

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS – ESTUDO DE CASO

Marina Mitsuyo Uotani
Kavita Miadaira Hamza
Paulo Cesar Bontempo

RESUMO: Dada a crescente complexidade do ambiente de negócios e da natureza multiproduto, multimercado e multinacional das organizações, a gestão de portfólio de produtos, projetos e recursos tornou-se cada vez mais importante para a geração sustentável de bons resultados. Este trabalho teve por objetivo entender como as diferentes propostas e ferramentas de gestão de portfólio podem contribuir para a elaboração de estratégias de crescimento e estratégias competitivas. Para atingir este objetivo foi realizada uma revisão teórica acerca das estratégias de crescimento e estratégias competitivas e, em maior profundidade, acerca da gestão de portfólio de produtos e suas propostas, ferramentas e métodos. Além da revisão teórica foi feita uma pesquisa de campo, por meio de estudo de caso para melhor entender como as ferramentas de gestão de portfólio são aplicadas em uma empresa e quais são os impactos de seu uso nas estratégias de crescimento e estratégias competitivas. A partir da análise de todas as informações coletadas foi possível confirmar o impacto positivo da gestão portfólio no planejamento e execução estratégica.

Palavras-chave: gestão de portfólio, estratégias de crescimento, estratégias competitivas.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente de negócios e da natureza multiproduto, multimercado e multinacional de um grande número de empresas, levou a administração a considerar a necessidade de planejar como, quando e onde introduzir novos produtos ou serviços, eliminar algum dos existentes ou modificá-los (WIND *et al.*, 1983). A diversidade presente nos portfólios de produtos das empresas ressalta a importância de realizar sua efetiva gestão. No entanto, de acordo com uma pesquisa feita por Cooper *et al.* (2001), a gestão de portfólio é a área mais deficiente dentro da gestão de novos produtos.

A pesquisa de Cooper *et al.* (2001) não entra em detalhes nos motivos pelos quais a gestão de portfólio é tão deficiente nas empresas, no entanto, são explorados quais os maiores desafios para a administração na execução da gestão de portfólio. Alguns dos principais desafios envolvem a dificuldade em criar aceitação do método de gestão de portfólio dentro da empresa e também de criar uma melhor ligação entre a estratégia da empresa e seu portfólio.

Dadas as evidências de que a gestão de portfólio é benéfica e contribui para muito além dos retornos financeiros (COOPER *et al.*, 2001), este trabalho propõe o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão de portfólio contribui na elaboração das estratégias de crescimento e nas estratégias competitivas em uma organização?

O objetivo geral do trabalho é verificar como a utilização das ferramentas de gestão de portfólio pode contribuir na elaboração de estratégias de crescimento e estratégias competitivas em um ambiente corporativo.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Avaliar as diferentes propostas e ferramentas de gestão de portfólio;
- Avaliar como as ferramentas de gestão de portfólio se relacionam com a elaboração de estratégias de crescimento e competitivas.

Para alcançar os objetivos apresentados, este trabalho foi organizado em cinco partes. Na primeira parte foi introduzido o tema e expostos o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. A segunda parte é uma revisão bibliográfica onde são apresentados os referenciais teóricos acerca de *estratégias de crescimento*, *estratégias competitivas* e, em maior profundidade que os dois anteriores, a *gestão de portfólio*. Em seguida, a terceira parte descreve os aspectos metodológicos do trabalho, com as justificativas de tipo, método e ferramentas de pesquisa escolhidas. A quarta parte é a exposição e análise das informações encontradas na pesquisa de campo. Na quinta e última parte são apresentadas as conclusões do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Tavares (2000, *apud* Reis, 2007, p.16), o termo estratégia advém da nomenclatura grega *strategos* que tem como significado literal “a arte do general”. O conceito de estratégia empresarial é muito debatido e uma das definições é de James Brian Quinn (1980, *apud* Mintzberg *et al.*, 2006, p.29): “Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes”.

A escolha de uma estratégia apropriada para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. O ambiente de uma organização envolve todas as condições e influências externas que afetam sua vida e desenvolvimento, seja na comunidade onde atua ou em seu país. As mudanças no ambiente ocorrem em graus diferentes, mas seu monitoramento contínuo é indispensável uma vez que, por definição, a formulação da estratégia é feita com o futuro em mente (ANDREWS, 2006). As oportunidades são criadas por mudanças que ocorrem no ambiente ou pela incapacidade da concorrência em atender às necessidades existentes, criando lacunas de mercado. (HOOLEY *et al.*, 2005). Para determinar adequadamente a intensidade da concorrência no mercado, Porter (1991) recomenda que a estratégia deva ser formulada fundamentando-se nas Cinco Forças Competitivas: ameaça de potenciais entrantes, rivalidade entre competidores estabelecidos, ameaça de substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores.

Todas as empresas têm forças e fraquezas reais e potenciais. Dado que é prudente formular a estratégia visando estender ou maximizar as forças e conter ou minimizar as fraquezas, é importante tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra. As competências singulares da empresa (como por exemplo, habilidade de planejamento, imagem, ou serviço de pós-vendas) constituem os pontos fortes exploráveis no mercado para gerar valor superior aos clientes. Os pontos fracos em relação à concorrência podem ser fornecedores de matéria prima

ou clientela mais fiel do concorrente, mas também fraquezas estruturais inerentes às operações da empresa, que são mais difíceis de eliminar. As estratégias devem ser formuladas para fazer com que estes fatores sejam menos importantes para o sucesso competitivo e para que os pontos fracos possam ser evitados ou transformados em pontos fortes ao serem explorados de maneira diferente (HOOLEY *et al.* 2005).

Abell (1978, *apud* HOOLEY *et al.*, 2005) introduziu o conceito de “janelas estratégicas” nas quais a adequação entre as demandas do mercado e as capacidades da empresa estão em um momento ótimo. Quando estas janelas estão abertas, é essencial que o investimento também esteja sincronizado para agir no mesmo momento. Caso contrário, a oportunidade é perdida. Para que haja disponibilidade de investimentos para serem aplicados no momento oportuno, é importante começar examinando a linha de produtos atual da organização e definindo as funções que cada um desempenha em seus mercados (ANDREWS, 2006). Desta forma, torna-se possível transferir recursos para novas oportunidades mais lucrativas.

Amicci *et al.* (2005) descrevem que no nível corporativo, o objetivo principal é o crescimento da riqueza do acionista. Assim, a principal atividade decisória envolvida é a alocação dos recursos no portfólio de negócios de modo a obter uma relação ótima entre risco e retorno para o acionista. O planejamento estratégico neste nível é voltado às estratégias de crescimento.

Ainda de acordo com Amicci *et al.* (2005), no nível das unidades de negócios, os resultados econômico-financeiros somente serão obtidos por meio da geração de valor superior para o cliente. Desta forma, neste nível aplicam-se as estratégias competitivas, pois diversas empresas competem pela preferência do cliente final. No nível das unidades de decisão funcionais são implementadas ações referentes às estratégias competitivas para atingir os objetivos de crescimento da unidade de negócios e, com isto, os objetivos de crescimento da organização.

2.1 Estratégias de crescimento

Tomando como base o trabalho de Anselmo e Toledo (2003), Alfred Chandler é considerado o primeiro autor a desenvolver um estudo empírico evidenciando o processo de evolução na adoção de diferentes estratégias de crescimento de acordo com fases distintas nas quais se encontravam as corporações americanas ao longo dos anos. Entre 1880 e 1900, caracterizou-se a adoção da estratégia de consolidação horizontal dos mercados e integração vertical dos estágios de produção. No início do século XX, o crescimento das empresas americanas (sobretudo nas indústrias consolidadas de petróleo, aço, tabaco e produtos elétricos) foi comprometido pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda, obrigando-as a adotarem três estratégias alternativas de crescimento: expansão dos mercados e fontes de suprimentos para o exterior, expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes, desenvolvimento de novos produtos para novos consumidores.

2.1.1 Matriz Produto/Mercado de Ansoff

As estratégias de crescimento foram organizadas posteriormente por Ansoff (1977). Segundo o autor, as decisões estratégicas preocupam-se especificamente com a seleção do composto de produtos que a empresa produzirá e dos mercados nos quais os venderá. Nesse contexto, o vetor de crescimento especifica a direção na qual a empresa pretende desenvolver sua carteira de negócios. Ansoff apresentou estas ideias em seu livro em 1965 e propôs uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, a qual foi denominada Matriz Produto/Mercado e veio a ser conhecida como a Matriz Ansoff. A partir das dimensões de produto (existentes e novos) e da missão ou finalidade (atual e nova) são sugeridas quatro estratégias de crescimento:

- 1) Penetração de mercado: aumentando as vendas dos produtos atuais nos mercados atuais
- 2) Desenvolvimento de mercado: vender os produtos atuais em novos mercados com novas missões ou funções
- 3) Desenvolvimento de produtos: vender novos produtos para os mercados atuais
- 4) Diversificação: vender novos produtos para novos mercados

2.2 Estratégias competitivas

A lógica de minimizar custos e vender o produto a um preço igual ou inferior ao dos concorrentes, suportada por uma estratégia de crescimento da participação de mercado, tinha seu alicerce nas hipóteses da teoria microeconômica de que os produtos ou serviços oferecidos aos clientes não são diferenciados e que o único critério de decisão do cliente era o de minimizar os custos de sua compra. (Ansoff, 1990 *apud* Anselmo e Toledo, 2003). No entanto, esta lógica foi alterada na segunda metade do século XX, principalmente por causa da saturação dos mercados e aumento da concorrência, forçando as empresas a buscarem a diferenciação do produto como estratégia competitiva.

Porter (1991) evoluiu o conceito de estratégia competitiva na década de 80, enfocando a importância da competição no nível da indústria e não somente no nível do produto. Para enfrentar as cinco forças competitivas, o autor propôs três abordagens estratégicas genéricas:

- 1) *Liderança no custo total*: custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora outras áreas não possam ser ignoradas. A posição de baixo custo defende a empresa contra a rivalidade dos concorrentes porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas. Esta estratégia exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como o acesso às matérias primas e expansão do volume.
- 2) *Diferenciação*: A criação de algo único na indústria gera uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, pois desfruta de maior lealdade e conseqüente menor sensibilidade ao preço. O sentimento de exclusividade visado geralmente é acompanhado de preços altos que nem todos os consumidores potenciais poderão suportar.
- 3) *Enfoque*: A estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, seja um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito melhor e mais eficientemente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

2.2.1 Ciclo de vida de produto

O conceito de ciclo de vida de produto (CVP) pode ser utilizado para analisar a categoria de um produto, um produto ou uma marca. Este conceito é utilizado sob a ótica de que os produtos possuem uma vida limitada no qual suas vendas atravessam estágios distintos com seus respectivos desafios, oportunidades e problemas. O CVP também é muito útil para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado. Como ferramenta de planejamento, o ciclo de vida de produto auxilia os gestores a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio e a desenvolver estratégias competitivas. Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida e cada um desses estágios exige um conjunto distinto de estratégias para tirar melhor proveito disto. De acordo com Kotler (2000), o ciclo de vida do produto apresenta quatro estágios:

- 1) Introdução: período de baixo crescimento das vendas e ausência de lucros, pois o produto está sendo introduzido no mercado.
- 2) Crescimento: período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
- 3) Maturidade: período de baixa no crescimento das vendas porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Lucros se estabilizam ou declinam devido à competição acirrada.
- 4) Declínio: vendas mostram uma queda acentuada e os lucros desaparecem.

2.2.2 Estratégias de ciclo de vida do produto

Para cada um dos estágios do ciclo de vida do produto, Kotler (2000) sugere estratégias competitivas específicas para melhor aproveitamento.

- 1) Estágio de Introdução: Neste estágio, a empresa pode adotar estratégias considerando apenas as variáveis de preço e promoção como o “*skimming*” rápido, no qual lança-se o produto a um preço alto e com muita promoção para construir preferência de marca em um mercado potencial onde é pouco conhecido. Outra estratégia a ser considerada é a de pioneirismo, ou seja, ser o primeiro produto a entrar em dado mercado. De acordo com um estudo por Robinson e Fornel (*apud* KOTLER, 2000) em diversas empresas maduras de produtos empresariais e de consumo, os pioneiros geralmente disfrutaram de uma participação de mercado substancialmente maior do que os seguidores imediatos e os concorrentes posteriores. Frey (1982, *apud* KOTLER, 2000) propõe um ciclo competitivo para o qual a empresa pioneira deve se antecipar para se manter competitiva à medida que outros concorrentes começam a entrar no mercado.
- 2) Estágio de crescimento: A empresa pode utilizar várias estratégias para sustentar o acelerado crescimento de mercado pelo maior tempo possível. Alguns exemplos são a melhora da qualidade do produto, introdução de novos modelos de produtos que protejam o produto principal (outras cores e sabores, etc.), entrada em novos segmentos de mercado, ampliação de cobertura e canais de distribuição, redução de preços para atrair compradores sensíveis a preço. Essas estratégias de expansão de mercado reforçam a posição competitiva da empresa. O dilema no estágio de crescimento é a escolha entre a *alta participação de mercado*, que exige investimentos em melhorias, promoção e distribuição, e o *lucro*. A escolha pela participação de mercado renuncia os grandes lucros na esperança de alcançar mais lucros no próximo estágio.
- 3) Estágio de maturidade: A maioria dos produtos encontra-se neste estágio. A empresa deve tentar expandir o mercado trabalhando com o número de usuários da marca e a taxa de utilização por usuário. Assim, há diversas possibilidades, como converter não-usuários, aliciar os clientes dos concorrentes ou tentar fazer com que seus clientes utilizem seu produto com maior frequência ou em maior quantidade. Os gerentes também tentam estimular as vendas de um produto maduro modificando as características dos produtos por meio de melhorias em qualidade, nas particularidades ou no estilo.
- 4) Estágio de declínio: À medida que as vendas e os lucros caem no mercado, algumas empresas escolhem se retirar dele. Aquelas que ficam podem reduzir o número de produtos que oferecem, optar por segmentos de mercado menores ou cortar o orçamento destinado a promoções e reduzir seus preços. Em um estudo, Harrigan (*apud* KOTLER, 2000) identificou cinco estratégias disponíveis para as empresas em setores em declínio, como aumentar o investimento para dominar o mercado ou fortalecer sua posição

competitiva, manter os investimentos até que as incertezas do setor se resolvam, diminuir os investimentos seletivamente priorizando nichos lucrativos, colher o investimento da empresa para recuperar o caixa de maneira rápida, desfazer-se do negócio rapidamente.

2.2.3 Estratégias competitivas segundo Hooley *et al.* (2005)

Em uma síntese já mais atual acerca do assunto, Hooley *et al.* (2005) explicam que “uma estratégia competitiva bem-sucedida é uma combinação de medidas ofensivas e defensivas que visa a construir uma posição mais forte no mercado escolhido.” É possível utilizar analogias esportivas e militares para explorar os tipos de estratégias empregados pelas organizações para competir por clientes em mercados cada vez mais saturados e competitivos. Hooley *et al.* (2005) citam cinco estratégias competitivas principais: estratégias de construção, estratégias de sustentação (ou manutenção), estratégias de nichos (ou foco), estratégias de colheita (ou exploração) e estratégias de extinção (desinvestimento).

- a) Estratégias de construção: São equivalentes às estratégias de crescimento exploradas anteriormente, buscando um melhor desempenho organizacional através da expansão das atividades da empresa.
- b) Estratégias defensivas e de manutenção: Empresas que já estão fortemente posicionadas nos seus mercados podem buscar estratégias essencialmente defensivas para tentar manter o terreno já conquistado. Para a manutenção do mercado, é possível usar vantagens de economias de escala e o efeito da curva de experiência como defesa ou o levantamento de barreiras de entrada através das patentes.
- c) Estratégias de nicho de mercado: Estas tratam do foco em um subsegmento do mercado total. São estratégias ideais para empresas pequenas e médias que operam em mercados dominados por organizações maiores e onde existem nichos específicos, rentáveis, mas mal atendidos.
- d) Estratégias de colheita: A maioria dos produtos chega a um estágio de vida em que não há um futuro de longo prazo visível para eles, por conta de mudanças nas necessidades dos clientes ou mudanças tecnológicas que tornam o produto obsoleto. Nestas circunstâncias, é possível “ordenhar” o produto para obter o máximo de retorno antes de sua eventual retirada do mercado ou morte. A estratégia envolve minimizar os custos, maximizar a receita e transferir o caixa gerado para outros projetos.
- e) Estratégias de desinvestimento/exclusão: Quando a estratégia de colheita não é viável e apesar de todos os esforços o negócio continua a perder dinheiro, é importante considerar o desinvestimento ou exclusão do produto no portfólio da empresa. Esta decisão não deve ser feita de forma leviana e é importante refletir sobre a importância que o negócio tem no portfólio total da empresa.

2.2.4 Modelo Delta de Hax (2010)

As estratégias competitivas continuam a evoluir na atualidade e Arnoldo C. Hax (2010) levantou a questão da “commoditização” (*commoditization*) crescente das empresas atualmente. Este processo ocorre com a excessiva preocupação com a concorrência, que leva as empresas a imitar seu comportamento e resulta em produtos similares aos dos líderes de mercado, canais de distribuição indistinguíveis entre si e uma indústria que converge em um conjunto de normas e padrões estabelecidos. A “commoditização” da indústria prejudica a todos, pois alimenta a rivalidade entre competidores puxando para baixo os preços de seus produtos sem diferenciação. Para atingir um desempenho financeiro superior, com lucratividade e liderança duráveis e

sustentáveis, as empresas precisam se diferenciar e se tornarem distintas, exatamente o oposto de uma commodity.

Para evitar a situação de “commoditização”, Hax (2010) propõe uma mudança de paradigma para reconhecer que é o cliente que realmente importa e os clientes sempre são diferentes e não todos iguais como commodities. “É crítico tentar entender as necessidades do cliente, segmentá-los de forma a reconhecer suas diferenças e avaliar suas competências como uma empresa para oferecer não apenas produtos, mas também soluções criativas e únicas para as necessidades de cada cliente.” O objetivo final então não é formular estratégias para conseguir vantagens competitivas em relação à concorrência, e sim, colocar o cliente no centro da estratégia e construir um relacionamento mutuamente benéfico de longo prazo, ou um vínculo com o cliente (*customer bonding*).

O modelo estratégico criado para auxiliar as empresas neste objetivo é o Modelo Delta que, de acordo com o autor, “fornece orientação quanto a como selecionar o posicionamento estratégico para seu negócio e dá as ferramentas analíticas para alcançá-lo”. O Modelo Delta apresenta três opções estratégicas distintas para alcançar o vínculo com o cliente:

- 1) Melhor Produto: o cliente é atraído pela superioridade da oferta de preço (devido à infraestrutura de baixo-custo da empresa) ou por outro aspecto inerente do produto como a funcionalidade, marca ou aparência, que o diferencia das ofertas concorrentes.
- 2) Solução Total ao Cliente: o cliente é atraído, pois a empresa oferece algo além do produto em si, fornecendo informação e serviços que satisfazem as necessidades do cliente. Esta estratégia é alcançada através da proximidade com o cliente, transferência de capacidades e conhecimento e também através do fornecimento de uma gama completa de produtos e serviços que o atendam.
- 3) *Lock-in* de sistema: neste caso a empresa conquista tamanho domínio de mercado e liderança que o cliente não tem outra opção melhor que a dela. Esta estratégia é conquistada através do desenvolvimento e propriedade dos padrões da indústria, tornando-se a interface entre o cliente e a indústria, ou tornando-se a única fonte das necessidades do cliente.

2.3 Gestão de Portfólio

De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001), a gestão de portfólio é um processo dinâmico no qual a lista de projetos de novos produtos ativos é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, abortados ou alterados e recursos podem ser alocados e realocados entre os projetos.

A adoção de técnicas de gestão de portfólio como metodologia para elaboração de estratégias é bem aceita entre gestores de organizações diversificadas. De acordo com Day (1977), isto é devido a três principais motivos: a análise de portfólio traz o atraente conceito de que o desempenho a longo prazo de uma empresa é muito mais do que apenas a soma dos resultados individuais de estratégias de produto; ela implica em estratégias de mercado específicas para desenvolver um mix balanceado de produtos que produzirão a longo prazo os melhores efeitos dado a escassez de recursos financeiros e gerenciais; por último, a análise do portfólio emprega uma representação simplificada através de matrizes, que são fáceis de comunicar e compreender. À época desta afirmação de Day, não havia muitos modelos de análise de portfólio. Atualmente, existe uma gama variada de ferramentas e modelos para auxiliar os gestores e que nem sempre são em formato de matriz. Alguns dos tipos atuais citados por Cooper *et al.* (1999) são os

modelos e índices financeiros, modelos de scoring e checklists e abordagens de mapeamento e diagramas. As principais ferramentas e modelos de gestão de portfólio serão exploradas mais adiante.

Em um estudo exploratório realizado por Cooper *et al.* (2001) foram entrevistadas 30 empresas líderes para identificar a importância da gestão de portfólio. Foi constatado que, de acordo com a opinião dos executivos entrevistados, uma má gestão de portfólio pode ter muitos resultados negativos: esforços em pesquisa e desenvolvimento ou introdução de novos produtos que não estão alinhados com a estratégia da empresa; falta de investimentos nos projetos de alto retorno que levam mais tempo e possuem mais risco; relutância em abortar projetos o que resulta em um portfólio sem foco, com recursos escassos distribuídos em demasiados projetos; falta de objetividade na seleção de projetos que resulta na escolha de projetos ruins.

De acordo com a mesma pesquisa, os principais benefícios resultantes da implementação da gestão de portfólio vão muito além da obtenção de melhores retornos financeiros. O benefício mais citado pela alta gerência entrevistada é a expectativa de alcançar uma base comum para discussão: ao criar um processo de avaliação sistemático, explícito e consistente, são utilizadas as mesmas informações e critérios como base de comparação dos diferentes projetos, produtos ou unidades de negócio. Uma boa gestão de portfólio torna-se, portanto, um item essencial para o sucesso de uma empresa. No entanto, em um estudo de mercado, Cooper e Kleinschmidt (1995, *apud* Cooper *et al.*, 2001, p.363) identificaram que a gestão de portfólio é a área mais deficiente na gestão de novos produtos.

2.3.1 A Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta criada na década de 1970 para o uso da Boston Consulting Group em um trabalho com a Mead Paper Corporation (Hooley *et al.*, 2005). Este foi um dos primeiros (e mais básicos) modelos criados, também conhecido como Matriz de Crescimento versus Participação de Mercado.

A *taxa de crescimento do mercado* e a *participação relativa no mercado* são os fundamentos da abordagem do Boston Consulting Group e estas dimensões compõem os dois eixos de uma matriz 2x2 na qual são distribuídos os produtos ou unidades de negócios da empresa. Levando em conta a posição na matriz em relação às duas dimensões citadas anteriormente, os elementos do portfólio são classificados em quatro quadrantes conhecidos como: estrela, criança prodígio, vaca leiteira e abacaxi.

A taxa de crescimento do mercado é a primeira dimensão e também a que representa o eixo vertical na Matriz BCG. Hooley *et al.* (2005) relacionam esta dimensão com o fluxo de caixa em cada etapa do ciclo de vida do produto. Desta forma, produtos cujo mercado possui taxa de crescimento mais alta, em geral estão em uma fase inicial de seu ciclo de vida, no qual investimentos envolvidos no lançamento (pesquisa e desenvolvimento, etc.) resultam em custos maiores que as receitas e em um fluxo de caixa negativo. À medida que o ciclo de vida do produto evolui e este amadurece, seu mercado também cresce a uma taxa mais baixa. Nesta fase, os lucros diminuem por causa da presença da concorrência e menor possibilidade de diferenciação (tecnologias produtivas passam a ser mais disponíveis). No entanto, os investimentos podem ser mantidos em um nível mínimo, assim, o fluxo de caixa em mercados maduros é positivo.

O eixo horizontal da Matriz BCG retrata a participação relativa de mercado. Quanto mais alta a participação da empresa no mercado em questão, mais à esquerda da matriz o produto deve ser situado. É enfatizada a questão de participação *relativa* do mercado. Isto implica que deve

ser utilizada a medida da proporção de share da empresa comparada com o share de seu maior concorrente ou líder do mercado (DAY, 1977). O autor reflete que a escolha da dimensão de participação relativa de mercado é devida às várias evidências de que ela é fortemente e positivamente correlacionada com a lucratividade do produto. Assim, esta dimensão é considerada como indicativa da geração de caixa (Hooley *et al.*, 2005) uma vez que uma maior participação de mercado é associada a economias de escala e aumento de produtividade devido à curva de aprendizado. Similarmente, a geração negativa de caixa é associada a uma participação baixa no mercado.

Para o uso da ferramenta da Matriz BCG, o gestor deve analisar o mercado para que os produtos do portfólio da empresa sejam distribuídos adequadamente ao longo dos dois eixos explorados acima.

Produtos situados no quadrante inferior à esquerda possuem alta participação em um mercado de crescimento baixo, portanto, geram altas receitas e exigem pouco caixa. Pelo fato de se beneficiarem da experiência gerada pela alta participação em um mercado maduro que exige poucos investimentos, o Boston Consulting Group denominou estes negócios de “*vacas leiteiras*”. A escolha do nome se deve ao fato de que estes geralmente produzem mais receita do que necessitam para manter seu share, portanto podem ser “ordenhados” para produzir caixa adicional que pode ser investido em outros pontos no portfólio. As estratégias devem ser direcionadas para manter o domínio do mercado, inclusive com investimentos em liderança tecnológica (Day, 1977).

Em contraste às “vacas leiteiras”, existem os “**abacaxis**” (ou “cachorros”) com sua baixa participação em mercados de crescimento baixo com poucas oportunidades de novos negócios para competir. A maioria dos produtos corresponde a esta categoria. Situados no canto inferior direito da matriz, os “abacaxis” exigem pouco investimento em seu mercado maduro, no entanto, sua baixa participação relativa no mercado indica baixa geração de caixa que pode resultar em fluxo de caixa modesto ou negativo. Estes negócios não custam muito para serem mantidos, mas também são de pouca importância para a empresa (Hooley *et al.*, 2005). Comumente figuram neste quadrante negócios muito rentáveis no passado, mas que estão passando por maus momentos e têm pouca perspectiva de reverterem a situação no futuro. Estes negócios devem ser vendidos ou ordenhados e a empresa deve ter cautela ao investir neles.

Negócios com alta participação em um mercado em crescimento tendem a ter um fluxo de caixa parecido com o dos “abacaxis”, no entanto suas perspectivas são muito diferentes. Produtos no quadrante superior esquerdo, ou “**estrelas**”, não são atualmente geradores de grandes volumes de excedente de caixa devido à necessidade de investimento no crescimento do mercado, porém, sua alta participação relativa indica boas razões para se investir nele, pois este negócio pode se tornar um “ganha-pão” no futuro. Desta forma, é muito importante analisar se a taxa de crescimento do mercado é baixa com perspectivas de aumentar (caso das “estrelas”) ou se é baixa com perspectivas de reduzir ainda mais (caso dos “abacaxis”) (HOOLEY *et al.*, 2005). As estratégias apropriadas para as “estrelas” envolvem proteger a participação existente no mercado reinvestindo os ganhos na forma de reduções no preço, melhor cobertura do mercado, aumento na eficiência da produção, etc (Day, 1977).

O quadrante superior direito representa negócios com baixa participação em mercados de alto crescimento. Estes produtos não desfrutam da experiência ou economias de escala que os líderes de mercado possuem e, além disso, sua presença em um mercado em crescimento exige alto dispêndio de investimentos. Esta situação resulta em um fluxo de caixa negativo e por isso negócios situados neste quadrante são rotulados como “**criança prodígio**”, “**dúvida**” ou

“**dilema**”, pois são um desafio para os gestores. Se não investirem neles, é provável que estes negócios não façam nenhum dinheiro no futuro e entrem em declínio até sua “morte”. Também é possível simplesmente sair do mercado, mas como o mercado está crescendo, a alternativa é investir muito para ganhar mais participação no mercado ou desenvolver novos segmentos e virar “estrela”.

A Matriz BCG propõe um ciclo de vida no qual são investidos recursos nas “crianças prodígio” para torná-los estrelas que se tornarão as vacas leiteiras do futuro. No final, essas vacas leiteiras podem entrar em decadência e se tornar abacaxis. Esta sequência também é conhecida como a sequência de sucesso do produto.

2.3.2 Matriz GE/McKinsey

A General Electric (GE) é uma multinacional norte-americana que atua em quatro segmentos bem distintos, desde geração de energia até capital financeiro. Atraída pelos diagramas visuais como a Matriz BCG e decepcionada com o retorno dos seus investimentos em mais de 150 unidades de negócios distintas, no começo dos anos 1970 a GE em conjunto com a consultoria McKinsey elaborou uma matriz capaz de analisar sua competitividade no mercado por meio de dois conjuntos de fatores: a *atratividade do mercado* e a *força do negócio*. O primeiro conjunto reúne fatores que identificam se o mercado possui pontos favoráveis e atraentes; e o segundo diz respeito ao conjunto de critérios que definem se o negócio tem força ou não no mercado onde atua. Neste contexto, “negócio” pode ser um produto individual, uma linha de produtos, um segmento de mercado, uma unidade de negócios ou até mesmo uma divisão da empresa.

São atribuídas notas para empresa em cada um dos múltiplos fatores que compõem a atratividade do mercado e a força do negócio. O resultado desta análise é disposto em uma matriz 3x3 que retrata a oportunidade relativa de investimento para cada negócio. A unidade de negócios pode adicionalmente ser representada no diagrama por um círculo cujo diâmetro corresponde ao tamanho do mercado e sua participação nele é representada por uma fatia do círculo, acrescentando mais uma informação à ferramenta. A movimentação futura prevista para cada unidade pode ser representada por meio de flechas.

Na matriz 3x3 criada pela GE, quanto mais acima e à esquerda o negócio estiver classificado, maior é a sua atratividade total, o que indica que deve ser uma melhor oportunidade de investimento por conta de um retorno sobre investimento (ROI) maior. Hooley et al. (2005) sugerem um planejamento em três estágios usando o modelo. Primeiramente, a matriz GE é utilizada para classificar a oportunidade que se apresenta no momento, como se fosse a fotografia da situação atual pela qual o mercado e a empresa estão passando. Em seguida, analisa-se o ambiente futuro do mercado supondo que não haja nenhuma mudança importante na estratégia. O terceiro estágio é a repetição sistemática do segundo estágio, simulando opções estratégicas novas e diferentes. A escolha final da estratégia envolve uma estimativa de custos e benefícios de longo prazo decorrente das mudanças escolhidas, além de uma avaliação da reação dos concorrentes.

A Matriz BCG já existia na época da criação da Matriz GE e por isso, a última foi elaborada de modo a contornar as limitações da primeira. Diferente da matriz BCG que usa o fluxo de caixa como foco, a Matriz GE leva em consideração o potencial do ROI das alternativas estratégicas do negócio, tornando estas duas ferramentas complementares. Similarmente à Matriz BCG, a Matriz GE fornece um diagrama visual que auxilia o rápido entendimento e comunicação da situação do portfólio da empresa. Seu formato de análise (em diagrama com eixo X-Y) é recomendado, pois produz bons resultados em termos de equilíbrio de portfólio e alinhamento

estratégico (COOPER *et al.*, 1999). Considerado um modelo mais sofisticado do que a Matriz BCG, a Matriz GE também foi criada para ser aplicada em um produto individual, uma linha de produtos, um segmento de mercado, uma unidade de negócios ou até mesmo uma divisão da empresa, tornando-a nativamente mais flexível do que um modelo criado particularmente para unidades estratégicas de negócios. O modelo da GE também permite a criação de um quadro qualitativo dos portfólios de produtos de outras empresas, estabelecendo uma boa visão de mercado e dos concorrentes.

Em termos de limitações, os conjuntos de fatores relevantes para a elaboração da Matriz GE são muito subjetivos e dependem do discernimento dos gestores que a estão montando. O mesmo é válido para as notas e pesos atribuídos a cada um dos fatores e não é necessária nenhuma justificativa objetiva para validá-las. No entanto, esta mesma subjetividade permite uma maior discussão entre os gestores justamente para definir os fatores, pesos e notas. Esta troca mais intensa pode enriquecer o conhecimento acerca do negócio e alinhar a visão dos gestores sobre a empresa e seu ambiente. (HOOLEY *et al.*, 2005)

Outra limitação importante é que a relação entre os fatores influenciadores e as dimensões de atratividade do mercado e força do negócio não são comprovadas.

2.3.3 Matriz de Política Orientadora da Shell (Matriz Shell)

A Shell, um grupo multinacional de companhias de energia e petroquímica, desenvolveu uma técnica para analisar sistematicamente considerações qualitativas importantes para o planejamento corporativo e também para setores de negócios de forma independente de previsões financeiras (ROBINSON *et al.*, 1978). A técnica é conhecida como Matriz de Política Orientadora. Apesar de esta ferramenta ter sido desenvolvida especificamente para o setor de petróleo em uma indústria química, a técnica em geral pode ser aplicada em quase qualquer negócio diversificado com setores individualmente separáveis.

As dimensões utilizadas nesta matriz são as *perspectivas do setor de negócios* e *vantagens competitivas da companhia* (similar às dimensões de atratividade do mercado e força do negócio na matriz GE). A técnica básica da Matriz de Política Orientadora visa identificar:

- a) Os principais critérios a partir dos quais as perspectivas do setor de negócios podem ser consideradas favoráveis (potencial de altos lucros e crescimento) ou desfavoráveis;
- b) Os critérios que definem se a posição de uma empresa em um setor pode ser julgada forte ou fraca.

Os critérios utilizados podem ser: crescimento do mercado; equilíbrio da indústria entre oferta e demanda; preços; custos; participação relativa futura da companhia; competitividade da manufatura; força da pesquisa e desenvolvimento; atividades dos competidores; ambiente futuro de negócios.

Os critérios são selecionados e distribuídos para cada uma das duas dimensões e em seguida, são atribuídos pesos a estes critérios. São dadas notas para os critérios e uma nota geral para as dimensões considerando os pesos estabelecidos pelos gestores. Com uma nota em perspectivas do setor de negócios e vantagens competitivas da empresa, é possível plotar cada negócio da empresa em uma matriz 3x3, de forma similar à Matriz GE. Outros formatos de matriz também são aceitáveis, mas a matriz com três colunas e três linhas permite dividir as perspectivas do setor de negócios em “pouco atraente”, “mediano” e “atraente”; e as vantagens competitivas da companhia em “fraco”, “mediano” e “forte”.

Terminada a classificação dos produtos ou unidades de negócios na matriz, prossegue-se para as recomendações para cada categoria de acordo com Robinson *et al.* (1978):

Desinvestimento: Produtos que se classificam nesta categoria provavelmente já estão perdendo dinheiro. A recomendação é de se dispor dos ativos o mais rápido possível e reinvestir de forma mais rentável as fontes de receita e a mão-de-obra qualificada que foi liberada.

Gerador de receita: Uma empresa com uma participação forte em seu setor ainda pode ganhar retornos satisfatórios, gerando caixa. Este negócio precisa de pouco investimento adicional para expansão e pode ser uma fonte de receitas para investir em outros mercados em rápido crescimento.

Retirada gradual: Uma empresa com uma participação de mercado de mediana a fraca em um mercado de baixo crescimento provavelmente não gera uma quantidade significativa de caixa e a recomendação principal é de se retirar gradualmente do setor. Isto implica que esforços devem ser feitos para perceber o valor dos ativos e encontrar uma maneira mais rentável de utilizar o dinheiro. A mesma política se aplica a uma empresa com uma participação muito fraca em um setor com perspectivas medianas.

Custodial: Caso típico da empresa/produto mais fraco em mercados com demasiados competidores. A estratégia indicada nestas situações é de maximizar a geração de caixa sem demais comprometimentos de recursos.

Crescimento: Característico de empresas que estão entre os maiores competidores de um mercado, apoiadas por capacidade de produção e pesquisa e desenvolvimento de produto de forma proporcional. Nesta situação, nenhuma das empresas está em condições de se tornar líder e a recomendação dada é de alocar recursos suficientes para crescer com o mercado antecipando retornos razoáveis. Produtos nesta categoria geralmente geram recursos suficientes para financiar sua própria taxa média de crescimento.

O dobro ou nada: Esta é a zona onde geralmente são encontrados os produtos destinados a serem os sucessos do futuro. No entanto, apenas uma pequena parcela dos negócios mais promissores deve ser selecionada desta zona para se investir pesadamente e aumentar as vantagens competitivas da empresa no mercado, que se mostra muito atraente.

Mais esforço: Atrás do líder em termos de vantagens competitivas, o produto nesta categoria poderia talvez chegar em um nível de igualdade com o líder com a alocação correta de recursos. No entanto, a probabilidade de vencer o líder é remota sem o fortalecimento de sua participação de mercado e isto não é um problema no curto prazo, mas pode se tornar cada vez mais vulnerável com o passar do tempo.

Líder: Posição altamente desejada, com vantagens competitivas fortes em um mercado com perspectivas atraentes. A estratégia indicada é de dar absoluta prioridade a este produto, fornecendo todos os recursos necessários para manter sua participação de mercado. Estando em um setor em rápido crescimento, a instalação de maior capacidade futura se tornará necessária. Neste momento, o negócio líder provavelmente não gera caixa suficiente para sustentar quantias altas de novos investimentos, por isso esse dinheiro terá que ser encontrado em outro negócio. À medida que o crescimento do mercado desacelera, o produto deverá conseguir sustentar seu próprio crescimento e poderá virar eventualmente um gerador de caixa para outros negócios em crescimento.

Similarmente aos demais modelos que utilizam diagramas/matriz para a representação do portfólio, a Matriz Shell também é reconhecida por sua facilidade de adoção, aplicação e comunicação dos achados. Embora menos conhecida que os dois métodos anteriores, possui a

vantagem de extrair dos outros modelos os pontos positivos e adaptar todo o resto para melhor representar as dimensões que fazem sentido particularmente para a Shell.

Obviamente existem limitações, principalmente quando o modelo é aplicado em outras indústrias e empresas com características e objetivos completamente diferentes das da Shell. Os críticos à metodologia da Shell acreditam que os fatores relevantes e sua respectiva importância variam para cada conjunto de produtos de uma empresa e também variam de acordo com as características individuais da empresa e de seu mercado.

2.3.4 A importância de não utilizar apenas um modelo de gestão de portfólio para guiar decisões estratégicas

Wind *et al.* (1983), realizaram uma pesquisa para comparar empiricamente um número de modelos de gestão de portfólio, inclusive a Matriz BCG e a GE, abordados neste trabalho. Existe uma diversidade de dimensões e definições utilizadas nos diferentes modelos, o que evidencia a importância na sua mensuração. A pesquisa aplicou os diferentes modelos em uma mesma empresa que possui quinze UENs, comparando os modelos entre si e também modificando, em cada análise, as definições operacionais, as maneiras de mensurar as dimensões, as regras de discernimento entre “alto” e “baixo”, os pesos dados às dimensões, *etc.*, para poder verificar a consistência dos resultados dentro do próprio modelo.

A pesquisa descobriu que mínimas mudanças nas definições, regras e pesos das dimensões poderiam resultar em diferentes classificações dos negócios envolvidos e, conseqüentemente, em diferentes diretrizes estratégicas para estes negócios. Apenas uma das quinze UENs foi classificada consistentemente na mesma categoria em todos os modelos de portfólio independentemente das definições aplicadas. Desta forma, os autores recomendam que qualquer generalização estratégica resultante da classificação em uma matriz de portfólio é suspeita e instável.

Wind *et al.* (1983) reconhecem que os modelos de gestão de portfólio tendem a enfatizar diferentes objetivos de portfólio (por exemplo, a Matriz BCG tem foco na gestão do fluxo de caixa enquanto a Matriz GE visa a gestão do retorno do investimento) e também oferecem diferentes níveis de flexibilidade para conduzir a análise de portfólio. Portanto, a seleção do modelo de portfólio adequado claramente depende do objetivo da análise de portfólio da organização.

A conclusão da pesquisa de Wind *et al.* (1983) é de que é desejável evitar o uso de um único modelo de gestão de portfólio e, ao invés disto, integrar os diversos modelos para tirar proveito de seus benefícios singulares. Esta abordagem reduz os riscos envolvidos no uso de apenas um modelo como base da análise de portfólio e elaboração de estratégias.

A mesma recomendação é realizada pelos resultados da pesquisa de Cooper *et al.* (2001) sobre as práticas de gestão de portfólio de projetos em empresas. As empresas avaliadas com os melhores portfólios (alinhados com a estratégia da empresa, contém projetos de alto valor, alcança um equilíbrio entre projetos e recursos disponíveis) tendem a utilizar múltiplos métodos de gestão de portfólio: em média 2,43 técnicas diferentes, sendo que quase metade utiliza três ou mais métodos. Os pesquisadores concluem que os gestores dos melhores portfólios parecem reconhecer que não há um único método que forneça os resultados corretos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica permitiu confirmar a importância das ferramentas de gestão de portfólio e da sua contribuição na elaboração de estratégias. Torna-se necessário neste momento verificar se em um ambiente corporativo real essa percepção também é confirmada. Para isto, foi escolhida a pesquisa de campo em um esforço para associar a teoria à prática. Utilizando o artigo de Eisenhardt (1991) como base, foram seguidos os seguintes passos para a execução da pesquisa:

- 1) Definição dos instrumentos de pesquisa e protocolos
- 2) Coleta de informações
- 3) Análise dos dados
- 4) Formação de hipóteses
- 5) Comparação com a revisão teórica
- 6) Conclusões

A expectativa para os próximos passos deste trabalho é um aprofundamento ainda maior no tema da gestão de portfólio através da visibilidade de sua execução na prática.

Selltiz et al. (1987) citam duas abordagens metodológicas de pesquisa: a abordagem quantitativa e a qualitativa. A abordagem quantitativa é ideal para pesquisas cujo propósito está orientado pelo raciocínio hipotético dedutivo e pela necessidade de verificar hipóteses previamente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis. O processo de coleta da abordagem quantitativa prioriza números ou informações que possam ser quantificadas. A abordagem qualitativa, escolhida para este trabalho, é reconhecida pela possibilidade de suportar a formulação de leis ou de explicações gerais. Esta abordagem valoriza a ideia de intensidade em detrimento da ideia de quantidade e suas conclusões fornecem resultados com perspectivas múltiplas.

De acordo com Malhotra *et al.* (2005), existem dois tipos amplos de modelos de pesquisa: exploratório e conclusivo. Modelos conclusivos podem ainda ser descritivos ou causais.

Para este trabalho, foi escolhido o modelo de pesquisa exploratório. Este modelo é conduzido para explorar a situação do problema, obtendo ideias e informações de forma flexível e menos estruturada em relação à metodologia. Isto se dá porque este modelo visa encontrar resultados experimentais e insights que podem ser seguidos de uma pesquisa adicional. A pesquisa exploratória é geralmente conduzida com uma amostra pequena e não-representativa e se beneficia principalmente de informações qualitativas.

O método de pesquisa escolhido para este trabalho foi o estudo de caso. Esta decisão foi realizada tomando como base as três condições propostas por Yin (2010):

- 1) O tipo de questão de pesquisa proposto;
- 2) A extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais;
- 3) O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

A questão de pesquisa deste trabalho é “Como a gestão de portfólio contribui na elaboração das estratégias de crescimento e das estratégias competitivas em uma organização?”. Assim, esta pesquisa procura responder uma questão “como”, está focada em eventos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, tornando a opção do método de estudo de caso como a melhor escolha para este trabalho.

A essência de um estudo de caso é que ele foca na decisão ou em um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado (SCHRAMM, 1991 *apud* YIN, 2010, p. 38).

De acordo com Yin (2010), o método do estudo de caso parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensa de uma única unidade de estudo. Ele envolve a descrição, interpretação e análise da unidade de estudo considerada com o objetivo de compreendê-la internamente de acordo com seus próprios termos.

Para esta pesquisa foi escolhido o uso do projeto de caso único holístico. Assim, foi escolhido estudar um caso único, que será a aplicação das ferramentas de portfólio em uma única empresa; e também optamos por uma unidade única de análise, sendo esta o ponto de vista de apenas uma das áreas da empresa.

A escolha de um estudo de caso único se deu por poder ser um caso representativo da utilização de ferramentas de gestão de portfólios no mundo corporativo. A partir do estudo de uma única empresa esperamos ter um insight acerca da prática em outras empresas, tendo o cuidado de não generalizar. A unidade única de análise foi possível uma vez que a área da empresa que será analisada é justamente a área de Produtos. Esta área é diretamente responsável por selecionar e gerenciar o portfólio, além de executar iniciativas para atingir as estratégias formuladas.

A escolha da empresa foco do estudo de caso precisou cumprir os seguintes requisitos:

- 1) Abertura da empresa para o estudo de caso
- 2) Estar presente em um mercado competitivo e ter relevância neste mercado em termos de participação
- 3) Possuir um portfólio amplo, variado e em expansão que demandaria o uso de análises (estruturadas ou não) para sua gestão

Dados estes requisitos, foi escolhida uma empresa multinacional de tecnologia de grande porte, como foco para o estudo de caso. A empresa cumpre os requisitos propostos e, além disso foi possível obter amplo acesso a informações além da possibilidade de usar sua própria experiência profissional e observações para complementar o estudo de caso. Para o planejamento do estudo de caso foi elaborado um protocolo do estudo de caso.

Como fontes de evidência para o estudo de caso, foram coletadas informações a partir de uma entrevista com o gestor da área de produtos da empresa e também a partir de observação direta do dia-a-dia da área.

Respeitando a natureza exploratória do método de pesquisa escolhido, a entrevista tomou o formato de uma conversa guiada, utilizando um questionário para que a linha de investigação mantivesse consistência. O questionário foi montado tendo-se em mente as proposições teóricas da pesquisa, de modo a responder à pergunta de pesquisa através da análise das respostas coletadas. As perguntas se dividiam em três temas principais: conhecimento das ferramentas de gestão de portfólio, seu uso e a importância dada a seu uso na escolha do portfólio e na elaboração de estratégias. O entrevistado foi o gerente de produtos da área de varejo, sendo o principal tomador de decisões de portfólio desta área, e a entrevista ocorreu em outubro de 2013.

Levando em conta as definições de Merton, Fiske e Kendall (1990 *apud* YIN, 2010), o tipo de entrevista pode ser classificado como uma entrevista focada, que tem pouca duração total e cujo formato é mais aberto e pode assumir uma maneira conversacional.

A entrevista também foi pessoal e não-disfarçada, o que significa que o entrevistador e entrevistado estavam em contato pessoal para a obtenção de dados e que o respondente sabia sobre os propósitos da entrevista e sobre quais temas estava sendo questionado. (MATTAR, 2012). De acordo com Mattar (2012), a entrevista pessoal, em comparação com a entrevista por telefone e o questionário autopreenchido, possui a vantagem de possibilitar a verificação da sinceridade das respostas, pois o comportamento e linguagem corporal do entrevistado podem ser observados.

Esta verificação da sinceridade também pode ser realizada através de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2011, p.48), é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”. Uma das técnicas de análise de conteúdo sugeridas pela autora é chamada análise de enunciação. Na análise de enunciação o discurso é visto como um processo dinâmico e são observadas as estruturas gramaticais utilizadas, o arranjo do discurso, além das omissões, ilogismos, silêncios, entre outros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização da entrevista partiu-se para a fase de análise de seu conteúdo utilizando a metodologia descrita a seguir.

4.1 Metodologia da análise

A abordagem utilizada foi de análise teórico-empírica, na qual os resultados da entrevista são analisados à luz da teoria estudada anteriormente. Desta maneira, procuramos responder a questão de pesquisa unindo a teoria com a prática.

Yin (2010) reforça a necessidade de uma estratégia de análise para tratar as evidências de forma imparcial e produzir conclusões analíticas vigorosas. O autor propõe quatro estratégias de análise, das quais duas serão adotadas neste trabalho. Uma das estratégias é de seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Esta estratégia utiliza como base e orientação as proposições que deram forma às questões de pesquisa e, conseqüentemente, revisão bibliográfica e planejamento do estudo de caso. Neste trabalho toda a coleta de dados e análise teve como objetivo a resposta da pergunta de pesquisa. A segunda estratégia analítica de Yin (2010) utilizada é a de desenvolvimento da descrição do caso. Estas foram as etapas, da análise de conteúdo, utilizadas neste estudo. Aqui é montada uma estrutura teórica para a organização do estudo de caso, a partir da qual é possível discorrer sobre cada tópico em mais detalhes. Assim, neste estudo, o caso será dividido em três tópicos, que ressoam com os três temas de questões realizadas na entrevista, que são:

- a) Conhecimento das ferramentas de gestão de portfólio
- b) Uso das ferramentas de gestão de portfólio
- c) Importância das ferramentas de gestão de portfólio

4.2 Conhecimento das ferramentas de gestão de portfólio

O primeiro tema a ser explorado para responder à pergunta de pesquisa é se o responsável por tomar decisões de portfólio na empresa foco do estudo de caso possui familiaridade com ferramentas de gestão de portfólio. Esta é a primeira pergunta do questionário para a entrevista e foi formulada também para confirmar a informação encontrada na pesquisa bibliográfica de

que uma das vantagens das ferramentas de portfólio (em especial a Matriz BCG) é justamente o fato que são amplamente difundidas principalmente nas faculdades de administração, favorecendo que gestores possam ser facilmente compreendidos por seus colegas ao utilizarem estas ferramentas (Hooley *et al*, 2005). Analisando a enunciação do entrevistado durante a entrevista, a percepção da pesquisadora foi de que inicialmente ele não tinha certeza do que se tratavam estas ferramentas, então alguns exemplos foram dados, aos quais o entrevistado prontamente respondeu que havia visto na faculdade de engenharia e no MBA a Matriz BCG e um pouco da Matriz GE (conhecida mais como Matriz atratividade do mercado X força do negócio).

4.3 Uso das ferramentas de gestão de portfólio

4.3.1 Uso das ferramentas na seleção de produtos do portfólio

Dado que o entrevistado possuía conhecimento das ferramentas, a próxima questão na entrevista visava entender se e como elas eram utilizadas profissionalmente no dia-a-dia da empresa para escolha de produtos que compõem o portfólio da empresa. Foi possível constatar que as ferramentas estudadas no referencial teórico deste trabalho não são utilizadas na gestão de portfólio da empresa; mas, para a tomada de decisão, outros tipos de análise não-estruturada são realizados em seu lugar. Este fato foi posteriormente confirmado na entrevista: “Conheci as ferramentas na faculdade e no MBA, mas nunca utilizei no trabalho nas empresas por onde passei. Embora hoje não utilizamos (*sic*) a BCG, na nossa cabeça acabamos usando os conceitos, que são bem intuitivos, para fazer as análises.”. O entrevistado também explicou que acaba não utilizando as ferramentas no dia-a-dia por falta de tempo e toma suas decisões de portfólio baseadas principalmente em sua experiência e conhecimento, apoiando-se no “senso comum e *feeling*”.

Uma vez que não foi constatada a utilização das ferramentas descritas na empresa estudada, passou-se a buscar quais são as análises utilizadas na gestão do portfólio. O modelo de gestão de portfólio utilizado se baseia em três passos: identificação de oportunidades de mercado, escolha de um produto e, por último, business case e análise de 4Ps.

A identificação de oportunidades de mercado é um processo que ocorre a qualquer momento. O time de Inteligência de Mercado local gera regularmente relatórios baseados em informações compradas de institutos de pesquisa mercadológica. Estas informações abordam market share, preços praticados pelos concorrentes, onde os produtos foram anunciados, volumes vendidos, etc. Todas essas informações aliadas com notícias do mercado e tendências globais em tecnologia permite enxergar movimentações da concorrência e identificar possíveis oportunidades de atuação.

O gestor da área explicou que essas oportunidades podem ser de diversos tipos e é favorável para o portfólio que sejam assim. “Uma boa oportunidade não significa que a empresa vai ganhar dinheiro com ela. Pode ser também uma oportunidade que vai gerar volume para ajudar a justificar os custos fixos de outros produtos no portfólio, ou que vai ajudar a fechar negócio em um cliente varejista onde não atuava antes, ou ainda para conseguir brand awareness.”

O próximo passo do processo é a escolha do produto. Baseado em observações diretas, a grande maioria das filiais regionais da empresa estudada precisa selecionar os produtos de seu portfólio a partir do portfólio global de desenvolvimento. Uma vez que a filial brasileira possui fábrica própria e também o time de desenvolvimento herdado de uma aquisição de outra empresa, existe uma maior liberdade para criar e adaptar novos modelos que possam se encaixar na oportunidade visada.

Tendo um produto em mente para esta oportunidade, faz-se necessário avaliar sua viabilidade. Para isto, o entrevistado afirmou que é realizado o Business Case e análise geral dos 4Ps de marketing (Produto, Preço, Distribuição e Promoção). Baseado em observações diretas, o Business Case pode ser considerado como um método financeiro de gestão de portfólio, classificado por Cooper *et al* (2001) como um método que se utiliza de diversas métricas de lucratividade e retorno para embasar a escolha do portfólio e avaliar sua saúde. O *Business Case* na empresa avalia a viabilidade financeira dos lançamentos e também do portfólio como um todo, juntando os volumes e margens previstos para cada um dos produtos de forma a prever o resultado financeiro para o período. A utilização desta ferramenta financeira para a gestão do portfólio ressoa com a pesquisa por Cooper *et al* (1999), na qual os pesquisadores indicam que o método mais popular de gestão de portfólio utilizado pelos executivos é o método financeiro: 77,3% dos negócios usa a abordagem financeira na gestão de portfólio enquanto 40,4% dos negócios se apóia na abordagem financeira como método dominante de gestão de portfólio.

4.3.2 Uso das ferramentas na elaboração de estratégias

A entrevista também perguntou se as ferramentas de portfólio eram utilizadas na elaboração de estratégias na empresa. O entrevistado respondeu que atualmente elas não são utilizadas para este propósito. De acordo com ele, a elaboração de estratégias locais depende das diretrizes passadas pela matriz, que também realiza o mesmo processo de análise de identificar oportunidades com o monitoramento do mercado. Com base nas oportunidades identificadas são criadas estratégias com objetivos que as unidades regionais precisam atingir. Para atingir estes objetivos cada unidade regional cria diversas iniciativas estratégicas para que a estratégia central possa acontecer. Existem muitas opções de iniciativas, que podem envolver o portfólio, fábrica, supply chain, maneira como é definido o fluxo de caixa ou a maneira como a iniciativa é financiada, entre outras.

A estratégia geral da empresa, de acordo com documentos internos e comunicados à imprensa, consiste em Proteger e Atacar. A partir desta diretriz, seus diferentes segmentos de atuação (computadores, tablets e smartphones, computadores corporativos, etc) são divididos em *negócios para proteger*, que visam o crescimento constante de lucratividade e share onde já têm força, e *negócios de ataque*, onde são empregadas ações mais agressivas para crescer em presença e conquistar share. Os negócios para proteger são principalmente a divisão de computadores pessoais (com foco na região da China, onde é líder absoluta), que tem crescido em uma indústria onde a maioria dos competidores enfrenta declínio. Os negócios de ataque se referem à política de penetração em mercados emergentes, além das novas divisões de tablets, smartphones e Smart TVs.

Observou-se que, mesmo sem usar as nomenclaturas conhecidas, a estratégia geral da empresa de Proteger e Atacar utiliza como base os mesmos conceitos de gestão através de ferramentas de portfólio, apresentando similaridade com a Matriz BCG e a Matriz GE.

Como a Matriz BCG, a empresa separa seus negócios em categorias baseadas na participação do mercado e taxa de crescimento do mercado. Foi possível observar que os negócios para proteger já possuem uma presença consolidada e detêm alta participação relativa em um mercado com taxa de crescimento baixa, sendo comparável à classificação de vaca leiteira proposta pela BCG. Os negócios de ataque estão adentrando novos mercados em crescimento e geralmente começam com pouca participação no mercado, mas isto pode variar de acordo com o produto e mercado. Assim, na classificação BCG estes negócios seriam considerados estrelas ou crianças prodígio.

Também foi possível associar a estratégia da empresa com a Matriz GE/McKinsey, que utiliza como dimensões a atratividade do mercado e força do negócio. Os negócios para proteger estão geralmente em mercados com atratividade média, pois são mercados já consolidados e não mais em rápido crescimento, e onde tem grande força como economias de escala, experiência e influência no mercado. Os negócios de ataque estão geralmente em mercados com alta atratividade devido ao seu tamanho e taxa de crescimento acelerado. Estes negócios precisam possuir força de média a forte para justificarem a aposta neste mercado. Com o amadurecimento do negócio, espera-se que aumente sua força, pois, do contrário, reduziria a atratividade total da oportunidade. A estratégia global da empresa aparenta buscar uma atuação principalmente em oportunidades com atratividade total alta. Se a atratividade total é baixa, não valeria a pena proteger nem atacar esta oportunidade.

Observou-se, assim, que a estratégia global de Proteger e Atacar da empresa estudada é intrinsecamente ligada à gestão do portfólio. Os negócios para proteger geram um fluxo de caixa alto e constante para ser investido nos negócios de ataque, que exigem maiores investimentos devido a estarem em mercados em crescimento, geralmente ainda com pouca participação.

4.4 Importância das ferramentas de gestão de portfólio

O último tópico de análise do estudo de caso da empresa estudada é sobre a importância das ferramentas de gestão de portfólio para a empresa. O entrevistado respondeu que acredita que a utilização das ferramentas poderia ajudar a tomar melhores decisões de portfólio. Atualmente, por ser uma área enxuta e por demandar decisões rápidas, o gestor afirmou não ter tempo para criar uma análise estruturada do portfólio na forma das ferramentas apresentadas. Grande parte das decisões é feita, como o entrevistado descreveu, “no *feeling*”, utilizando como base a intuição e experiência dos tomadores de decisão. O entrevistado afirmou que enxerga valor no uso de uma ferramenta como a Matriz BCG, pois ela traz uma metodologia e lógica para sua elaboração, não dependendo tanto de ideias pré-concebidas e julgamentos individuais. Quando pronta, forneceria um meio de confirmar ou confrontar decisões baseadas em “*feeling*”, revelando outro ponto de vista com maior senso crítico e técnica. Na pesquisa de Cooper *et al* (2001), foi visto que a maioria dos gestores entrevistados também cita como principal benefício esperado da utilização de ferramentas de gestão de portfólio a criação de uma base comum de discussão a partir da avaliação consistente e estruturada, utilizando os mesmos critérios para avaliar diferentes projetos, produtos ou unidades de negócios.

O entrevistado também afirmou que acredita que o uso das ferramentas poderia tornar mais clara a estratégia de produto para a própria área. Desta forma, foi perceptível um certo descontentamento da gerência sobre o atual modo de gerir o portfólio. Este fato ressoou com a pesquisa por Cooper *et al* (1999), na qual é descoberto que, na média, os gestores aparentam estar apenas marginalmente satisfeitos com sua atual abordagem de gestão de portfólio.

Uma das perguntas na entrevista questionava sobre a utilização de uma consultoria com foco em gestão de portfólio na empresa. O entrevistado respondeu que nunca haviam utilizado e que, para o momento atual da empresa, não enxergava a necessidade disto. Ele completou explicando que acredita que este tipo de consultoria pode beneficiar outras empresas, dependendo da estrutura organizacional.

Quadro 1 - Principais Resultados da Análise

| Tópicos de análise | Principais Resultados |
|--------------------|-----------------------|
|--------------------|-----------------------|

| | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecimento das ferramentas de gestão de portfólio | - O gestor de produtos da empresa analisada havia aprendido noções básicas de ferramentas de gestão de portfólio na faculdade e MBA |
| Uso das ferramentas de gestão de portfólio | - As ferramentas mais populares não são utilizadas no dia a dia da filial brasileira, nem para a seleção de produtos do portfólio e nem para a elaboração de estratégias. - Para a seleção de produtos do portfólio são realizadas análises não estruturadas e também modelos financeiros como o Business Case - A estratégia global de Proteger e Atacar da empresa é baseada na gestão de portfólio e se assemelha aos conceitos utilizados pela Matriz BCG e Matriz GE |
| Importância das ferramentas de gestão de portfólio | - Apesar de não possuir métodos estruturados para isto no momento, a empresa enxerga a importância da gestão de portfólio principalmente com os desafios impostos pela aquisição da Empresa X e subsequente união de portfólios de produtos. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo.

Na empresa estudada, devido ao fato de existir uma área de produtos com visão estratégica do portfólio, é possível realizar uma gestão que observa o contexto completo e decide qual é o melhor portfólio para a empresa como um todo. O entrevistado afirmou que já trabalhou em muitas empresas onde isso não acontecia e nas quais a estrutura organizacional era focada em vendas ou na fábrica. “Quando o foco é em vendas, o time de vendas define um portfólio que muitas vezes a fábrica não consegue produzir, que não traz lucratividade, que não tem uma estratégia e nem inteligência de mercado como base. O foco em vendas geralmente cria um portfólio focado em uma oportunidade muito específica e pontual e não enxerga o longo prazo. Quando a fábrica é quem define o portfólio, o time de vendas precisa “se virar” com o que é produzido, vendendo produtos que muitas vezes não atendem às oportunidades do mercado. Por isso é importante a gestão de portfólio no meio disso tudo, observando os interesses da empresa como um todo”.

Uma recente aquisição foi vista como uma oportunidade para que a empresa pudesse atuar no mercado brasileiro com foco em produtos *premium*, enquanto a empresa adquirida se concentrava no segmento de entrada, onde já possuía grande expressividade. Atualmente, a empresa precisa enfrentar o desafio de olhar ambos os portfólios das empresas como um só, de modo a aproveitar os pontos fortes de cada uma e evitar a concorrência entre ambas as marcas no ponto de venda. A utilização das ferramentas de portfólio poderia apresentar de forma mais prática a união entre os produtos das duas marcas, facilitando a sua gestão e verificação de onde estão as lacunas de atuação no mercado e onde estão os possíveis conflitos e chances de canibalização. No quadro 1 é apresentado um resumo dos resultados das análises feitas sobre a empresa estudada.

5 CONCLUSÕES

Tornou-se evidente, ao revisar a teoria acerca da gestão de portfólio, de que esta atividade traz múltiplos benefícios para a organização que a executa. Levando em conta o primeiro objetivo

específico deste trabalho, foram avaliadas as diferentes propostas e ferramentas de gestão de portfólio.

Como visto na pesquisa por Cooper *et al* (1999), a gestão de portfólio é percebida como muito importante para o negócio, de acordo com a maioria dos gestores entrevistados. Este mesmo sentimento foi verificado na entrevista realizada com o gestor da empresa, que, apesar de não utilizar as ferramentas em seu dia-a-dia, reconhece a importância de sua aplicação. Foi possível perceber que existe um certo descontentamento da gerência sobre o atual modo de gerir o portfólio da empresa, sendo que o entrevistado gostaria de utilizar um método mais estruturado de gestão de portfólio. Entretanto, dado que a estrutura é enxuta e existe uma necessidade de decisões rápidas, acabam predominando as decisões com base na intuição e experiência dos tomadores de decisão, devido à falta de tempo para uma aplicação consistente de técnicas mais estruturadas para a gestão de portfólio. Como consequência dessa predominância de decisões com base na intuição em detrimento da utilização de técnicas mais estruturadas, pode-se inferir que a empresa corre o risco de enfrentar situações do tipo tentativa e erro. O problema com a adoção desse tipo de abordagem é o eventual desperdício de tempo e recursos financeiros que as decisões baseadas na intuição podem provocar. Assim, se por um lado a empresa necessita de decisões rápidas e para tanto se utiliza da intuição dos seus gestores, por outro lado, corre o risco de desperdiçar tempo e recursos quando essas decisões não apresentam os resultados práticos desejados. Apesar de não utilizar nenhuma das ferramentas analisadas neste trabalho, verificou-se no estudo de caso que é aplicada uma metodologia de análise de portfólio não estruturada para a tomada de decisão, através da utilização de critérios financeiros para a gestão de portfólio. Observa-se que apesar da análise financeira ser fundamental, ela normalmente permite uma avaliação crítica do portfólio para que ações corretivas sejam tomadas após as decisões iniciais sobre o portfólio. A grande contribuição das técnicas estruturadas de análise de portfólio é permitir uma tomada de decisão que minimize a necessidade das ações corretivas identificadas a partir da análise financeira.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi avaliar como as ferramentas de gestão de portfólio se relacionam com a elaboração de estratégias de crescimento e competitivas. A partir de uma entrevista e observações diretas, foi possível verificar que a filial brasileira não tem o apoio de ferramentas de gestão de portfólio para a sua tomada de decisões e também para a elaboração de iniciativas estratégicas que ajudam a cumprir as estratégias gerais estabelecidas pela matriz.

Apesar de não ser utilizada na filial brasileira, verificou-se que a estratégia global de Proteger e Atacar da empresa pesquisada coloca em seu centro o seu portfólio de negócios. Os negócios são separados principalmente de acordo com a sua força e participação de mercado, além do potencial do mercado – conceitos vistos na teoria acerca de matrizes de gestão de portfólio tais quais a Matriz BCG e Matriz GE. Com os negócios divididos em negócios para proteger e negócios de ataque, são criadas estratégias de crescimento e competitivas específicas para cada um e as filiais criam iniciativas estratégicas para conseguir atingir as metas vinculadas às estratégias. É necessário haver um equilíbrio entre o fluxo de caixa dos negócios de ataque, que exigem mais investimentos, e os de proteção, que geram mais caixa, para que a empresa possa ter um resultado positivo ao mesmo tempo em que busca a inovação.

O portfólio precisa ser a expressão da estratégia do negócio e por isso a gestão de portfólio é tão importante: ela estabelece o elo entre a seleção do portfólio e a estratégia do negócio. As ferramentas de gestão de portfólio ajudam a encontrar, de forma consistente com os objetivos da empresa, um equilíbrio entre negócios de alto e baixo risco, objetividade para critérios de seleção de negócios e uma comunicação mais eficiente das decisões tomadas, tanto

verticalmente quanto horizontalmente. Como visto no caso da estratégia global da empresa, a gestão de portfólio como norteadora da estratégia traz resultados, crescimento e competitividade para a empresa. Se utilizada pela filial brasileira, as ferramentas de gestão de portfólio poderiam ajudar ainda mais a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

5.1 Limitações e contribuições do trabalho

Este estudo traz contribuições no sentido de reforçar a importância da gestão de portfólio e de confirmar a validade da utilização de ferramentas de gestão de portfólio na elaboração e execução das estratégias de crescimento e competitivas. Os autores esperam que, dadas as evidências expostas na revisão bibliográfica e também na pesquisa de campo de que as ferramentas de gestão de portfólio são benéficas para as empresas que as usam, mais gestores escolham adotá-las para auxiliar a tomada de decisão. Entende-se que o esforço inicial para o planejamento e aplicação das ferramentas seja grande, no entanto, este estudo traz evidências de que sua utilização traz benefícios reais principalmente a longo prazo.

A principal limitação deste trabalho reside no fato que, por motivos de conveniência e limitação de recursos, o estudo de caso contou com um caso único e apenas uma unidade de análise. Estudos futuros poderiam ser conduzidos estudando a utilização de ferramentas de gestão de portfólio em outras empresas ou estudando na mesma empresa a percepção de outras áreas, como a área de vendas e de produção, acerca da metodologia de escolha de portfólio conduzida atualmente e do conhecimento das ferramentas apresentadas neste trabalho.

Dada a constatação de que a empresa estudada não utiliza ferramentas de gestão de portfólio atualmente, poderiam ser conduzidos estudos futuros que elaborassem e aplicassem ferramentas de portfólio adequadas para o contexto da organização e alinhadas com as iniciativas estratégicas locais e a estratégia global de Proteger e Atacar. Após isto, seria interessante também uma análise das melhorias percebidas depois da aplicação das ferramentas no dia a dia da tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMICCI, Fábio L.; TOLEDO, Geraldo L.; FUENTES, “Estratégias de crescimento e estratégias competitivas de mercado – um estudo sob a ótica do setor siderúrgico brasileiro”. **Revista Eletrônica de Administração**, 4(1), Junho 2005.

ANDREWS, Kenneth R.. O Conceito de Estratégia. *In*: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra. **O processo da estratégia**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANSELMO, Estevão; TOLEDO, Geraldo L. Marketing Estratégico: Estratégias de crescimento e competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI Seminários em Administração**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**, São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COOPER, Robert; EDGETT, Scott; KLEINSCHMIDT, Elko. “New Portfolio Management: Practices and Performance”. **Journal of Product Innovation Management**, 16, 333-351, 1999.

- COOPER, Robert; EDGETT, Scott; KLEINSCHMIDT, Elko, “Portfolio Management for new product development: results of an industry practices study”. **R&D Management**, 31(4), 361-380, 2001.
- DAY, George S. “Diagnosing the Product Portfolio”. **Journal of Marketing**, 41(2), 29-38, 1977.
- EISENHARDT, K. , Single Case Research, **Academy of Management Review**, 1991.
- HAX, Arnaldo C. **The Delta model**, New York, Springer, 2010.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**, 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**, 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**, 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K., *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing – edição compacta**, 5ª edição. Elsevier Brasil, 2012.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra. **O processo da estratégia**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. *In*: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- REIS, Fernanda O. A.. **O ciclo de vida de produto e as estratégias de mercado na gestão de marcas – Sandálias Havaianas** – Um estudo de caso. Monografia. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2007.
- ROBINSON, S.J.Q.; HITCHENS, R.E.; WADE, D.P. “The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning”. **Long Range Planning**, 11, 8-15, 1978.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Método de pesquisa nas relações sociais**. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.
- WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay; SWIRE, Donald J. “An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models”. **Journal of Marketing**, 47(2), 89-99, 1983.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.