e de ação; ▪ Elemento 3.4. Regras do processo [elemento renumerado]: Sugere-se também que as premissas utilizadas para o planejamento tenham a melhor granularidade possível de forma a refletir em maior aderência aos resultados futuros, como exemplo as estimativas de volumetria dos produtos que se realizadas de forma específica para cada cliente, possibilitam que a equipe comercial possa analisar com detalhes as expectativas de resultados, facilitando a elaboração de planos de ações corretivas mais pontuais caso as premissas não se concretizem (a ser incluído no elemento 3.3 – regras do processo). 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 42 – Avaliação da proposição P14 (Validação da solução)

Etapas	Elementos
6. Validar a provável solução	6.1. Validação da solução
Proposições	
P14. A escolha da provável solução deve ser precedida por testes de validação sob diferentes perspectivas	
Questões do referencial teórico	
A sugestão foi avaliada sob as diferentes perspectivas? (técnica, organizacional e pessoal)	
Qual a opinião das áreas envolvidas sobre a proposta?	
Há dúvidas sobre o resultado? Como esclarecê-los?	
Qual a variação decorrente da análise de sensibilidade dos critérios?	
Quais aspectos não foram considerados na decisão?	
Quais as restrições operacionais decorrentes dessa solução proposta?	
O produto é totalmente rentável? É marginalmente rentável?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foram organizados os fóruns de decisão para avaliar as causas dos problemas e validar as soluções propostas, agregando a opinião de outros departamentos relacionados ao plano de ações corretivas. Segundo os informantes, as validações das decisões que levavam à elaboração dos planos de ações corretivas, mostraram-se como essencial para que houvesse engajamento das áreas na execução das atividades previstas nestes planos; ▪ A avaliação das restrições operacionais decorrentes das soluções propostas era realizada durante a elaboração dos planos de ações corretivas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que aspectos qualitativos importantes não foram considerados no modelo, como o posicionamento estratégico e imagem a marca, o cenário externo, riscos e disposição das pessoas para a gestão de rentabilidade; ▪ Entendeu-se também que a solução proposta deve ser avaliada sob as diferentes perspectivas (técnica, organizacional e pessoal) para esclarecer os pontos e atenção e divergências que deverão ser considerados no plano das ações corretivas; ▪ A validação das soluções propostas não considerou o critério de produtos marginalmente rentáveis (que apesar de baixa performance individual, ajudam a rentabilizar o portfólio como um todo) e buscou alavancar todos os produtos e reduzir a participação daqueles de pior performance (buscando uma otimização do portfólio, foco comercial e redução da complexidade operacional). 	
Sugestões de diretrizes específicas – D20	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 6.1. Validação da solução: A etapa 6 – Validar a provável solução, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa traz como sugestão específica para o elemento 6.1 – Validação da solução, que as soluções propostas sejam avaliadas sob diferentes perspectivas, contemplando a validação técnica (viabilidade operacional), organizacional (departamentos envolvidos) e pessoal (disposição das pessoas para a realização das correções propostas); ▪ Sugere-se também que na validação da solução proposta sejam consideradas as possibilidades de manter produtos com baixa performance individual caso estes ajudem a rentabilizar o portfólio como um todo (apesar das perdas decorrentes de maior complexidade operacional e pior foco comercial); 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 43 – Avaliação da proposição P15 (Consequências da decisão)

Etapas	Elementos
6. Validar a provável solução	6.2. Consequências da decisão
Proposições	
P15. Deve-se refletir sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida	
Questões do referencial teórico	
Qual a tolerância aos riscos decorrente dessa solução?	
Quais as consequências (decisões interligadas) dessa solução?	
Qual o <i>spillover effect</i> ? (transbordamento, com efeito sobre o portfólio)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> No estudo de caso, foram analisados os <i>trade-offs</i> da decisão, trazendo ressalvas da avaliação que deveriam ser consideradas como consequência das ações propostas; Posteriormente, entendeu-se que a tolerância aos riscos decorrente das soluções propostas era baixo alguns gestores passaram a fazer uso constante de justificativas apoiadas em aspectos qualitativos de difícil mensuração, no intuito de evitar potenciais alterações no portfólio de produtos; O efeito de transbordamento de uma decisão específica sobre um produto para o restante do portfólio, não foi considerado no modelo implementado e entendeu-se que há oportunidade para melhorar a estruturação da decisão considerando este efeito, pois muitas decisões contrariaram as análises quantitativas apresentadas e foram justificadas como importantes para a composição do portfólio da marca de forma a consolidar uma imagem e posicionamento estratégicos, trazendo benefícios de longo prazo para todo o portfólio. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D21	
<ul style="list-style-type: none"> Elemento 6.2. Consequências da decisão: O elemento 6.2 – Consequências da decisão, contido na etapa 6 – Validar a provável solução, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, sugere-se que sejam avaliados também os <i>trade-offs</i> da decisão, trazendo ressalvas da avaliação que devem ser consideradas como consequência das ações propostas (conforme reflexão sobre o elemento 2.2 – Complexidade da decisão); Sugere-se também que o efeito de transbordamento de uma decisão específica sobre um produto para o restante do portfólio, e as informações do cenário externo (mesmo que difíceis de mensurar), sejam considerados na reflexão sobre as premissas utilizadas e limitações de avaliação das alternativas. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 44 – Avaliação da proposição P16 (Urgência para resolução)

Etapas	Elementos
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	7.1. Urgência para resolução
Proposições	
P16. Logo que uma solução seja escolhida deve-se definir com qual prioridade (urgência) ela deverá ser implementada	
Questões do referencial teórico	
Quais as implicações entre agir ou não agir?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foram previstas no modelo as questões específicas para refletir sobre a urgência para resolução, investigando as implicações entre agir ou não agir e orientando a elaboração dos planos de ações corretivas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que a reflexão sobre as perdas financeiras no caso de não agir, estruturando relatórios gerenciais que apresentem quanto se está deixando de capturar de valor, incentivariam a mudança na disposição de alguns gestores para tomar as decisões necessárias e agir em direção a melhoria na rentabilidade do portfólio; ▪ Também foi sugerido que os fóruns de decisão poderiam ser divididos em duas reuniões específicas, uma para tratar as ações de curto prazo e outra para tratar as causas dos problemas de forma estrutural, estabelecendo um plano de ação específico e acompanhamento constante do progresso das correções; 	
Sugestões de diretrizes específicas – D22, D25	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 7.1. Urgência para resolução: A etapa 7 – Estabelecer as condições para implementar a solução, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa traz como sugestão específica para o elemento 7.1 – Urgência para resolução, que se reflita sobre as implicações entre agir e não agir de forma a incentivar a mudança na disposição das pessoas envolvidas na execução dos planos de ações corretivas; ▪ Elemento 8.2. Acompanhamento e controle: Sugere-se também que mediante a possibilidade de se definir previamente os critérios para separar os fóruns de decisão, há oportunidade em dividi-los em duas reuniões específicas, uma para tratar as ações de curto prazo e outra para tratar as causas dos problemas de forma estrutural, estabelecendo um plano de ação específico e acompanhamento constante do progresso das correções (a ser incluído no elemento 8.2 – acompanhamento e controle). 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 45 – Avaliação da proposição P17 (Plano de implementação)

Etapas	Elementos
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	7.2. Plano de implementação
Proposições	
P17. Deve-se definir um plano de implementação que possibilite identificar os responsáveis, ações e prazos	
Questões do referencial teórico	
O que deve ser feito agora? E depois?	
Qual o plano de implementação? (quem faz o que, como e quando?)	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, foi previsto a elaboração de plano de ação como resultado dos fóruns de decisão estabelecidos para discutir e validar as soluções propostas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que havia a necessidade de especificar o modelo padrão que deveria ser utilizado nos planos de ação, de forma a viabilizar o controle de execução das atividades; ▪ Também foi entendido que para algumas situações, é necessário um grande esforço para executar as ações corretivas dentro do mesmo ciclo da coleção e seria mais benéfico para a empresa utilizar o ciclo vigente como aprendizagem para não cometer os mesmos erros no planejamento da próxima coleção; ▪ Foi destacado também que para a elaboração deste plano de ação deve-se definir a urgência necessária para a resolução do problema (elemento 7.1 – urgência para resolução) 	
Sugestões de diretrizes específicas – D23, D22	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 7.2. Plano de implementação: O elemento 7.2 – Plano de implementação, contido na etapa 7 – Estabelecer as condições para implementar a solução, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, sugere-se que se defina previamente a urgência para a resolução do problema (elemento 7.1) e então seja estruturado um plano com todas as atividades necessárias, os prazos e os responsáveis por cada uma das atividades, de forma a facilitar o controle de execução do plano de ação; ▪ Elemento 7.1. Urgência para resolução: Sugere-se também que na reflexão da urgência para a resolução, seja considerado o custo x benefício de executar as ações corretivas dentro do mesmo ciclo da coleção ou utilizar o ciclo vigente como aprendizagem para não cometer os mesmos erros no planejamento da próxima coleção (a ser incluído no elemento 7.1 – urgência para resolução). 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 46 – Avaliação da proposição P18 (Melhoria dos processos)

Etapas	Elementos
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.1. Melhorias dos processos
Proposições	
P18. As melhorias propostas devem ser compartilhadas e formalizadas para viabilizar o processo de aprendizagem	
Questões do referencial teórico	
Como evitar que o problema ocorra?	
Quem deve ser avisado e o que deve ser melhorado?	
Quais outras situações podem ser aprimoradas com esta solução?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, não foi considerado um mecanismo específico para formalizar e garantir que a aprendizagem sobre as melhorias dos processos fosse compartilhada e perpetuada na organização, apesar de ser um dos objetivos do modelo de gestão ativa, atuando sobre as causas dos problemas; ▪ A expectativa à época de implementação do modelo era que a aprendizagem seria uma consequência do processo decisório proposto, por tratar-se de um processo iterativo de gestão, que buscava as causas dos problemas e resultava em um plano de ações corretivas; ▪ Posteriormente, entendeu-se que havia a necessidade de definir os mecanismos específicos para a formalizar e garantir a aprendizagem sobre as melhorias propostas, devido a alta rotatividade das pessoas envolvidas nos processos de operacionais e de decisão; ▪ Também foi entendido que há oportunidade para evoluir o modelo de gestão ativa (atuando sobre as causas dos problemas apresentados) para um modelo de gestão preventiva (buscando evitar o surgimento de distorções no desempenho esperado), fortalecendo assim a necessidade de se criar mecanismos específicos para formalizar e garantir a aprendizagem; ▪ A necessidade de um departamento específico de melhoria contínua que pudesse acompanhar e compartilhar as melhores práticas, foi destacado como uma oportunidade para aprimorar a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. 	
Sugestões de diretrizes específicas – D24	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 8.1. Melhorias dos processos: A etapa 8 – Corrigir o processo com a aprendizagem, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão e a avaliação decorrente da etapa Alfa sugere que o elemento 8.1 – Melhorias do processo, deve ser melhor explorado para a estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa de rentabilidade do portfólio de produtos; ▪ Tornando-o mais específico, sugere-se considerar mecanismos para formalizar e garantir a aprendizagem sobre as melhorias dos processos, devendo considerar a oportunidade de estruturar um departamento específico de melhoria contínua que possa acompanhar e compartilhar as melhores práticas para aprimorar a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos; ▪ Outra possibilidade decorrente da aprendizagem resultante do elemento 8.1 – Melhorias dos processos, é que o modelo evolua para uma gestão preventiva buscando evitar o surgimento de distorções no desempenho esperado. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 47 – Avaliação da proposição P19 (Acompanhamento e controle)

Etapas	Elementos
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.2. Acompanhamento e controle
Proposições	
P19. Deve-se manter o registro histórico e um plano de controle para garantir que as mudanças ocorram	
Questões do referencial teórico	
Como e quando medir os resultados da decisão?	
Avaliação decorrente da etapa Alfa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No estudo de caso, não foram considerados mecanismos específicos para manter o registro histórico ou um plano de acompanhamento e controle para garantir que as mudanças ocorressem; ▪ A expectativa a época da implementação era que as atas dos fóruns de decisões e as planilhas e apresentações com as premissas, resultados e o próprio planejamento de cada produto, fossem suficientes para o processo de aprendizagem e controle das correções; ▪ Posteriormente, entendeu-se havia a necessidade de estabelecer um repositório comum para gerar uma base de conhecimento e formalizar todas as premissas utilizadas para o planejamento dos resultados de cada produto, para facilitar o acesso e compartilhamento das informações de forma a dar continuidade nos desdobramentos que eram necessários em cada área e possibilitar a aprendizagem; ▪ Também foi entendido que havia a necessidade de estabelecer um modelo de plano de ação definindo as atividades, prazos e responsáveis de forma a facilitar o acompanhamento e controle das ações corretivas de cada departamento (era muitos planos de ações, para marcas e categorias distintas, com diferentes departamentos envolvidos em cada plano de ação). 	
Sugestões de diretrizes específicas – D25	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 8.2. Acompanhamento e controle: O elemento 8.2 – Acompanhamento e controle, contido na etapa 8 – Corrigir o processo com a aprendizagem, mostra-se como um tópico importante para a estruturação do processo decisório em questão. Tornando-o mais específico, sugere-se que se estabeleça um repositório comum para gerar uma base de conhecimento e formalizar todas as premissas utilizadas para o planejamento dos resultados de cada produto; ▪ O intuito desta base de conhecimento é facilitar o acesso e compartilhamento das informações de forma a dar continuidade nos desdobramentos necessários em cada área e possibilitar a aprendizagem; ▪ Elemento 7.2. Plano de implementação: Deve-se atentar ao vínculo de requisitos entre este elemento 8.2 – Acompanhamento e controle e o elemento 7.2 – Plano de implementação, com a sugestão para se definir um modelo comum de plano de ação, de forma a facilitar o acompanhamento e controle das ações corretivas envolvendo diferentes departamentos. 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Como resultado da etapa Alfa, as diretrizes iniciais levantadas na literatura foram analisadas mediante as situações encontradas no estudo de caso referente a estruturação de um processo decisório para o tema em questão. Com isto, foi possível aprimorar a proposta inicial conforme apresentado no quadro 48, complementando e ajustando os elementos necessários de forma a gerar sugestões de diretrizes mais específicas para a estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa sobre a rentabilidade do portfólio de produtos. Estas sugestões

resultantes da etapa Alfa serão reavaliadas com as informações obtidas na etapa Beta, que será explorada adiante neste capítulo.

Quadro 48 – Revisão das etapas e elementos

Etapas	Nova lista de elementos resultantes da etapa Alfa	Diretrizes específicas	Referências (quadros)
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.1. Desdobramentos da estratégia da empresa	D1	29
	1.2. Entrega de valor de cada produto	D2	30
	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual	D3	31
	1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade	D4	29
	1.5. Demanda e concorrência	D5	30
	1.6. Formalização do contexto da decisão	D6	29, 30, 38
2. Definir o problema corretamente	2.1. Vieses do entendimento	D7	32, 39
	2.2. Complexidade da decisão	D8	33, 37
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.1. Alinhamento dos objetivos	D9	34
	3.2. Ações esperadas	D10	34
	3.3. Requisitos para decisão	D11	35, 38, 39
	3.4. Regras do processo	D12	36, 31, 34, 41
	3.5. Metas compartilhadas	D13	36, 38
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.1. Conhecimento interno	D14	37, 33, 37, 39
	4.2. Sugestões externas	D15	38
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.1. Disponibilidade de informações	D16	39, 32, 35,
	5.2. Cenário externo	D17	39
	5.3. Modelo analítico	D18	40
	5.4. Confiabilidade das avaliações	D19	41, 40
6. Validar a provável solução	6.1. Validação da solução	D20	42, 33
	6.2. Consequências da decisão	D21	43
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	7.1. Urgência para resolução	D22	44, 45
	7.2. Plano de implementação	D23	45, 35
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.1. Melhorias dos processos	D24	46
	8.2. Acompanhamento e controle	D25	47, 44

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2. Etapa Beta – entrevistas em profundidade

Para esta pesquisa, foram selecionadas 5 empresas que cumpriram os requisitos apresentados no método da pesquisa de campo (quadro 17 – critérios para seleção dos casos múltiplos da etapa Beta). Entre as diversas empresas que se encaixariam no perfil definido no método da pesquisa, optou-se por aquelas onde o pesquisador possui contato com informantes-chave, que cumprissem os critérios para a seleção dos entrevistados e que pudessem trazer os benefícios expostos anteriormente, com informações confiáveis e relevantes.

No total de evidências coletadas na etapa Beta, obteve-se 10 documentos entre apresentações conceituais, especificações de processos e relatórios de resultados, além de aproximadamente 9 horas de entrevistas presenciais e algumas trocas de informações complementares por telefone.

Assim, neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo Beta, iniciando com a contextualização dos casos para em seguida explorar a avaliação das diretrizes específicas sugeridas no resultado da etapa Alfa.

5.2.1. Contextualização dos casos - perfil dos entrevistados e empresas

Foram entrevistadas 5 pessoas que se enquadram no conceito de informantes-chave definidos por Yin (2001), e que cumpriram os critérios definidos para a seleção dos entrevistados:

- a) Ter no mínimo 8 anos de experiência na gestão de portfólio de produtos;
- b) Conhecer os processos operacionais e cultura da empresa com no mínimo 2 anos de experiência;
- c) Ser o gestor responsável por um portfólio de produtos.

As empresas pesquisadas por meio dos informantes-chave seguiram os critérios de seleção definidos anteriormente no quadro 16 e se situaram dentro dos requisitos mínimos esperados:

- a) Atuação no setor de bens de consumo;
- b) Faturamento equivalente à empresa de grande porte;
- c) Atuação com abrangência nacional e/ou internacional;
- d) Portfólio com mais de 50 produtos;
- e) Comercialização de marcas próprias e terceiras;
- f) Canais de vendas direto e indireto.

O objetivo de analisar o nível de experiência do entrevistado sobre o tema e empresa estudada, para explorar o conhecimento e validar a qualidade para informante-chave, foi alcançado. E a situação que se esperava encontrar, onde o conhecimento disponível por meio dos entrevistados selecionados possibilitasse investigar com profundidade o tema em questão, foi confirmada, possibilitando realizar de forma adequada a pesquisa de campo Beta mantendo a lista inicial de informantes-chave.

Para obter melhores resultados junto aos informantes-chave, foi definido previamente o sigilo das fontes, tanto entrevistados como empresas citadas, evitando a exposição das fontes de informações. Com isto, serão apresentados a seguir os perfis dos casos estudados, no intuito de explorar os resultados da pesquisa.

O perfil médio dos entrevistados é de 13 anos de experiência profissional, com um mínimo de 12 anos e máximo de 14 anos, atuando principalmente em funções de Planejamento Comercial e Produtos, com um histórico médio de atuação em 3 empresas distintas de bens de consumo. A experiência direta com Gestão de Produtos é de cerca de 10 anos, com um mínimo de 8 anos e máximo de 13 anos, sendo responsável por cerca de 220 produtos, com mínimo de 50 produtos e máximo de 500 produtos sob gestão direta no seu portfólio. A experiência na empresa atual é de cerca de 6 anos, com um mínimo de 2,5 anos e máximo de 13 anos.

O entrevistado A possui 12 anos de experiência profissional, sendo 8 anos na gestão de produtos de bens de consumo e já atuou em outras duas empresas que possuem portfólio de milhares de produtos. Passou pelas áreas de finanças, planejamento comercial e produtos. Hoje atua na gestão de um portfólio com mais de 500 produtos e está na empresa atual há cerca 4 anos. A empresa em questão atua principalmente no setor de cosméticos e perfumaria, sendo uma das maiores empresas do mundo no setor, com faturamento no patamar de bilhões de reais e portfólio global com mais de 5 mil produtos. Comercializam marcas próprias e terceiras, por meio de canais diretos e indiretos, com processo fabril próprio e também terceirizado para as marcas próprias e grande parte dos produtos de terceiros são importados.

O entrevistado B possui 13 anos de experiência profissional, atuando sempre na área de produtos na mesma empresa. Hoje é o gestor responsável por uma categoria que abrange mais de 300 produtos diferentes com renovação parcial do seu portfólio a cada 3 meses. A empresa em questão atua no setor de moda, sendo uma das maiores empresas nacionais do segmento, com faturamento no patamar de bilhões de reais e portfólio com mais de 2 mil produtos, renovados parcialmente a cada mudança de estação (4 coleções anuais). Comercializam marcas próprias e terceiras principalmente por meio de canais diretos, mas recentemente iniciaram a comercialização também por canais indiretos. O processo fabril é terceirizado, com grande participação da empresa no controle operacional do processo produtivo junto aos fornecedores parceiros de forma a obter a qualidade e pontualidade necessárias para a disponibilização dos produtos nas lojas.

O entrevistado C possui 13 anos de experiência profissional, com cerca de 8 anos na gestão de produtos e já atuou em uma empresa de consultoria anteriormente à empresa atual, participando de projetos em diversas outras empresas de bens de consumo. Além da consultoria, na empresa atual passou pelas áreas de planejamento comercial e produtos. Hoje é o gestor responsável por uma categoria que abrange 50 produtos diferentes e está na empresa atual há 8 anos. A empresa em questão atua no setor de alimentos, pertencendo a um dos maiores grupos do mundo no segmento, com faturamento no patamar de bilhões de reais e portfólio com mais de 1,5 mil produtos. Comercializam marcas próprias por meio de canais indiretos, com processo fabril próprio.

O entrevistado D possui 12 anos de experiência profissional atuando sempre na área de gestão de produtos e já atuou em 4 empresas de bens de consumo. Hoje é o gestor responsável por uma marca que abrange cerca de 50 produtos diferentes e está na empresa atual há cerca de 2 anos e meio. A empresa em questão atua no setor de alimentos, pertencendo a um dos maiores grupos do mundo no segmento, com faturamento no patamar de bilhões de reais e portfólio com mais de 1 mil produtos. Comercializam marcas próprias por meio de canais indiretos, com processo fabril próprio.

O entrevistado E possui 14 anos de experiência profissional, atuando nas áreas de planejamento comercial e produtos em três empresas distintas, sendo a empresa atual do segmento de bens de consumo. Trabalha há 9 anos com gestão de produtos e hoje atua na gestão de uma categoria que abrange cerca de 200 produtos no seu portfólio e está na empresa atual há 4 anos. A empresa em questão atua no setor de cosméticos e perfumaria, sendo uma das maiores empresas do mundo no segmento, com faturamento no patamar de bilhões de reais e portfólio com mais de 1 mil produtos. Comercializam marcas próprias por meio de canais diretos e indiretos, com processo fabril próprio e também terceirizado.

5.2.2. Resultados da etapa Beta – revisão das diretrizes específicas

As informações obtidas por meio dos comentários individuais de cada entrevista e dos documentos analisados nesta pesquisa de campo Beta foram consolidadas de forma a facilitar a avaliação das sugestões iniciais de diretrizes específicas resultantes da etapa Alfa, e os novos elementos identificados foram destacados para posterior revisão das diretrizes.

De acordo com os objetivos estabelecidos para a etapa Beta, a finalidade é avaliar conjunto de diretrizes específicas resultantes da etapa Alfa para ampliar o conhecimento sobre a dinâmica e os aspectos envolvidos no processo decisório em questão, ressaltando que não é intuito caracterizar um estudo de casos múltiplos, que necessitariam de detalhamento semelhante ao realizado na etapa Alfa. Assim, a descrição do entendimento com os principais pontos obtidos nas entrevistas é apresentada a seguir.

5.2.2.1. Principais pontos da entrevista A

- a) A principal dificuldade do gestor de produtos é estimar bem a demanda de cada produto e isto implica em erros de planejamento e consequentemente não atingimento das metas, com grande impacto na estratégia da empresa;
- b) A empresa está há pouco tempo operante no Brasil e ainda em estágio de formação da sua cultura organizacional e adequação da estratégia. Quando muda um executivo, o perfil do novo gestor reflete muito na estratégia e no estilo de decisão, gerando um retrabalho muito grande e descompasso entre o que se está fazendo e o que se espera;
- c) A gestão de rentabilidade do portfólio de produtos não é feita de forma individualizada por produto pois no momento é inviável atuar neste nível de detalhamento, e a gestão em um nível mais amplo está atendendo de forma suficiente considerando os recursos atuais;
- d) A empresa atua em um nicho de mercado em rápida expansão no Brasil pois havia uma escassez de ofertas *premium*, rapidamente ela dominou o mercado e virou referência de preços e variedade de produtos, o que facilita a tomada de decisões por ser o *player* dominante em ofertas *premium*;
- e) Há um crescimento organizacional acelerado, pois, foi estabelecido praticamente um modelo de *startup* com equipe muito enxuta no início e hoje há muito esforço para embarcar as novas pessoas nos processos já definidos sobre a gestão do portfólio e orientação do que se deve fazer;
- f) Não atacam as causas dos problemas de imediato pois geralmente o erro está no planejamento de compras e demanda. Uma vez identificado o erro de planejamento, o gestor responsável tenta corrigir na próxima negociação com fornecedores ou planejamento;

- g) Há muito conflito entre os gestores quando se discute o replanejamento do portfólio pois é difícil alinhar as expectativas;
- h) Não existe uma regra do que se pode fazer para melhorar a rentabilidade do portfólio, mas seria oportuno discutir as possibilidades e ir armazenando os resultados obtidos e melhorar as próximas decisões;
- i) Existe problema na apuração dos resultados, a margem se altera sempre que é recalculada e ninguém confia mais nos indicadores de rentabilidade quando abre um nível de detalhe muito grande;
- j) As metas hoje são prioritariamente definidas sobre receita a ser gerada, para todas as áreas envolvidas em algum processo de desenvolvimento e gestão de portfólio. Seria importante evoluir para uma parte da meta ser definida em margem de contribuição, mas seria necessário ter este nível de abertura;
- k) O processo de decisão na gestão do portfólio segue para avaliação de baixo para cima no sentido de hierarquia organizacional e fica concentrada na mesma diretoria;
- l) Acompanha-se principalmente a receita e volume por produtos, posteriormente consolidam os resultados agregando as informações de custos e despesas para mensurar a margem bruta nas visões agregadas, sendo ainda necessário algumas estimativas para se estimar a rentabilidade de categorias;
- m) Não há um único modelo analítica para gestão de rentabilidade, cada departamento ou marca usam suas próprias ferramentas para obtenção dos dados, mas estão mudando o processo com a implementação de um sistema para controlar todas as informações da empresa;
- n) Não há muita preocupação em errar nas correções de preços pois podem revisar rapidamente, o que incentiva a criação de novas ofertas;
- o) Em toda revisão de planejamento os problemas surgem novamente;
- p) A aprendizagem sobre os erros é o ponto principal para poder corrigir a rentabilidade do portfólio de produtos, na próxima negociação de compras ou planejamento dos produtos;

5.2.2.2. Principais pontos da entrevista B

- a) O entendimento do que cada área precisa fazer para que no conjunto todos atinjam os resultados esperados, talvez seja o ponto mais importante para uma boa gestão de rentabilidade do portfólio;
- b) Quando muda muito um time de produtos, perdem o *feeling* do que é correto fazer e acabam comprando errado ou precificando errado;
- c) Não há muito tempo para corrigir erros de planejamento dentro da própria coleção, sabem que perdem muito dinheiro, mas talvez fosse muito custoso corrigir e teriam que ter uma estrutura só para isto;
- d) Se a demanda não vem por que planejou errado, a concorrência fez melhor ou o produto não agradou, baixam preços porque precisam trazer receita e correm em encontrar produtos mais atraentes;
- e) É muito difícil analisar o motivo do erro, se foi planejamento de demanda, concorrência ou o próprio produto que não agradou;
- f) No geral nunca alteram preços para cima, pois prejudica demais o posicionamento da marca. Uma estratégia recorrente é atuar com preços promocionais por mais tempo, pode retirar a promoção em intervalos oportunos;
- g) A empresa não tem muito tempo para planejar ações e muitas vezes a decisão envolve outras áreas;
- h) A empresa tem um sistema de informações muito bom mas, ainda assim, as decisões levam muito em conta a experiência do gerente de produtos, porque produtos de moda exigem essa avaliação mais qualitativa;
- i) Tem um desalinhamento muito grande de metas que geram conflitos que prejudicam a agilidade, precisam sempre escalar os problemas para tomar uma decisão;
- j) Compram muita informação de mercado e concorrência, usando principalmente para planejar as coleções;
- k) Trazem produtos que sabem que não vão vender bem, mas são chamativos e atraem os clientes para as lojas, que acabam comprando outros produtos;

- l) Os ciclos de coleções são muito rápidos, quando um produto entra na loja é porque ele já foi planejado há pelo menos 6 meses, então quando algo dá errado a prioridade é corrigir no planejamento do próximo ciclo;
- m) O gerente de produto precisa ter muita experiência para lembrar o que ocorreu no passado e ir melhorando o planejamento das próximas coleções.

5.2.2.3. Principais pontos da entrevista C

- a) A estrutura do processo decisório é muito hierarquizada, muitos departamentos envolvidos, cada área participa de um pequeno pedaço do processo decisório;
- b) Entendem bem a entrega de valor que o produto representa no Brasil, mas muitas vezes precisam seguir as diretrizes internacionais e é difícil alinhar as expectativas com o que de fato temos de oportunidade para um determinado posicionamento;
- c) Tem uma área específica analisando as oportunidades de rentabilidade, é como uma área de inteligência de mercado pesquisando a concorrência também;
- d) É difícil alinhar todos os interesses porque envolve muito a matriz internacional nas decisões locais. Tentam encaixar tudo na formalização dos *stage gates*, mas, na prática, é só *pro forma*;
- e) O time de inteligência é muito capacitado para encontrar os problemas, fazem muito uso de um software estatístico para medir as variações dos indicadores vs o que ocorreu de diferente na execução;
- f) A empresa tem muita preocupação com as mudanças que possam alterar o posicionamento das marcas porque se investe muito para construir uma imagem, com planos para posteriormente expandir para outras categorias e recuperar o investimento;
- g) Para os lançamentos, a decisão de gestão do portfólio sempre pende para o lado estratégico, pelo menos até o primeiro ano. Depois que passa a fase do *ramp up* e já consolidou a estratégia de posicionamento, se os resultados não aparecem então muda-se a estratégia. Nos produtos antigos, cada nova ação como as campanhas de marketing ou trade marketing são medidas pela área de inteligência para analisar o que deu certo ou não;
- h) Até os 6 primeiros meses do lançamento de um produto não se altera quase nada, mesmo que a rentabilidade não venha. Primeiro esperam para consolidar os outros indicadores

planejados para o produto, como a distribuição, quantidade de ofertas, preço, espaço nas gôndolas, etc. Uma vez que estabilizou isto e o resultado não aparece, então é revisada a estratégia de posicionamento;

- i) Existe um trabalho pesado de definição das metas, principalmente porque tem metas compartilhadas com outras áreas da matriz. Isto vira uma confusão, mas aqui no Brasil é bem alinhado e cada um sabe o que precisa alcançar;
- j) O gestor da marca é o responsável pelo alinhamento interno e resolução dos conflitos, no geral temos muitas informações para entender o desempenho e isso facilita na negociação com as áreas;
- k) Sempre tem o receio de tomar uma decisão que prejudique o posicionamento da marca, por que depois vai muito investimento em marketing, trade marketing, compra de espaço para corrigir esses prejuízos. Por isso as decisões são bem estudadas, leva mais tempo, mas no final é uma decisão alinhada;
- l) Quando a necessidade de mudança não vem da matriz, o próprio gestor da marca define quando ele quer alterar, por que tem meta clara para atingir e a responsabilidade no final é dele;
- m) Apesar de ter o *stage gates*, que no final dele formalizam os objetivos, não tem um processo de aprendizagem bem definido e isto está muito mais na cabeça das pessoas;
- n) Não possuem um processo formal de gestão do conhecimento, mas já é crítico e precisam resolver isto, apesar de nunca ter visto em outras empresas e não saber como estruturar. A área de inteligência dá muita informação, mas controlar que as ações sejam executadas é um problema;

5.2.2.4. Principais pontos da entrevista D

- a) A estrutura do processo decisório é plana, pouco hierarquizada e entende como um dos pontos positivos para facilitar a gestão;
- b) Responde a uma área internacional, então a decisão também precisa estar alinhada às diretrizes estratégicas da matriz;
- c) São poucas pessoas na unidade do Brasil, apesar de pertencer a um dos maiores grupos de alimentos do mundo. A cultura é de empresa pequena, apesar do grande faturamento,

e o perfil das pessoas é muito tranquilo para trabalhar em conjunto. Apesar disso, percebe-se que as opiniões são muito pautadas politicamente, tentando acompanhar as opiniões dos chefes e evitar confrontos;

- d) A gestão de rentabilidade do portfólio é analisada com mais detalhes quando fazem o planejamento do próximo ano e a revisão dos próximos 5, geralmente em dois momentos distintos durante o ano, mas sem um calendário definido;
- e) Analisam como está o desempenho de cada produto no mercado e quais movimentações que precisam fazer nas categorias que já atuam. A estratégia de posicionamento é diferente entre as categorias de uma mesma marca e isso gera influência sobre o que se aceita ou não fazer para manter a competitividade;
- f) Todo o conhecimento está na cabeça das pessoas, é um problema quando sai alguém e provavelmente será maior quando a empresa trouxer novos produtos e crescer o quadro de funcionários;
- g) Quando o produto é novo, há maior dificuldade para entender onde está errado no planejamento, e ainda não se sabe a elasticidade de preço e demanda;
- h) Geralmente as decisões são tomadas compartilhadas, juntam todas as pessoas necessárias para discutir um problema com algum produto e já saem da reunião com as ações que precisam executar;
- i) Geralmente tomam ações depois que o produto já está maduro no mercado, que os consumidores fazem a recorrência de compra. Antes disso é muito investimento para posicionar o produto no mercado. Quando não atinge a rentabilidade, cortam os investimentos e tentam um pequeno aumento de preço para tentar voltar ao volume de investimentos;
- j) O fórum de decisão sobre os problemas de rentabilidade do portfólio como um todo deveria ser semestral, com revisão anual, sempre no planejamento e deveriam participar do fórum: *supply chain*, produção, logística, financeiro, vendas e marketing. O objetivo seria tomar uma decisão compartilhada, de retirar do portfólio ou fazer as mudanças necessárias com o comprometimento de todos;
- k) Todas as premissas são bem registradas, até porque precisam manter a matriz alinhada. Isto é sempre importante, para controlar os desvios, saber se errou nas premissas ou na execução. Acompanham os resultados sem os investimentos, e então adicionam este

para a análise da rentabilidade através do indicador de margem de contribuição, sempre no absoluto, o percentual pode variar;

- l) As metas da matriz influenciam a estratégia do Brasil, depois que desdobra ficam todos alinhados para a geração de receita e volume, a rentabilidade é analisada em ciclos mais longos depois de estabilizar o posicionamento do produto no mercado;
- m) Nas reuniões ficam muitas coisas soltas, discutindo sobre percepções e estimativas de resultados, as vezes faltam informações para avaliar melhor uma situação. Planejam estudar uma ferramenta analítica e rever como deveriam ocorrer as reuniões para serem mais assertivos;
- n) Antes das reuniões de revisão do planejamento do próximo ano e dos próximos cinco anos, compram muitas informações de mercado para entender as tendências de consumo e situar como a concorrência está em cada categoria;
- o) Muitos produtos são mantidos com baixa rentabilidade porque ajudam a compor a estratégia da marca, geralmente não é feito muito investimento para poder minimizar o impacto da margem baixa;
- p) Tomam cuidado para não restringir muito as concessões comerciais e outros investimentos com os clientes, ao ponto de prejudicar a estratégia de divulgação e ter consequências piores do que uma rentabilidade baixa;
- q) O processo fabril é próprio, mas todo gerido internacionalmente pela matriz que cuida da otimização das fábricas, correções dos processos, melhores práticas e só recebemos as variações de custos. Mas também é possível ajustar os orçamentos de acordo com estas variações que estão fora do alcance da unidade de negócio;

5.2.2.5. Principais pontos da entrevista E

- a) A empresa se preocupa em manter o alinhamento interno, que as pessoas saibam a importância que o seu trabalho possui para o atingimento dos objetivos estratégicos. São organizados *workshops*, conferências e outras reuniões para trabalhar o desdobramento da estratégia em todas as áreas;

- b) Tem muita dificuldade em separar a marca do produto da marca da empresa, e sempre que se pensa em alterar alguma estratégia de posicionamento são feitos muitos testes para avaliar se prejudicam a imagem da empresa;
- c) O alinhamento das pessoas à cultura da empresa é bom, é um dos diferenciais do negócio para manter sempre uma mesma linha de decisão;
- d) Tem uma área específica que só cuida de rentabilidade, tentando otimizar as campanhas, analisando o desempenho das ações anteriores. Usam sempre dados históricos, mas poderiam melhorar se fizessem análises preditivas. Já tentaram, com uma consultoria, implementar um sistema de estatística, mas não deu certo, as estimativas dos analistas eram melhores;
- e) A empresa tem muitos processos internos, às vezes meio burocráticos, o gerente de produtos deveria fazer um estágio rodando em todos eles para entender a complexidade da operação;
- f) Tem muito conflito entre as áreas, então os diretores entram para discutir a melhor opção para a empresa e a decisão vai cascadeando para baixo;
- g) O planejamento das ações sempre leva em consideração a imagem que a marca quer passar, então muitas vezes a rentabilidade é secundária nas ações de curto prazo;
- h) O processo decisório é muito hierarquizado, são muitas áreas de planejamento, diretorias e a decisão vai sendo escalada, envolvendo até o presidente, tudo para avaliar se impacta o posicionamento da marca da empresa;
- i) O processo de gestão de rentabilidade é bem organizado, as atualizações das campanhas são muito dinâmicas. As premissas poderiam ser mais detalhadas, mas estão trabalhando nessa iniciativa;
- j) Precisam alinhar as metas de todos os gestores de produtos para não continuar com o conflito atual no planejamento;
- k) Partem sempre do P&L para analisar os desvios do orçamento;
- l) A gestão do portfólio talvez seja a função mais compartilhada da empresa;
- m) Possuem as informações necessárias, mas para os principais produtos. Os dados são trabalhados manualmente para gerar os relatórios, tem uma área específica cuidando disso. Quando estiver tudo parametrizado em sistema vão ganhar agilidade;

- n) Muita dificuldade para acompanhar a movimentação da concorrência, tem um *player* forte no mercado e quando mudam algo, impacta significativamente os resultados;
- o) Possuem um modelo analítico que funciona através da área que faz o controle da rentabilidade, porém o detalhamento é só sobre os principais produtos do portfólio, que possuem relatórios exclusivos e análise customizada. O restante do portfólio é analisado com menor rigor, provavelmente tem muita oportunidade se expandir a análise para tudo, já solicitaram isto mas requer um investimento para ampliar a área, um sistema de BI diferente;
- p) Tomam muito cuidado com o planejamento das categorias porque o bolso do cliente direto é um só, se incentivar muito uma categoria acaba prejudicando o desempenho das outras, tem que ter cuidado com essa concorrência interna entre as categorias;
- q) Geralmente revisam duas vezes no ano as estratégias de preços, descontos e estimativas de volumes por produto;
- r) Alguns erros ocorrem sempre, precisaria garantir que não ocorressem novamente, mas para isto teriam que tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e formalizar em algum lugar para melhorar a progressão e a disseminação da aprendizagem, que é grande a cada ano;

Com essas considerações, o quadro 49, apresentado a seguir, faz referência ao entendimento dos comentários das entrevistas, categorizados nos elementos sugeridos pela etapa Alfa e com a classificação de relevância de cada elemento conforme critérios definidos anteriormente para a análise dos dados. Com o entendimento obtido na etapa Beta, foi possível avaliar as sugestões de diretrizes resultantes da pesquisa anterior, no intuito de entender a criticidade dos elementos propostos e avaliar as recomendações específicas.

Conclui-se desta análise que os elementos sugeridos devem ser mantidos para a avaliação da etapa Gama considerando os ajustes necessários nas recomendações de cada elemento. A descrição consolidada dessas recomendações é apresentada no quadro 50, com as sugestões de diretrizes específicas que serão avaliadas na etapa Gama e exploradas adiante neste capítulo.

Quadro 49 – Categorização dos comentários da etapa Beta

Etapas	Novos Elementos resultantes da etapa Alfa	Entendimento das entrevistas	Relevância
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.1. Desdobramentos da estratégia da empresa	5.2.2.1 b; e. / 5.2.2.2 a. / 5.2.2.3 a. / 5.2.2.4 a. / 5.2.2.5 a.	Fundamental
	1.2. Entrega de valor de cada produto	5.2.2.1 a. / 5.2.2.2 b. / 5.2.2.3 b. / 5.2.2.4 b. / 5.2.2.5 b.	Fundamental
	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual	5.2.2.1 b. / 5.2.2.2 b. / 5.2.2.3 a; b. / 5.2.2.4 c. / 5.2.2.5 c.	Fundamental
	1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade	5.2.2.1 c. / 5.2.2.2 c. / 5.2.2.3 c. / 5.2.2.4 d. / 5.2.2.5 d.	Fundamental
	1.5. Demanda e concorrência	5.2.2.1 d. / 5.2.2.2 d. / 5.2.2.3 c. / 5.2.2.4 e. / 5.2.2.5 n.	Fundamental
	1.6. Formalização do contexto da decisão	5.2.2.1 e. / 5.2.2.2 a; b. / 5.2.2.3 d. / 5.2.2.4 f. / 5.2.2.5 a.	Fundamental
2. Definir o problema corretamente	2.1. Vieses do entendimento	5.2.2.1 f. / 5.2.2.2 e. / 5.2.2.3 e. / 5.2.2.4 g. / 5.2.2.5 d.	Fundamental
	2.2. Complexidade da decisão	/ 5.2.2.2 f. / 5.2.2.3 f. / 5.2.2.5 e.	Fundamental
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.1. Alinhamento dos objetivos	5.2.2.1 g. / 5.2.2.3 g. / 5.2.2.4 h. / 5.2.2.5 f.	Fundamental
	3.2. Ações esperadas	5.2.2.1 h. / 5.2.2.2 f. / 5.2.2.3 h. / 5.2.2.4 i. / 5.2.2.5 g.	Fundamental
	3.3. Requisitos para decisão	/ 5.2.2.2 g. / 5.2.2.3 a; b. / 5.2.2.4 j. / 5.2.2.5 h.	Fundamental
	3.4. Regras do processo	5.2.2.1 i. / 5.2.2.2 h. / 5.2.2.3 g. / 5.2.2.4 k. / 5.2.2.5 i.	Fundamental
	3.5. Metas compartilhadas	5.2.2.1 j. / 5.2.2.2 i. / 5.2.2.3 i. / 5.2.2.4 l. / 5.2.2.5 j.	Fundamental
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.1. Conhecimento interno	5.2.2.1 i. / 5.2.2.2 h. / 5.2.2.3 c; e. / 5.2.2.4 m. / 5.2.2.5 k.	Fundamental
	4.2. Sugestões externas	5.2.2.1 k. / 5.2.2.2 g. / 5.2.2.3 j. / 5.2.2.4 h. / 5.2.2.5 l.	Fundamental
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.1. Disponibilidade de informações	5.2.2.1 l. / 5.2.2.2 h. / 5.2.2.3 c; e; j. / 5.2.2.4 m. / 5.2.2.5 m.	Fundamental
	5.2. Cenário externo	5.2.2.1 d. / 5.2.2.2 j. / 5.2.2.3 c. / 5.2.2.4 n. / 5.2.2.5 n.	Fundamental
	5.3. Modelo analítico	5.2.2.1 m. / 5.2.2.2 h. / 5.2.2.3 c; e. / 5.2.2.4 m. / 5.2.2.5 o.	Fundamental
	5.4. Confiabilidade das avaliações	5.2.2.1 c. / 5.2.2.3 c; e.	Complementar
6. Validar a provável solução	6.1. Validação da solução	5.2.2.1 n. / 5.2.2.2 a; i; k. / 5.2.2.3 j. / 5.2.2.4 o.	Fundamental
	6.2. Consequências da decisão	/ 5.2.2.2 k. / 5.2.2.3 k. / 5.2.2.4 p. / 5.2.2.5 p.	Fundamental
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	7.1. Urgência para resolução	5.2.2.1 n. / 5.2.2.2 l. / 5.2.2.3 l. / 5.2.2.5 q.	Fundamental
	7.2. Plano de implementação	5.2.2.1 n. / 5.2.2.4 h.	Complementar
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.1. Melhorias dos processos	5.2.2.1 o. / 5.2.2.2 m. / 5.2.2.3 m. / 5.2.2.4 q. / 5.2.2.5 r.	Fundamental
	8.2. Acompanhamento e controle	5.2.2.1 p. / 5.2.2.3 n. / 5.2.2.4 f. / 5.2.2.5 r.	Fundamental

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 50 – Descrição consolidada das diretrizes a serem avaliadas na etapa Gama

Etapas	Elementos	Descrição consolidada das diretrizes específicas
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.1. Desdobramentos da estratégia da empresa	S1. Entender como o plano estratégico da empresa se desdobra até os planos operacionais e táticos envolvendo as unidades de negócios e departamentos, criando um vínculo da visão macro à micro para que as pessoas envolvidas compreendam como devem atuar nos seus departamentos de forma que o conjunto das ações possibilite alcançar os objetivos estratégicos da empresa.
	1.2. Entrega de valor de cada produto	S2. Entender a entrega real de valor de cada produto e não somente da marca, considerando as diferentes características de cada produto na análise do que ele deve entregar de valor para os clientes e também para a empresa, estabelecendo o posicionamento das marcas e produtos de forma a guiar o processo decisório e alinhar as expectativas de oferta, demanda e rentabilidade.
	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual	S3. Entender previamente a cultura de tomada de decisão da organização e o perfil das pessoas/lideranças envolvidas no processo decisório, refletindo sobre as dificuldades que serão encontradas e as habilidades necessárias, buscando formas de incentivar que as decisões e ações necessárias sejam realizadas possibilitando estruturar um processo decisório adequado ao perfil das pessoas que serão envolvidas na tomada de decisão.
	1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade	S4. Mensurar as oportunidades de melhorias e o que se está perdendo ao deixar de agir na otimização da rentabilidade do portfólio de produtos, refletindo sobre uma abordagem ativa que incentive a execução das ações corretivas.
	1.5. Demanda e concorrência	S5. Analisar a atuação da concorrência e demanda de mercado, prevendo situações que possam impactar o planejamento de resultados e estabelecendo diretrizes para as eventuais ações contingenciais.
	1.6. Formalização do contexto da decisão	S6. Formalizar as diretrizes resultantes desta etapa de reflexão sobre o contexto da decisão, facilitando o compartilhamento das diretrizes e guiando as eventuais dúvidas durante o processo decisório para alinhar o nível de maturidade dos participantes sobre os desdobramentos da estratégia da empresa.
2. Definir o problema corretamente	2.1. Vieses do entendimento	S7. Orientar a tomada de decisão para resolver de forma adequada às causas do problema, sendo necessário o uso de um modelo analítico, como o modelo de árvore lógica, que possibilite explorar as causas dos problemas, suportado por um sistema de informações gerenciais para viabilizar o acesso e atualização das informações necessárias para análise. Posteriormente com a maturidade deste entendimento, deve-se evoluir a gestão do portfólio de forma a evitar o surgimento das distorções no desempenho esperado, trazendo assim uma abordagem preventiva para o modelo.
	2.2. Complexidade da decisão	S8. Analisar os <i>trade-offs</i> da decisão, relacionando as consequências de cada tipo de decisão direcionada a melhorar a rentabilidade do portfólio de produtos, de forma a avaliar os esforços necessários e os benefícios das soluções propostas, incluindo a análise dos riscos envolvidos relacionados ao cenário externo e posicionamento da marca. É importante que o decisor tenha um elevado nível de conhecimento e experiência sobre os processos para compreender o problema e consequências como um todo.
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.1. Alinhamento dos objetivos	S9. Definir os objetivos que deverão ser alcançados de forma compartilhada entre os departamentos, com a formalização adequada para que as decisões estejam alinhadas entre as pessoas envolvidas.
	3.2. Ações esperadas	S10. Definir as ações esperadas (exemplos: excluir do portfólio, aumentar preço, restringir canais) de forma a alinhar quais decisões que poderão ser tomadas para atender aos objetivos estabelecidos, com ressalvas para que

		as ações de curto prazo não prevaleçam sobre as ações corretivas que atuem nas causas dos problemas.
	3.3. Requisitos para decisão	S11. Estabelecer fóruns de decisão incluindo as pessoas-chave com as responsabilidades e competências necessárias para viabilizar a tomada de decisão sobre as ações corretivas, e que tenham o entendimento suficiente da estratégia da empresa e dos desdobramentos que vinculam a estratégia às ações necessárias, além do entendimento sobre a dinâmica proposta pelo modelo de gestão a ser estruturado, de forma a evitar a interrupção do processo.
	3.4. Regras do processo	S12. Estabelecer como devem ser baseadas as decisões (baseada em evidências, estratégia ou opinião) para reduzir os conflitos nas discussões, definindo as regras, critérios, premissas e outros balizadores que deverão ser utilizadas para orientar o processo decisório, incluindo quais serão os indicadores principais, as fontes de informações, os métodos de custeio e memória de cálculos a serem utilizados para eliminar divergências nos dados apresentados. Recomenda-se que as premissas tenham a melhor granularidade possível de forma a refletir em maior aderência aos resultados, como por exemplo as estimativas de volumetria por produto e cliente, facilitando a elaboração de planos de ações corretivas.
	3.5. Metas compartilhadas	S13. Definir metas compartilhadas e alinhadas aos objetivos de rentabilidade do portfólio de produtos, estabelecendo coerência entre os objetivos de cada departamento para a aderência às soluções propostas.
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.1. Conhecimento interno	S14. Utilizar um modelo exploratório, como sugestão do modelo de árvore lógica (questões, hipóteses e análises), para orientar a busca exaustiva das hipóteses para as possíveis causas dos problemas, partindo da análise do P&L da empresa (com os indicadores que compõem a margem absoluta) para explorar as principais questões e respectivas hipóteses a serem testadas, com destaque para os indicadores de volume, custos do produto, concessões comerciais e despesas variáveis de vendas.
	4.2. Sugestões externas	S15. Consultar as áreas pertinentes com <i>expertise</i> nos processos internos, para que seja possível explorar todas as alternativas possíveis na avaliação dos problemas, devendo-se atentar para a necessidade prévia de alinhamento dos interesses entre os departamentos e do entendimento sobre a dinâmica e atividades necessárias para a execução do modelo de gestão proposto de forma a evitar os eventuais conflitos.
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.1. Disponibilidade de informações	S16. Na ausência de um sistema de informações adequado, deve-se estruturar um protótipo de ferramentas e relatórios gerenciais que contenham as informações necessárias para suportar o processo decisório, e partir deste protótipo, viabilizar os mecanismos necessários para que os dados sejam atualizados e disponibilizados na frequência necessária, evoluindo para que este protótipo seja absorvido por um sistema de informações.
	5.2. Cenário externo	S17. Capturar as informações sobre o cenário externo, incluindo a previsão de demanda de mercado e as ações e campanhas da concorrência, estruturando relatórios gerenciais que permitam considerar estas análises no processo decisório para as ações corretivas de desempenho.
	5.3. Modelo analítico	S18. Definir um modelo analítico, com sugestão para o modelo de árvore lógica, considerando a capacidade organizacional de manter o processo escolhido funcionando com a fluidez necessária, através da atualização das informações e disposição ativa das pessoas. É importante que a escolha do modelo analítico seja compartilhada para a avaliação das áreas envolvidas, de forma a obter a aderência sobre os resultados apresentados.
	5.4. Confiabilidade das avaliações	S19. Refletir sobre as limitações que guiam o processo decisório para eventuais ressalvas de avaliação, realizando também os testes de confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico para evitar erros comuns cometidos na tomada de decisões como os erros de visão, de correlação e de ação.

6. Validar a provável solução	6.1. Validação da solução	S20. Avaliar a provável solução sob diferentes perspectivas, contemplando a validação técnica (viabilidade operacional), organizacional (departamentos envolvidos) e pessoal (disposição das pessoas para a realização das correções propostas). É importante considerar a possibilidade de manter produtos com baixa performance individual caso estes ajudem a rentabilizar o portfólio como um todo (apesar das perdas decorrentes de maior complexidade operacional e pior foco comercial).
	6.2. Consequências da decisão	S21. Refletir sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida, avaliando os <i>trade-offs</i> da decisão, trazendo ressalvas da avaliação que devem ser consideradas como consequência das ações propostas. É importante considerar o efeito de transbordamento de uma decisão específica sobre um produto para o restante do portfólio, e as informações do cenário externo (demanda de mercado e concorrência).
7. Estabelecer as condições para implementar a solução	7.1. Urgência para resolução	S22. Definir com qual prioridade (urgência) a solução deverá ser implementada, refletindo sobre as implicações entre agir e não agir de forma a incentivar a mudança na disposição das pessoas envolvidas na execução dos planos de ações corretivas, considerando ainda o custo x benefício de executar as ações corretivas dentro do mesmo ciclo da coleção (se aplicável) ou utilizar o ciclo vigente como aprendizagem para não cometer os mesmos erros no próximo planejamento.
	7.2. Plano de implementação	S23. Estruturar um plano com todas as atividades necessárias, os prazos e os responsáveis por cada uma das atividades, de forma a facilitar o controle de execução do plano de ação.
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.1. Melhorias dos processos	S24. Estabelecer os mecanismos necessários para compartilhar e formalizar as melhorias propostas, garantindo um processo de aprendizagem com resultados permanentes. É importante considerar a oportunidade de estruturar um departamento específico de melhoria contínua, que possa acompanhar e compartilhar as melhores práticas para aprimorar a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, possibilitando evoluir para um modelo de gestão preventiva que evite o surgimento de distorções no desempenho esperado.
	8.2. Acompanhamento e controle	S25. Manter o registro histórico e um plano de controle com acompanhamento constante para garantir que as mudanças ocorram, definindo planos de ações e fóruns específicos para tratar separadamente as correções de curto prazo (paliativas) e as correções estruturais das causas dos problemas. É importante estabelecer um repositório comum para gerar uma base de conhecimento e formalizar todas as premissas utilizadas para o planejamento dos resultados de cada produto, com o intuito de facilitar o acesso e compartilhamento das informações de forma a dar continuidade nos desdobramentos necessários em cada área e possibilitar a aprendizagem.

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3. Etapa Gama – entrevistas em profundidade

Conforme os critérios já definidos, o intuito estabelecido para a etapa Gama foi explorar com especialistas o conhecimento sobre o tema e discutir a proposta de diretrizes específicas resultantes das etapas anteriores, para realizar as melhorias e correções necessárias de forma a compor um conjunto final de diretrizes para estruturação do processo decisório em questão.

Assim, foram entrevistados dois consultores com mais de 20 anos de experiência em consultoria de negócios, atuando em diferentes empresas de bens de consumo em diversos países, com conhecimento relevante sobre como geralmente são tomadas as decisões na gestão do portfólio de produtos nas empresas. Ambos os entrevistados hoje são sócios de consultorias nacionais e tiveram passagens anteriores por tradicionais consultorias de negócios com abrangência internacional, exercendo funções de liderança. Foram obtidas cerca de 6 horas de entrevistas, com uma reunião com cada entrevistado, separada em dois blocos conforme o protocolo de pesquisa definido no quadro 20. Com a consolidação do entendimento do pesquisador sobre cada entrevista, foram destacados os principais pontos do primeiro bloco de pesquisa explorando as observações sobre o tema.

- a) A preocupação das empresas no geral é aumentar receita e diminuir custos, no meio disto está a rentabilidade. A chave para alavancar a rentabilidade das empresas é crescer faturamento segurando os custos de se fazer negócio (SG&A);
- b) Cada empresa tem a sua característica na gestão do portfólio, sendo pragmático dependendo da sua oferta e demanda é preferível focar no aumento do volume, gerando mais receita e lucro, em detrimento da melhoria operacional, reduzindo despesa ou otimizando receita unitária;
- c) Equipes dedicadas a manter a qualidade dos processos e controlar os desvios nos resultados planejados são fundamentais para reduzir os problemas operacionais e melhorar a rentabilidade da empresa (gestão ativa e preventiva);
- d) O ponto chave para a gestão de rentabilidade é possuir as informações no nível de qualidade e abertura necessárias, além do acesso. A dependência entre áreas para obter o detalhamento das informações dificulta a gestão, um dos motivos para o foco no geral ser em receita ou custos/despesas, pois essas informações estão concentradas nas respectivas áreas;

- e) A margem de contribuição é o melhor indicador para medir o desempenho de cada produto, mas requer algumas premissas de rateio então o seu cálculo não é trivial;
- f) Definir metas por margem percentual é sempre um risco, perde-se o foco no crescimento do negócio;
- g) É difícil encontrar nas áreas de marketing e produtos o perfil de pessoas interessadas em controlar a rentabilidade, analisar problemas de custos, etc. Por isso, o ideal é ter uma estrutura organizacional que separe na gestão de Marketing/Produtos as funções criativas e analítico-financeiras;
- h) Quando se faz consultoria para melhorar os processos de gestão, como a gestão do portfólio, é necessário embasar muito bem as recomendações. Mas ainda assim existe muita resistência inicial, principalmente dos níveis intermediários, para aceitar as sugestões. O que se percebe é o receio de serem confrontados, pois na prática é a média gestão a responsável pela liderança da execução, enquanto a alta gestão é ligada na estratégia;
- i) É sempre importante, ao final das recomendações, definir o plano de implementação. Tornar a recomendação tangível é fundamental para concretizar as mudanças. Caso contrário, é mais um relatório guardado em uma gaveta;
- j) A disciplina na execução geralmente é o que destaca as empresas de grande desempenho. Não é só criar plano de execução, mas saber como executar, medir, controlar e não retornar ao erro;
- k) Em consultoria sempre queremos aproveitar 100% das oportunidades, mas, na prática, se uma empresa consegue otimizar os principais produtos já terá obtido os resultados em que vale a pena o investimento interno;
- l) É inviável uma grande empresa eliminar o aspecto político nas decisões. Muito do sucesso profissional é atrelado à capacidade de liderança das pessoas e isso requer entender os interesses de cada um e abrir concessões;
- m) A gestão do conhecimento é um grande desafio. Hoje há muito espaço para se atuar na estruturação desse tipo de solução por que as pessoas se acostumaram (no âmbito pessoal) a obter informações com autonomia e rapidez, sem depender de outras pessoas;
- n) Quando se está inserido no cotidiano das atividades da empresa, é difícil controlar as prioridades. Há sempre algo urgente a se resolver, reuniões para tudo. Por isso as

ferramentas de PLM, BI e *workflows* estão em alta. Quando incorporados ao uso diário, dão agilidade, controlam o processo, geram melhores resultados. O difícil é a implementação.

Conclui-se até aqui que o esforço necessário para rentabilizar o portfólio deve ser avaliado antes de se decidir pela estruturação de um processo muito robusto e que a perspectiva dos interesses pessoais e perfil dos gestores deve ser considerada nessa estruturação. Em algumas situações é preferível direcionar os esforços da empresa para expandir cobertura, penetração de mercado e outras estratégias para aumentar vendas e não somente corrigir problemas. Para gerir a rentabilidade é importante um sistema que disponibilize informações detalhadas rapidamente, além de uma equipe dedicada a manter a qualidade dos processos e controlar os desvios nos resultados planejados. Destaca-se também que as decisões na gestão de rentabilidade deveriam explorar os caminhos mais rentáveis para direcionar o crescimento das vendas e priorizar a otimização dos produtos de maior impacto nos resultados. E como resultado de cada decisão, é importante definir o plano de ação para as pessoas envolvidas saberem o que precisa ser feito e poder controlar a disciplina na execução.

Sobre o segundo bloco de pesquisa, após a apresentação dos resultados obtidos na análise da literatura e das pesquisas Alfa e Beta, foram sugeridas novas recomendações para melhorar as diretrizes para estruturação do processo decisório em questão. Com a consolidação do entendimento do pesquisador sobre cada entrevista foram destacados os principais pontos do segundo bloco de pesquisa, iniciando com os pontos positivos da avaliação dos entrevistados que reforçam as propostas apresentadas pelo pesquisador e seguindo pelas recomendações de melhorias destacadas para a evolução da proposta.

Os pontos positivos da avaliação dos entrevistados que reforçam as propostas apresentadas foram:

- a) Essa abordagem ativa de gestão que a estruturação de um processo de decisão traz é interessante, com a ligação direta de causa e efeito, mas partindo do resultado e atacando as causas de forma estruturada, é uma boa prática e ponto positivo da proposta;
- b) A sugestão é bem completa e parece ser resultado de muita reflexão sobre tudo que ocorre de problemas e situações adversas na gestão de produtos (*“flashback de vários momentos”*);

- c) A aprendizagem está bem destacada na proposta, é muito importante mesmo às vezes sugerimos que deveria permear todas as atividades, mas ficou melhor neste caso tratá-la como etapa final do processo;
- d) A etapa de validações e a inclusão dos fóruns como requisitos para decisão cobrem bem como solução para os aspectos qualitativos mencionados;
- e) A primeira etapa de reflexão sobre o contexto já vai trazer benefícios para o processo decisório, apesar do risco de parar logo na primeira etapa quando perceber que o problema de decisão do portfólio é mais complexo do que imagina. Isso, por um lado, é bom, pois evita esforço desnecessário e gera urgência em resolver problemas estruturais que impactam na performance;
- f) O plano de implementação é bom manter como foi dito, pois torna tangível transformar a decisão em execução;
- g) A proposta de estabelecer a regra do jogo antes de decidir, e as metas compartilhadas, eliminam muito dos conflitos de interesses;

Além das recomendações destacadas nas conclusões do primeiro bloco, foram sugeridas as seguintes melhorias:

- a) Melhorar a apresentação das diretrizes para ficar mais palatável para quem estudar a proposta (“com a sua explicação ficou bem melhor entender as informações”);
- b) Destacar mais as recomendações específicas dos elementos (poderia colocar as sugestões em tópicos individuais e acrescentar uma descrição mais enxuta para as etapas e elementos);
- c) Avaliar e transformar tudo em reflexões, trazendo novamente as questões que foram identificadas nas teorias e complementar com as específicas. Explicar o conceito através de questões a serem respondidas facilita o entendimento;
- d) Se a pessoa entender primeiro a ideia geral com todas as etapas e depois entrar no detalhe de cada elemento, compreenderá melhor a importância de cada um e as ligações. Talvez até trazer as proposições teóricas gerais antes, entendendo desde o princípio, facilita para firmar os conceitos;
- e) Na prática, é difícil fazer tudo isto. Poderia tentar uma versão simplificada tentando manter as recomendações que trazem mais qualidade / resultados;

- f) Precisa priorizar, o esforço para atacar tudo é na prática inviável. Deve manter a análise sobre todo o portfólio, mas deveria ter uma sugestão para avaliar as prioridades no plano de ação.

Com a análise das informações obtidas na etapa Gama foi revisada a proposta de diretrizes específicas resultantes da etapa Beta, agregando as recomendações dos especialistas. Esta revisão gerou o conjunto final de diretrizes que tem como objetivo auxiliar na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo, considerando os diversos aspectos que influenciam a tomada de decisões. Essa proposta final revisada é apresentada no tópico a seguir.

5.3.1. Proposta final das diretrizes

As recomendações a seguir têm como objetivo auxiliar na estruturação do processo decisório relacionado à gestão da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo e estão organizadas da seguinte forma:

- a) Visão geral das etapas;
- b) Descrição de cada etapa;
- c) Visão geral dos elementos de cada etapa;
- d) Descrição de cada elemento.

a) Visão geral das etapas

O modelo de gestão sugerido segue a execução de 8 etapas, iniciando com a reflexão sobre o contexto da decisão e finalizando com a aprendizagem sobre o ciclo completo do processo decisório:

1. Refletir sobre o contexto da decisão;
2. Definir o problema corretamente;
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas);
4. Gerar todas as alternativas possíveis;
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas;

6. Validar a provável solução;
7. Estabelecer as condições para implementar a solução;
8. Corrigir o processo com a aprendizagem;

Destacam-se as etapas 1 e 2 em um contexto de reflexão sobre a estruturação do processo, que servirá de base para a execução das etapas 3 a 6. A etapa 7, busca tornar tangível a implementação da decisão e a etapa 8, visa a aprendizagem com as melhorias identificadas.

b) Descrição de cada etapa

A etapa 1 – Refletir sobre o contexto da decisão: busca garantir que o processo decisório esteja alinhado ao contexto onde está inserido, ou seja, aos objetivos estratégicos da empresa, à entrega de valor dos produtos, à cultura e perfil organizacional e individual, as oportunidades de otimização da rentabilidade e ao cenário externo de demanda e concorrência;

A etapa 2 – Definir o problema corretamente: orienta para a busca das causas dos problemas, com recomendações para evitar os vieses de entendimento e refletir sobre a complexidade das decisões, o que requer um elevado nível de conhecimento e experiência sobre os processos para compreender o problema e consequências da decisão;

A etapa 3 – Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas): traz recomendações para o alinhamento dos objetivos entre os agentes envolvidos no processo de gestão, os requisitos para decisão definindo as pessoas e competências necessárias, e a definição de regras e metas para o processo que devem ser previamente estabelecidas;

A etapa 4 – Gerar todas as alternativas possíveis: orienta sobre a necessidade do conhecimento interno que possibilite buscar exaustivamente as causas dos problemas e da importância das sugestões externas, consultando as áreas pertinentes na avaliação dos problemas;

A etapa 5 – Aplicar os critérios para avaliar as alternativas: orienta sobre a necessidade de disponibilidade das informações para testar as hipóteses dos problemas e avaliar o cenário externo de demanda e concorrência, além da necessidade de utilização de um modelo analítico e da avaliação das premissas e limitações que guiam o processo decisório;

A etapa 6 – Validar a provável solução: trata dos testes de validação sob diferentes perspectivas como a validação técnica, organizacional e pessoal, além da reflexão sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida;

A etapa 7 – Estabelecer as condições para implementar a solução: visa garantir que ocorra a resolução dos problemas, definindo a urgência, prioridades e um plano de implementação que possibilite identificar os responsáveis, ações e prazos;

A etapa 8 – Corrigir o processo com a aprendizagem: traz recomendações sobre o compartilhamento e formalização das melhorias propostas de forma a viabilizar a aprendizagem, e também da necessidade de acompanhamento e controle para garantir que as mudanças ocorram.

c) Visão geral dos elementos de cada etapa

A execução das 8 etapas sugeridas passa por 25 elementos que contêm as recomendações específicas para o processo decisório em questão, iniciando com o desdobramento da estratégia da empresa e finalizando com o elemento de acompanhamento e controle.

1. Refletir sobre o contexto da decisão:

- 1.1. Desdobramentos da estratégia da empresa
- 1.2. Entrega de valor de cada produto
- 1.3. Cultura e perfil organizacional e individual
- 1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade
- 1.5. Demanda e concorrência
- 1.6. Formalização do contexto da decisão

2. Definir o problema corretamente:

- 2.1. Vieses do entendimento
- 2.2. Complexidade da decisão

3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas):

- 3.1. Alinhamento dos objetivos
- 3.2. Ações esperadas
- 3.3. Requisitos para decisão

- 3.4. Regras do processo
- 3.5. Metas compartilhadas
- 4. Gerar todas as alternativas possíveis:
 - 4.1. Conhecimento interno
 - 4.2. Sugestões externas
- 5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas:
 - 5.1. Disponibilidade de informações
 - 5.2. Cenário externo
 - 5.3. Modelo analítico
 - 5.4. Confiabilidade das avaliações
- 6. Validar a provável solução:
 - 6.1. Validação da solução
 - 6.2. Consequências da decisão
- 7. Estabelecer as condições para implementar a solução:
 - 7.1. Urgência para resolução
 - 7.2. Plano de implementação
- 8. Corrigir o processo com a aprendizagem:
 - 8.1. Melhorias dos processos
 - 8.2. Acompanhamento e controle

A critério dos interesses e necessidades de cada organização, alguns elementos tornam-se mais relevantes que outros, porém, a reflexão sobre todos os 25 elementos contidos nas 8 etapas é um exercício sugerido para a estruturação do processo decisório de forma a orientar a gestão da rentabilidade do portfólio de produtos, com uma abordagem ativa atuando sobre as causas dos problemas e de forma efetiva para que as decisões sejam implementadas com sucesso.

d) Descrição de cada elemento

Para cada elemento, constam as recomendações e questões para reflexão. O intuito da recomendação geral é simplificar a proposta de diretrizes observando o ponto chave de cada elemento. Já as recomendações específicas trazem observações mais detalhadas para estruturar

um processo decisório orientado para uma abordagem ativa de gestão da rentabilidade do portfólio de produtos. Ao final de cada elemento constam as questões sugeridas para reflexão, de forma a reforçar o entendimento das recomendações.

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.1: Desdobramentos da estratégia da empresa

Recomendação geral: alcançar o objetivo estratégico da empresa deve ser o critério para a tomada de decisão;

Recomendações específicas: entender como o plano estratégico da empresa se desdobra até os planos operacionais e táticos envolvendo as unidades de negócios e departamentos, criando um vínculo da visão macro à micro para que as pessoas envolvidas compreendam como devem atuar nos seus departamentos de forma que o conjunto das ações possibilite alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Questões para reflexão:

- a) Quais os *drivers* estratégicos da empresa?
- b) Todas as áreas estão alinhadas para atingir o objetivo estratégico?
- c) As decisões de gestão do portfólio estão alinhadas à estratégia da empresa?
- d) O que está estimulando a necessidade de ação?

--

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.2: Entrega de valor de cada produto

Recomendação geral: a decisão deve estar alinhada à entrega real de valor dos produtos para que seja possível alcançar os resultados esperados;

Recomendações específicas: entender a entrega real de valor de cada produto e não somente da marca, considerando as diferentes características de cada produto na análise do que ele deve entregar de valor para os clientes e também para a empresa, estabelecendo o posicionamento das marcas e produtos de forma a guiar o processo decisório e alinhar as expectativas de oferta, demanda e rentabilidade.

Questões para reflexão:

- a) Quais os hábitos de compra dos meus produtos? (conveniência, especialidade, etc)
- b) Qual a entrega de valor da marca para os clientes?

- c) Todos os produtos possuem o mesmo posicionamento e hábitos de compra?
- d) Quais as diferenças entre os produtos? A oferta está adequada?
- e) Qual a entrega de valor da marca para a empresa? Quais resultados são esperados?

--

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.3: Cultura e perfil organizacional e individual

Recomendação geral: deve-se conhecer previamente a cultura de tomada de decisão da organização e o perfil das pessoas/lideranças envolvidas no processo decisório;

Recomendações específicas: entender a cultura de tomada de decisões da empresa e como o perfil dos gestores e demais pessoas envolvidas influenciam o processo decisório, refletindo sobre as dificuldades que serão encontradas e as habilidades necessárias, buscando formas de incentivar que as decisões e ações necessárias sejam realizadas possibilitando estruturar um processo decisório adequado a cultura da empresa e ao perfil das pessoas que serão envolvidas na tomada de decisão.

Questões para reflexão:

- a) Como a empresa age hoje? Qual a crítica do processo decisório?
- b) Qual a influência dos interesses pessoais (hierárquico, político e de relacionamento) nas decisões?
- c) Como meus julgamentos podem estar distorcendo esta reflexão?
- d) Qual a disposição dos gestores (resistência a mudança, tolerância à ambiguidade, estilo cognitivo analítico, estilo de liderança)?
- e) Qual a mentalidade da organização sobre a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos? Como acha que devem ocorrer? Quais as barreiras e quem deve ser convencido? Como?

--

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.4: Oportunidades de otimização da rentabilidade

Recomendação geral: as oportunidades identificadas para melhorar a rentabilidade devem compensar os esforços necessários para executá-la;

Recomendações específicas: mensurar as oportunidades de melhorias e o que se está perdendo ao deixar de agir na otimização da rentabilidade do portfólio de produtos, refletindo sobre uma abordagem ativa que incentive a execução das ações corretivas sobre as causas dos problemas. Avaliar o esforço que será necessário para executar essas melhorias e refletir se os benefícios compensam a redução do foco sobre as ações de crescimento do volume;

Questões para reflexão:

- a) Quais oportunidades podem ser exploradas para aumentar a rentabilidade?
- b) O que a empresa perde se não agir?
- c) Agindo sobre essas oportunidades, há riscos de reduzir o foco das ações de crescimento do volume?
- d) Vale a pena agir? Por quê?

--

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.5: Demanda e concorrência

Recomendação geral: deve-se analisar como a demanda de mercado e as ações da concorrência podem influenciar as decisões;

Recomendações específicas: analisar as ações da concorrência e demanda de mercado, prevendo situações que possam impactar o planejamento de resultados e estabelecendo diretrizes para as eventuais ações contingenciais.

Questões para reflexão:

- a) Qual a demanda de mercado para os meus produtos?
- b) Há conhecimento suficiente sobre a estratégia de posicionamento da concorrência?
- c) Quais os riscos com relação ao cenário externo? Quais as ações contingenciais?
- d) Qual a estratégia competitiva da marca? E dos produtos?
- e) Podemos investir estrategicamente em produtos menos rentáveis? Por quanto tempo?

--

Etapa 1: Refletir sobre o contexto da decisão

Elemento 1.6: Formalização do contexto da decisão

Recomendação geral: o entendimento do contexto da decisão deve estar acessível para o alinhado entre os participantes;

Recomendações específicas: Formalizar as diretrizes resultantes desta etapa de reflexão sobre o contexto da decisão, facilitando o compartilhamento das diretrizes e guiando as eventuais dúvidas durante o processo decisório para alinhar o nível de maturidade dos participantes sobre os desdobramentos da estratégia da empresa.

Questões para reflexão:

- a) O contexto da decisão está bem definido?
- b) Todos os participantes do processo decisório estão com o mesmo entendimento?
- c) Qual o caminho para compartilhar este entendimento com novos participantes?
- d) Se houver dúvidas durante o processo, revisar o contexto da decisão irá ajudar?
- e) Vale a pena formalizar este entendimento?

--

Etapa 2: Definir o problema corretamente

Elemento 2.1: Vieses do entendimento

Recomendação geral: a tomada de decisão deve estar orientada para resolver de forma adequada às causas do problema;

Recomendações específicas: orientar a tomada de decisão para resolver de forma adequada às causas do problema, sendo necessário o uso de um modelo analítico que possibilite explorar as causas dos problemas, suportado por um sistema de informações gerenciais para viabilizar o acesso e atualização das informações necessárias para análise. Posteriormente com a maturidade deste entendimento, deve-se evoluir a gestão do portfólio de forma a evitar o surgimento das distorções no desempenho esperado, trazendo assim uma abordagem preventiva para o modelo.

Questões para reflexão:

- a) O que eu sei e não sei sobre o problema em questão?
- b) Quais armadilhas psicológicas podem estar distorcendo minha visão dos problemas?
- c) O problema que se busca resolver, atende às suas causas ou as suas consequências?
- d) O que poderia ser feito preventivamente para evitar que a distorção?

--

Etapa 2: Definir o problema corretamente

Elemento 2.2: Complexidade da decisão

Recomendação geral: o decisor deve ter um elevado nível de conhecimento e experiência sobre os processos para compreender o problema e consequências como um todo;

Recomendações específicas: analisar os *trade-offs* da decisão, relacionando as consequências de cada tipo de decisão direcionada a melhorar a rentabilidade do portfólio de produtos, de forma a avaliar os esforços necessários e os benefícios das soluções propostas, incluindo a análise dos riscos envolvidos relacionados ao cenário externo e posicionamento da marca. É importante que o decisor tenha experiência sobre os processos internos para compreender o impacto e consequências da decisão.

Questões para reflexão:

- a) Qual a complexidade do meu *mix* de produtos? (abrangência, extensão, profundidade, consistências específicas)
- b) Quais as consequências dos problemas nos processos?
- c) Quais decisões sobre o portfólio são mais críticas quanto ao posicionamento de mercado?
- d) Quais os *trade-offs* (trocas) das decisões para rentabilizar o portfólio?
- e) A empresa entende e aceita as consequências para a resolução do problema?

--

Etapa 3: Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)

Elemento 3.1: Alinhamento dos objetivos

Recomendação geral: os objetivos que guiam as decisões devem estar alinhados entre os agentes envolvidos;

Recomendações específicas: Definir os objetivos que deverão ser alcançados de forma compartilhada entre os departamentos, com a formalização adequada para que as decisões estejam alinhadas entre as pessoas envolvidas.

Questões para reflexão:

- a) Quais objetivos? (maximização do valor, balanceamento do portfólio, alinhamento estratégico)
- b) O que deve ser alcançado?

- c) Os objetivos estão alinhados entre os agentes envolvidos? Se negativo, o que deve ser feito para alinhá-los?

--

Etapa 3: Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)

Elemento 3.2: Ações esperadas

Recomendação geral: os tipos de ações que podem ser tomadas devem ser previamente estabelecidos para orientar as decisões;

Recomendações específicas: definir as ações esperadas (exemplos: excluir do portfólio, aumentar preço, restringir canais) de forma a alinhar quais decisões que poderão ser tomadas para atender aos objetivos estabelecidos, com ressalvas para que as ações de curto prazo não prevaleçam sobre as ações corretivas que atuem nas causas dos problemas. Explorar também as ações relacionadas a melhores práticas, descrevendo os caminhos mais rentáveis para direcionar o crescimento das vendas.

Questões para reflexão:

- a) Quais os tipos de ações esperadas? (escolhas como cancelar, intensificar, etc)
- b) Essas ações limitam as decisões que podem ser tomadas?
- c) Quais as ações para resolver os problemas no curto prazo?
- d) Quais as ações para corrigir as causas dos problemas?
- e) Quais ações para expandir as melhores práticas identificadas?

--

Etapa 3: Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)

Elemento 3.3: Requisitos para decisão

Recomendação geral: as pessoas corretas e as competências necessárias devem estar disponíveis para participar da tomada de decisão;

Recomendações específicas: estabelecer fóruns de decisão incluindo as pessoas-chave com as responsabilidades e competências necessárias para viabilizar a tomada de decisão sobre as ações corretivas, e que tenham o entendimento suficiente da estratégia da empresa e dos desdobramentos que vinculam a estratégia às ações necessárias, além do entendimento sobre a

dinâmica proposta pelo modelo de gestão a ser estruturado, de forma a evitar a interrupção do processo.

Questões para reflexão:

- a) Temos as competências necessárias? (entendimento da estratégia, governança, sistemas de suporte a decisão)
- b) Quais as vantagens de fórum recorrente para avaliar as decisões?
- c) Quem deve participar das decisões e por quê?
- d) Qual a agilidade esperada para o processo decisório? Qual concentração de esforço será necessária? (alocação das pessoas e recursos necessários)

--

Etapa 3: Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)

Elemento 3.4: Regras do processo

Recomendação geral: as regras, critérios e outros balizadores do processo decisório devem ser previamente estabelecidos;

Recomendações específicas: estabelecer como devem ser baseadas as decisões (baseada em evidências, estratégia ou opinião) para reduzir os conflitos nas discussões, definindo as regras, critérios, premissas e outros balizadores que deverão ser utilizadas para orientar o processo decisório, incluindo quais serão os indicadores principais, as fontes de informações, os métodos de custeio e memória de cálculos a serem utilizados para eliminar divergências nos dados apresentados. Recomenda-se que as premissas tenham a melhor granularidade possível de forma a refletir em maior aderência aos resultados, como por exemplo as estimativas de volumetria por produto e cliente, facilitando a elaborações de planos de ações corretivas.

Questões para reflexão:

- a) Quais as regras, critérios e premissas que devem guiar o processo?
- b) Como devem ser baseadas as decisões? (evidências? estratégia? opinião?)
- c) Como será a interação entre os agentes? Qual nível de alinhamento será exigido?
- d) Quais indicadores devem ser analisados? Qual o método de custeio mais adequado?
- e) As regras e informações estão alinhadas e confiáveis?

--

Etapa 3: Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)

Elemento 3.5: Metas compartilhadas

Recomendação geral: as metas dos departamentos e agentes envolvidos na decisão devem estar alinhadas;

Recomendações específicas: Definir metas compartilhadas e alinhadas aos objetivos de rentabilidade do portfólio de produtos, estabelecendo coerência entre os objetivos de cada departamento para a aderência às soluções propostas.

Questões para reflexão:

- a) Quais as metas de cada departamento?
- b) As metas dos participantes estão alinhadas aos objetivos de rentabilidade?
- c) Há metas de rentabilidade compartilhadas entre os departamentos? Se negativo, quais metas compartilhadas podem ser estabelecidas?

--

Etapa 4: Gerar todas as alternativas possíveis

Elemento 4.1: Conhecimento interno

Recomendação geral: as hipóteses devem buscar exaustivamente as possíveis causas dos problemas;

Recomendações específicas: utilizar um modelo exploratório, como o modelo de árvore lógica (questões, hipóteses e análises), para orientar a busca exaustiva das hipóteses para as possíveis causas dos problemas, partindo da análise do P&L da empresa (com os indicadores que compõem a margem absoluta) para explorar as principais questões e respectivas hipóteses a serem testadas, com destaque para os indicadores de volume, custos do produto, concessões comerciais e despesas variáveis de vendas.

Questões para reflexão:

- a) Tenho todas as informações necessárias para a elaboração das alternativas?
- b) Quais as questões que devem ser investigadas para identificar os problemas?
- c) Por onde iniciar a exploração das causas dos problemas?
- d) Quais as hipóteses para as causas do problema? Qual a causa inicial e as consequentes?

--

Etapa 4: Gerar todas as alternativas possíveis**Elemento 4.2:** Sugestões externas

Recomendação geral: todas as áreas pertinentes devem ser consultadas na avaliação dos problemas;

Recomendações específicas: consultar as áreas pertinentes com *expertise* nos processos internos, para que seja possível explorar todas as alternativas possíveis na avaliação dos problemas, devendo-se atentar para a necessidade prévia de alinhamento dos interesses entre os departamentos e do entendimento sobre a dinâmica e atividades necessárias para a execução do modelo de gestão proposto, de forma a evitar os eventuais conflitos.

Questões para reflexão:

- a) Quais as sugestões de outras áreas externas ao processo?
- b) As áreas envolvidas assumem a responsabilidade por essas causas?
- c) Os interesses entre os departamentos estão alinhados aos objetivos de rentabilidade?
- d) Como deve ser a interação entre os departamentos para evitar eventuais conflitos?

--

Etapa 5: Aplicar os critérios para avaliar as alternativas**Elemento 5.1:** Disponibilidade de informações

Recomendação geral: todas as informações necessárias devem estar disponíveis para testar todas as hipóteses;

Recomendações específicas: na ausência de um sistema de informações adequado, deve-se estruturar um protótipo de ferramentas e relatórios gerenciais que contenham as informações necessárias para suportar o processo decisório, e partir deste protótipo, viabilizar os mecanismos necessários para que os dados sejam atualizados e disponibilizados na frequência necessária, evoluindo para que este protótipo seja absorvido por um sistema de informações.

Questões para reflexão:

- a) As informações necessárias para testar todas as hipóteses estão disponíveis?
- b) Na ausência de um sistema de informações adequado, qual a iniciativa para suportar as análises necessárias?

- c) Como viabilizar o acesso às informações necessárias?
- d) As informações são atualizadas na periodicidade adequada? Se negativo, como viabilizar esta frequência de atualizações?

--

Etapa 5: Aplicar os critérios para avaliar as alternativas

Elemento 5.2: Cenário externo

Recomendação geral: as informações do cenário externo devem ser analisadas na avaliação das alternativas;

Recomendações específicas: capturar as informações sobre o cenário externo, incluindo a previsão de demanda de mercado e a atuação da concorrência, estruturando relatórios gerenciais que permitam considerar estas análises no processo decisório para as ações corretivas de desempenho.

Questões para reflexão:

- a) Qual a demanda para o produto? Está aderente à demanda planejada?
- b) Quais as ações e campanhas da concorrência que estão impactando o desempenho interno?
- c) Há oportunidades de mercado que não haviam sido previstas? Caso positivo, como aproveitar estas oportunidades?

--

Etapa 5: Aplicar os critérios para avaliar as alternativas

Elemento 5.3: Modelo analítico

Recomendação geral: ao menos um modelo analítico deve ser utilizado para orientar o processo decisório com informações mensuráveis dos problemas, causas e resultados;

Recomendações específicas: definir um modelo analítico, com sugestão para o modelo de árvore lógica, considerando a capacidade organizacional de manter o processo escolhido funcionando com a fluidez necessária, através da atualização das informações e disposição ativa das pessoas. É importante que a escolha do modelo analítico seja compartilhada para a avaliação das áreas envolvidas, de forma a obter a aderência sobre os resultados apresentados.

Questões para reflexão:

- a) Quais modelos analíticos temos mais competência para aplicar?
- b) O modelo analítico é confiável? Foi utilizado mais de um modelo analítico?
- c) As áreas envolvidas concordam com o modelo analítico utilizado?
- d) Temos os recursos e a disciplina necessários para manter o modelo funcionando?

--

Etapa 5: Aplicar os critérios para avaliar as alternativas**Elemento 5.4:** Confiabilidade das avaliações

Recomendação geral: deve-se refletir sobre as premissas e limitações que guiam o processo decisório para eventuais ressalvas de avaliação;

Recomendações específicas: Refletir sobre as limitações que guiam o processo decisório para eventuais ressalvas de avaliação, realizando também os testes de confiabilidade dos resultados apresentados pelo modelo analítico para evitar erros comuns cometidos na tomada de decisões como os erros de visão, de correlação e de ação.

Questões para reflexão:

- a) As regras e premissas estão corretas?
- b) Quais as ressalvas dessa avaliação? Como contorná-las?
- c) Todas as alternativas foram avaliadas?
- d) Os resultados apresentados são confiáveis?

--

Etapa 6: Validar a provável solução**Elemento 6.1:** Validação da solução

Recomendação geral: a escolha da provável solução deve ser precedida por testes de validação sob diferentes perspectivas;

Recomendações específicas: avaliar a provável solução sob diferentes perspectivas, contemplando a validação técnica (viabilidade operacional), organizacional (departamentos envolvidos) e pessoal (disposição das pessoas para a realização das correções propostas). É importante considerar a possibilidade de manter produtos com baixa performance individual

caso estes ajudem a rentabilizar o portfolio como um todo (apesar das perdas decorrente de maior complexidade operacional e pior foco comercial).

Questões para reflexão:

- a) A sugestão foi avaliada sob as diferentes perspectivas? (técnica, organizacional e pessoal)
- b) Qual a opinião das áreas envolvidas sobre a proposta?
- c) Há dúvidas sobre o resultado? Como esclarecê-los?
- d) Qual a variação decorrente da análise de sensibilidade dos critérios?
- e) Quais aspectos não foram considerados na decisão?
- f) Quais as restrições operacionais decorrentes dessa solução proposta?
- g) O produto é totalmente rentável? É marginalmente rentável?

--

Etapa 6: Validar a provável solução

Elemento 6.2: Consequências da decisão

Recomendação geral: deve-se refletir sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida;

Recomendações específicas: refletir sobre as consequências e riscos da provável decisão a ser escolhida, avaliando os *trade-offs* da decisão, trazendo ressalvas da avaliação que devem ser consideradas como consequência das ações propostas. É importante considerar o efeito de transbordamento de uma decisão específica sobre um produto para o restante do portfólio, e as informações do cenário externo (demanda de mercado e concorrência).

Questões para reflexão:

- a) Qual a tolerância aos riscos decorrente dessa solução?
- b) Quais as consequências (decisões interligadas) dessa solução? Como impacta a demanda e o posicionamento competitivo?
- c) Qual o *spillover effect*? (efeito de transbordamento sobre o portfólio)
- d) Vale a pena implementar a solução?

--

Etapa 7: Estabelecer as condições para implementar a solução

Elemento 7.1: Urgência para resolução

Recomendação geral: logo que uma solução seja escolhida deve-se definir com qual prioridade (urgência) ela deverá ser implementada;

Recomendações específicas: definir com qual prioridade (urgência) a solução deverá ser implementada, refletindo sobre as implicações entre agir e não agir de forma a incentivar a mudança na disposição das pessoas envolvidas na execução dos planos de ações corretivas, considerando ainda o custo x benefício de executar as ações corretivas dentro do mesmo ciclo (se aplicável) ou utilizar o ciclo vigente como aprendizagem para não cometer os mesmos erros no próximo planejamento. Priorizar as ações sobre os produtos de maior impacto nos resultados.

Questões para reflexão:

- a) Quais as implicações entre agir ou não agir?
- b) Quando se espera obter os resultados da decisão?
- c) Quais ações devem ser priorizadas?
- d) Quais as ações de maior impacto nos resultados?

--

Etapa 7: Estabelecer as condições para implementar a solução**Elemento 7.2:** Plano de implementação

Recomendação geral: deve-se definir um plano de implementação que possibilite identificar os responsáveis, ações e prazos;

Recomendações específicas: estruturar um plano com todas as atividades necessárias, os prazos e os responsáveis por cada uma das atividades, de forma a facilitar o controle de execução do plano de ação.

Questões para reflexão:

- a) O que deve ser feito agora? E depois?
- b) Qual o plano de implementação? (quem faz o que, como e quando?)
- c) Os prazos planejados estão aderentes à urgência definida?
- d) Os participantes na execução as atividades foram envolvidos? As atividades e prazos foram validados?

--

Etapa 8: Corrigir o processo com a aprendizagem**Elemento 8.1:** Melhorias dos processos

Recomendação geral: as melhorias propostas devem ser compartilhadas e formalizadas para viabilizar o processo de aprendizagem;

Recomendações específicas: estabelecer os mecanismos necessários para compartilhar e formalizar as melhorias propostas, garantindo um processo de aprendizagem com resultados permanentes. É importante considerar a oportunidade de estruturar um departamento específico de melhoria contínua, que possa acompanhar e compartilhar as melhores práticas para aprimorar a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, possibilitando evoluir para um modelo de gestão preventiva que evite o surgimento de distorções no desempenho esperado.

Questões para reflexão:

- a) Como evitar que o problema ocorra?
- b) Quem deve ser avisado e o que deve ser melhorado?
- c) Quais outras situações podem ser aprimoradas com esta solução?
- d) Há recursos suficientes para viabilizar uma melhoria contínua?

--

Etapa 8: Corrigir o processo com a aprendizagem**Elemento 8.2:** Acompanhamento e controle

Recomendação geral: deve-se manter o registro histórico e um plano de controle para garantir que as mudanças ocorram;

Recomendações específicas: manter o registro histórico e um plano de controle com acompanhamento constante para garantir que as mudanças ocorram, definindo planos de ações e fóruns específicos para tratar separadamente as correções de curto prazo (paliativas) e as correções estruturais das causas dos problemas. É importante estabelecer um repositório comum para gerar uma base de conhecimento e formalizar todas as premissas utilizadas para o planejamento dos resultados de cada produto, com o intuito de facilitar o acesso e compartilhamento das informações de forma a dar continuidade nos desdobramentos necessários em cada área e possibilitar a aprendizagem.

Questões para reflexão:

- a) Como e quando medir os resultados da decisão?
- b) Os planos de curto prazo são tratados de forma separada dos planos de longo prazo? Há prejuízos no controle de execução?
- c) As execuções dos planos são bem controladas? Se negativo, como melhorar?
- d) As premissas, critérios, regras e demais informações utilizadas foram registradas?
- e) Existe uma gestão do conhecimento da empresa? É suficiente para compartilhar as melhores práticas e acelerar a aprendizagem?

--

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo originou-se da problemática identificada pelo autor, que vivenciou profissionalmente atuando em uma empresa de consultoria as circunstâncias que impactam a qualidade no processo decisório quando se trata da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. Decorrente dessa experiência, percebeu-se que a gestão da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas com grande variedade de oferta representa um desafio considerável para os gestores, pois requer o entendimento das variáveis que influenciam os resultados, a disponibilidade das informações necessárias, recursos capacitados para gerar e analisar as informações, investimentos tecnológicos para suportar o processo, além do alinhamento sobre as questões subjetivas que influenciam a tomada de decisões.

Neste contexto, e alinhado ao escopo do mestrado profissional, foi selecionado um caso prático vivenciado pelo autor para relatar a experiência referente uma intervenção realizada para um cliente multinacional de bens de consumo, tendo como critério de seleção do caso uma empresa onde o autor possuísse relevante conhecimento dos processos internos e insumos suficientes para um diagnóstico mais preciso da situação-problema a ser explorada. A partir desse relato, foi delimitado o recorte da pesquisa chegando a seguinte questão:

- Quais etapas e elementos devem ser considerados na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo?

Nesta questão, a gestão ativa da rentabilidade refere-se a uma abordagem onde as decisões buscam atacar as causas dos problemas e as ações são tomadas logo que se percebem pequenas distorções. E para atender a questão de pesquisa, foi definido como objetivo geral propor um conjunto de diretrizes para auxiliar a estruturação do processo em questão, considerando os aspectos lógicos e comportamentais que influenciam a tomada de decisões.

Outros quatro objetivos específicos foram estabelecidos para o desenvolvimento do trabalho de forma a alcançar o objetivo geral: analisar as teorias sobre a estruturação do processo decisório e gestão de rentabilidade do portfólio de produtos; apresentar a estrutura da abordagem e modelo aplicado no caso prático que deu origem à pesquisa; pesquisar com gestores de produtos de outras empresas a dinâmica do processo decisório na gestão de rentabilidade do portfólio de produtos; e pesquisar com especialistas as recomendações sobre a estruturação do processo decisório em questão e avaliação das diretrizes propostas.

Assim, partiu-se para a obtenção do referencial teórico realizando uma pesquisa em 3 etapas, iniciando com uma pesquisa bibliométrica nas ferramentas SCOPUS (Reed Elsevier) e WEB OF SCIENCE (Thompson Reuters) sobre os assuntos de estruturação do processo decisório e a gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, para a composição inicial da base teórica. Essa pesquisa posteriormente foi expandida com outros estudos identificados na leitura dos artigos obtidos na pesquisa bibliométrica. E a complementação final da base teórica utilizada considerou os estudos obtidos por intermédio de recomendações de especialistas ligados ao tema de pesquisa, pois sabe-se que há também estudos interessantes além daqueles indexados pelos mecanismos de buscas, que eventualmente não contemplam trabalhos mais recentes, idiomas diversos entre outras situações.

Esta base conceitual totalizou 139 estudos, analisados ao longo de meses de pesquisa e gerou uma lista de diretrizes para a estruturação do processo decisório em questão, contendo 8 etapas e 19 elementos que foram investigados como proposições ao cotejar com as informações obtidas na pesquisa de campo.

Como método da pesquisa de campo, foi definido o estudo de caso (YIN, 2001) para explorar o retorno à empresa do relato da experiência, então como pesquisador munido de referencial teórico e protocolos de pesquisa, para investigar como ocorreu a intervenção realizada e explorar novos aspectos identificados com a análise crítica da experiência. Além deste estudo de caso, que foi denominado “pesquisa de campo Alfa”, também foram realizadas entrevistas em profundidade (YIN, 2001; GUBRIUM, HOLSTEIN, 2002; DUARTE E BARROS, 2005) com gestores de produtos de outras empresas e com especialistas no assunto. A pesquisa com os gestores de produtos de outras empresas foi denominada “pesquisa de campo Beta” e investigou outras dinâmicas de gestão de rentabilidade do portfólio de produtos. Já a pesquisa com especialistas – consultores com experiência no tema por meio da prática vivenciada em diversas empresas – denominada “pesquisa de campo Gama”, investigou as recomendações sobre a estruturação do processo decisório em questão e avaliação das diretrizes propostas pelo pesquisador.

Concluindo o método da pesquisa de campo, as informações obtidas em cada pesquisa foram utilizadas para testar e aprimorar os resultados anteriores. Assim, as recomendações finais desse estudo são resultantes de um processo de evolução partindo das proposições teóricas para as diretrizes específicas da etapa Alfa, que foram avaliadas e aprimoradas com as informações da etapa Beta e então complementadas e revisadas na etapa Gama.

Como resultados relacionados a cada objetivo específico, com a análise do referencial teórico sobre o assunto de estruturação do processo decisório, evidenciaram-se as diferenças entre as escolas clássica e da racionalidade limitada, com visões distintas sobre a dinâmica das organizações que resultam em sugestões de abordagens mais prescritivas ou descritivas, focando em aspectos quantitativos ou qualitativos sobre o assunto e ocasionando limitações ao se analisar a decisão sob a perspectiva de uma única abordagem.

Assim, a análise crítica mostrou a importância de agregar as diferentes abordagens sobre o assunto com o intuito de refletir um modelo que suportasse a complexidade presente nas organizações e a competitividade no mercado onde estão inseridas. Entendeu-se também que há a necessidade de uma profunda reflexão sobre o contexto da organização e conhecimento sobre os aspectos que influenciam a tomada de decisão, para que se possa estruturar um processo decisório adequado para uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos.

Ainda, o conceito de metadecisão referente a “decidir como decidir” mostra-se como um método mais abrangente e adequado para a estruturação desse processo. Já sobre o assunto de gestão do portfólio de produtos, percebe-se uma abordagem passiva das sugestões quando focamos na avaliação dos produtos já disponíveis, pois não são tratadas as causas dos problemas. E quando explorado o assunto de rentabilidade do portfólio, percebeu-se que o foco das pesquisas está na discussão sobre os métodos de custeio, portanto não encontrando na literatura uma proposta de modelo específico para a estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa de rentabilidade do portfólio de produtos.

Na revisitação do caso prático que originou a pesquisa, foi possível compreender outros aspectos que não haviam sido cobertos pela proposta inicial e que dificultaram a perpetuidade do modelo de forma estrutural na organização. Como resultado desta etapa foi possível avaliar as proposições iniciais, tornar as recomendações de cada elemento mais específicas sobre o tema e ainda complementar as diretrizes com a inclusão de seis novos elementos: 1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade, 1.5. Demanda e concorrência, 1.6. Formalização do contexto da decisão, 3.2. Ações esperadas, 3.5. Metas compartilhadas e 5.2 Cenário externo.

Já com as pesquisas com os gestores de produtos de outras empresas e especialistas, foi possível validar o conjunto de diretrizes e agregar outras situações à lista de recomendações específicas de cada elemento, trazendo uma visão mais abrangente contemplando a realidade de outras organizações de bens de consumo. Ainda foi possível aprimorar a apresentação final das

diretrizes considerando as observações dos especialistas no intuito de facilitar a compreensão das recomendações e reaplicação da proposta.

Assim, atendendo ao objetivo geral, este estudo trouxe como resultado um conjunto de diretrizes composto por 8 etapas e 25 elementos que devem ser considerados na estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos em empresas de bens de consumo. Deve-se atentar que apesar de algumas semelhantes nas nomenclaturas utilizadas para denominar cada elemento, as especificidades das recomendações são diferentes em relação àquelas obtidas na teoria, transformando-as de recomendações genéricas em específicas sobre o tema em questão. A descrição detalhada desse conjunto de diretrizes com as recomendações de cada etapa e dos elementos, está contida no capítulo 5.3.1 – Proposta final das diretrizes, apresentado no tópico que antecede este de considerações finais. Uma visão geral desse conjunto final de diretrizes contendo as etapas e elementos é apresentada no quadro 51.

Quadro 51 - Etapas e elementos sugeridos

Etapas	Elementos
1. Refletir sobre o contexto da decisão	1.1. Desdobramentos da estratégia da empresa
	1.2. Entrega de valor de cada produto
	1.3. Cultura e perfil organizacional e individual
	1.4. Oportunidades de otimização da rentabilidade
	1.5. Demanda e concorrência
	1.6. Formalização do contexto da decisão
2. Definir o problema corretamente	2.1. Vieses do entendimento
	2.2. Complexidade da decisão
3. Determinar os critérios (alinhar os objetivos, participantes, metas, regras e premissas)	3.1. Alinhamento dos objetivos
	3.2. Ações esperadas
	3.3. Requisitos para decisão
	3.4. Regras do processo
	3.5. Metas compartilhadas
4. Gerar todas as alternativas possíveis	4.1. Conhecimento interno
	4.2. Sugestões externas
5. Aplicar os critérios para avaliar as alternativas	5.1. Disponibilidade de informações
	5.2. Cenário externo
	5.3. Modelo analítico
	5.4. Confiabilidade das avaliações
6. Validar a provável solução	6.1. Validação da solução
	6.2. Consequências da decisão
7. Estabelecer as condições para implementar a	7.1. Urgência para resolução

solução	7.2. Plano de implementação
8. Corrigir o processo com a aprendizagem	8.1. Melhorias dos processos
	8.2. Acompanhamento e controle

Fonte: elaborado pelo autor.

As diretrizes sugeridas seguem a execução de 8 etapas, iniciando com a reflexão sobre o contexto da decisão e finalizando com a aprendizagem sobre o ciclo completo do processo decisório. Destacam-se as etapas 1 e 2 em um contexto de reflexão sobre a estruturação do processo, que servirá de base para a execução das etapas 3 a 6. A etapa 7, busca tornar tangível a implementação da decisão e a etapa 8, visa a aprendizagem com as melhorias identificadas.

A execução das 8 etapas sugeridas passa por 25 elementos que contém as recomendações específicas para o processo decisório em questão, iniciando com o desdobramento da estratégia da empresa e finalizando com o elemento de acompanhamento e controle. A critério dos interesses e necessidades de cada organização, alguns elementos tornam-se mais relevantes que outros, porém, a reflexão sobre todos os 25 elementos contidos nas 8 etapas é um exercício sugerido para a estruturação do processo decisório de forma a orientar a gestão da rentabilidade do portfólio de produtos, com uma abordagem ativa atuando sobre as causas dos problemas e de forma efetiva para que as decisões sejam implementadas com sucesso.

Destaca-se também a necessidade de inserir na cultura e nos processos formais da organização, os interesses relacionados à gestão de rentabilidade do portfólio de produtos para garantir a perpetuidade dessa gestão e a atuação de forma estruturada entre os departamentos. Os elementos (1.4.) Oportunidades de otimização da rentabilidade, (1.6.) Formalização do contexto da decisão, (3.1.) Alinhamento dos objetivos e (3.5.) Metas compartilhadas, foram entendidos como fundamentais para a existência de um modelo consolidado de gestão de rentabilidade, nesse intuito de garantir a perpetuidade do modelo, enquanto que os demais elementos visam garantir a qualidade da tomada de decisão e implementação das ações. A etapa (8.) Corrigir o processo com a aprendizagem, deve ser atendida com o esforço organizacional necessário para possibilitar que um modelo de gestão ativa evolua para uma gestão preventiva, ou seja, com o entendimento da causa e efeito seja possível evitar o surgimento das distorções no desempenho esperado.

Como limitações que devem ser consideradas no resultado desse estudo destaca-se a capacidade de generalização dos resultados, que apesar do método do estudo de caso não possuir orientação para amostragem estatística, há restrições decorrentes do número de empresas pesquisadas. E

também quanto à amostragem dos entrevistados, que apesar de terem sido selecionados por um critério de experiência e adequação ao perfil de informantes-chave, representam opiniões individuais que podem divergir em outras situações, alterando as recomendações específicas das diretrizes.

Resgatando as proposições iniciais identificadas na teoria para compará-las com o conjunto final de diretrizes, conclui-se que a visão das etapas necessárias para a estruturação do processo decisório é bem suportada pela literatura. No entanto, a especificidade dos elementos que compõem cada etapa, no interesse da gestão de rentabilidade do portfólio de produtos, ainda é pouco explorado. Percebe-se pela análise teórica do tema de pesquisa que há maior interesse em estudar os aspectos gerais do processo decisório ou, no outro extremo, estudar os aspectos financeiros como métodos de custeio, sem investigar as causas dos problemas.

Assim, este estudo contribui com uma proposta de estruturação do processo decisório relacionado a uma gestão ativa da rentabilidade do portfólio de produtos, com uma abordagem que orienta a refletir sobre as causas dos problemas no intuito de obter resultados perenes às organizações. Esta contribuição deve auxiliar os intraempreendedores, gestores de produtos nas organizações, à adequarem suas práticas de gestão do portfólio de produtos com maior ciência sobre as variáveis que impactam o processo decisório quando se trata da gestão de rentabilidade em questão, envolvendo os aspectos quantitativos e qualitativos e suas inerentes complexidades principalmente quando há neste processo de gestão diversos produtos, agentes e interesses distintos envolvidos. A proposta final de diretrizes apresentada no tópico 5.3.1 deste estudo consolida de forma prática estas recomendações, como um guia à reflexão dos gestores.

Como recomendações a futuras pesquisas, sugere-se testar a validade das diretrizes propostas em um âmbito maior de empresas, testando também a sua aplicabilidade para realizar os ajustes necessários que auxiliem outros intraempreendedores na reaplicação dessa abordagem em suas organizações e adequações às suas variações intrínsecas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSEF, R. **Gerência de preços como ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Edições 70-Brasil, 2011.
- BAXTER, P; JACK, S. ***Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers***. The Qualitative Report, v. 13, n. 4, p. 544-559. 2008.
- BAZERMAN, M. H; MOORE, D. A. **Processo Decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BAZERMAN, M. H; MOORE, D. A. ***Judgment in managerial decision making***. 8 a ed. USA: Wiley, 2012.
- BENAKOUCHE, R. **Processo decisório, objetivos das organizações e interesses do Staff: elementos teóricos de um enfoque incremental**. RAC, v. 12, n. 28, p. 147-170, 2010.
- BICKMAN, L; ROG, D. J. ***The SAGE handbook of applied social research***. Los Angeles: SAGE, 2009.
- BOAL, K; MECKLER, M. ***Decision Errors of the 4th, 5th, and 6th Kind*** (apud NUTT, P. C; WILSON, D. C. ***Handbook of Decision Making***. c. 12, p. 327-348. United Kingdom: Wiley, 2010).
- BROMWICH, M; HONG, C. ***Activity-based costing systems and incremental costs***. *Management Accounting Research*. v. 10, p. 39-40, 1999.
- CAMPBELL, A. *Keeping the engine humming*. Business Quarterly Summer, v. 61, n. 4, p. 40-46. 1997.
- CHILD, J; ELBANNA, S; RODRIGUES, S. ***Political Decision: The Political Aspects of Strategic Decision Making*** (apud NUTT, P. C; WILSON, D. C. ***Handbook of Decision Making***. c. 5, p. 105-138. United Kingdom: Wiley, 2010).
- CLEMEN, R. T.; REILLY, T. ***Making Hard Decisions***. 2nd ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning, 2001.
- CLOSS, D. J. *et al.* ***Toward a theory of competencies for the management of product complexity: Six case studies***. Journal of Operations Management v. 26, p. 590–610, 2008.
- COOPER, R.G; EDGETT, S.J; KLEINSCHIMIDT, E.J. ***New Product Portfolio Management: Practices and Performance***. The Journal of product innovation management. v. 16, p. 333–351, 1999. ^[1]_{SEP}
- COOPER, R.G; EDGETT, S.J; KLEINSCHIMIDT, E.J. ***Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study***. R&D Management. v. 31, n. 4, p. 361–380, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. **Rigor in information systems positivism case research: current practices, trends, and recommendations**. *MIS Quartely*, [S.1], v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003

EISENHARDT, K.M; BOURGEOIS, L. J. III. **Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: toward a midrange theory**. *The Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 737-770, Dez 1988.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Out 1989.

FISCHMANN, A. A; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. encontro da ANPAD, XXIII, Anais. 1999.

FRANZ, L. S; KRAMER, M. W. **The Dimensions of Decisions: A Conceptual and Empirical Investigation** (apud NUTT, P. C; WILSON, D. C. **Handbook of Decision Making**. c. 19, p. 517-540. United Kingdom: Wiley, 2010).

GIGCH, J. P. V. **Metadecisions: Invoking the Epistemological Imperative to Enhance the Meaning of Knowledge for Problem Solving**. *Systems Research and Behavioral Science*. v. 22, p. 83-89, 2005.

GIGCH, J. P. V. **Metadecisions: Rehabilitating Espistemology**. New York: Spriger Science. 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of interview research: context & method**. California: Sage, 2002.

HAMMOND, J. S; KEENEY, R. F; RAIFFA, H. **Smart Choices: a practical guide to making better decisions**. USA: Broadway Books, 2002.

KANE, M.; TROCHIM, W. M. K. **Concept mapping for planning and evaluation**. v. 50. Sage, 2007.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KESTER, L. *et al.* **Exploring Portfolio Decision-Making Processes**. *The Journal of product innovation management*. v. 28, p. 641-661, 2011.

KICKERT, W. J. M.; VAN GIGCH, J. P. **A metasystem approach to organizational decision-making**. *Management Science*, p.1217-1231, 1979.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.

KRAKAUER, P. V. C; MARQUES, J. A; ALMEIDA, M. I. R. **Mestrado profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos**. EnANPAD. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

KRISHNA, A; RAJAN, U. *Cause Marketing: Spillover Effects of Cause-Related Products in a Product Portfolio*. Management Science. v. 55, n. 9, p. 1469-1485, 2009.

LEA, B.R; FREDENDALL, L.D. *The impact of management accounting, product, structure, product mix algorithm, and planning horizon on manufacturing performance*. International Journal of Production Economics, v. 79, n. 3, p. 279-299, 2002.

MCNAMEE, P; CELONA, J. *Decision Analysis for the professional*. SmartOrg, ed. 4, 2008.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTHEWS, D. *Metadecision Making: Rehabilitating Interdisciplinarity in the Decision Sciences*. Systems Research and Behavioral Science. v. 25, p. 157-179, 2008.

MCKINNON, A. *Decision-Making in Organizations*. 2005.

MCNALLY, R. C *et al. Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits*. Industrial Marketing Management. v. 38, p. 127-143, 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford Business Classics, 2003.

MINTZBERG, H. *et al. A. The Structure of "Un-structured" Decision Processes*. Administrative Science Quarterly, 21(June), p. 246-275, 1976.

MOORE, J. H.; WEATHERFORD, L. R. *Tomada de decisão em administração com planilhas eletrônicas*. 6a ed., p. 643, Porto Alegre: Bookman, 2005.

MORAES, R. *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOVAK; J. D; CAÑAS, A. J. *The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them*. Technical Report IHMC CmapTools 2006-01 Rev 01-2008.

NUTT, P. C. *A Taxonomy of Strategic Decisions and Tactics for Uncovering Alternatives*. European Journal of Operational Research, p. 505-527, 2001.

NUTT, P. C. *Making strategic choices*. Journal of Management Studies, p. 67-96, 2002.

NUTT, P. C; WILSON, D. C. *Handbook of Decision Making*. United Kingdom: Wiley, 2010.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

REIS, E; LOBLER, M. L. *The Decision Making Process as Described by Individuals and Represented in Decision Support Systems*. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 4, pp. 397-417, Maio/Jun 2012.

ROBBINS, S. P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBERTO, M. A. *The stable core and dynamic periphery in top management teams*. Management Decision, v. 41, n. 2, p. 120 – 131, 2003.

ROZENFELD, H. *et al.* **Gestão de Desenvolvimento de Produtos:** Uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Tomada de Decisões: armadilhas.** São Paulo: Saraiva, 1993.

RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Winning decisions: getting it right the first time.* New York: Random House, 2002.

SAATY, T. L. *Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences*, p. 83-98, 2008.

SARAIVA, J. A. F. **Decisão de mix de produtos sob a ótica do custeio baseado em atividades e tempo.** São Paulo, 2010. p. 173.

SILVA, E.L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.* 4. ed. New York: McMillan, 1997.

SIMON, H. A. *The New Science of Management Decision.* New York: Harper and Brothers Publishers, 1960.

SOUSA, W. H. **Decidindo como decidir:** desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SOUSA, W. H. *et al.* **Planejamento do Processo Decisório:** Um Estudo de Casos Múltiplos. ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SOUSA, W. H.; SHIBATA, I. H. **Decisões políticas. Em A. S. O. Yu, Tomada de decisão nas organizações:** uma visão multidisciplinar. p. 131-164. São Paulo: ed. Saraiva, 2011.

SOUSA, W. H.; YU, A. S. O. ^[1]_{SEP}. **Planejando a tomada de decisões:** a abordagem das meta-decisões. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

SOUSA, W. H.; YU, A. S. O. **Estruturas em decisões não estruturadas: novas contribuições a partir do estudo das metadecisões.** p. 1-16. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

SOUTH, J. B; OLIVER, J. E. *A Value-Added Approach to Product Mix Decisions.* Industrial Marketing Management. v. 21, p.167–171. 1992.

SOUTH, J. B; OLIVER, J. E. *What Is a Profitable Product?.* Industrial Marketing Management. v. 27, p.187–195. 1998.

TEE, T. K. *et al.* **Buzan Mind Mapping: An Efficient Technique for Note-Taking.** International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering v. 8, n. 1, p. 28-31, 2014

TERWRIESCH, C. *Managing the opportunity portfolio*. Research technology management. v. 41, p. 27-38, 2008.

TORRES JUNIOR, A. S. **Metadecisão no modelo de gestão Toyotista**. Revista de Administração Mackenzie v. 11, n. 6, 2010.

TORRES JUNIOR, A. S.; WECHSLER, A. G. *Technological decision process at lean production system*. PICMET: Cape Town – South Africa. p. 27-31, 2008.

TVERSKY, A; KAHNEMAN, D. *The Framing of Decisions and de Psychology of Choice*. American Association for the Advancement of Science, v. 221, n. 4481, p. 453-458, 1981.

VOSS, C. *et al. Case research in operations management*. International Journal of Operations and Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

VROOM, V. H. *Leadership and the decision-making process*. Organizational Dynamics. v. 28, n. 4, p. 82-94, 2000.

WANG, Z. *Meta-Decision Making: Concepts and Paradigm*. Systemic Practice and Action Research. v. 13, n. 1, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Introducing the world of education: A case study reader*. Sage: 2005.

APÊNDICE

O quadro 52 apresenta um resumo dos principais conceitos e autores relacionados no referencial teórico:

Quadro 52 – Resumo dos conceitos e autores relacionados no referencial teórico

Etapa da pesquisa	Conceitos	Autores
Tipos de abordagens	Escola clássica	Taylor e Fayol
	Racionalidade Limitada	Simon (1960)
	Conceitos prescritivos e descritivos	Nutt e Wilson (2010); Franz e Kramer (2010); Bazerman e Moore (2012), e outros que os citam
	Reflexão sobre as variações de conteúdo e forma	Torres Júnior (2010)
Estruturação do processo decisório	Componentes do processo decisório	Clemen e Reilly (2001)
	Componentes do processo decisório	Hammond, Keeney e Raiffa (2002)
	Componentes do processo decisório	Bazerman e Moore (2010)
	Componentes do processo decisório	Mintzberg et al (1976)
	Etapas do processo decisório:	Simon (1960)
	<i>a) etapa de inteligência;</i>	Ansoff (1990)
	<i>b) etapa do design;</i>	Nutt (2001)
	<i>c) etapa de decisão.</i>	Simon (1960)
	Métodos multicritérios: AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)	Saaty (1977)
	Métodos multicritérios: ELECTRE (<i>Elimination and Choice Expressing Reality</i>)	Bernard Roy (1965)
	Métodos multicritérios: PROMETHEE (<i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations</i>)	Jean-Pierre Brans (1982)
	Limitações da racionalidade do decisor	Benakouche (2010)
	Análise da decisão	Nutt e Wilson (2010)
	Erros na tomada de decisão	Boal e Meckler (2010)
	Epistemologia da decisão (metadecisão)	Matthews (2008)
	Reflexão sobre a natureza da decisão (metadecisão)	Wang (2000)
	Reflexão sobre a capacidade de execução das decisões	Robbins (2000)
	Metadecisões	Kickert e Gigch (1979)
	Síntese dos conceitos sobre metadecisões	Sousa (2006)
	Planejamento da decisão (metadecisão)	Russo e Schoemaker (2002)
	Planejamento da decisão (metadecisão)	Roberto (2003); Nutt (2002) e Vroom (2000)

	Definição das condições operacionais na metadecisão	Sousa (2008)
	Metadecisão e o modelo toyota	Torres Júnior (2010); Torres Júnior e Wechsler (2008)
	Planejamento da tomada de decisões:	Yu e Sousa (2012)
	a) <i>Framing</i>	Tversky e Kahneman (1981)
	b) <i>Análise da decisão</i>	McNamee e Celona (2008)
	c) <i>Decisões políticas</i>	Sousa e Shibata, (2011); Child et al (2010); Eisenhardt e Bourgeois (1988)
	Definições sobre a dinâmica das interações	Sousa (2008)
Gestão do portfólio de produtos	Produtos de bens de consumo	Kotler (2000)
	Características do <i>mix</i> de produtos	Kotler (2000)
	Processo e objetivos da gestão do portfólio de produtos	Cooper et al (2001)
	Decisões sobre a gestão do portfólio de produtos	Rozenfeld et al (2006)
	Disposição dos gestores em relação a gestão do portfólio de produtos	McNally et al (2009)
	Competências na gestão do portfólio de produtos	Cooper et al (2001)
	Requisitos que levam à eficácia na tomada de decisão na gestão do portfólio	Kester et al (2011)
	Competências para a gestão da complexidade do portfólio de produtos	Closs et al (2008)
	Qualidade na utilização do método escolhido para a gestão do portfólio de produtos	Cooper et al (1999)
Rentabilidade do portfólio de produtos	Escolha do método de custeio que definirá o indicador de rentabilidade	Lea e Fredendall (2002)
	Métodos de custeio para medir a rentabilidade	Bromwich e Hongf (1999)
	Escolha do método de custeio que definirá o indicador de rentabilidade	Saraiva Jr. (2010)
	Margem de contribuição	Assef (2005); Martins (2006)
	Restrições a serem consideradas no processo de decisão sobre a rentabilidade (capacidade produtiva)	South e Oliver (1992)
	Produtos totalmente rentáveis X produtos marginalmente rentáveis	South e Oliver (2008)
	<i>Spillover effects</i> (transbordamento)	Krishna e Rajan (2009)
	Sistema de indicadores de desempenho	Fischmann e Zilber (1999)
	Visão estratégica sobre os relatórios operacionais	Kaplan e Norton (1992); Campbell (1997), Matriz BCG, Matriz GE / McKinsey, Matriz ADL (Arthur D. Little)

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 53 apresenta a lista dos estudos obtidos na pesquisa bibliométrica do assunto estruturação do processo decisório:

Quadro 53 – Pesquisa bibliométrica (estruturação do processo decisório)

Autor	Título	Publicação	Ano
Sun, Y; Fidge, C; Ma, L.	A Flexible Asset Maintenance decision-making process model	Engineering Asset Management Review	2012
Kickert, W. J. M; Gigch, J. P. V.	A metasystem approach to organizational decision-making	Management Science	1979
Lee, W. J; Lee, K. C.	A meta decision support system approach to coordinating production/marketing decisions	Decision Support Systems	1999
Sun, J; Pengzhu, Z; Hui, D.	A method of group decision task structuring	Antai Colledge of Economics & Management School	2007
Birkmeier, D. Q; Overhage, S.	A method to support a reflective derivation of business components from conceptual models	Inf Syst E-Bus Manage	2013
Dunn, W. N.	A pragmatic strategy for discovering and testing threats to the validity of sociotechnical experiments	Simulation Modelling Practice and Theory	2002
Scheubrein, R; Zions, S.	A problem structuring front end for a multiple criteria decision support system	Computers & Operations Research	2006
Wang, P; White, M. D.	A qualitative study of scholars' citation behavior	ASIS Annual Meeting	1996
Maier, K; Stix, V.	A semi-automated approach for structuring multi criteria decision problems	European Journal of Operational Research	2013
Schrenk, L. P.	Aiding the Decision Maker—A Decision Process Model	Systems and Research Center, Ergonomics	1969
Broder, A.	Challenging some common beliefs: Empirical work within the adaptive toolbox metaphor	Judgment and Decision Making	2008
Boureau, Y; Hessner, P. S; Daw, N. D.	Deciding How To Decide: Self-Control and Meta-Decision Making	Trends in Cognitive Sciences	2015
Weigang, L. et al	Decision support system in tactical air traffic flow management for air traffic flow controllers	Journal of Air Transport Management	2008
Raggad, B. G	Effects of information structure and problem solving on decision-support system choice	Industrial Management and Data Systems	1996
Gresch, H; Hasselhorn, M; Bogeholz, S.	Enhancing Decision-Making in STSE Education by Inducing Reflection and Self-Regulated Learning	Res Sci Educ, Springer Science Business Media Dordrecht	2015
Doerfler, T; Gehring, T.	How International Organizations gain Autonomy through Structuring Decision-making Procedures The Security Council and its Sanctions Committees as a Functionally Differentiated System	Politische Vierteljahresschrift	2014
Gresch, H; Bogeholz, S.	Identifying Non-Sustainable Courses of Action: A Prerequisite for Decision-Making in Education for Sustainable Development	Res Sci Educ, Springer Science Business Media Dordrecht	2013
Bosker, J. et al.	Improving Agreement about Intervention Plans in Probation by Decision Support	International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology	2015
Olson, D. L; Mechitov, A; Moshkovich, H.	Learning aspects of decision aids	Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium	2001
Seongsu, K.	Meltsner's political analysis model as a case study method for problem structuring: focused on the conflict case of Mountain Cheonseong Tunnel	The Korean Journal of Local Government Studies	2008
Wang, Z.	Meta-decision making: Concepts and paradigm	Systemic Practice and Action Research	2000
Torres Júnior, A. S.	Metadecision in the toyota management model; Metadecisão no modelo de gestão toyotista	Revista de Administração Mackenzie	2010
Matthews, D.	Metadecision making: Rehabilitating interdisciplinarity in the decision sciences	Systems Research and Behavioral Science	2008
Gigch, J. P. V	Metadecisions: Invoking the epistemological imperative to enhance the meaning of knowledge for problem solving	Systems Research and Behavioral Science	2005
Gigch, J. P. V	Metamodeling: The epistemology of system science	Systems Practice, Plenum Publishing Corporation	1991
Gorodetskiy, V. I; Serebryakov, S. V.	Methods and Algorithms of Collective Recognition	Automation and Remote Control	2008
Motibeller, G. et al.	Reasoning maps for decision aid: An integrated approach for problem-structuring and multi-criteria evaluation	Journal of the Operational Research Society	2008

Colk, H. V. D.	Risky behaviour resulting from bounded rationality	Ergonomics Journal	1988
Singer, A. E	Strategic thinking without boundaries: Transitions and meta-decisions	Systems Practice, Plenum Publishing Corporation	1996
Brugha, C. M.	Structure of multi-criteria decision-making	Journal of the Operational Research Society	2004
Bosker, J; Witteman, C; Hermanns, J.	Structured decisions about Dutch probation service interventions	Probation Journal	2013
Berkeley, D; Humphreys, P.	Structuring decision problems and the 'bias heuristic'	Acta Psychologica	1982
Winterfeldt, D; Fasolo, B.	Structuring decision problems: A case study and reflections for practitioners	European Journal of Operational Research	2009
Espinosa-Romero, M. J. et al	Structuring decision-making for ecosystem-based management	Marine Policy, Elsevier	2011
Brownlow, S. A; Watson, S. R.	Structuring Multi-attribute value hierarchies	Journal of the Operational Research Society	1987
Brugha, C. M.	Systemic Thinking in China: A Meta-Decision-Making Bridge to Western Concepts	Systemic Practice and Action Research	2001
Mentzas, G. N.	Team coordination in decision support projects	European Journal of Operational Research	1996
Torres Júnior, A. S; Wechsler, A. G.	Technological decision process at lean production system	Picmet	2008
Chuang, T; Yadav, S. B.	The development of an adaptive decision support system	Decision Support Systems	1998
Gigch, J. P. V	The potential demise of OR/MS: Consequences of neglecting epistemology	European Journal of Operational Research	1989
Thomas, N. P.	Voting on Alternatives or on Criteria? The Meta-Decision on Group Decision Procedures	Fachgebiet Politische Ökonomie	2007

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 54 apresenta a lista dos estudos obtidos na pesquisa bibliométrica do assunto rentabilidade do portfólio:

Quadro 54 – Pesquisa bibliométrica (rentabilidade do portfólio)

Autor	Título	Publicação	Ano
Baker M., Bourne M.	A governance framework for the idea-to-launch process: Development and application of a governance framework for new product development	Research Technology Management	2014
Balakrishnan R., Sivaramakrishnan K.	Is assigning capacity costs to individual products necessary for capacity planning?	Accounting Horizons	1996
Closs D.J., Jacobs M.A., Swink M., Webb G.S.	Toward a theory of competencies for the management of product complexity: Six case studies	Journal of Operations Management	2008
Guyette J.M.	The noah's ark approach: Project selection for industrial products	50th Annual Conference of SAVE International 2010	2010
Kang W., Montoya M.	The impact of product portfolio strategy on financial performance: The roles of product development and market entry decisions	Journal of Product Innovation Management	2014
Krishna A., Rajan U.	Cause marketing: Spillover effects of cause-related products in a product portfolio	Management Science	2009
McNally R.C., Durmuşoğlu S.S., Calantone R.J.	New product portfolio management decisions: Antecedents and consequences	Journal of Product Innovation Management	2013
Montoya-Weiss M., Calantone R.J.	Development and implementation of a segment selection procedure for industrial product markets	Marketing Science	1999
Myrodiia A., Hvam L.	Managing variety in configure-to-order products -An operational method -	International Journal of Industrial Engineering and Management	2014

Olson E.G., Sharma D.	Beating the commoditization trend: A framework from the electronics industry	Journal of Business Strategy	2008
Rao S.K.	Re-energizing a product portfolio: Case study of a pharmaceutical merger	Journal of Business Strategy	2009
South J.B., Oliver J.E.	What is a profitable product?	Industrial Marketing Management	1998

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 55 apresenta a lista dos estudos obtidos na pesquisa bibliométrica do assunto gestão de portfólio:

Quadro 55 – Pesquisa bibliométrica (gestão de portfólio)

Autor	Título	Publicação	Ano
Bromwich, M; Hong, C.	Activity-based costing systems and incremental costs	Management Accounting Research	1999
Closs, D. J. et al.	Toward a theory of competencies for the management of product complexity: Six case studies	Journal of Operations Management	2008
Cooper, R; Edgett, S; Kleinschmidt, E. J.	Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study	R and D Management	2001
Davila, A; Wouters, M.	Designing cost-competitive technology products through cost management	Accounting Horizons	2004
De Figueiredo, J. M; Kyle, M. K.	Surviving the gales of creative destruction: The determinants of product turnover	Strategic Management Journal	2006
Eggers, J. P.	All experience is not created equal: Learning, adapting, and focusing in product portfolio management	Strategic Management Journal	2012
Galbraith, J. R.	Organizing to deliver solutions	Organizational Dynamics	2002
Kester, L. et al.	Exploring portfolio decision-making processes	Journal of Product Innovation Management	2011
Kester, L; Hultink, E. J; Lauche, K.	Portfolio decision-making genres: A case study	Journal of Engineering and Technology Management	2009
Mcnally, R. C. et al.	Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits	Industrial Marketing Management	2009
Rothaermel, F. T; Hitt, M. A; Jobe, L. A.	Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance	Strategic Management Journal	2006

Fonte: elaborado pelo autor.