

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Juliano Ferrucci

**DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO
DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Engenharia do Produto.

Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

F456d Ferrucci, Juliano

Desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos na indústria de calçados/Juliano Ferrucci. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2021.
128f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão estratégica. 3. Indústria de calçados. 4. Processo de desenvolvimento de produtos. 5. Gestão do portfólio de Produtos. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

FERRUCCI, J. **Desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos na indústria de calçados**. 2021. 128fls. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Juliano Ferrucci

TÍTULO DO TRABALHO: Desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos na indústria de calçados

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2021

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Assinatura Aluno(a)

Juliano Ferrucci

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

e-mail: juliano.ferrucci@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: JULIANO FERRUCCI

TÍTULO DO TRABALHO:

"DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS"

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

Prof(a). Dr(a). Creusa Sayuri T. Amaral (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado

Prof(a). Dr(a). José Luis Garcia Hermosilla
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado

Prof(a). Dr(a). Flávio Cardoso Ventura
Faculdade de Tecnologia de Jahu

(X)Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 22/04/2021

Prof(a). Dr(a). Creusa Sayuri Tahara Amaral (orientador(a))

Dedicatória
À Deus e a minha família,
bases dos meus valores e princípios,
condutores dos meus sonhos e conquistas
e conforto para as minhas dificuldades.
Juliano Ferrucci

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela minha vida, por estar sempre ao meu lado, me guiando e me inspirando a ser melhor a cada dia.

Agradeço a meus pais, pelo exemplo de vida, pelos ensinamentos, pela oportunidade de conhecer o amor, o respeito, a dedicação e a importância que cada pessoa tem na minha vida.

Agradeço ao meu irmão, por estar sempre ao meu lado, me apoiando, me incentivando e motivando para os desafios de alcançar um mundo bem melhor.

Agradeço a minha filha por compartilhar comigo, o amor, o carinho, a felicidade, a dedicação, o respeito e a esperança.

Agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Creusa Sayuri Tahara Amaral e todos os professores, que estiveram comigo desde a infância, pela dedicação, ensinamentos e orientações, que contribuíram para minha formação como homem e profissional.

Agradeço aos amigos e aos colegas, pelo apoio, incentivo e confiança e pela oportunidade de estarmos juntos nesta jornada.

Epígrafe
“Mestre!
Fazei-me instrumento de Vossa paz!
(...)”
Francisco de Assis

RESUMO

O cenário econômico dos últimos anos tem se apresentado de forma instável para as organizações brasileiras, principalmente para a indústria. A abertura econômica do Brasil na década de 1990 às importações, a globalização intensificada nos anos dois mil, aliada às inovações tecnológicas, tem estabelecido um ambiente de negócio de maior risco para as indústrias brasileiras. Com o crescente avanço da participação dos países asiáticos no mercado internacional de calçados, inclusive no Brasil, as empresas brasileiras do setor foram impelidas a repensar a forma como devem enfrentar esta competição, inclusive dentro do próprio mercado nacional. Isso significa que as empresas devem adotar estratégias que permitam o desenvolvimento de produtos competitivos, buscando no seu ambiente as informações para a formação de um portfólio de produtos que suporte a estratégia. Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é descrever e avaliar como são conduzidas as estratégias para o planejamento de portfólio de produtos na indústria de pequeno e médio porte do setor calçadista. Para isso foi realizada uma pesquisa de campo, exploratória, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, com levantamento de dados intencional de uma amostra de 5 empresas, delimitada às indústrias de calçados feminino de médio e pequeno porte na cidade de Jaú. A pesquisa permitiu a compreensão de vários aspectos sobre o desdobramento das estratégias para o planejamento de portfólio na indústria de calçados. Os resultados obtidos das empresas pesquisadas, indicam uma relação de pouca intensidade e interação entre a estratégia e o planejamento de portfólio de produtos. Assim o reconhecimento da estratégia da empresa por meio da apresentação do seu portfólio de produtos para a maioria das empresas pesquisadas, não é nítido e evidente, baseado na conjuntura econômica e na movimentação do mercado da moda. A pesquisa buscou apresentar uma abordagem para o desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos na indústria de calçados, que poderá ser expandido para outros polos e regiões de indústrias calçadistas para comprovação dos resultados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Gestão de portfólio de produtos. Gestão do processo de desenvolvimento de produto. Indústria de calçados.

ABSTRACT

The economic scenario in recent years has been unstable for Brazilian organizations, especially for industry. The economic opening of Brazil in the 1990s to imports, the globalization intensified in the 2000s, combined with technological innovations, has established a business environment of greater risk for Brazilian industries. With the increasing advance of the participation of Asian countries in the international footwear market, including in Brazil, Brazilian companies in the sector were compelled to rethink how they should face this competition, including within the national market itself. This means that companies must adopt strategies that allow the development of competitive products, seeking in their environment the information to form a portfolio of products that support the strategy. In this context, the general objective of this work is to describe and evaluate how strategies for product portfolio planning are conducted in the small and medium-sized industry in the footwear sector. For this, an exploratory field research was carried out, with a qualitative approach and applied nature, with an intentional data survey of a sample of 5 companies, delimited to the medium and small women's footwear industries in the city of Jaú. The research allowed the understanding of several aspects about the unfolding of strategies for portfolio planning in the footwear industry. The results obtained from the surveyed companies, indicate a relationship of little intensity and interaction between the strategy and the planning of the product portfolio. Thus, the recognition of the company's strategy through the presentation of its product portfolio to most of the companies surveyed, is not clear and evident, based on the economic situation and the movement of the fashion market. The research sought to present an approach for the unfolding of strategies for planning the product portfolio in the footwear industry, which may be expanded to other hubs and regions of footwear industries to prove the results.

Keywords: *Strategic planning. Strategic management. Product portfolio management. Management of the product development process. Footwear industry.*

Lista de Figuras

Figura 1- Matriz SWOT	26
Figura 2 - Matriz BCG	27
Figura 3 - Cinco forças competitivas.....	28
Figura 4 - Matriz das competências essenciais x mercado.....	29
Figura 5 - Perspectivas de valor	30
Figura 6 - Estratégia competitiva e portfólio de valor gerado.....	37
Figura 7 - Modelo de execução estratégica em sete etapas	40
Figura 8 - Modelo 5Ps	42
Figura 9 - Árvore de decisão	46
Figura 10 - Modelo de pontuação típico para priorização de projetos	47
Figura 11 - Modelo de gráfico de bolha risco x recompensa	48
Figura 12 - Modelo que representa as melhores práticas para o (PPM).....	50
Figura 13 - Resumo de atividade Analisar portfólio de produtos da empresa	51
Figura 14 - Processo de desenvolvimento de produtos	55
Figura 15 - Comparação dos fluxos de processo de PDP.....	56
Figura 16 - Modelo de funil para a gestão do PDP dividido em fases	57
Figura 17 - Modelo de fases do processo Stage-Gate	58
Figura 18 - Modelo unificado do processo de desenvolvimento de produto.....	59
Figura 19 – Macro fases e fases do ciclo de vida do produto.....	60
Figura 20 - Processo de desenvolvimento de um produto de moda	61
Figura 21 - Fluxograma para o PDP na indústria de calçados	62
Figura 22 - Fluxograma das etapas dos procedimentos operacionais da pesquisa.....	68
Figura 23 - Estratégia de busca para a pesquisa bibliográfica.....	69
Figura 24 - Gráfico que representa percentualmente como as empresas pesquisadas conduzem o PE.	74
Figura 25 - Gráfico que representa a definição do processo de PE.....	74
Figura 26 - Gráfico que representa os métodos e modelos de PE utilizados pelas empresas ..	75
Figura 27 - Gráfico que representa os fatores mais importantes do PE	76
Figura 28 - Gráfico que apresenta como as empresas avaliam o setor.....	77
Figura 29 - Gráfico que apresenta como é feita a avaliação dos concorrentes pelas empresas	77
Figura 30 - Gráfico que representa o modo de avaliação dos clientes pelas empresa.....	78

Figura 31 - Gráfico que representa o do período de vigência do PE adotado pelas empresas .	78
Figura 32 - Gráfico que ilustra a opção estratégica de mercado adotada pelas empresas	79
Figura 33 - Gráfico que apresenta o público-alvo dos produtos das empresas por classe econômica.....	80
Figura 34 - Gráfico que ilustra as metas estabelecidas pelas estratégias definidas pelas empresas	80
Figura 35 - Gráfico que apresenta as condições de implementação e gestão estratégica.....	81
Figura 36 - Gráfico que representa a frequência de revisão da estratégia.....	81
Figura 37 - Gráfico que mostra o modo de avaliação de desempenho estratégico das empresas	82
Figura 38 - Gráfico que apresenta modo como o processo P&D é conduzido pelas empresas	83
Figura 39 - Diagrama dos modelos de calçados produzidos pelas empresas em relação aos modelos existentes.....	84
Figura 40 - Gráfico dos requisitos de produto que a empresa propõe atender	85
Figura 41 - Gráfico que demonstra o modo como as empresas monitoram e controlam o desempenho do produto.....	85
Figura 42 - Gráfico que apresenta as ações de divulgação dos produtos	86
Figura 43 - Gráfico que demonstra a composição da estrutura de comercialização de produtos	86
Figura 44 - Gráfico com os fatores considerados na formação do preço do produto.....	87
Figura 45 - Gráfico que apresenta as ações de promoções de venda	87
Figura 46 - Gráfico que demonstra a condução das estratégias adotadas pelas empresas	88
Figura 47 - Gráfico que representa as opções de atuação no mercado apontadas pela empresas	89
Figura 48 - Gráfico que apresenta o modo como as empresas conduzem o planejamento estratégico.....	89
Figura 49 - Gráfico que ilustra o comportamento das indústrias pesquisadas na condução da gestão estratégica.....	90
Figura 50 - Gráfico que demonstra a condução do planejamento do portfólio de produtos pelas empresas	90

Lista de Quadros

Quadro 1 - Modelo de organização setorial.....	25
Quadro 2 - Esquema de geração de valor de um produto para o cliente	37
Quadro 3 - Metodologias do processo de desenvolvimento de produtos	63
Quadro 4 - Método e classificação da pesquisa.....	65
Quadro 5 - Perfil do respondente.....	72
Quadro 6 - Definição do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas.....	83
Quadro 7 - Percepção da atuação da empresa no ambiente de trabalho	109
Quadro 8 - Atuação da empresa no mercado.....	110
Quadro 9 - A pesquisa e o desenvolvimento de produtos/serviço, P&D	110
Quadro 10 - Desempenho do portfólio de produto.....	111
Quadro 11 - Sistema de divulgação dos produtos e serviços	111
Quadro 12 - Sistema de comercialização dos produtos.....	112
Quadro 13 - Formação do preço do produto.....	112
Quadro 14 - Plano de vendas	113
Quadro 15 - Participação nas entidades representantes do setor industrial e calçadista	113
Quadro 16 - Meios de informação do setor industrial e calçadista	114
Quadro 17 - Elementos de análise dos concorrentes	115
Quadro 18 - Definições de mercado	116
Quadro 19 - Opção estratégica de produção.....	117
Quadro 20 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (I)	117
Quadro 21 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (II)	118
Quadro 22 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (III).....	118
Quadro 23 - Utilização de modelos e métodos de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas	119
Quadro 24 - Processo de revisão do planejamento estratégico (I)	119
Quadro 25 - Processo de revisão do planejamento estratégico (II)	120
Quadro 26 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (I).....	121
Quadro 27 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (II)	122
Quadro 28 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (III).....	123
Quadro 29 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa A	124
Quadro 30 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa B.....	125
Quadro 31 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa C.....	126

Quadro 32 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa D	127
Quadro 33 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa E.....	128

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das estratégias conforme o mercado	33
Tabela 2 - Resumo das bases e fontes de pesquisa consultadas	70
Tabela 3 - Porte da empresa e tempo em atividade	73
Tabela 4 - Resumo do desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos pelas empresas	91

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BCG – Boston Consulting Group

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

CONBREPRO – Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção

EVC – *Expected Commercial Value*

GEEIN – Grupo de Estudos em Economia Industrial

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PDP – Processo de Desenvolvimento de Produto

PE - Planejamento Estratégico

PEN – Planejamento Estratégico do Negócio

PMI – *Project Management Institute*

PPM – *Product Portfolio Management*

PV- *Present Value*

QFD – *Quality Function Deployment*

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TIR – Taxa Interna de Retorno

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Questão de pesquisa	19
1.3 Objetivo	19
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Aspectos metodológicos	21
1.6 Estrutura da dissertação	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Gestão estratégica	23
2.1.1 Pensamento estratégico.....	23
2.1.2 Principais métodos, modelos, sistemas e ferramentas de gestão estratégica	25
2.1.3 A gestão estratégica na indústria de calçados brasileira	31
2.1.4 Implementação da gestão estratégica e fatores que a dificultam	38
2.2 Gestão do portfólio de produtos	44
2.3 Gestão do processo de desenvolvimento de produtos	52
2.3.1 Contexto do processo de desenvolvimento de produto	53
2.3.2 Modelos e métodos da gestão de PDP	55
2.3.3 Gestão do PDP na indústria de calçados.....	60
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	65
3.1 Classificação da pesquisa	65
3.2 Procedimentos operacionais	67
4 RESULTADOS DA PESQUISA	72
4.1 Situações de pesquisa	72
4.2 Análise do ambiente de negócios	73
4.3 Análise dos resultados específicos do desdobramento das estratégias.....	88
5 CONCLUSÃO	92
5.1 Limitações da pesquisa.....	94
5.2 Contribuições e sugestões para pesquisas futuras	94
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA	105
APÊNDICE B – QUADROS DAS RESPOSTAS OBTIDAS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA	109

**APÊNDICE C – QUADROS DOS DESDOBRAMENTO DAS
ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE
PRODUTOS POR EMPRESA..... 124**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nesta subseção introdutória são abordadas a temática e a problemática desta dissertação de mestrado, bem como os principais temas das áreas de conhecimento da engenharia de produção, classificadas como áreas de concentração, que constituem o trabalho.

O sucesso de uma empresa advém de sua estratégia de negócio, que está diretamente relacionada a sua capacidade de promover a satisfação de seus clientes, ou seja, toda empresa tem um produto ou serviço que deve atender às necessidades de um mercado. A forma como a empresa irá atender esse mercado, que definirá o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, faz parte da estratégia empresarial de médio a longo prazo, adotada pela empresa (MARTINS; LAUGENI, 2005). No planejamento estratégico estão incluídos a aplicação de métodos, por exemplo de gestão de portfólios, que auxilia a empresa na priorização dos projetos, de modo que atenda às especificações elaboradas no planejamento.

Alinhado ao planejamento estratégico, está o monitoramento dos interesses dos clientes. Assim, para uma empresa permanecer competitiva, deve considerar a voz do cliente no desenvolvimento de seus produtos e serviços, como forma de assegurar o atendimento dos principais requisitos ou necessidades dos clientes. Segundo Kotler, Keller e Kevin (2006), um produto continuará vivo no mercado desde que atenda às necessidades impostas pelos consumidores, sendo elas facilmente perceptíveis ou não, mas que o delimitam dentro de um grupo ou estilo de vida.

Quando empresas que buscam novas habilidades para gerar múltiplas ideias para novos produtos, que sejam consistentes com a estratégia atual do produto e selecionam os projetos com maior probabilidade de sucesso, o desempenho no mercado dos novos produtos deve melhorar (MCNALLY et al., 2011).

A gestão de portfólio de produtos é um dos processos responsáveis por manter a posição competitiva das organizações, pois permite alocar adequadamente os recursos de desenvolvimento e assegurar maior objetividade e eficácia na seleção dos projetos de novos produtos (LOOS; MIGUEL, 2014). A finalidade do alinhamento do portfólio de produtos consiste em traduzir a estratégia da empresa em um conjunto de produtos, que considera as linhas de produtos atuais e as futuras que serão responsáveis pela viabilização da estratégia (MCNALLY et al., 2011).

O gerenciamento de portfólio é um processo de decisão dinâmico de projetos de desenvolvimento de produto, que atualiza e revisa continuamente os projetos de desenvolvimento de produtos ativos para os recursos limitados disponíveis (COOPER et al., 1997). Com base nas decisões do portfólio, novos projetos podem ser selecionados e priorizados, enquanto os projetos existentes podem ser cancelados ou não priorizados.

A gestão de portfólio é fundamental, uma vez que decisões ruins do portfólio, que não estejam alinhadas com a estratégia da empresa, podem ter um impacto negativo significativo nos resultados de desempenho (CHAO; KAVADIAS, 2008; COOPER, 2001). Neste sentido Kester, Hultink e Lauche (2009) defendem que as decisões do portfólio devem ser colocadas no contexto de todo o portfólio de projetos objetivando o alcance das metas estratégicas.

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) situa-se na interface entre a empresa e o mercado, cabendo a ele identificar e até mesmo antecipar as necessidades do mercado (ROZENFELD et al., 2006). Segundo estes mesmos autores a contribuição do PDP como fonte de vantagem competitiva tem sido cada vez mais significativa. Estima-se que algo em torno de 85% dos custos do ciclo de vida de um produto seja reflexo das definições ocorridas na fase de planejamento do projeto.

A indústria calçadista brasileira vem passando, nos últimos anos, por um processo de reestruturação. A abertura econômica, ocorrida a partir dos anos noventa, ampliou a competição no mercado interno e externo, o que impôs a necessidade de um novo conjunto de estratégias frente a produtores de outros países (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012). Segundo os mesmos autores, países como Vietnã, Indonésia, China e Malásia que têm suas indústrias marcadas por baixos custos, elevada escala e desvalorização cambial e que muitas vezes dispõem de práticas desleais como a pirataria e o *dumping* social, levaram as empresas brasileiras a redefinirem as bases de suas vantagens competitivas, afastando-se das vantagens tradicionais de baixos salários e dotação de mão de obra e recursos naturais.

A constituição deste cenário competitivo global entre os setores produtivos de calçados, levou as empresas calçadistas da região sul do Brasil a optarem por aumentar o valor agregado de seus produtos para competir no mercado nacional (FAVONI, 2018).

Em tal contexto, estratégias de preço e desenvolvimento tecnológico se tornaram cruciais diante das pressões competitivas internacionais numa indústria de forte heterogeneidade tecnológica e segmentação comercial (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012). No entanto, uma pesquisa realizada por Bachega e Godinho (2011) aponta que 69% das empresas calçadistas localizadas nos polos de Birigui, Franca e Jaú, no interior de São Paulo, encontram-se sem foco estratégico. Segundo Favoni (2018), uma consequência direta desta falta de

definição estratégica é a dificuldade que estas empresas encontram para se manterem competitivas no mercado.

1.2 Questão de pesquisa

Toda pesquisa acadêmica é motivada por um problema não resolvido, pela necessidade de gerar mais informação sobre um assunto, ou seja, para conhecer mais sobre algo, que diretamente gera uma pergunta a ser respondida, uma questão de pesquisa. Diversos pontos de vista são comportados em uma questão e pode provocar diferentes métodos de pesquisa. Explicitar uma questão depende de uma relação extremamente singular sobre o interesse do pesquisador (CABRAL; MORATO, 2003). O fato de uma questão qualquer se apresentar, tomando conta do pesquisador, justifica a necessidade de busca de “soluções”. Assim, a questão pode se revelar como a bússola da pesquisa (CABRAL; MORATO, 2003).

Neste sentido, observando o contexto apresentado pela problemática de conduzir o desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos na indústria de calçados, abordada na contextualização, a questão de pesquisa que este trabalho busca responder é:

- Como ocorre a relação entre estratégia e o desenvolvimento de produtos em uma empresa de pequeno porte do setor calçadista?

Uma outra questão, marginal, mas também importante é:

- A gestão de portfólio torna a relação entre estratégia e o desenvolvimento de produtos mais estruturada e a empresa mais competitiva?

Estas duas principais questões nortearão o desenvolvimento da pesquisa neste trabalho.

1.3 Objetivo

O objetivo de uma pesquisa torna explícito o problema para o qual se buscará uma solução, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2002). Os objetivos podem definir a natureza do trabalho, o foco dado ao problema selecionado, os dados a serem coletados. Podem ser intrínsecos ou extrínsecos, teóricos ou práticos, gerais ou específicos, a curto ou a longo prazo (CERVO, 1978).

Assim, o objetivo geral deste trabalho é descrever e avaliar como são conduzidas as estratégias para o planejamento de portfólio de produtos na indústria de pequeno porte do setor calçadista. Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar as estratégias de produto de pequenas empresas calçadistas;
- Identificar como são planejadas, definidas e implementadas as estratégias de produto de pequenas empresas calçadistas;
- Sistematizar o processo de planejamento do portfólio de produtos de pequenas empresas calçadistas;
- Avaliar indicadores que associem a gestão de portfólio e a competitividade da empresa.

1.4 Justificativa

Internamente, a empresa deve adotar estratégias competitivas em todas as áreas que podem aumentar o valor do produto/serviço para o cliente, como métodos para redução de custo ou tecnologias para o desenvolvimento de um produto/serviço com desempenho superior. Segundo Castro e Carvalho (2010), o processo desenvolvimento de produtos de algumas empresas, necessita de melhorarias na gestão desses processos, tornando-os mais estratégicos, no sentido de alinhar o portfólio de produtos com a estratégia de negócio da organização. Assim, o processo de desenvolvimento de novos produtos é reconhecido como um processo estratégico para a empresa, pois além de projeto multidisciplinar que abrange a integração e interconexão de diferentes áreas da empresa e também é responsável pela geração de inovação (BRETTEL et al., 2011).

Um dos problemas que as organizações de diversos setores industriais enfrentam está associado com a seleção de projetos de novos produtos (CASTRO; CARVALHO, 2010). Em muitos casos, observa-se que o portfólio de projetos nas organizações contém projetos que não suportam adequadamente a intenção estratégica; sofrem de sobreposição e duplicação; competem por recursos limitados, não compartilham capacidades de forma adequada, ou excedem a capacidade da organização para a mudança (LOCKETT; REYCK; SLOPER, 2008).

O problema no alinhamento do processo de desenvolvimento de produtos é antigo, como citado por Clark e Wheelwright (1993), Cooper et al. (1998) e Ernst (2003), que sugerem que muitas empresas têm falhas nas atividades de planejamento do portfólio de produtos. Segundo esses autores, muitas empresas falham em nível estratégico por focar em projetos individuais e não os integram aos outros projetos e ao planejamento estratégico.

Um estudo realizado por Carucci (2017) estimou que em 2016, 67% das estratégias de empresas norte-americanas bem formuladas falharam devido à má execução. O autor conduziu

um estudo longitudinal de 10 anos sobre liderança executiva, mostrando que 61% dos executivos entrevistados, não estavam preparados para os desafios estratégicos que enfrentaram.

Uma das principais razões para a falta de ação é que “novas estratégias” geralmente não são estratégias. Uma estratégia real envolve um conjunto claro de opções que definem o que a empresa fará e o que não fará. Muitas estratégias não são implementadas, apesar dos amplos esforços das pessoas que trabalham duro, porque elas não representam um conjunto de opções claras (VERMEULEN, 2017). Assim, muitos processos de execução da estratégia falham porque a empresa não tem algo que valha a pena executar.

Embora os planos estratégicos identifiquem o que a organização deve fazer de maneira diferente, muito poucos fornecem um roteiro de como desenvolver as habilidades, conhecimentos e processos necessários para realizar e sustentar as mudanças críticas. Mas sem criar esses recursos é difícil alcançar os resultados desejados (ASHKENAS; CHANDLER, 2017).

O trabalho de Souza, Paula e Fuck (2012) sob o título “Os desafios da indústria calçadista brasileira: competir ou proteger? ”, aborda o contexto da indústria brasileira de calçados que vem procurando superar suas tradicionais condições competitivas, passando a produção de calçados a exigir constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo a tendência estabelecida pela moda.

Sobre este aspecto a definição estratégica tem sido mais perceptível entre as médias e grandes empresas, enquanto as pequenas ainda se caracterizam por uma baixa relação capital/trabalho, resultando em distintas estratégias empresariais relacionadas a força de trabalho, inovação de processo e de produto e de inserção nos mercados (SOUZA; PAULA; FUCK, 2012).

Especificamente sobre a indústria de calçados de pequeno porte, até o momento não foi encontrada nenhuma abordagem com foco na investigação sobre o desdobramento das estratégias no planejamento de portfólio de produtos, o que justifica o desenvolvimento desta pesquisa, pela relevância socioeconômica que este setor produtivo representa para o desenvolvimento econômico do país.

1.5 Aspectos metodológicos

A seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado. A escolha dos métodos e das técnicas a serem empregadas dependerá dos vários

fatores relacionados com a pesquisa no campo da investigação (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Pretende-se mapear a dinâmica da relação do processo de desenvolvimento de produtos e portfólio de produtos, com a estratégia de negócio, por meio de entrevista dirigida aos gestores destas empresas, pesquisa bibliográfica em bases de periódicos e informações públicas sobre o setor. Assim a classificação da pesquisa se enquadra como qualitativa na abordagem do problema, de natureza aplicada, com o objetivo exploratório e procedimentos técnicos contemplados pela pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de campo.

O universo da pesquisa é a indústria de calçados, de médio e pequeno porte do polo calçadista de Jaú, no Estado de São Paulo. A investigação, proposta no objetivo geral e nos objetivos específicos, será realizada por meio de uma amostra de 5 empresas.

1.6 Estrutura da dissertação

Esta dissertação contempla cinco seções. A seção de introdução apresentará a contextualização do tema, a questão de pesquisa, objetivo, justificativa, aspectos metodológicos e as seções subsequentes.

A seção dedicada ao referencial teórico aborda os temas de gestão estratégica, planejamento de portfólio de produtos e processos de desenvolvimento de produtos.

A metodologia da pesquisa será descrita em uma seção que apresenta a classificação da pesquisa e constituirá seus procedimentos operacionais. Em outra seção serão apresentados o resultado geral da pesquisa, os resultados específicos e observações e situações de pesquisa.

A última seção dedica-se as conclusões da pesquisa, suas limitações, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica

O desenvolvimento desta subseção inicia-se com um resumo das principais contribuições dos pensadores, da estratégia no ambiente de negócios, notadamente reconhecidos, com o objetivo de fundamentar o conhecimento. Desde modo, são descritos na subseção os principais métodos, modelos, sistemas e ferramentas de gestão estratégica, já consolidadas pelo mercado, como premissa para identificar quais deles estão sendo utilizados atualmente nas organizações, e de que forma. Por fim, são abordadas pesquisas que orientam, recomendam ou sugerem ações para promover a gestão estratégica, bem como pesquisas que relatam os potenciais e prováveis fatores que dificultam a implantação da gestão estratégica.

2.1.1 Pensamento estratégico

A estratégia só se tornou uma disciplina oficial na academia em meados da década de 1970. Desde então várias escolas de formulação estratégica se formaram. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), relacionaram dez escolas que podem assim ser identificadas:

- Escola ambiental – processo reativo;
- Escola do aprendizado – processo emergente;
- Escola cognitiva – processo mental;
- Escola de configuração – processo de transformação;
- Escola cultural – processo coletivo;
- Escola do design – processo de concepção;
- Escola empreendedora – processo visionário;
- Escola do planejamento – processo formal
- Escola do poder – processo de negociação;
- Escola do posicionamento – processo analítico.

A estratégia pode ser entendida como o conceito central do negócio e que determina quais são as atividades-chave de uma determinada empresa, o que permite aos executivos discernirem quais são as reais oportunidade para o negócio, pois uma oportunidade, só pode ser aproveitada, se houver uma estratégia (DRUCKER, 2000).

Para Mintzberg (2004) a elaboração de um planejamento estratégico é um processo complexo e envolve sofisticados, sutis e inconscientes processos cognitivos humanos e sociais, assim, o plano estratégico deve apresentar um resultado concreto para gerar valor econômico à organização no longo prazo.

Hamel e Prahalad (1995) entendem a estratégia como um esforço criativo e revolucionário de pensar diferente que busca definir um planejamento para o futuro da organização e como um fator de inovação, que associa a inteligência e a imaginação de empreendedores e colaboradores das organizações, permitindo a reformulação de estratégias já superadas pelo novo ambiente dos negócios.

Porter (1989) considera que a estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, clientes e demais *stakeholders*, incorporando assim o conceito de estratégia competitiva, que consiste em ser diferente, escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um mix único de valor.

Na visão de Porter (1999) a competitividade das empresas contribui para a elevação da produtividade do país, que por sua vez é o determinante principal, ao longo prazo, do padrão de vida e é a causa fundamental da renda nacional per capita.

A estratégia está fundamentada na escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir. É preciso identificar os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes e selecionar as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, financeiro e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Kaplan e Norton (2000) a estratégia precisa de um foco, exige mudanças no status quo, concretiza a visão, precisa ser mensurada e tem que refletir a proposição de valor. Segundo estes autores, o desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação, o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes, ou seja, a estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados entre si.

Bain (1965) considera o ambiente externo como fator primário para indicar as estratégias que as organizações deveriam elaborar. Esta vertente do pensamento estratégico predomina durante as décadas de 70 e 80 e culmina com o modelo de organização setorial.

Este modelo considera que o setor no qual a empresa atua é o fator mais relevante para determinar seu desempenho (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). O Quadro 1 apresenta o modelo da organização setorial.

Quadro 1 - Modelo de organização setorial

Características do modelo da organização setorial	Ação
Conhecimento sobre o ambiente	Pesquisas Ambiente contextual (macroambiente) Ambiente transacional (microambiente) Concorrência
Identificação de um setor com potencial de oferecer retornos acima da média de mercado	Pesquisas Estrutura setorial favorável
Elaboração da estratégia adequada	Posicionar-se Para obter ganhos acima da média
Desenvolvimento ou aquisição de ativos e habilidades para implementar a estratégia	Desenvolver Competências
Aplicação das forças competitivas da organização	Implementar Estratégias alinhadas com os ganhos pretendidos

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001)

Sendo assim, o modelo de organização setorial, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) estabelece que a estratégia organizacional esteja baseada na adequação e adaptação da empresa ao segmento de negócio. Destacando a análise ambiental, o posicionamento quanto a definição de estratégia e no campo do desenvolvimento de competências, investir em recursos humanos e tecnológicos para então poder implementar as estratégias associadas.

2.1.2 Principais métodos, modelos, sistemas e ferramentas de gestão estratégica

As ferramentas de gestão estratégica são poderosas na medida em que mapeiam os interesses existentes de uma organização (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). O responsável pela implementação da estratégia pode usar ferramentas para transmitir os resultados esperados durante fases críticas (WHITTINGTON et al., 2006). A lista de ferramentas que foram desenvolvidas e propostas por consultores ou acadêmicos é muito ampla. Segundo os autores. Jarzabkowski e Kaplan (2015), o sucesso do uso de uma ferramenta de estratégia pode ser examinado nos níveis organizacional e de campo, na sua adoção e rotinização na prática organizacional. Assim, as ferramentas de estratégia devem ser úteis para lidar com as incertezas associadas à elaboração de estratégia.

Em vez de sua aplicabilidade a uma tarefa, a familiaridade pode ser uma principal razão para usar ferramentas específicas, que já estão incorporadas na prática organizacional e são reconhecidas pelo grupo (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Portanto, para estes mesmos autores, a seleção de ferramentas pode ser mais dependente do uso organizacional padronizado do que da adequação da ferramenta à situação no ambiente.

A seleção de ferramentas também pode ser influenciada pelo grau em que as ferramentas são simples e oferecem representações visuais claras. Ferramentas mais simples são mais fáceis de lembrar e usar (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Segundo os autores em circunstâncias particulares, os gestores estratégicos escolherão a primeira ferramenta que sabem usar, ou com a qual eles têm mais familiaridade, que parecem se encaixar no problema em questão.

A Matriz SWOT é uma matriz com quatro células desenvolvida para associar as oportunidades e ameaças com o ambiente externo, com os pontos fortes e fracos da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). A Figura 1 ilustra a matriz SWOT.

Figura 1- Matriz SWOT

Diagnóstico Externo	Diagnóstico da organização	
	Forças	Fragilidades
Oportunidades	Abordagem agressiva; Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção do status quo.
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem; área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, (2009)

A metodologia propõe que primeiro sejam listadas todas as ameaças e oportunidades do ambiente externo que influencia a organização, e em seguida todos os pontos fracos e fortes da empresa (HERRERO, 2005). Desta forma, a organização estabelece uma compatibilidade das capacidades organizacionais distintas, com as possibilidades externas definindo um critério para priorizar ações.

Henderson (1979) propõe a matriz BCG, em que considera que a organização pode classificar cada um de seus produtos ou linha de produtos em função da taxa de crescimento do mercado e a participação relativa destes produtos no mercado. A Figura 2 representa o modelo da matriz BCG.

Figura 2 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

A Matriz BCG é baseada na teoria do Ciclo de Vida do Produto e é aplicada para determinar as prioridades de investimentos na carteira de produtos de uma organização. Segundo Henderson (1979) a estratégia de produtos deveria considerar um portfólio equilibrado, entre produtos em mercados de grande crescimento que demandam investimentos e retornos compensatórios e produtos em mercados de baixo crescimento que podem gerar os recursos necessários para suportar os investimentos.

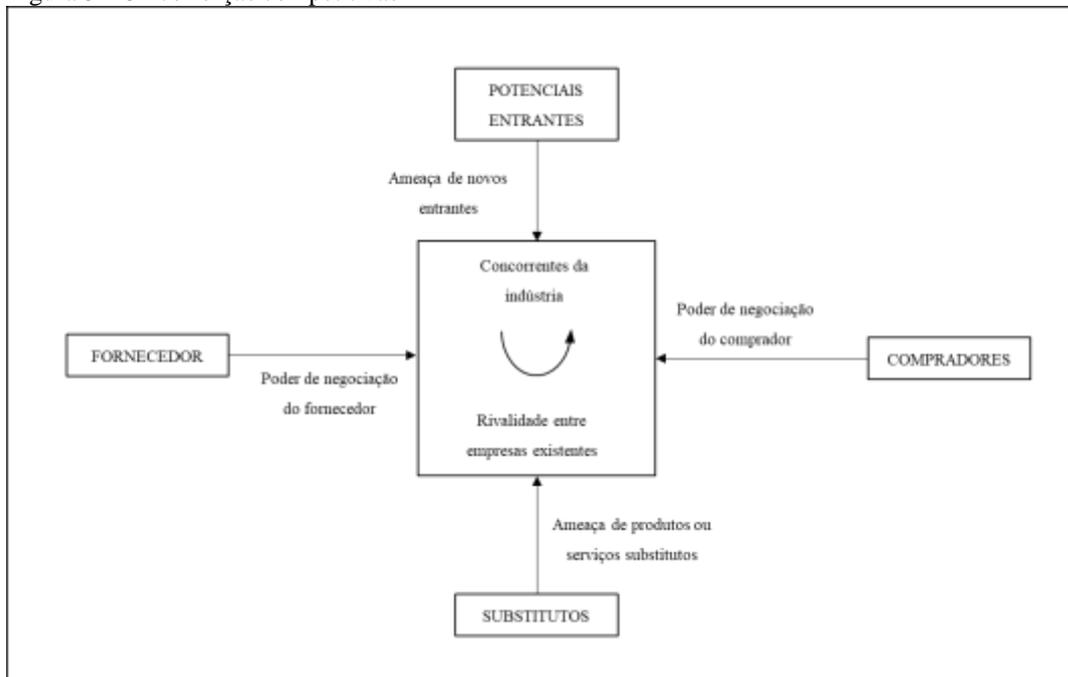
De acordo com Porter (1996) o ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é ter em mente o objetivo correto, isto é, obter um excelente retorno sobre o investimento para os acionistas e demais *stakeholders*, ao longo do tempo. Entretanto este retorno é afetado pela constante ação de cinco forças competitivas, que disputam entre si uma parcela maior do valor gerado pelo negócio. A Figura 3 traz o modelo das cinco forças de Porter.

A ameaça de novos entrantes influencia as bases atuais da competição, por trazer novas competências, novas capacidades e novos investimentos, o que pode ocorrer pelo desenvolvimento interno, aquisição de uma empresa no mercado ou fusões entre organizações (HERRERO, 2005).

A rivalidade entre empresas pode ser observada, quando movimentos como redução de preços, melhorias de qualidade, ampliação das garantias ou introdução de novos produtos acontece. Segundo Porter (1996) a empresa deve buscar um posicionamento estratégico

sustentável, perseguindo uma rentabilidade superior aos seus competidores sobre o investimento a longo prazo.

Figura 3 - Cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

Para Herrero (2005) os produtos substitutos afetam principalmente a rentabilidade das empresas mais lucrativas, determinando um preço-teto para os produtos estabelecidos no mercado, agregando novos requisitos que podem satisfazer uma mesma necessidade básica. Ainda de acordo com o mesmo autor o poder de negociação dos compradores e fornecedores, dependem principalmente da capacidade financeira destes, da quantidade de produtos e insumos negociados em relação a outros compradores e fornecedores.

Porter (1996) destaca a importância de uma organização gerenciar as cinco forças competitivas para obter vantagem sustentável e consistente frente aos competidores no mercado.

A estratégia deve ser considerada como a capacidade de uma organização desenvolver competências essenciais que irão contribuir para a concepção de novas propostas de valor para os consumidores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) definiram a matriz das competências essenciais como ferramenta para auxiliar os gestores na identificação de quais competências ela precisa começar a desenvolver, que novos grupos de clientes devem atender, que novos canais deveriam estar

explorando para alcançar as metas planejadas para o futuro. A Figura 4 ilustra a Matriz das competências essenciais.

Figura 4 - Matriz das competências essenciais x mercado

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Futuro	Atual	Futuro
	<p>Construção de novas competências essenciais para proteger e ampliar a atual posição no mercado</p>	<p>Construir novas competências principais para criar e competir nos mercados do futuros</p>	
Atual	<p>Alavancar competências essenciais para melhorar a posição atual no mercado</p>	<p>Reimplantando e recombinação competências essenciais para competir nos mercados do futuro</p>	
	Atual	MERCADO	Futuro

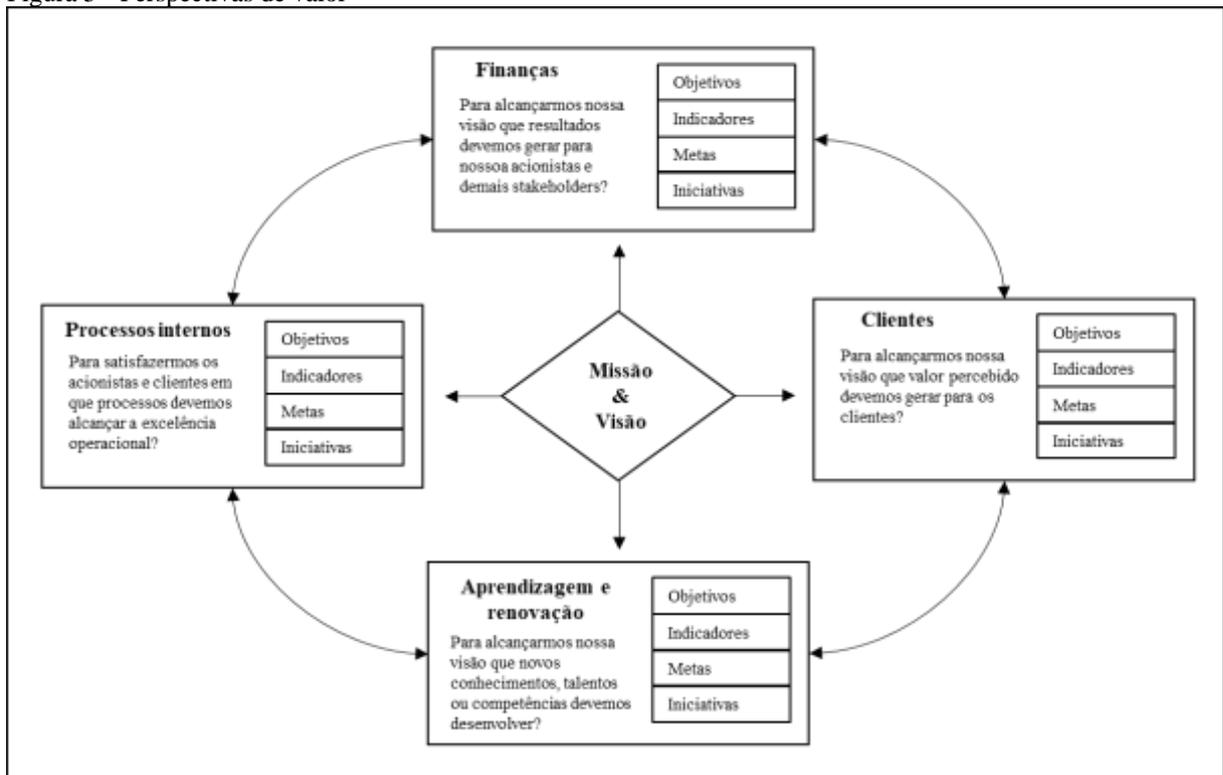
Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1995)

As competências essenciais são uma integração de conhecimentos, tecnologias, habilidades e capacidades de uma organização para inovar sua proposta de valor. Segundo Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, a criação de novos conhecimentos e a integração entre ativos físicos da empresa e o capital intelectual na constituição de novas vantagens competitivas.

A chave para implementação da estratégia na organização é a compreensão da hipótese subjacente por todos os envolvidos, o alinhamento dos recursos com essas hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades (KAPLAN; NORTON, 2000). Segundo estes autores, o plano estratégico deve ser executado em todos os níveis da organização e deve estar inserido no centro do processo gerencial. Kaplan e Norton (2000) desenvolveram a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2000). A Figura 5 apresenta a perspectiva de valor concebida pelos autores por meio do modelo de gestão estratégica BSC.

Figura 5 - Perspectivas de valor



Fonte: Adaptado de Herrero (2005)

1. A perspectiva financeira deve conter indicadores que mostrem se a execução da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Neste sentido os indicadores de lucratividade, retorno sobre o investimento e fluxo de caixa podem revelar como a estratégia está conduzindo a organização.
2. A perspectiva do cliente aponta para avaliação de como a empresa é vista pelo cliente e como ele pode ser atendido da melhor maneira. Assim os indicadores de satisfação do cliente, pontualidade na entrega, retenção de clientes e conquista de novos clientes, contemplam a análise desta perspectiva de valor.
3. A perspectiva dos processos internos indica quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência. Desta forma, os indicadores de qualidade do produto, produtividade e pontualidade, contribuem para gerar a avaliação do alinhamento estratégico.
4. A perspectiva da inovação e aprendizagem trata da capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Assim os indicadores de número de concepção de novos produtos, novas tecnologias, desenvolvimento de competências e motivação dos funcionários revelam como a organização está se preparando para garantir a sua competitividade no mercado.

2.1.3 A gestão estratégica na indústria de calçados brasileira

A abertura do mercado brasileiro para importação de produtos, realizada em meados de 1990, promoveu a intensificação da concorrência com novos produtores mundiais de calçados, e estimulou os empresários do setor a adotar novas estratégias (COLANTUONO, 2014).

Os estudos de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) identificaram que ações competitivas relacionadas com a diversidade de produtos, velocidade, qualidade, inovação e flexibilidade tiveram sua importância elevada na estratégia de negócios, enquanto design, desempenho e pontualidade mantiveram seu nível de importância. As ações relacionadas à competição por preço e volume de produção foram afetadas e perderam relevância (SCHMIDT; ZDANOWICZ, 2015).

Segundo Schmidt e Zdanowicz (2015) houve uma evolução da estratégia no setor, que era orientada para produção de grandes volumes e preço baixo, para a busca de vantagem competitiva caracterizada por um modelo de maior complexidade. Para Akhter e Barcelos (2011) os efeitos da globalização sobre a estratégia, principalmente a competição com os calçados chineses, levou as empresas brasileiras a mudarem a orientação estratégica para a oferta de produtos diferenciados e construção de marcas. Para estes autores o esforço de marketing das indústrias de calçados brasileiras pode ser considerado positivo, porém não foi suficiente para melhorar a rentabilidade das empresas.

Estudo realizado por Paiva et al. (2012) abordam a forma como são trabalhadas as oportunidades, o nível de planejamento e a tomada de decisão relacionada ao desenvolvimento de estratégias e capacidades competitivas. Segundo estes autores, as empresas podem optar por diferentes estratégias, que demandam inúmeras ações, capazes de estabelecer resultados relacionados à competitividade completamente diversos.

Uma classificação baseada em recursos para micro, pequenas e médias empresas, elaborada por Andersén (2012) propõe seis grupos distintos em função da orientação estratégica:

1. Um grupo que nomeia de *IKEAS*, empresas que competem com produtos de baixo custo, mas com alto grau de inovação em seus produtos;
2. Outro grupo de empresas que detém grande capacidade tecnológica foi dado o nome de *TECHNOCRATS*;
3. Um terceiro grupo que concentra empresas consideradas com desempenho de inovação e marketing abaixo da média foi chamado de *CONSERVATIVES*;

4. *MARKETEERS* foi o nome dado a um outro grupo que congrega empresas que competem com produtos complexos e avançados meios tecnológicos e nível médio de desempenho de inovação;
5. *CRAFTSMEN* foi a designação dada ao grupo de empresas que detém baixo nível de recursos tecnológicos; e
6. *NOMADS* as empresas que se encontram abaixo da média em detenção de recursos e capacidade e migram para diferentes mercados, aparentemente sem uma orientação estratégica.

A classificação proposta por Andersén (2012) revela que a capacidade de fazer o melhor uso do potencial de recursos estratégicos em uma empresa é diferente, mesmo em organizações inseridas no mesmo grupo ou classificação.

Grupo de Estudos em Economia Industrial (GEEIN, 2007) e Castro (1999) descrevem diferentes estratégias praticadas pelos empresários da indústria calçadista brasileira. Estes autores classificam as estratégias da seguinte forma:

1. Adaptação eminentemente regressiva: redução da atividade fabril e expansão das atividades com foco na importação e comercialização de produtos;
2. Desverticalização: representa a transferência de uma atividade, ou função, de uma empresa para outra;
3. Diversificação: expansão do portfólio de produtos para mercados distintos da sua área original de atuação;
4. Expansão da capacidade produtiva: mobilização de recursos para aumentar a capacidade produtiva com a intenção de ampliar sua participação no mercado.
5. Joint venture: união de empresas através de uma nova empresa, com o objetivo de reduzir custos, conquistar mercados e fortalecer operações;
6. Incentivos governamentais: incentivos concedidos pelos governos às empresas do setor calçadista para atraí-las aos seus territórios;
7. Inovação: investir em pesquisa e desenvolvimento e também na posterior incorporação de seus resultados em novos produtos, processos e novas tecnologias;
8. Internacionalização: processo pelo qual companhias desenvolvem estratégias internacionais a partir de uma base nacional, sob coordenação centralizada;
9. Modernização da produção: melhoramento qualitativo do parque produtivo da empresa para reduzir os custos, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade e adquirir maior competitividade;

10. Promoção de exportações: buscar participação no mercado internacional e conquistar novos consumidores em países ainda não explorados.

11. Reestruturação organizacional: redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa.

A Tabela 1 apresenta o resumo da pesquisa de GEEIN (2007) e Castro (1999) sobre as estratégias adotadas pelas principais indústrias de calçados do Brasil.

Tabela 1 – Distribuição das estratégias conforme o mercado

	Interno	(%)	Externo	(%)	Ambos	(%)	Total	(%)
Adaptação eminentemente regressiva	6	2,1	-	-	-	-	6	2,1
Desverticalização	22	7,7	5	1,8	3	1,1	30	10,5
Diversificação	9	3,2	1	0,4	2	0,7	12	4,2
Expansão da capacidade produtiva	20	7,0	-	-	-	-	20	7,0
Joint ventures	3	1,1	1	0,4	-	-	4	1,4
Incentivos governamentais	19	6,7	4	1,4	-	-	23	8,1
Inovação	48	16,8	7	2,5	2	0,7	57	20,0
Internacionalização	-	-	4	1,4	-	-	4	1,4
Modernização da produção	50	17,5	2	0,7	3	1,1	55	19,3
Promoção de exportações	-	-	46	16,1	2	0,7	40	16,8
Reestruturação organizacional	22	7,7	1	0,4	3	1,1	26	9,1
TOTAL	199	69,8	71	24,9	15	5,3	285	100

Fonte: Adaptado de Colantuono (2014)

Após a abertura econômica em 1990, algumas empresas calçadistas deixaram de produzir para importar calçados (adaptação eminentemente regressiva), pois previam a entrada massiva de produtos estrangeiros no país e forte competição com o produto nacional (COLANTUONO, 2014). Segundo a mesma autora incentivos governamentais foram concedidos, principalmente, pelos estados da Bahia, da Paraíba e de Sergipe para a instalação de novas empresas calçadistas em seus territórios. O governo gaúcho devolveu até 75% do ICMS em um prazo de oito anos.

A maioria das indústrias que transferiam a atividade fabril para outras regiões devido aos incentivos governamentais, buscavam diminuir os custos operacionais a fim de ganhar competitividade no mercado interno. A reestruturação organizacional da indústria calçadista brasileira ocorreu não só pela redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa, como também pela transferência da manufatura para novas unidades da companhia (COLANTUONO, 2014).

A diversificação também foi uma estratégia adotada pelos empresários que pretendiam ampliar a participação, principalmente, no mercado interno. Muitas empresas adotaram o Programa de Qualidade Total a fim de aperfeiçoar a qualidade dos produtos, capacitar os fornecedores, melhorar a sintonia entre os chefes e os colaboradores e diminuir a quantidade de devoluções de pedidos com defeitos (COLANTUONO, 2014).

Para expandir a capacidade produtiva, as empresas contrataram mais funcionários, ofereceram cursos de capacitação à mão de obra, compraram máquinas mais modernas, lançaram novas linhas de produtos e novas marcas, ampliaram a fábrica e inauguraram outras instalações. Segundo Colantuono (2014) essa estratégia ocorre de forma recorrente nas companhias que pretendem ampliar a participação no país.

As estratégias de inovação foram as mais adotadas entre os empresários, para ganhar competitividade no Brasil e no exterior. Com o intuito de conquistar o mercado mundial, algumas empresas brasileiras participaram de feiras internacionais para promover as exportações, enquanto outras se internacionalizaram (COLANTUONO, 2014).

Assim, como a abertura de mercado promoveu a intensificação da concorrência, os empresários calçadistas brasileiros adotaram diferentes estratégias como meio de preservar e/ou recuperar a competitividade nos mercados interno e externo (COLANTUONO, 2014). De acordo com a mesma autora, as indústrias de calçados brasileiras têm adotado estratégias competitivas semelhantes às estratégias adotadas globalmente, ou seja, a mudança da geografia da produção de calçados à procura de custos mais baixos, sobretudo, os salários.

Das estratégias que visavam, principalmente, ao mercado interno, as mais praticadas, tem sido a adaptação eminentemente regressiva, a desverticalização, a expansão da capacidade produtiva, a modernização da produção e a inovação (COLANTUONO, 2014).

Objetivando maior exploração do mercado interno, as indústrias mais capacitadas buscaram maior diversificação das linhas de produtos para acompanhar a renovação em curso no mercado nacional (ROSA, 2015). De acordo com o mesmo autor, esta mudança de foco estratégico impôs grandes dificuldades por se tratar de uma nova realidade a essas empresas outrora voltadas, primordialmente, as exportações.

Muitas empresas das regiões de industrialização tradicional transferiram partes de suas linhas de produção direcionando-as à região Nordeste do país. Esse deslocamento produtivo, reflete na busca de fatores produtivos mais baratos em resposta a pressão competitiva nos mercados internacionais (ROSA, 2015). As novas regiões produtoras de calçados localizadas na região nordeste do Brasil são especializadas na produção geral de calçados de baixo valor

agregado, direcionados tanto para o mercado externo como ao mercado interno (COSTA; FLIGENSPAN, 2013).

As empresas de maior porte sediadas nas regiões sul e sudeste passaram a investir em constantes melhorias na qualidade dos insumos e no desenvolvimento de design. Expandiram de forma ampla as campanhas de marketing para dar visibilidade ao calçado brasileiro, tanto no mercado internacional quanto no mercado nacional, pela consolidação de marcas próprias e fidelização dos clientes (ROSA, 2015).

Entretanto algumas empresas segundo Rosa (2015) passaram a adotar padrões de produtos com rápidas “queimas de modelos”, movimento conhecido como *fast fashion*, que inclui a produção e venda de calçados em um intervalo de dois a três meses. É uma nítida estratégia de proteção do mercado interno, já que não por acaso, o tempo de traslado dos produtos importados com origem asiática é o mesmo.

Essa estratégia que por sinal, propôs uma nova categoria de produtos, amplificada por campanhas de marketing agressivas, dá suporte à indústria nacional formando padrões de consumo próprios as características brasileiras com cores e modelos de uso mais dinâmico (ROSA, 2015).

Ainda visando o fortalecimento do mercado interno, os produtores nacionais trataram de subdividir as duas coleções tradicionais, primavera/verão e outono/inverno, em quatro outras, todas com intuito de, além da filtragem dos modelos de maior aceitação, pelos mercados consumidores, acelerar a passagem da moda evitando a concorrência estrangeira no mercado interno (ROSA, 2015).

Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) observaram que pequenas e médias empresas têm enfrentado dificuldades para formular uma estratégia de produção perante os dois cenários mais relevantes observados na indústria de calçados: *branding* e contrato de fornecimento. A estratégia de contrato de fornecimento consiste na celebração de contratos para produção de produtos a serem fornecidos para outras empresas (STÜLKER et al., 2015). As empresas que seguem esta estratégia tendem a ter capacidades de manufatura mais desenvolvidas (HSIAO; CHEN, 2013).

Na estratégia de *branding*, a empresa estabelece suas marcas se valendo da competência de produção de empresas de contrato de fornecimento (HSIAO; CHEN, 2013). Hsiao e Chen (2013) ao avaliarem a associação entre habilidades e opções estratégicas, observaram que empresas com habilidades em marketing e P&D são mais inclinadas a optarem pelo *branding*, enquanto que empresas com habilidades em custos e qualidade optam por contratos de fornecimento. A existência de uma marca (*brand*) permite conquistar um grupo fiel de clientes

leais e lucrativos (KOTLER, 1998). Segundo Stülker et al. (2015) as empresas podem seguir algumas estratégias de *branding* para gerenciar suas marcas, dentre elas se destacam:

- *corporate branding*, o produto recebe o mesmo nome da empresa que o produz
- *house-of-brands*, cada produto do portfólio possui um nome diferente, da empresa que o produz.
- *branding misto*, somente alguns produtos do portfólio recebem o mesmo nome da empresa que os produz.

Segundo os mesmos autores, a estratégia de *branding* gera desempenho geralmente superior ao contrato de fornecimento. Porém, Liu, Chen e Chen (2011) alertam que empresas de contrato de fornecimento que decidem adotar uma estratégia mista, desenvolvendo sua própria marca, podem surgir como concorrentes de seus clientes e correm o risco de perder tanto a cooperação como os pedidos destes. Para Hsiao e Chen (2013) uma empresa que se propõe a lançar produtos com marca própria deve possuir habilidades mais desenvolvidas em marketing e P&D.

Para cada opção estratégica os autores Stülker et al. (2015) ressaltam a importância de manter o foco no objetivo. As indústrias que optam pela estratégia do contrato de fornecimento, o objetivo está no menor custo, atendendo os padrões mínimos de qualidade. Para produzir com marca própria, o objetivo inclui entrega, custo e qualidade.

O tamanho da empresa interfere na capacidade de investimento em marketing e P&D de uma empresa, em especial uma indústria calçadista (SILVA; FERNANDES, 2012). Tradicionalmente, os modelos teóricos de administração estratégica são resultado de pesquisas realizadas em grandes empresas e grupos econômicos, e que não podem, por exemplo, ser totalmente aplicáveis às pequenas empresas (ROCHA; WALTER; SILVA, 2011).

Em se tratando de pequenas empresas, em que o contexto de inserção impele a uma mudança gradual sobre as formas de se fazer negócio pelas limitações de recursos disponíveis, pressupõe-se que mudança nas ações estratégicas ocorrem por incrementos ao longo das atividades da empresa mais do que por uma completa ruptura (MOTTA et al., 2007).

A competitividade da empresa industrial baseia-se na sua capacidade de gerar valor para o cliente por meio dos produtos que fabrica. Com efeito, o valor de um produto é conferido pela performance deste em uma série de atributos, denominados atributos de valor (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). A estratégia de calçados de alto valor agregado pode ser representada pelo conceito de atributo de valor (PINTO; RAMOS; CORSO, 2010).

Em uma proposta para a compreensão da estratégia competitiva os autores Silva e Fernandes (2015) propõem um modelo conceitual para abordar a estratégia competitiva da

empresa baseada no valor do produto, que tem uma função essencial inerente ao propósito central para o qual foi concebido. Possui também funções específicas, que consistem em variações e/ou complementações da função essencial, que enriquecem sua função essencial.

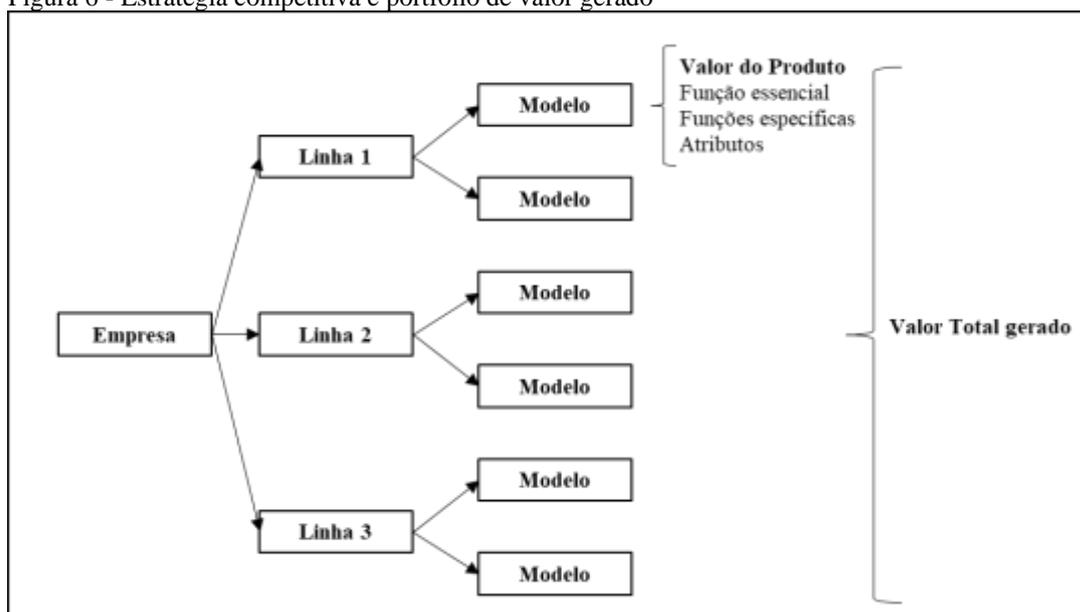
O modelo conceitual de valor do produto propostos pelos autores Silva e Fernandes (2015) é apresentado a seguir com o auxílio do Quadro 2 e da Figura 6.

Quadro 2 - Esquema de geração de valor de um produto para o cliente

Valor gerado		
Realidade Objetiva		Subjetividade
Produto		Necessidade/desejo
Produto		Cliente
Função essencial		Necessidade básica
Funções específicas		Necessidade específica
Atributos	Desempenho real	Percepção do desempenho
Endógenos – cor, forma, peso, odor, desempenho, dimensões, composição física		Durabilidade, potência, maciez, consumo, conforto, leveza
Exógenos – preço, tempo de entrega, ações de divulgação, força de venda, marca		Preço, reputação, <i>status</i> , comodidade, atendimento, identificação, risco, rapidez, acesso a informação
Condição econômica, social, física, cognitiva, psicológica, circunstancial		

Fonte: Silva e Fernandes (2015)

Figura 6 - Estratégia competitiva e portfólio de valor gerado



Fonte: Silva e Fernandes (2015)

A presença da subjetividade na atribuição de valor a um produto faz com que este seja avaliado não apenas nos seus termos concretos, mas também segundo aspectos psicossociais, como reputação, risco iminente, imagem de marca, estilo de vida, identificação com grupos sociais, atendimento, dentre outros (AUGER et al., 2010).

A estratégia de produto é apenas parte da estratégia competitiva. Além do portfólio de valor, uma estratégia competitiva deve abordar questões como: áreas geográficas a serem atendidas e tipos de clientes para o qual a empresa venderá (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015).

O conceito de alinhamento estratégico vertical está atrelado ao da operacionalização da estratégia em diferentes níveis organizacionais (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). Segundo os autores, o alinhamento interno refere-se à mobilização dos recursos, tangíveis ou intangíveis, para implementação da estratégia formulada. Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações de empresa ao administrar um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Já a estratégia de negócios diz respeito a como competir eficazmente em uma determinada indústria ou negócio. Nesse sentido, as empresas podem ser guiadas pelas estratégias genéricas para definir e defender a posição estratégica desejada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

A orientação estratégica deve fluir do nível corporativo para o nível de negócios, e assim sucessivamente. A implementação da estratégia é essencialmente de cima para baixo, com o objetivo de fazer com que os níveis hierárquicos inferiores estabeleçam estratégias (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015).

A existência de um processo formal de planejamento está associada à formalização da estratégia, para posterior comunicação aos responsáveis pela implementação e acompanhamento da realização (SILVA; FERNANDES; NOGUEIRA, 2015). Na dinâmica do processo de transformação da estratégia em ação, a formulação de um plano continua sendo o seu ponto inicial (MINTZBERG, 2004).

2.1.4 Implementação da gestão estratégica e fatores que a dificultam

A análise e a estratégia de planejamento são um componente importante do sucesso da empresa, no entanto, qualquer executivo experiente entende que o valor potencial total da estratégia mais vantajosa só será alcançado pela implementação eficaz (GALPIN, 2018).

Segundo Galpin (2018) o processo de implementação precisa ser uma prioridade de gerenciamento. Powell (2017) compara a execução da estratégia com os escaladores do Monte Everest que, devem considerar a execução da estratégia, tanto durante a escalada, quanto planejando a escalada. O autor complementa que o sucesso na escalada do Everest não depende da escolha do caminho, mas da capacidade do alpinista de lidar com as condições da escalada real.

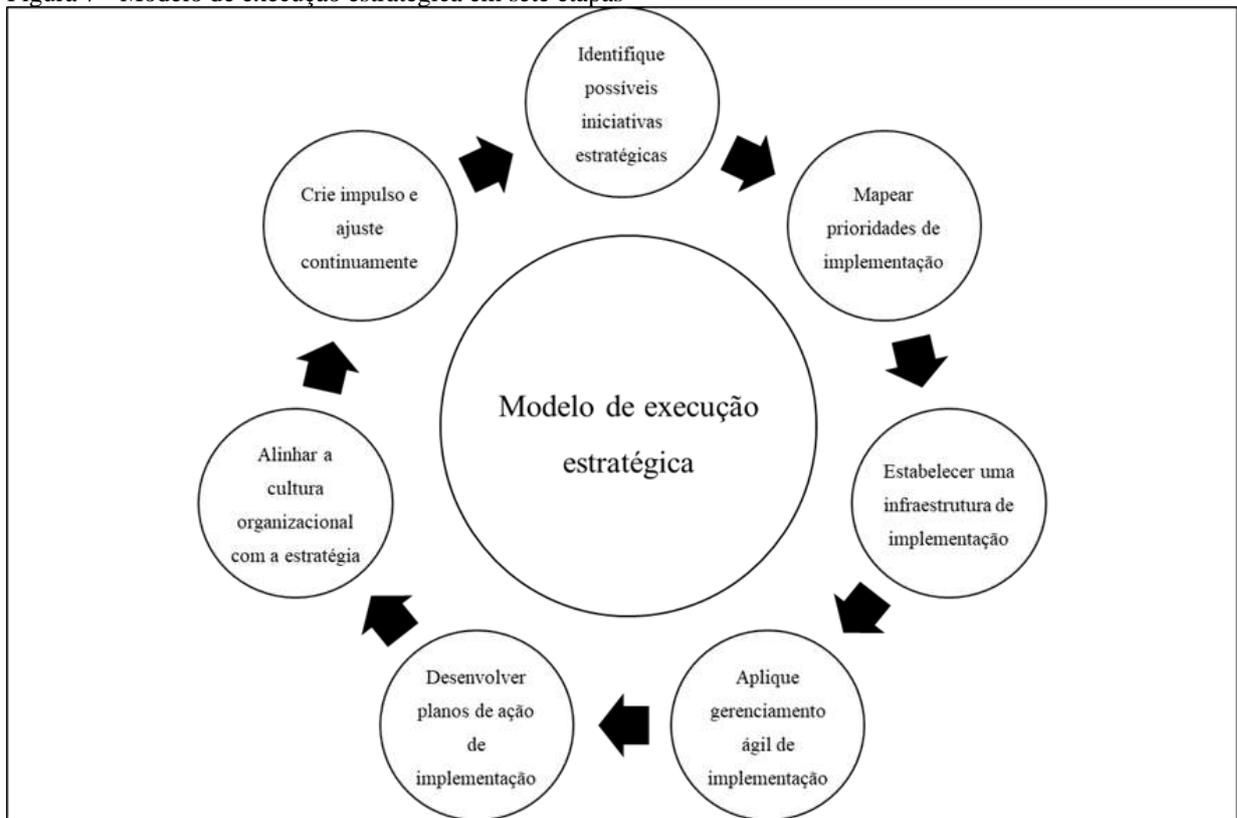
À medida que a implementação da estratégia começa é necessário que haja ajustes. A implementação não acontece exatamente de acordo com o planejado, e eventos imprevisíveis criarão a necessidade de correções de curso (BORCHARDT, 2011). Como consequência, segundo Galpin (2018), uma abordagem ágil de gerenciamento de programas é conveniente para abordar os ajustes de implementação em andamento ao longo da “escalada” da implementação da estratégia.

Bossidy (2002) enfatiza que a execução é um processo específico com um conjunto de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para ter vantagem competitiva.

As empresas que se concentram mais no planejamento estratégico do que na implementação são frequentemente confrontadas com dificuldades por problemas de execução (GALPIN, 2018). De acordo com o autor, as empresas precisam de um processo repetível que forneça uma abordagem integrada e acionável para a execução eficaz da estratégia.

A Figura 7 ilustra um modelo que apresenta o conceito de implementação ágil da estratégia em sete etapas proposto por Galpin (2018).

Figura 7 - Modelo de execução estratégica em sete etapas



Fonte: Adaptado de Galpin (2018).

Assim as etapas podem ser desenvolvidas na seguinte ordem:

1. Identificar possíveis iniciativas estratégicas, iniciar o processo com as iniciativas estratégicas em potencial, identificando, juntamente com metas para cada uma;
2. Mapear prioridades de implementação, visar as poucas iniciativas de maior prioridade e identificar outras que precisam ser abandonadas;
3. Estabelecer uma infraestrutura de implementação, constituir um comitê diretor com executivos que apoiem patrocinem e supervisionem a implementação, equipe de gerenciamento de implementação e a equipe de força tarefa para execução e apuração de resultados;
4. Aplicar o gerenciamento ágil de implementação, coordenar de forma contínua as várias equipes, identificando problemas, tomando de decisão e realizando correções de rumo;
5. Desenvolver planos de ação de implementação, ações-chave, cronogramas, orçamentos e definição de responsabilidades, além de manter o foco nas prioridades, incluindo a tomada de decisões em andamento, feedback dos clientes e funcionários e modificações necessárias na implementação;

6. Alinhar cultura organizacional com estratégia, alinhar o ambiente interno da organização com a seleção de pessoal, comunicação, treinamento, objetivos e métricas, recompensas e reconhecimento, tomada de decisão e estrutura organizacional;
7. Criar impulso e ajuste continuamente, implementar inicialmente ações de vitória rápida, aquelas que podem ser implementadas dentro de 30 a 60 dias do início da execução e demonstrar o progresso inicial.

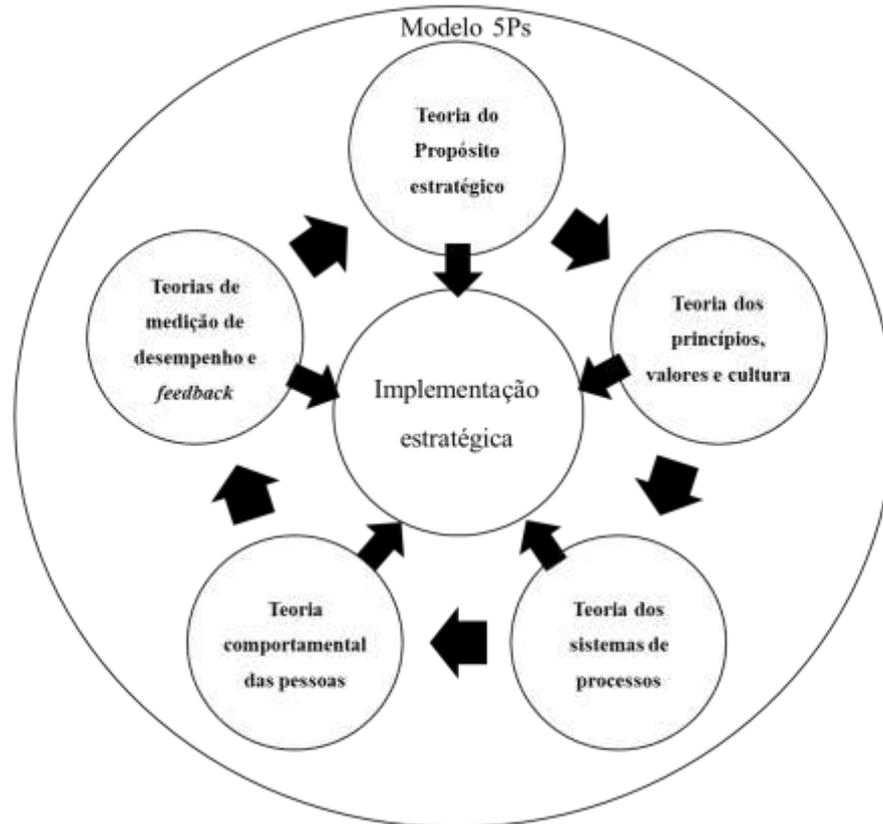
Os problemas comuns encontrados durante a “escalada” da execução da estratégia incluem: gerenciamento de execução, falta de atenção da gerência à execução, desalinhamento, entre estratégia e cultura organizacional, coordenação interfuncional inadequada e rastreamento e medição de implementação insuficientes (GALPIN, 2018).

Na dinâmica do ambiente competitivo, os executivos mais experientes percebem que a implementação da estratégia é tão crítica quanto o desenvolvimento de estratégias (KAPLAN; NORTON, 2001). Líderes organizacionais compreendem os princípios sobre os quais as organizações foram fundadas e sobre as quais atualmente operam, porém, eles podem não saber como transmitir esses princípios para seus funcionários (PRYOR et al., 2007).

Pryor *et al.* (2007) propõem um modelo para focar em componentes específicos da implementação estratégica, como controle estratégico; papel dos recursos humanos; cultura organizacional; compromisso da gerência intermediária. O modelo 5P de implementação da estratégia incorpora as várias áreas funcionais envolvidas em uma perspectiva estratégica e tática (PRYOR et al., 2007).

Segundo Pryor et al. (2007), quando aplicado corretamente, o modelo exige decisões e ações estratégicas, requerendo elementos específicos a serem implementados e alinhados em toda a organização para criar eficiência e efetividade. Além disso, o modelo pretende ter aplicação universal, ao gerenciamento de uma organização inteira. A Figura 8 revela a estrutura do modelo 5Ps.

Figura 8 - Modelo 5Ps



Fonte: Adaptado de Pryor et al. (2007)

A estrutura do modelo 5Ps pode ser descrita, como segue:

1. Os elementos que constituem a teoria do propósito estratégico, incluem a missão, visão, metas e objetivos da organização, estratégias, medição e feedback (PRYOR et al., 2007). De acordo com Humphreys (2003), os executivos devem estabelecer a direção estratégica e negociar objetivos gerais de suas organizações bem como as estratégias e táticas para alcançá-los;
2. A teoria dos princípios, valores e cultura considera as filosofias orientadoras, suposições ou atitudes sobre como a organização deve operar e conduzir os negócios. Espera-se que os funcionários se comprometam com a integridade, ética e valores fundamentais;
3. A teoria dos sistemas de processos envolve insumos, mão de obra, materiais, máquinas e métodos, e inclui elementos como controles, responsabilidade e autoridade, métodos de avaliação de desempenho, padrões de comunicação e sistemas de produção;
4. Sobre a teoria comportamental das pessoas Pryor et al. (2007) defendem que recursos humanos adequadamente alinhados e ativos são a chave para uma implementação bem-sucedida. As pessoas, funcionários, clientes, fornecedores e outros, são os donos do

processo, (indivíduos e equipes), que realizam um trabalho consistente com os princípios e processos de uma organização para atingir seu propósito. Os líderes organizacionais entendem a perspectiva abrangente da teoria comportamental, podem alinhá-la com objetivo, princípios e processos, é será mais provável alcançar a superioridade de desempenho;

5. A teoria de medição de desempenho e *feedback*, segundo Pryor et al. (2007), devem ter o compromisso de estar adequadamente alinhadas com as iniciativas e projetadas para ajudar os proprietários dos processos a entenderem como o processo funciona e mostrar onde melhorias precisam ser feitas. A medição é importante porque permite que as pessoas envolvidas saibam como elas estão.

Juntas, as métricas, medições e resultados esperados indicam o status da organização e compreende os 5P's. São usados como critérios para controle estratégico e, finalmente, orientam a tomada de decisão (PRYOR et al., 2007).

A estratégia é desprovida de qualquer potencial de progresso. A implementação ou execução da estratégia depende, portanto, da tradução de palavras, promessas e narrativa atraente em uma realidade explícita (DALCHER, 2018).

O sucesso de uma visão é tão duradouro quanto sua execução. Talvez não haja nada mais frustrante do que observar uma bela estratégia concebida em resposta a uma grande oportunidade ou inovação, que sucumba durante uma tentativa de executá-la (DALCHER, 2018).

Para Dalcher (2018) uma estratégia brilhante, um produto de grande sucesso ou uma tecnologia inovadora pode colocar a organização no mapa competitivo, mas apenas uma execução sólida poderá mantê-la. De fato, a execução da estratégia parece ser difícil de realizar com sucesso.

Sull, Homkes e Sull (2015) se referem a uma pesquisa com mais de 400 CEOs globais que descobriram que a excelência na execução é o principal desafio enfrentado pelos líderes corporativos.

Beer e Eisenstat (2000) observam que uma boa estratégia antes de prosseguir para realinhar adequadamente a estrutura, os sistemas, o comportamento da liderança, as políticas de recursos humanos, a cultura, os valores e os processos de gestão, deve superar muitos obstáculos entre o alinhamento ideal e o processo, a realidade da implementação. A pesquisa de Beer e Eisenstat (2000) identifica as principais barreiras mencionadas para a implementação da estratégia observadas nas organizações estudadas. Os seis assassinos silenciosos são:

1. Estilo de gerenciamento sênior de cima para baixo ou *laissez-faire*;

2. Estratégia pouco clara e prioridades conflitantes;
3. Uma equipe de gerenciamento sênior ineficaz;
4. Má comunicação vertical;
5. Fraca coordenação entre funções, empresas ou fronteiras;
6. Habilidades e desenvolvimento inadequados de liderança down-the-line.

Para Dalcher (2018) as barreiras não são reconhecidas nem explicitamente abordadas na maioria das organizações. Além disso, fatores como a má comunicação vertical não apenas dificultam a implementação da estratégia, mas também proíbem e atenuam qualquer tentativa de discussão. A conclusão dos autores é que as organizações podem se tornar rápidas e ágeis apenas se os seis assassinos silenciosos forem enfrentados de frente e transformados em seis recursos principais.

A implementação eficaz da estratégia depende, portanto, dos seis principais recursos correspondentes aos seis pontos de estresse dos assassinos silenciosos:

- Liderança engajada;
- Direção comercial clara e convincente;
- Equipe de gerenciamento sênior eficaz;
- Diálogo aberto baseado em fatos;
- Realinhamento de funções, responsabilidades e prestação de contas com a estratégia;
- Liderança forte com uma perspectiva geral de gerenciamento.

O sucesso em inovação, projetos e iniciativas de mudança não vem de produtos, tecnologias ou estratégias inovadoras. O sucesso surge por meio do processo de execução e implementação da estratégia (DALCHER, 2018).

2.2 Gestão do portfólio de produtos

De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2008), um portfólio é um conjunto de projetos ou programas agrupados com o objetivo de facilitar sua gestão integrada e cumprimento de requisitos específicos dos objetivos de negócios. O Product Portfolio Management (PPM), aborda o uso do portfólio e conceitos de gestão aplicados especificamente a projetos de produtos (JUGEND; SILVA, 2014).

O gerenciamento do portfólio de produtos deve determinar como a organização investe no desenvolvimento de produtos da empresa, e como estabelece a priorização de projetos e alocação de recursos em todo o desenvolvimento de projetos (COOPER; EDGETT, 2007).

De acordo com Instituto de Desenvolvimento de Produto, as empresas adotam o gerenciamento de portfólio para estabelecer um processo dinâmico que lhes permite revisar seus projetos de desenvolvimento de novos produtos, avaliando selecionar e priorizar novos projetos e decisão estratégica de alocação de recursos (DOORASAMY, 2015).

Para Rozenfeld et al. (2006), a gestão do portfólio é um processo estruturado de decisão sobre quais projetos devem ser desenvolvidos e o resultado é uma decisão sobre:

- Criar um novo projeto;
- Aprovar o projeto em desenvolvimento, na forma como se encontra;
- Redirecionar um projeto, mantendo o projeto com modificações no escopo;
- Congelar um projeto, suspender temporariamente seu desenvolvimento;
- Cancelar um projeto, abortar o seu desenvolvimento em qualquer fase.

O gerenciamento de portfólio de produtos (PPM) é responsável por determinar não apenas projetos para novos produtos, mas também revisões, atualizações e a descontinuação de produtos atualmente produzidos e comercializado (COOPER; et al., 1999). Segundo os mesmos autores, as decisões sobre o portfólio de produtos têm fundamentalmente os seguintes resultados práticos para as empresas: (1) definir o conjunto de projetos de produtos que permitem a implementação da estratégia de negócios, (2) decidir sobre alocações de recursos e investimentos entre os diferentes projetos de produtos e (3) selecionar e priorizar projetos de desenvolvimento de produtos.

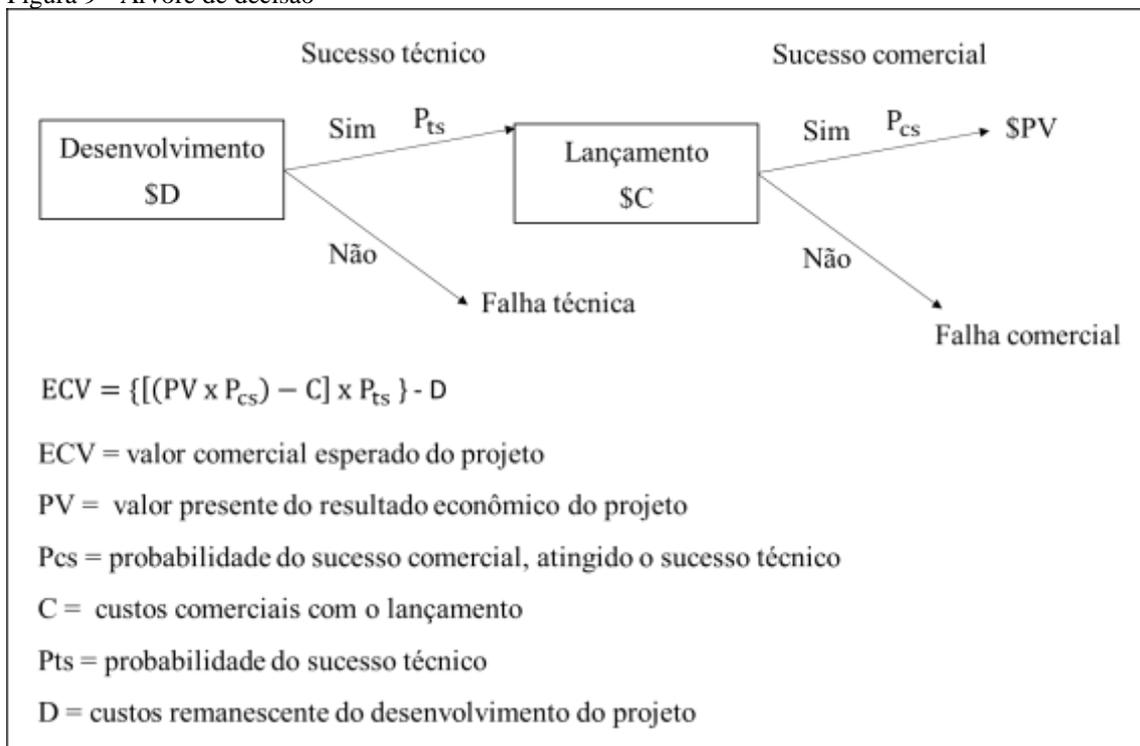
O PPM visa apoiar os gerentes em questões como habilitar a estratégia de negócios, otimizar recursos, minimizando riscos e reduzir o tempo de colocação no mercado (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999). Neste sentido o PPM fornece às organizações a capacidade de obter o máximo valor de seus portfólios de produtos aplicando os princípios de gestão para o desenvolvimento do produto (DOORASAMY, 2015).

Cooper e Edgett (2007) relacionam quatro objetivos no gerenciamento de portfólio: 1. Maximizar o valor do Portfólio; 2. Procurar o equilíbrio desejado do portfólio de projetos; 3. O portfólio deve estar estrategicamente alinhado; 4. Escolher o número certo de projeto, descritos detalhadamente a seguir.

1. Maximizar o valor do Portfólio: aqui o objetivo é selecionar um novo produto de forma a maximizar a soma dos valores ou valores comerciais de todos os projetos ativos em seu *pipeline* em termos de algum objetivo comercial (COOPER; EDGETT, 2007). As ferramentas usadas para avaliar o valor do projeto incluem:

- Os projetos são classificados de acordo com o valor presente líquido (VPL) do projeto, dividido pelo recurso restritivo (por exemplo, os custos de pesquisa e desenvolvimento ainda não gastos no projeto). Eles são ordenados de acordo com este índice, e somados até o limite dos recursos, maximizando assim o valor da carteira.
- O método do valor comercial esperado (EVC) usa análise de árvore de decisão, quebrando o projeto em estágios de decisão para definir os vários possíveis resultados do projeto, juntamente com probabilidades de cada ocorrência. A Figura 9 exemplifica a probabilidade de sucesso técnico e comercial.
- No modelo de pontuação os projetos são classificados e ordenados de acordo com uma pontuação escalonada, geralmente em 1-5 ou 0-10 determinada pelos executivos que atribuem pontos a uma série de requisitos do projeto. Esta pontuação representa o valor do projeto mas incorpora estratégias, alavancagem e outras considerações além da medida financeira.

Figura 9 - Árvore de decisão



Fonte: Adaptado de Cooper e Edgett (2007)

O ECV resultante é dividido pela restrição do recurso, e os projetos são ordenados de acordo com este índice para maximizar o retorno. O método também aproxima valores reais

das opções, sendo apropriado para lidar com projetos de maior risco (COOPER; EDGETT, 2007).

A Figura 10, apresenta um típico modelo de pontuação de priorização de projetos.

Figura 10 - Modelo de pontuação típico para priorização de projetos

<p><u>Alinhamento estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau em que o projeto se alinha à nossa estratégia • Importância estratégica <p><u>Produto / vantagem competitiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferece aos clientes / usuários benefícios exclusivos • Atende melhor às necessidades do cliente • Fornece valor ao dinheiro para o cliente / usuário <p><u>Atratividade do mercado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho do mercado • Taxa de crescimento do mercado • Intensidade competitiva no mercado (alta = baixa pontuação) <p><u>Sinergias (aproveita nossas principais competências):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinergias de marketing • Sinergias tecnológicas • Sinergias de operações / fabricação <p><u>Viabilidade técnica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da lacuna técnica (grande = pontuação baixa) • Complexidade técnica (barreiras a serem superadas) (muitos / alto = pontuação baixa) • Grau de incerteza técnica (alta = baixa pontuação) <p><u>Risco vs. Retorno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade esperada (magnitude: NPV) • Retorno do investimento (TIR) • Período de retorno (anos; muitos = baixa pontuação) • Certeza de estimativas de retorno / lucro • Baixo custo e rapidez de execução
--

Fonte: adaptado de Cooper e Edgett (2007)

2. Procurar o equilíbrio desejado do portfólio de projetos. Cooper e Edgett (2007) elencam os seguintes parâmetros:

- Projetos de longo prazo versus projetos de curto prazo;
- Projetos de alto risco versus projetos de menor risco;

4. Escolher o número certo de projeto para Cooper e Edgett (2007) é um objetivo primordial para garantir um equilíbrio entre os recursos necessários para os projetos e recursos ativos disponíveis. Algumas formas de escolher o número de projetos estão assim relacionadas:

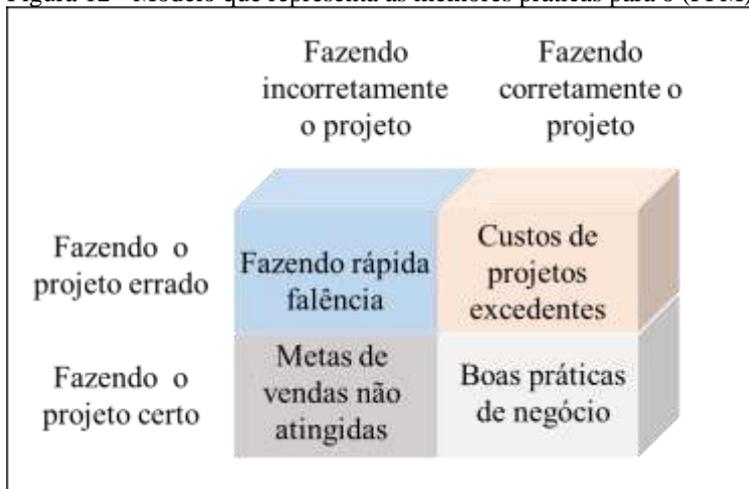
- Limites de recursos: a maximização do valor do portfólio constrói uma limitação de recurso, pois classifica os projetos até exaurir os recursos;
- Da mesma forma a soma das áreas das bolhas de recursos dedicados a cada projeto aplicado no diagrama de bolhas (Figura 11), retoma uma limitação de recurso. Este valor deve ser uma constante e adicionar um ou mais projetos para o diagrama requer que outro seja excluído;
- Análise da capacidade de recursos determina a demanda de recursos. Assim, priorizar os melhores projetos, somando os recursos exigidos pelo departamento para todos os projetos ativos. A avaliação mês a mês geralmente revela que há muitos projetos e sugere um limite de projetos.

A melhor maneira de gerenciar os projetos e portfólios de produtos é com hierarquias de controle orientadas a processos que destacam a importância do envolvimento ativo dos executivos na definição da estratégia de portfólio (SCHMIDT; SARANGEE; MONTOYA, 2009).

Resultados da pesquisa realizada pela Associação de Gerenciamento de Desenvolvimento de Produtos, em um acordo com a Grupo Aberdeen em 2010, sobre as razões por trás do baixo desempenho do desenvolvimento de novos produtos revelou que o principal motivo é o gerenciamento de portfólio de produtos sendo desassociado da visão da empresa (DOORASAMY, 2015).

Um estudo realizado por Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2012) afirma que existe uma maneira de uma empresa ter sucesso em novos produtos, ou seja, fazendo projetos corretamente e fazendo os projetos certos. A Figura 12 ilustra um modelo que representa as melhores práticas para o PPM.

Figura 12 - Modelo que representa as melhores práticas para o (PPM)



Fonte: Adaptado de Doorasamy (2015)

No modelo apresentado, as dimensões fazendo o projeto errado e fazendo o projeto certo, fazem referência a opção por um produto ou serviço adequado ou inadequado naquele momento para o mercado. As dimensões fazendo incorretamente o projeto ou fazendo corretamente o projeto, correspondem aos processos utilizados para realizar o projeto.

Agard e Kusiak (2004) defendem que a competitividade está relacionada ao fato de que a indústria precisa possuir produtos diversificados para satisfazer as necessidades de seus clientes. Porém duas questões importantes para a realização deste objetivo devem ser levadas em conta. A primeira diz respeito à diversidade adequada para um determinado mercado, e a segunda se refere à gestão e fabricação de produtos dentro de um tempo de espera razoável e com um custo aceitável (FONSECA; ROZENFELD, 2012).

Tseng e Jiao (1999) sugerem que a variedade funcional relacionada à satisfação do consumidor, deve ser promovida na fase de desenvolvimento, e as variáveis técnicas, relacionadas com a complexidade de fabricação e custo de produção devem ser reduzidas. Porém, ao mesmo tempo que uma estratégia de alta variedade pode oferecer um meio eficaz para empresas se diferenciarem de seus concorrentes, inevitavelmente oferecerá também uma alta complexidade (ENSSLIN; ENSSLIN; SOUZA, 2015).

A grande variedade de produtos pode causar certo desconforto ao cliente pela grande complexidade envolvida ao fazer uma escolha. Portanto, torna-se imperativo para as empresas determinar a oferta correta da variedade de produtos para o mercado-alvo (JIAO; TSENG, 2004).

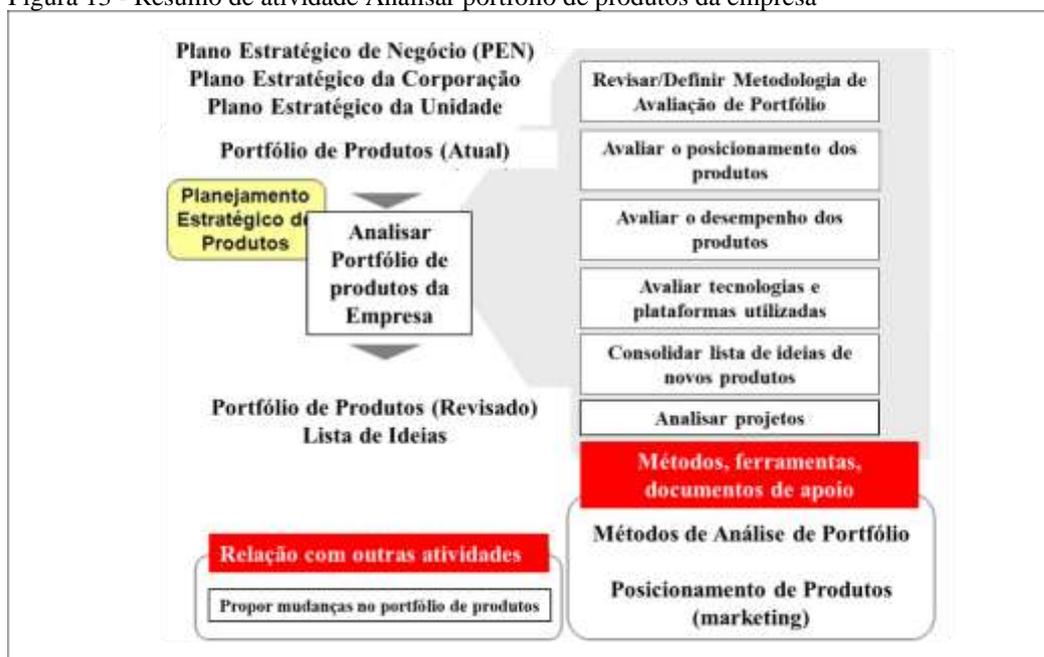
As empresas precisam gerenciar continuamente seu portfólio de linhas de produtos. Seifert, Tancrez e Biçer (2016) observam que em um portfólio de linhas de produtos, o ciclo de

vida do produto adquire essencial relevância, pois os extremos superior e inferior da demanda e da receita podem ocorrer simultaneamente em várias linhas de produtos e, assim, ser ampliado. Neste sentido, segundo Seifert, Tancrez e Biçer (2016), as empresas podem suavizar os níveis gerais de demanda e receita gerenciando seu portfólio, organizando o momento de lançamentos da atualização do produto e escolher a quantidade e o suporte de marketing.

Para Sen (2008), o ciclo de vida do produto é a principal fonte de dinâmica da demanda, que é particularmente relevante para produtos com ciclos de vida curtos, como produtos de vestuário e de moda. De acordo com Seifert, Tancrez e Biçer (2016), empresas podem gerenciar ativamente seu portfólio de produtos para obter realizações de demanda mais favoráveis.

Rozenfeld et al. (2006) declaram que os executivos assumirão um determinado nível de risco ao definirem o futuro da linha de produtos de uma empresa. De acordo com estes autores um portfólio de projetos bem constituído resultará em uma linha de produtos capaz de atender as necessidades dos clientes, de acordo com a estratégia de negócio. A Figura 13 representa um resumo da análise do portfólio de produtos da empresa proposto por Rozenfeld et al. (2006).

Figura 13 - Resumo de atividade Analisar portfólio de produtos da empresa



Fonte: Rozenfeld et al. (2006)

Uma característica essencial na escolha do portfólio de produtos e que ultrapassa os critérios de avaliação do portfólio de produtos, é o aspecto da diferenciação e do posicionamento (ROZENFELD et al., 2006).

A diferenciação de produtos é uma ação desenvolvida para criar um conjunto de diferenças significativas capaz de distinguir o produto e o serviço de uma empresa em relação ao produto e serviço da concorrência (KOTLER, 2000). De acordo com o autor conhecido o conjunto de valores, é possível desenvolver o produto de forma coerente com os valores propostos.

Kotler (2000) define o posicionamento como uma ação desenvolvida para a oferta do produto relacionada a imagem da empresa com intenção de ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. A identificação clara da diferenciação de cada produto da linha é fundamental para obter maior racionalidade na produção e comercialização dos produtos, aumentando a oportunidade de lucro para a organização (ROZENFELD et al., 2006).

O gerenciamento de portfólio é fundamental para sucesso de novos produtos, mas não é tão fácil quanto parece. Não se deve apenas maximizar o valor do portfólio, mas os projetos de desenvolvimento do portfólio devem ser equilibrados, deve haver o número certo de projetos e finalmente o portfólio deve ser estrategicamente alinhado (COOPER; EDGETT, 2007).

2.3 Gestão do processo de desenvolvimento de produtos

As empresas precisam melhorar continuamente seu desempenho para permanecerem competitivas, o que justifica a constante demanda por novas tecnologias relacionadas a produtos, processos e gestão (TRISTÃO et al., 2013). Para Maganha et al. (2014), a manutenção da competitividade de uma empresa reside também em sua capacidade de converter as necessidades e a preferência dos consumidores em novos produtos e serviços. Riis, Johansen e Waehrens (2007) destacam que o ambiente econômico tem forçado as empresas a introduzirem mudanças em suas linhas de produtos para ganhar posicionamento em novo segmento de mercado (TRISTÃO et al., 2013).

De acordo com Fettermann et al. (2017), a integração eficiente de competências e recursos entre empresas tornou-se um requisito para competir de forma globalizada. Segundo estes autores, a princípio essas atividades de integração estavam centradas na agilidade na entrega do produto, na garantia de qualidade durante a produção, em logística e redução de custos. No entanto, dado o fato de que essas questões tendem a ser padronizadas, o foco passou para o desenvolvimento de novos produtos, principalmente às relações que a empresa estabelece com seus fornecedores (FETTERMANN et al., 2017).

Para Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), a indústria da moda está sujeita a mudanças muito mais bruscas que as observadas em outros setores industriais (ABECASSIS; MOEDAS,

2006). Segundo D'avolio, Bandinelli e Rinaldi (2015), este segmento enfrenta muita concorrência, com redução nos prazos de entrega, alta qualidade, materiais e design inovadores, para se alinhar perfeitamente ao comportamento do consumidor cada vez mais exigente. Estes aspectos são particularmente relevantes, referindo-se ao desenvolvimento de novos produtos, em uma indústria caracterizada por alta demanda sazonal (BANDINELLI et al., 2013).

Para Christopher (2000), a agilidade é uma capacidade que abrange toda a empresa, desde as estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e, em particular, mentalidades. Nesse cenário, os ciclos de desenvolvimento de produtos são atualizados com frequência e o grau de terceirização é substancial, com o auxílio persuasivo de intermediários de inovação (TRAN; HSUAN; MAHNKE, 2011).

Em muitas situações, o novo produto requer a implementação de uma série de mudanças que impactam na cultura da empresa. Por outro lado, a cultura da organização pode ser externalizada em seus produtos e desta forma fornecer uma compreensão da empresa (DESERTI; RIZZO, 2014). Segundo estes autores, os produtos de uma empresa não são apenas a síntese da necessidade do usuário, mas essencialmente são a síntese da cultura da empresa.

Para Maganha et al. (2014), por situar-se na interface entre empresa e o mercado cabe à gestão do processo de desenvolvimento de produtos identificar e até mesmo antecipar as necessidades do mercado, propondo projetos de produtos e serviços, relacionados.

A importância estratégica do PDP, está em identificar as necessidades do mercado e dos clientes em todas as fases do ciclo de vida do produto, identificar as possibilidades tecnológicas e desenvolver o produto no tempo adequado, ou seja, mais rápido que os concorrentes e a um custo competitivo (ROZENFELD et al., 2006).

O PDP de uma empresa é tido como um processo complexo que exige não somente adequada capacitação técnica, mas também gerencial (CLARK; WHEEWRIGHT, 1993; CALANTONE et al., 2006). Uma das abordagens recentes para melhorar o gerenciamento das atividades de desenvolvimento de novos produtos é por meio da aplicação do conceito de níveis de maturidade (ROZENFELD et al., 2006; MOULTRIE et al., 2007; JUGEND, 2010).

2.3.1 Contexto do processo de desenvolvimento de produto

O processo de desenvolvimento de produto não é um processo contínuo ou com rotina, como os processos financeiros e de produção. O lançamento de um produto novo no mercado, para a maioria das empresas, não é uma atividade rotineira, e sim o resultado de um esforço que

pode durar um tempo significativo e envolver quase todos os setores da organização (ROZENFELD et al., 2006).

Para Maganha et al. (2014) o constante aumento da diversidade de produtos e a conseqüente redução do ciclo de vida destes, tem cada vez mais demandado o desenvolvimento de novos produtos, para atender a segmentos específicos de mercado. Um novo produto envolve um componente novo ou modificado de um sistema, a criação de um novo sistema ou ambos.

Segundo Rozenfeld et al. (2006), o processo de desenvolvimento de produtos demanda projetos de desenvolvimento de produtos que são comumente classificados como:

- Projetos incrementais – são considerados nesta classificação os projetos que realizam pequenas modificações nos projetos de produtos já existentes.
- Projetos plataforma ou próxima geração – são assim classificados os projetos que realizam alterações significativas nos projetos de produtos já existentes, sem que novas tecnologias ou matérias sejam incorporados ao produto já concebido. Em se tratando de projeto plataforma, este deve suportar toda uma geração de produto e ter relação com gerações anteriores e posteriores do produto.
- Projetos radicais – é a classificação que recebem os projetos de produtos que passam a incorporar novas tecnologias e materiais com substancial alteração no projeto do produto existente.

Os projetos de novos produtos podem também ser classificados em termos de projetos de produtos que são novos para a empresa, porém já existem similares no mercado, e projetos novos para o mercado cujo o produto ainda não existe no mercado.

O processo de desenvolvimento de produtos envolve uma série de tomada de decisões para a transformação da ideia em produto comercializável. De acordo com Clark e Fujimoto (1991), o processo de desenvolvimento de produtos inicia a partir do das informações de mercado que são transformadas em informações para a produção de um produto.

Desde as primeiras definições de processo de desenvolvimento de produtos, vários modelos foram propostos para a gestão de desenvolvimento de produto (CONBREPRO, 2018). Segundo Maganha et al. (2014), as abordagens para a gestão de desenvolvimento de produtos destacam, o desenvolvimento de produtos como um processo de negócio (CLARK; FUJIMOTO, 1991), a engenharia simultânea (CLAUSING, 1994), o funil de desenvolvimento de produtos (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993) e o modelo em fases do processo de desenvolvimento de produtos (COOPER, 2001), além dos métodos de desdobramento da função qualidade (QFD), FMEA, *Technology Roadmap* (JUGEND, 2010).

2.3.2 Modelos e métodos da gestão de PDP

Visando sistematizar as melhores práticas do desenvolvimento de produtos e facilitar o controle de seus projetos, foram desenvolvidos modelos de referência, normalmente divididos em fases para a gestão do PDP.

Rozenfeld et al. (2006) apresentam na Figura 14, uma comparação do contexto atual das abordagens dos modelos de gestão do PDP, como engenharia simultânea, em relação aos métodos tradicionais de desenvolvimento de produtos.

Figura 14 - Processo de desenvolvimento de produtos

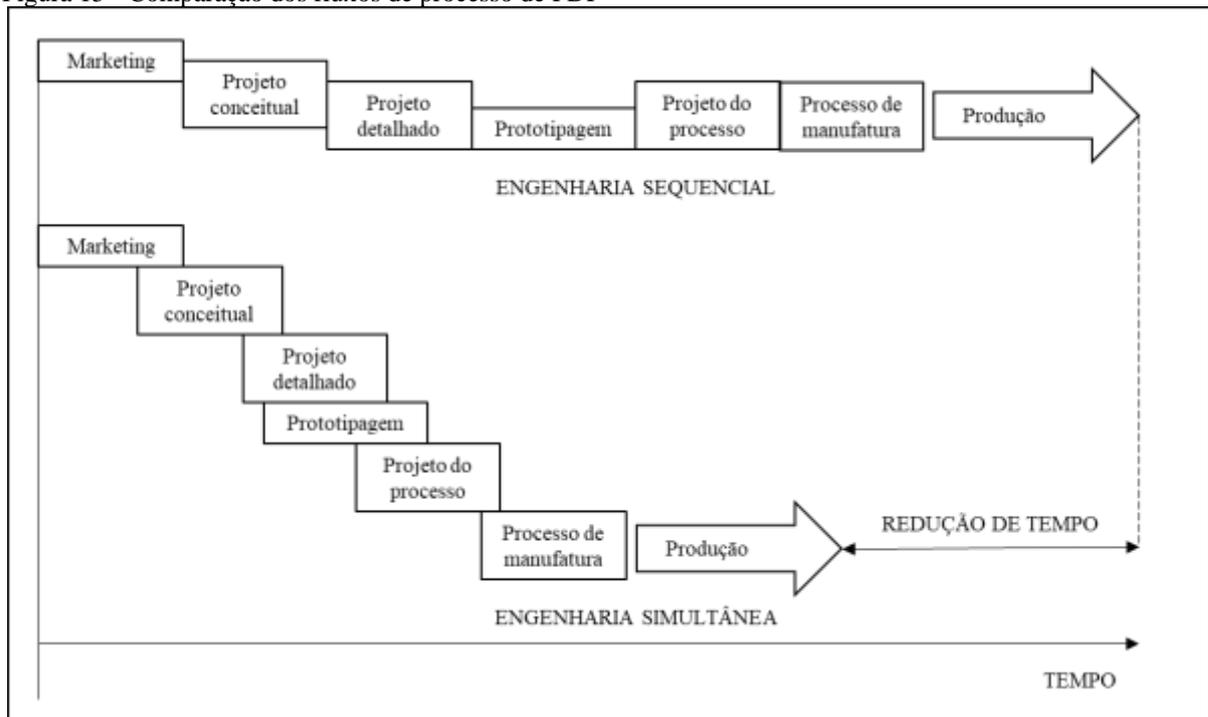


Fonte: Rozenfeld et al. (2006)

A engenharia simultânea é uma abordagem sistemática para o desenvolvimento integrado de produtos que enfatiza o atendimento das expectativas dos clientes. A Engenharia simultânea conduz várias etapas de um projeto de forma colaborativa com a realização de diversas funções simultaneamente (CASAROTTO, 1998).

A Figura 15 apresenta o comparativo do processo de desenvolvimento de produto entre as abordagens da engenharia simultânea e o processo de desenvolvimento de produto sequencial.

Figura 15 - Comparação dos fluxos de processo de PDP



Fonte: Adaptado de Back et al. (2008)

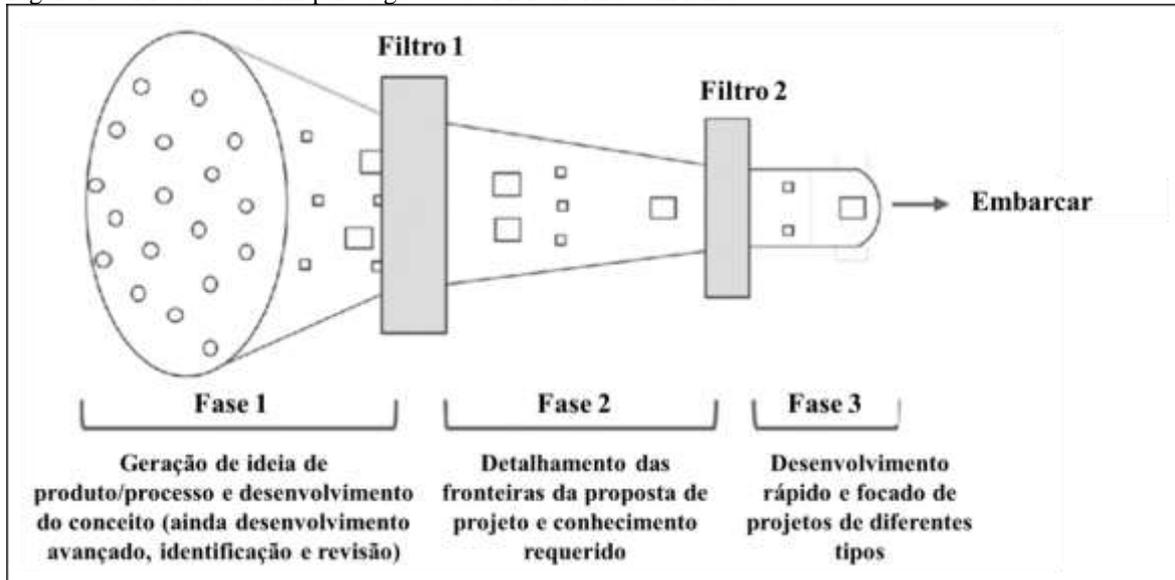
Esse método tem o objetivo de fazer com que todos os colaboradores envolvidos no desenvolvimento considerem pontos importantes, como qualidade, custos, testes, fabricação, montagem, prazos e requisitos dos clientes, durante todas as fases do ciclo de vida do produto (REZENDE, 2008; PEDRINI, 2012).

Segundo Oliveira (2003) a criação de produtos utilizando a metodologia proposta pela engenharia simultânea detém três objetivos básicos que estabelecem desde a redução de custo com a ampliação da manufaturabilidade dos projetos, diferenciação perante o mercado consumidor, com a introdução de produtos inovadores e de qualidade, até a ampliação da qualidade do produto ofertado. Ferreira et al. (2011) caracterizaram a engenharia simultânea como sendo um modelo de gerenciamento de projetos, mais do que um conjunto de inovações tecnológicas.

A engenharia simultânea busca metodologias e instrumentos capazes de permitir à equipe envolvida no processo o acesso compartilhado das informações envolvidas, de modo a processá-las e armazená-las simultaneamente. Este acesso deve ser livre, com a menor quantidade de barreiras organizacionais ou geográficas possíveis, mas deve preservar os sigilos normais impostos (OKUMURA; CANGIOLIERI; RUDEK, 2012).

Clark e Wheelwright (1993) apresentam a ideia do processo de desenvolvimento de novos produtos como um funil onde, gradativamente por meio de fases de avaliação, a incerteza sobre o projeto é reduzida. A Figura 16 apresenta o modelo proposto por Clark e Wheelwright.

Figura 16 - Modelo de funil para a gestão do PDP dividido em fases



Fonte: Clark e Wheelwright (1993)

O funil de Clark e Wheelwright (1993) é dividido em três fases: inicia com a recepção de ideias e projetos que são analisados com base em seu potencial e viabilidade, considerando as estratégias de mercado e de tecnologia da empresa; as ideias aprovadas na primeira fase seguem para uma nova etapa, quando os custos envolvidos e os recursos destacados para o desenvolvimento são detalhados; na última fase, os projetos têm os esforços de desenvolvimento direcionados para o lançamento do produto no mercado.

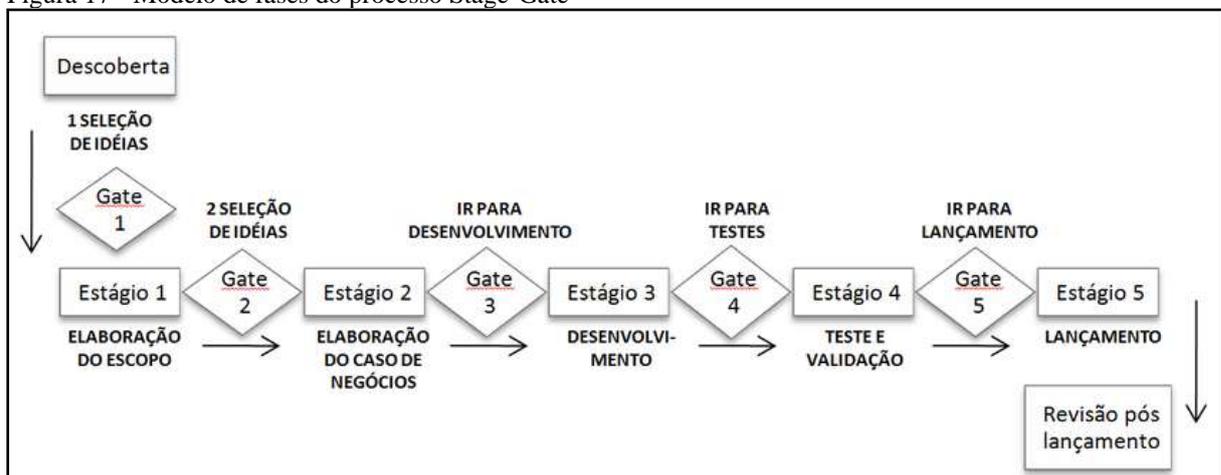
Cooper (2001) apresenta o modelo de gestão de desenvolvimento de produtos denominado *Stage-Gate*, criado com a função de guiar a atividade corporativa ano após ano, com relação ao desenvolvimento de produtos de sucesso de forma eficiente. Segundo o autor o *Stage-Gate* divide o processo de inovação em um conjunto de estágios pré-determinados e cada estágio está dividido entre atividades paralelas e interdependentes. A entrada para cada Stage (fase) é um Gate (portão). Os portões servem como um filtro de controle de qualidade para as fases seguintes.

De acordo com Cooper (2001), as atividades foram planejadas para a obtenção de informações e redução das incertezas, já que cada fase custa mais que sua predecessora, pois há um processo de incremento de compromissos. A Figura 17 apresenta o modelo de fases

proposto por Cooper (2001). Observando a Figura 17 verifica-se que o início do método se dá na fase de descobrimento, que consiste na identificação de oportunidades e na geração de ideias de produtos. Segue então uma fase de avaliação e seleção, denominada por Cooper (2001) de *gate*. Segundo o autor, os *gates* são aplicados ao final de cada fase, e servem para:

- Verificar se o projeto está progredindo de acordo com o planejado;
- Verificar se a qualidade dos resultados da fase está de acordo com os critérios estabelecidos;
- Verificar se o produto em desenvolvimento ainda é interessante do ponto de vista econômico e estratégico para a empresa.

Figura 17 - Modelo de fases do processo Stage-Gate



Fonte: Adaptada Cooper (2001)

Os estágios seguintes vão incorporando cada vez mais desenvolvimento ao produto e os portões vão validando os estágios anteriores e dando prosseguimento aos seguintes. O processo termina na fase de revisão pós-lançamento, que verifica se o produto está atendendo às expectativas geradas no início do seu desenvolvimento.

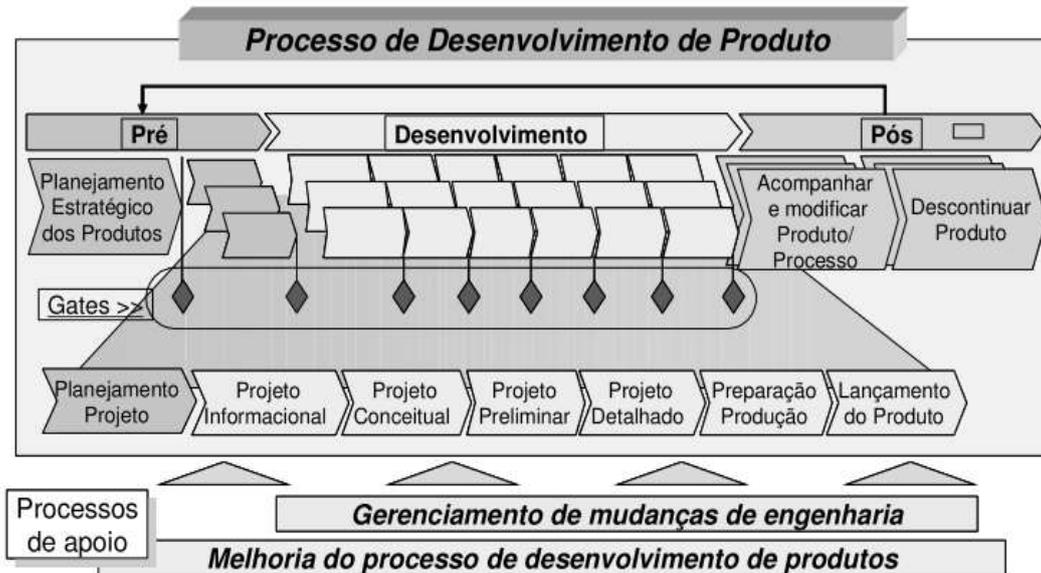
Rozenfeld et al. (2006) propõem um modelo unificado para o PDP, que inclui os conceitos de outros modelos e possui três grandes fases: Pré-Desenvolvimento, o Desenvolvimento propriamente dito e o Pós-Desenvolvimento. A Figura 18 representa o modelo unificado de PDP, propostos por Rozenfeld et al. (2006).

Neste modelo, as três macro-fases anteriores são amparadas pelos chamados processos de apoio, composto pelo gerenciamento de mudanças de engenharia, que identifica e propõe mudanças nos produtos e a melhoria do PDP (ROZENFELD et al., 2006). De acordo com estes autores, a gestão adequada do PDP, além de identificar as necessidades do mercado, deve

antecipar as tendências relevantes e propor novas soluções em termos de produtos ou serviços aos clientes.

A agregação de valor ao produto é, segundo Rozenfeld et al. (2006), de importância estratégica para qualquer empresa, e muitas vezes isso é obtido com a melhoria de processos internos, que podem surgir em função do desempenho superior na gestão de um PDP

Figura 18 - Modelo unificado do processo de desenvolvimento de produto



Fonte: Adaptado de Rozenfeld et al. (2006)

Para Cheng (2003), a gestão do ciclo de vida do produto executa de forma inovadora, eficiente e eficaz o processo de desenvolvimento de produtos. O modelo de gestão do ciclo de vida dos produtos, tem grande importância para organizar e agilizar o desenvolvimento de novos produtos (ROZENFELD et al., 2006).

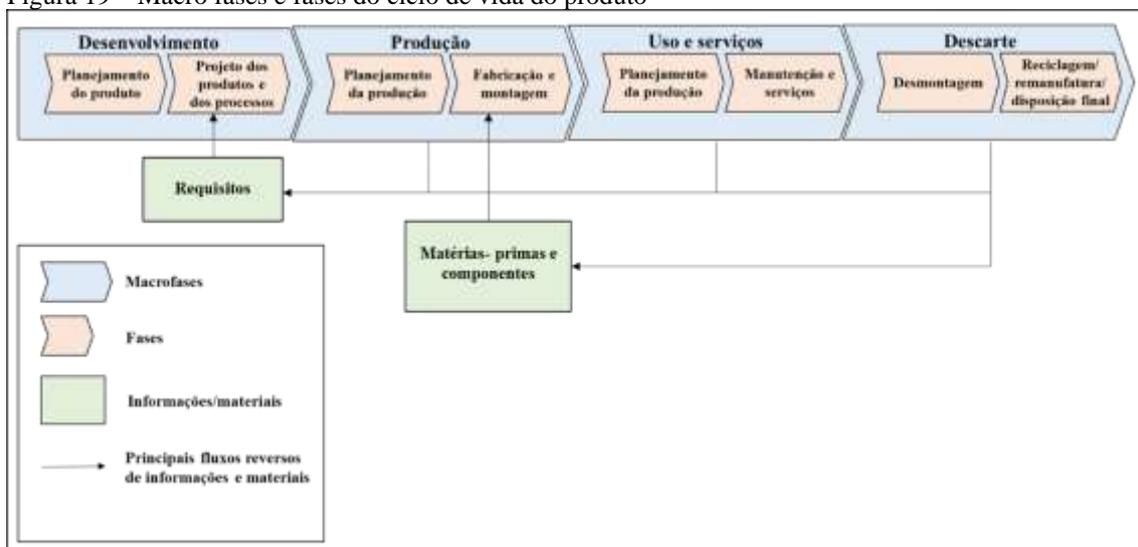
O ciclo de vida de um produto compreende todas as fases pelas quais o produto passa, desde a sua concepção, até a destinação final após o seu uso. De maneira genérica, o ciclo de vida pode ser composto pelo macro fases de desenvolvimento do produto, produção, uso do produto em conjunto com serviços agregados e por fim o descarte (WESTKAMPER; ALTING; ARNDT, 2000; REBITZER et al., 2004). Cada uma destas macro fases do ciclo de vida do produto são decompostas em fases específicas. A Figura 19 apresenta o macro fases e fases do ciclo de vida do produto.

A definição de Lean no PDP vai além de eliminar os desperdícios do processo, pois busca maximizar o valor agregado aos clientes, acionistas, fornecedores e sociedade. Desta maneira, o ponto central está em desenvolver as atividades necessárias agregando valor e

eliminando etapas desnecessárias, como também o uso de informações incorretas ou incompletas que provocam retrabalhos (BROWNING, 1998).

Segundo Shah e Ward (2007), o desenvolvimento e a introdução de novos produtos, envolvem premissas de menor custo, maior qualidade, maior produtividade e menor prazo, que são fundamentais para que o produto cumpra todas as etapas do ciclo de vida. Os princípios do Lean e, em particular, a remoção de desperdícios e a procura pela perfeição podem ser aplicados em qualquer sistema onde o produto flui para atender à necessidade do cliente, usuário ou consumidor (HICKS, 2007).

Figura 19 – Macro fases e fases do ciclo de vida do produto



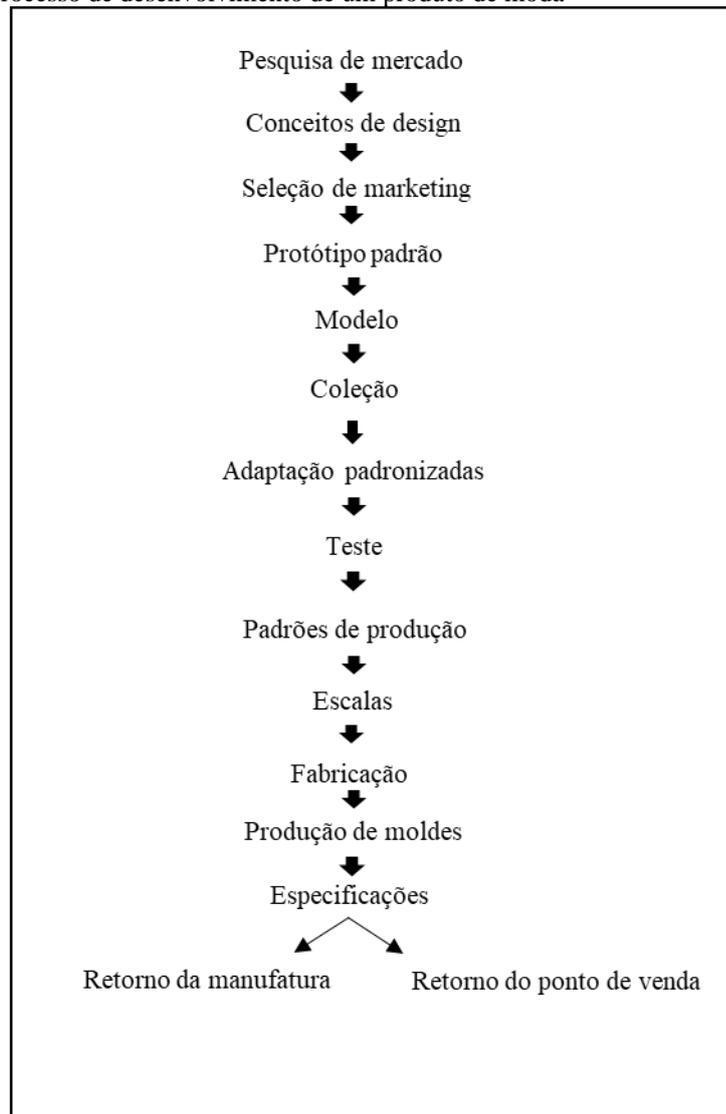
Fonte: Adaptada tese Ciclo de vida

2.3.3 Gestão do PDP na indústria de calçados

As atividades de desenvolvimento de um novo produto na indústria de calçados começam no mercado, onde devem ser buscadas as informações sobre os clientes potenciais, assim como suas necessidades. O desenvolvimento de um produto de moda tem início com a pesquisa de marketing e busca de amostras de produtos em ambiente global (CARR; POMEROY, 1992).

De acordo com Carr e Pomeroy (1992), o processo de desenvolvimento de um produto de moda segue o modelo apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Processo de desenvolvimento de um produto de moda

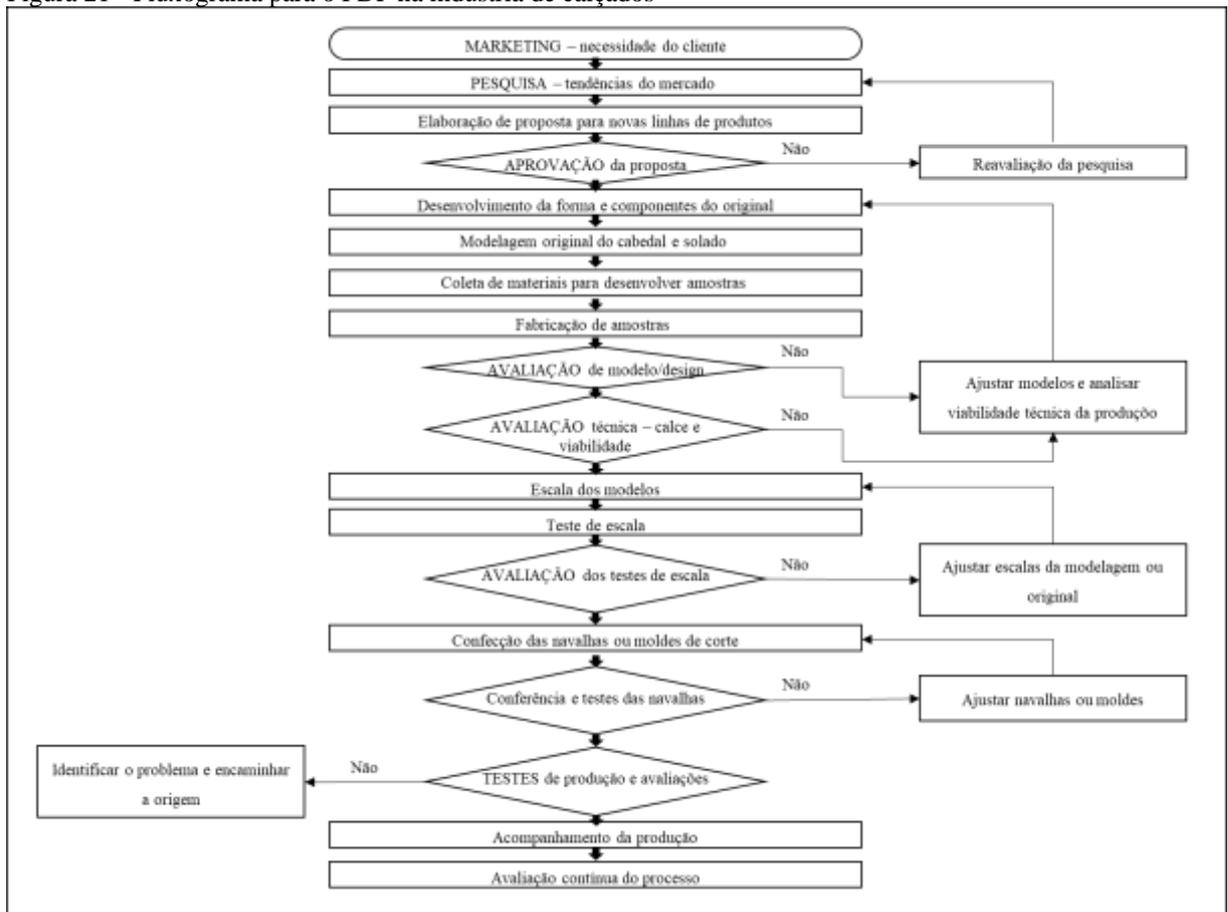


Fonte: Adaptado de Carr e Pomeroy, (1992).

O planejamento e desenvolvimento do produto na indústria de calçados busca a tendência, realiza a análise do mercado, estuda o perfil da empresa, para que o produto final esteja de acordo com a estratégia da empresa (GUIEL et al., 2006).

O processo de desenvolvimento de calçados compreende diversas etapas, as quais repete-se a cada nova coleção. O fluxograma representado na Figura 21 apresenta, de uma forma genérica, os passos de desenvolvimento do produto calçado.

Figura 21 - Fluxograma para o PDP na indústria de calçados



Fonte: Adaptado de Guiel et al., (2006)

As metodologias apresentadas por Bonsiepe (1978) e Löbach (2001) mostram o PDP para a indústria divididos em três e quatro partes respectivamente. O Quadro 3 apresenta os modelos propostos pelos respectivos autores e a metodologia utilizada na indústria calçadista, apenas com suas etapas principais.

Quadro 3 - Metodologias do processo de desenvolvimento de produtos

Gui Bonsiepe	Bernd Löbach	Indústria calçadista
1) Estruturação do problema do projeto: a) descobrimento de uma necessidade; b) valoração dessa necessidade; c) formulação geral do problema; d) formulação particular do problema; e) fracionamento do problema; f) hierarquização dos problemas parciais; g) análise das soluções existentes	1) Preparação com análise do problema, busca de informações, análises de tais informações e definição dos objetivos.	1) Identificação do problema: com a definição do produto/modelo, busca de informações com o público alvo e tendências do mercado, análises ergonômicas e dos produtos concorrentes, definindo requisitos de projeto.
2) Projetação: a) desenvolvimento de alternativas; b) verificação/seleção de alternativas; c) elaboração de detalhes particulares; d) prova do protótipo – ou do modelo; e) modificação do protótipo; f) fabricação de uma pré-série;	2) Geração de alternativas com conceitos do design, esboços de ideias e modelos.	2) Desenvolvimento do produto: utilização de técnicas de criatividade na confecção de esboços, desenhos; fabricação do protótipo/modelo. Análise e avaliação da modelagem, além do teste de calce. Definição da tecnologia e do tempo para a fabricação do produto.
3) Realização do projeto.	3) Avaliação das alternativas	3) Realização/implantação do produto: divulgação do produto aos lojistas, colocação do produto no cronograma de produção. Acompanhamento da reação do público. Adaptações do produto pós-lançamento e retirada do produto do mercado.
	4) Realização a partir do projeto mecânico, estrutural, detalhes do desenho técnico para a fabricação do modelo.	

Fonte: Adaptado de Silva e Menezes, (2009)

O PDP adotado pelas empresas de calçados do Brasil, independentemente do porte, sempre foi caracterizado pelas adaptações e inovações incrementais a partir de modelos consagrados por grandes marcas internacionais (SANTOS, 2008).

Para Guiel et al., (2006) o design deve ser elaborado com precisão para atribuir ao calçado o valor agregado no aspecto ergonômico, funcional e visual, com a proposta de oferecer conforto e o bem-estar aos pés do consumidor. Segundo os mesmos autores, o design tem papel fundamental na definição do portfólio de produtos, na coleção, que será desenvolvida.

Existe vários conceitos para coleção no mercado calçadista. Porém, de maneira geral, uma coleção é composta por várias linhas de produtos. Uma linha de produtos caracteriza-se por manter um determinado conceito, isto é, existe uma harmonia entre os modelos criados, algo comum em todos os modelos da linha (GUIEL et al., 2006). Cada linha é composta por um determinado número de modelos, variando normalmente entre cinco e dez produtos.

Para Kim e Kim (2009), a agilidade no desenvolvimento e resposta às demandas têm ganhado importância em indústrias com alto grau de diferenciação e de alta dependência do desempenho em manufatura como a indústria calçadista. Clark e Wheelwright (1992), defendem que a velocidade e as respostas as demandas no desenvolvimento de produtos podem constituir fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Mullins e Sutherland (1998), empresas que operam nesse tipo de mercado requerem práticas de desenvolvimento que reduzam o risco e a incerteza e, com isso,

aumentem a probabilidade de sucesso do novo produto. A sobrevivência de uma empresa calçadista no mercado globalizado depende, dentre outros requisitos, do poder inovador, da criatividade e do senso de urgência de seus profissionais (GUIEL et al., 2006).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza, como mostra o Quadro 4, por ter objetivo exploratório, qualitativa na abordagem do problema, de natureza aplicada, com procedimentos técnicos contemplados pela pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

Quadro 4 - Método e classificação da pesquisa

Classificação da pesquisa	Objetivo	Exploratório
	Abordagem do problema	Qualitativa
	Natureza	Aplicada
	Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Pesquisa de campo com levantamento de dados

Fonte: Autoria própria

A pesquisa exploratória torna o problema investigado mais explícito e pode abranger referências bibliográficas, entrevista, assim como o estudo de exemplos que incentivem o entendimento do problema (TURRIONI; MELLO, 2012). Para Gil (1991) e Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa exploratória tem como princípio a investigação empírica e três finalidades: (1) produzir hipóteses e proposições; (2) ampliar a familiaridade com o ambiente; (3) transformar e clarear conceitos. Ainda segundo Gil (1991) a pesquisa com objetivo exploratório pode envolver o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem ou tiveram experiências com o problema pesquisado.

Desta forma a presente pesquisa está alinhada ao objetivo exploratório por buscar avaliar como são conduzidas as estratégias para o planejamento de portfólio de produtos, por meio de um levantamento bibliográfico e pesquisa com os principais *stakeholders* das empresas calçadistas de pequeno porte da cidade de Jaú, utilizando para tal, um roteiro de entrevistas.

Quando uma pesquisa tem natureza aplicada, busca-se resolver problemas singulares, objetivando a produção de conhecimento com finalidades práticas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Turrioni e Mello (2012) caracterizam a pesquisa de natureza aplicada pelo seu interesse prático, uma vez que os resultados podem ser colocados em prática para a solução de um ou vários problemas. Para Gil (2008), a pesquisa aplicada não está voltada para o desenvolvimento

de teorias e sim na relevante aplicação e consequência prática do conhecimento. Ainda segundo Gil (2008), a natureza aplicada da pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos que envolve verdades e interesses locais.

Considerando as definições anteriores, esta pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza aplicada, pela proposta do objetivo a que se compromete e pelas perspectivas de aplicação dos resultados, que poderão servir para orientar o setor calçadista a aprimorar suas estratégias de gestão do portfólio de produtos.

De acordo com Silva e Menezes (2001), na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. As mesmas autoras identificam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e o processo e seu significado são os focos principais desta abordagem.

Williamson e Johanson (2018) propõem que a pesquisa classificada como qualitativa, corresponde à compreensão de dados em forma de adjetivos, palavras ou imagens. A ideia, segundo Williamson, Given e Scifleet (2018), é transformar informações brutas em descobertas ou soluções a partir de compreensões do ponto de vista e interpretação do indivíduo pesquisado.

Na pesquisa qualitativa, a construção da realidade da pesquisa ocorre pela perspectiva do pesquisador, fundamentada na revisão bibliográfica e pela realidade subjetiva dos indivíduos. O referencial teórico se faz necessário em qualquer abordagem de pesquisa. Vale observar que entrevistas estruturadas e semiestruturadas devem ser desenvolvidas a partir de um referencial teórico (MIGUEL, 2012). Ainda segundo o mesmo autor, a abordagem qualitativa na engenharia de produção significa que o pesquisador analisa a organização pesquisada, fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências.

Uma pesquisa é um relato de uma trajetória empreendida por um sujeito, cujo o olhar percorre lugares já visitados, muitas vezes sem originalidade, mas incutindo na busca, um outro conceito, um novo modo de olhar e pensar determinada realidade (DUARTE, 2002). Segundo a mesma autora, as pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, que buscam os detalhes, quase sempre longas e semiestruturadas.

Assim, baseado nos conceitos e definições da pesquisa com abordagem qualitativa apresentados, esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa qualitativa, pois tem como objetivo retratar a realidade da indústria calçadista de pequeno e médio porte da cidade de Jaú, em relação ao tema pesquisado, sob a perspectiva do pesquisador, fundamentada na revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa baseia-se na pesquisa bibliográfica, identificando na literatura trabalhos que auxiliem na elaboração do instrumento de pesquisa, pela revisão de trabalhos associados ao tema e pela consolidação de conceitos. A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado e disponibilizado para consultas (SILVA; MENEZES, 2001). Além da pesquisa bibliográfica, o trabalho fez consulta a pesquisa documental, identificando em arquivos públicos e privados dados relevantes para a pesquisa, garantindo assim, maior abrangência de informações. Para Gil (1991), a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais disponíveis que não receberam qualquer tipo de análise.

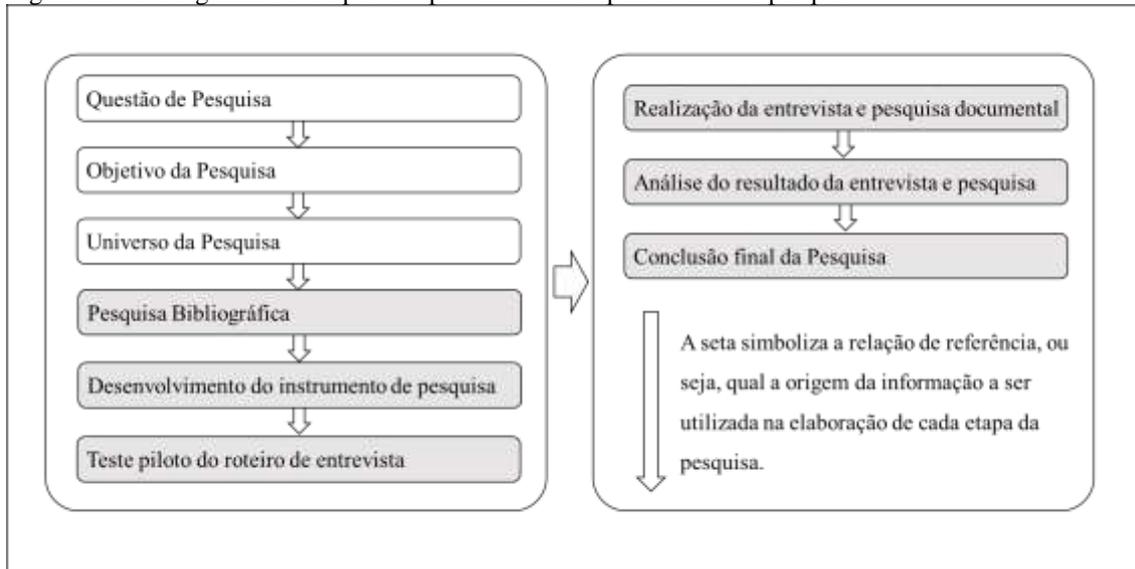
Por fim, foi realizada uma pesquisa de campo, cujo levantamento de dados ocorreu com o apoio de roteiro, um instrumento para coleta de dados para a pesquisa, fundamentado na revisão da literatura e estruturado pelos objetivos definidos para no estudo. A população alvo foi composta pelas empresas de pequeno porte do setor calçadista feminino da cidade de Jaú, no Estado de São Paulo. O planejamento amostral considerou as limitações de acesso à população alvo, e foi delineado para um cenário de amostragem intencional e tamanho de amostra reduzido. Assim, a amostra constituída, baseou-se nas empresas de pequeno porte do setor calçadista feminino da cidade de Jaú, que mantinham contato com o pesquisador. Foram selecionadas 5 (cinco) empresas para participar do estudo. Foi solicitado para responder o roteiro de entrevista, o CEO da empresa, diretor, proprietário ou gestor. Cabe salientar que o roteiro não abordou perguntas sobre o indivíduo, nem qualquer tipo de identificação particular. Os participantes foram abordados para responder ao roteiro de entrevista de modo espontâneo e voluntário, garantindo total liberdade ao participante. O roteiro de entrevistas é apresentado na íntegra no Apêndice A.

3.2 Procedimentos operacionais

Este trabalho seguiu as seguintes etapas ilustradas no fluxograma da Figura 22.

A definição de critérios segundo os quais são selecionados as unidades de análise (pessoas, empresas, etc.), que formam o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais é possível construir a análise (DUARTE, 2002).

Figura 22 - Fluxograma das etapas dos procedimentos operacionais da pesquisa



Fonte: Autoria própria

Assim o universo desta pesquisa está delimitado às indústrias de calçados feminino de pequeno porte na cidade de Jaú e terá como amostra da pesquisa, um grupo de 5 empresas, selecionadas, como mencionado anteriormente, de modo intencional e das quais, os proprietários ou gestores respondem ao roteiro. A amostra intencional não é probabilista e portanto, os resultados não podem ser generalizados para o universo ou população alvo. Mesmo considerando a amostragem intencional, os critérios de inclusão são respeitados.

Para Duarte (2002) é difícil determinar a priori, a quantidade da amostra em uma abordagem qualitativa. A qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e o grau de recorrência e divergência destas informações, podem indicar uma quantidade que satisfaça as condições da pesquisa.

Esta pesquisa selecionou uma amostra composta por cinco empresas de médio e pequeno porte no município de Jaú, no interior do estado de São Paulo. A seleção destas empresas se deu pela proximidade do pesquisador com os gestores e proprietários destas indústrias. O tempo decorrido para cada entrevista foi em média de 162 minutos de duração, sendo que o tempo total das entrevistas foi de 810 minutos.

A pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

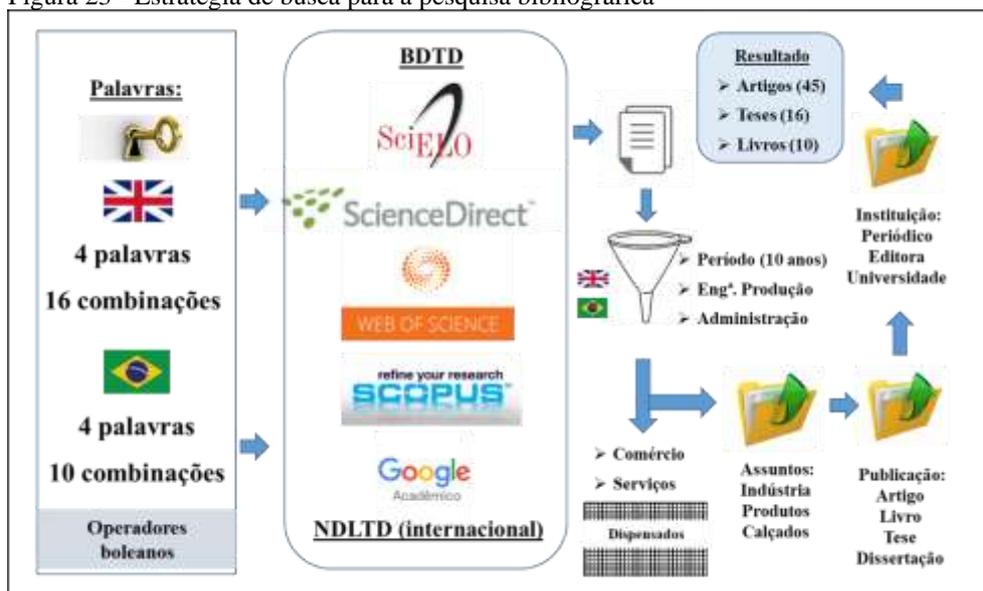
Para Salvador (1986), o estudo teórico elaborado a partir da reflexão pessoal e da análise de documentos escritos, originais, primários denominados fontes, segue uma sequência

ordenada de procedimentos. A pesquisa bibliográfica requer do realizador atenção constante aos ‘objetivos propostos’ e aos pressupostos que envolvem o estudo, para que a vigilância epistemológica aconteça (MIOTO; LIMA, 2007).

A pesquisa bibliográfica foi iniciada com a busca de trabalhos recentes à cerca do tema nas bases de pesquisa, (*web of science*, Scielo, *Science direct*, *Scopus* e Google acadêmico, NDLTD *international* e BDTD), adotando o período de dez anos, (2009-2019) com as seguintes palavras-chave, (*footwear industry*, *new product development process*, *strategic planning*, *portfólio management*) combinadas, utilizando os operadores booleanos, em dezesseis sentenças no idioma inglês e as palavras-chave, (processo de desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico, gestão de portfólio, indústria de calçados), combinadas em 10 sentenças.

Além do filtro de período de publicação, foram utilizados os filtros de área de concentração (engenharia de produção e administração), e idioma (inglês e português). Os trabalhos referentes ao setor de comércio e serviços foram dispensados. As pesquisas de referência foram então selecionadas e organizadas, em arquivo, por tema, (gestão estratégica, gestão do portfólio de produtos e gestão do processo de desenvolvimento de produto). Os trabalhos selecionados de cada tema foram agrupados por meio de publicação (artigo, livro, tese e dissertação) e entre as publicações foram arranjados conforme a instituição que publicou, (periódico, editora, instituto e universidade). A Figura 23 apresenta a estratégia de busca adotada na pesquisa bibliográfica.

Figura 23 - Estratégia de busca para a pesquisa bibliográfica



Fonte: Autoria própria

A Tabela 2 apresenta um resumo das bases e fontes de pesquisas consultadas

Tabela 2 - Resumo das bases e fontes de pesquisa consultadas

Período de pesquisa – 10 anos (2009-2019)						
Tema	Base de pesquisa	Livro	Art	Periódicos	Tese	Diss
Gestão estratégica	Web of Science Scielo, Science direct, Scopus, Google Acadêmico	3	20	Havard Business Review	10	0
Gestão de portfólio de projetos de produtos	Web of Science Scielo, Science direct, Scopus, Google Acadêmico	3	12	Havard Business Review Revista Gestão e produção Revista Product Management e Development Revista Produto e Produção	3	1
Gestão de desenvolvimento de produtos	Web of Science Scielo, Science direct, Scopus, Google Acadêmico	2	11	Revista Gestão e produção Revista Product Management e Development Revista Produto e Produção	3	2
Metodologia de pesquisa científica	Web of Science Scielo, Science direct, Scopus, Google acadêmico	2	2	Diversos	-	-

Fonte: Autoria própria

Para Oliveira (2007), na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico. De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos. Para estes mesmos autores, o pesquisador deve interpretar e sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência.

May (2004) diz que os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido. Desta forma, ao final da seleção e análise preliminar dos documentos, o pesquisador procederá à análise dos dados. Para Cellard (2008) a análise dos dados é o momento de reunir todas as partes e elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, principais autores, as hipóteses de interesse, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave, para fornecer uma interpretação coerente à temática ou o questionamento inicial.

Os documentos disponibilizados pelas empresas sob condição de sigilo, não foram autorizados a serem publicados ou reproduzidos, sendo portanto utilizados apenas para consulta. Nesta pesquisa os documentos disponibilizados foram basicamente relatórios de

desempenho, fluxogramas de processo de fabricação, planilhas de planejamento e controle e gráficos de avaliação estratégica.

Uma pesquisa de campo procura coletar dados que permitam compreender os mais diferentes aspectos relacionados a determinados grupos, comunidades ou instituições mediante técnicas observacionais e com a utilização de questionário para a coleta de dados (FONSECA, 2002). A população alvo deste estudo são as empresas de médio e pequeno porte do setor calçadista feminino da cidade de Jaú, estado de São Paulo. Como citado anteriormente, a amostra de empresas foi selecionada, de modo intencional, conforme disponibilidade e facilidade de acesso ao participante.

Neste estudo, o instrumento selecionado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. A entrevista é uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que um dos interlocutores busca obter dados, e o outro se apresenta como fonte de informação (FANTINATO, 2015). Segundo o mesmo autor, a entrevista pode assumir um caráter exploratório e assim ser relativamente estruturada.

O planejamento e desenvolvimento deste instrumento foi elaborado a partir da construção de um roteiro de pesquisa, utilizando como inspiração os modelos de questões apresentados em publicações, aos quais foram realizadas adequações para atender ao objetivo deste trabalho. Para Fantinato (2015) o formulário designa uma coleção de questões anotadas previamente, proporcionando um roteiro para o entrevistador conduzir a entrevista. O mesmo autor orienta que as perguntas devem ser ordenadas de modo a iniciar a entrevista pelas mais simples e terminar com as mais complexas e cada pergunta deve se referir a uma ideia de cada vez, possibilitando uma interpretação mais precisa. O APÊNDICE A traz a íntegra do roteiro de pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Situações de pesquisa

Foram selecionadas cinco empresas para participar desta pesquisa, e o principal critério de seleção utilizado para a escolha destas empresas foi o porte, sendo pequenas e médias indústrias de calçados, conforme a classificação de porte utilizada pelo SEBRAE, na cidade de Jaú, localizada no centro-oeste do Estado de São Paulo.

Para garantir a confidencialidade das informações, optou-se por omitir os nomes das indústrias e utilizar os pseudônimos Empresa A, B, C, D e E, para se referir às empresas participantes da pesquisa.

Antes de se iniciar a pesquisa com as indústrias de calçados, foi realizada uma entrevista piloto com uma empresa para testar o roteiro de entrevista. Depois de adequado o roteiro, foram agendadas as entrevistas que se deram em sua totalidade de forma presencial nas dependências das próprias empresas.

As entrevistas foram realizadas com o principal gestor da empresa, sendo um entrevistado por empresa, seguindo a orientação do Roteiro de Entrevistas. Ao todo foram oitocentos e dez minutos de relatos, o que resultou num tempo médio de entrevista de 162 minutos para cada empresa. O Quadro 5 traz o perfil dos respondentes e a Tabela 3 as informações sobre o porte da empresa e o tempo de atividade.

Quadro 5 - Perfil do respondente

EMPRESA	CARGO DO RESPONDENTE	TEMPO NO CARGO	NÍVEL DE INSTRUÇÃO
Empresa A	Gestor da empresa	10 meses	Superior completo (tecnólogo de gestão da produção industrial)
Empresa B	Gestor da empresa	06 anos	Superior completo (tecnólogo de gestão da produção industrial)
Empresa C	Gerente industrial	04 anos	Superior completo (engenheiro de produção)
Empresa D	Gestor de criação	35 anos	Superior completo (economista)
Empresa E	Diretor administrativo	10 anos	Superior completo (administração)

Fonte: Autoria própria

Tabela 3 - Porte da empresa e tempo em atividade

EMPRESA	TEMPO EM ATIVIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORTE DA EMPRESA
Empresa A	10 meses	25	Empresa de pequeno porte
Empresa B	16 anos	30	Empresa de pequeno porte
Empresa C	25 anos	160	Empresa de médio porte
Empresa D	34 anos	50	Empresa de pequeno porte
Empresa E	35 anos	204	Empresa de médio porte

Fonte: Autoria própria

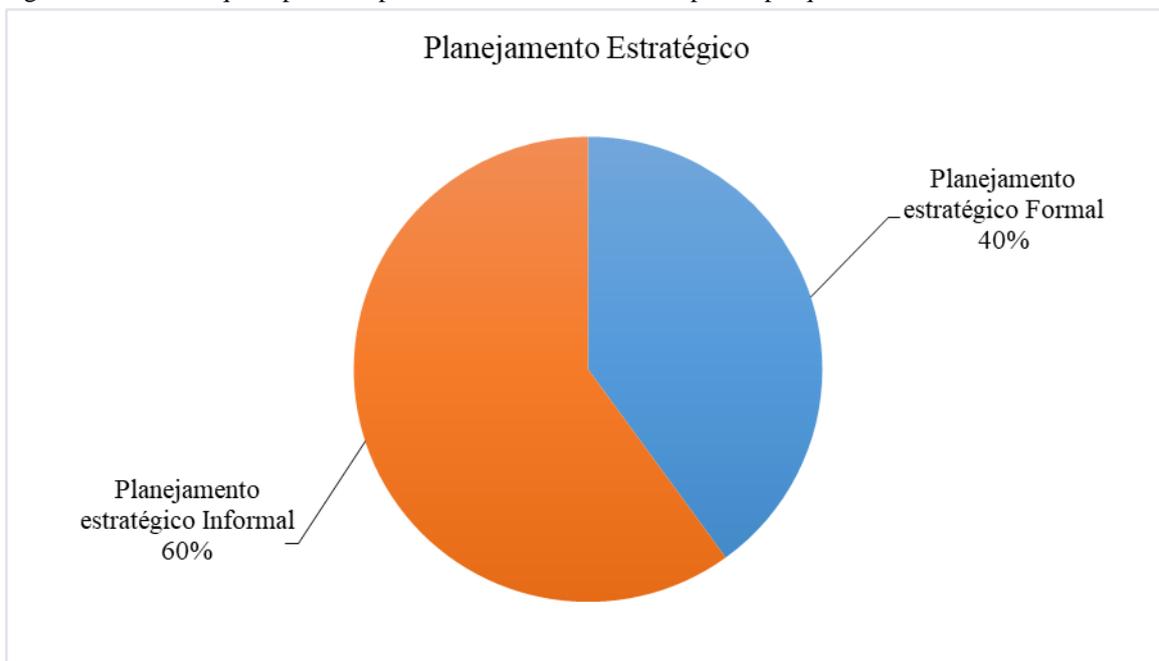
4.2 Análise do ambiente de negócios

Na revisão da literatura é abordada a indústria de calçados brasileira. Destacam-se duas vertentes estratégicas de produção: *branding* e contrato de fornecimento. O *branding*, segundo Hsiao e Chen (2013) é a estratégia de produzir somente para própria marca, (marca da empresa). O contrato de fornecimento, de acordo com Stülker et al., (2015), consiste na fabricação de produtos para outras empresas (outras marcas).

Entender como as indústrias de calçados de Jaú, pesquisadas neste estudo, estabelecem a sua estratégia de negócio é um dos objetivos do trabalho. A pesquisa também abordou como as empresas gerenciam a estratégia adotada no planejamento estratégico. O desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos reúne as questões de concepção do negócio, ambiente de negócios, planejamento estratégico e gestão estratégica.

A análise das estratégias e planejamento estratégico (PE) das empresas pesquisadas revela que todas as empresas têm uma estratégia, embora muitas vezes esta estratégia não tenha sido concebida por meio de um planejamento estratégico formal, pois algumas organizações definem a sua estratégia de negócio de maneira informal. A Figura 24 apresenta a forma como as empresas pesquisadas estabelecem a estratégia e como conduzem o planejamento estratégico.

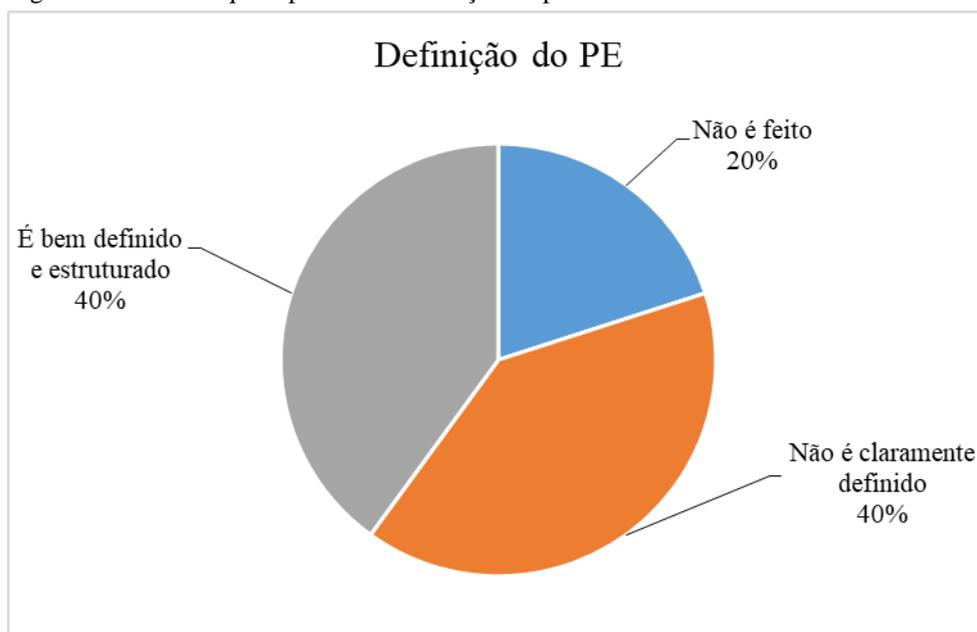
Figura 24 - Gráfico que representa percentualmente como as empresas pesquisadas conduzem o PE.



Fonte: Autoria própria

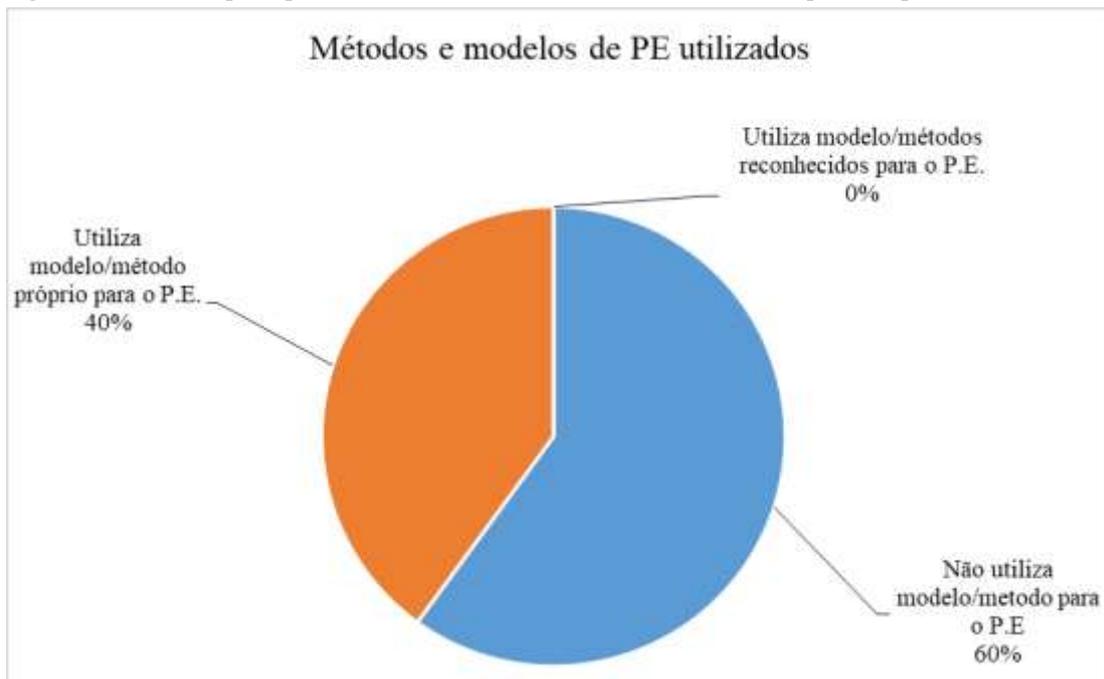
Sobre o PE as empresas estabelecem um processo que pode ser formalmente instituído ou simplesmente não ser um processo estruturado. A Figura 25 e a Figura 26 mostram que 40% (2 empresas) desenvolvem um plano estratégico e utilizam método ou modelo.

Figura 25 - Gráfico que representa a definição do processo de PE



Fonte: Autoria própria

Figura 26 - Gráfico que representa os métodos e modelos de PE utilizados pelas empresas

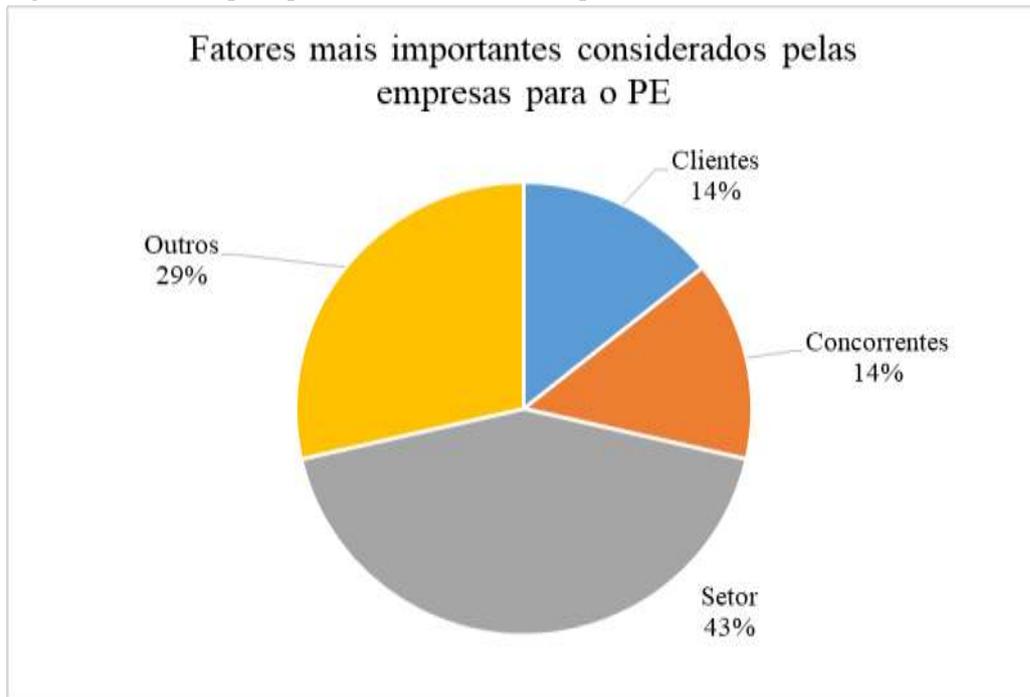


Fonte: Autoria própria

Nenhuma das empresas pesquisadas realiza o planejamento estratégico utilizando os métodos e modelos notadamente reconhecidos pela comunidade acadêmica. Exceção feita a duas empresas que utilizam métodos próprios instituídos formalmente para o planejamento estratégico, as outras três organizações realizam o planejamento estratégico e conduzem a estratégia de modo informal.

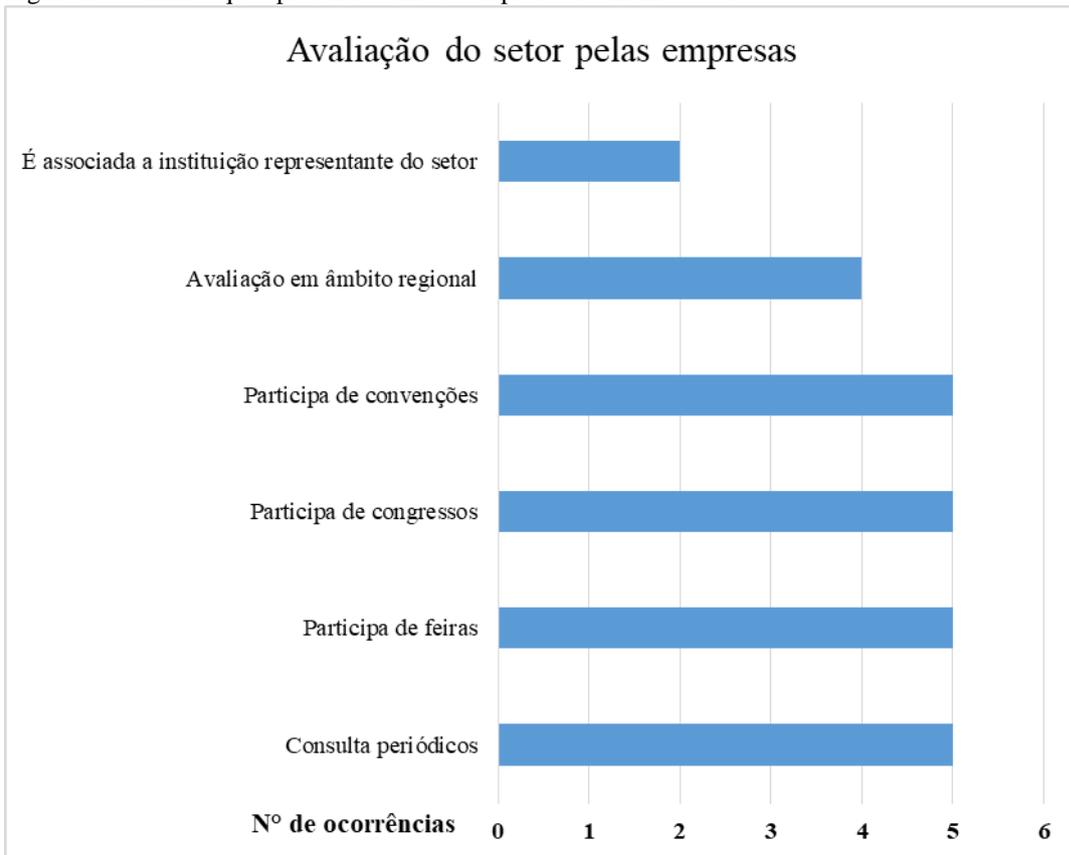
As indústrias de calçados pesquisadas fundamentalmente fazem avaliações do setor que atuam, assim como dos seus concorrentes e seus clientes. Na realização do PE, mesmo que de uma forma não muito clara e estruturada, as empresas indicaram quais fatores são considerados para a definição da estratégia. A Figura 27, Figura 28, Figura 29 e Figura 30 detalham este processo, indicando que o setor é o fator mais importante para 43% das empresas, destacando-se a preocupação na avaliação dos concorrentes e dos clientes.

Figura 27 - Gráfico que representa os fatores mais importantes do PE



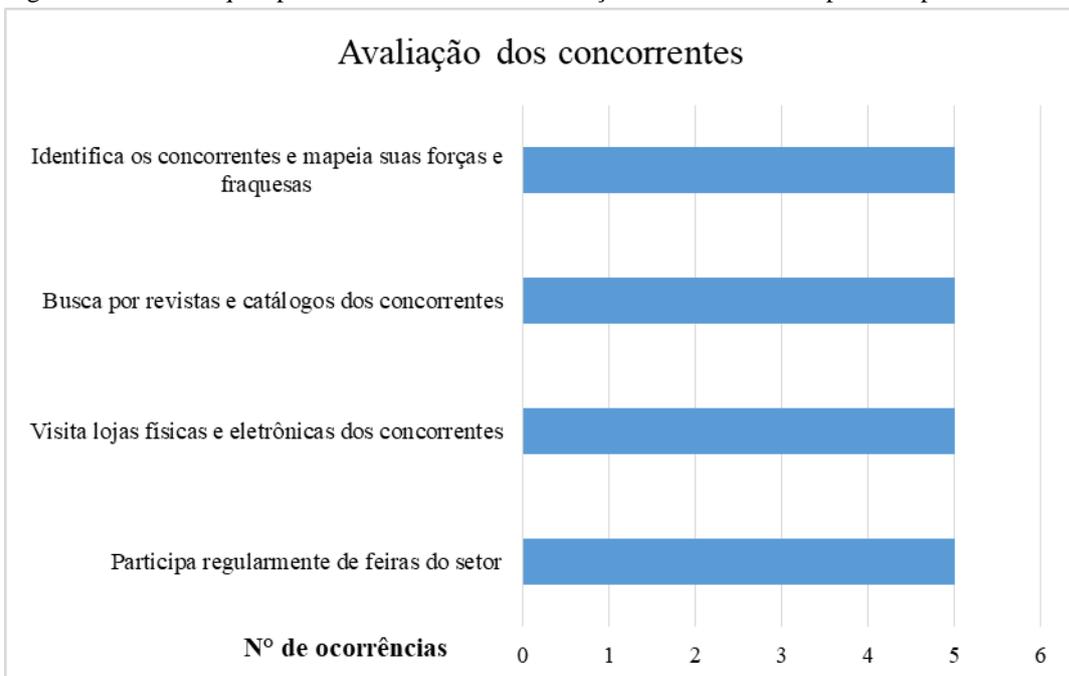
Fonte: Autoria própria

Figura 28 - Gráfico que apresenta como as empresas avaliam o setor



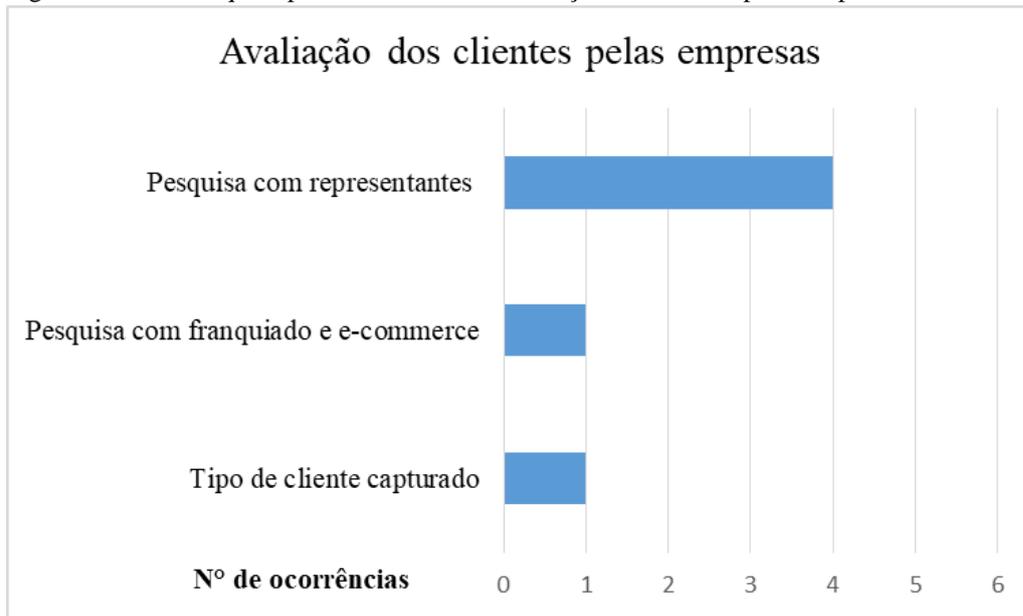
Fonte: Autoria própria

Figura 29 - Gráfico que apresenta como é feita a avaliação dos concorrentes pelas empresas



Fonte: Autoria própria

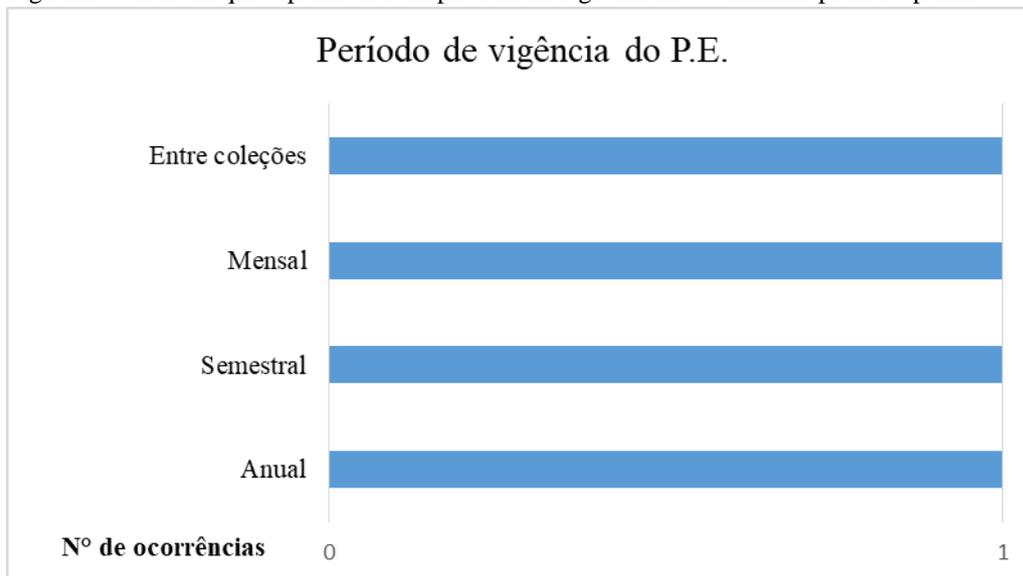
Figura 30 - Gráfico que representa o modo de avaliação dos clientes pelas empresa



Fonte: Autoria própria

O período de validade do PE também é determinado pelas organizações como sendo um intervalo de tempo que a empresa determina para a execução da estratégia de negócio. Assim cada empresa define um período de vigência do PE, que é apresentado na Figura 31

Figura 31 - Gráfico que representa o do período de vigência do PE adotado pelas empresas



Fonte: Autoria própria

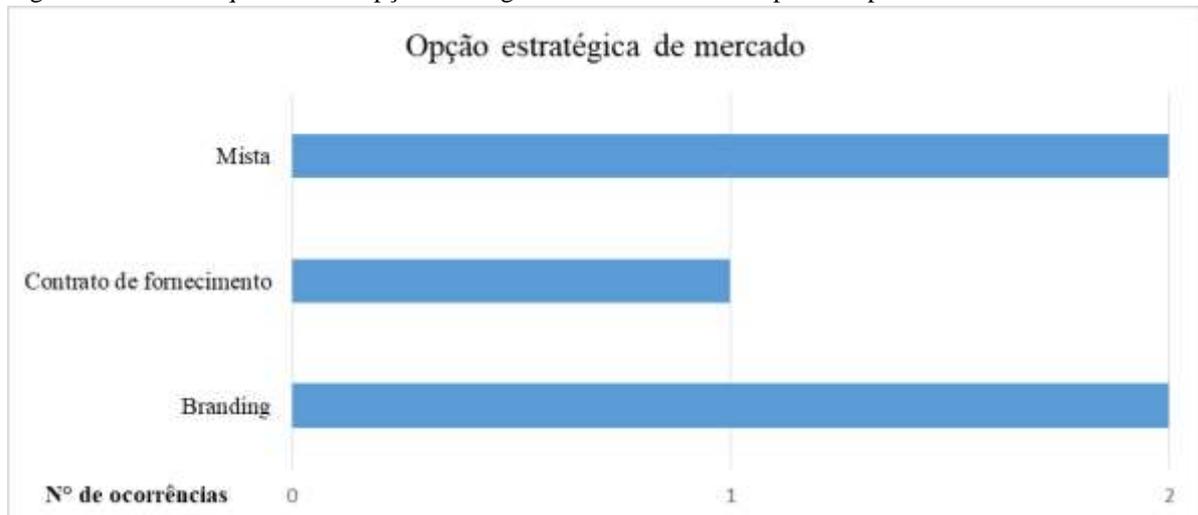
Observa-se na Figura 31, que o planejamento estratégico para estas empresas é realizado em períodos inferiores a um ano, exigindo destas empresas grande agilidade para planejar e

implementar a estratégia. Isso demonstra que as indústrias de calçados têm que dispor de modelos, métodos e sistemas ágeis de planejamento estratégico.

Os principais direcionadores estratégicos, apontados pelas empresas pesquisadas estão relacionados com a opção estratégica de mercado, o mercado alvo e também as metas estabelecidas que deverão ser alcançadas. A Figura 32, Figura 33 e Figura 34, mostram como as empresas abordam estes direcionadores.

A Figura 32 revela as opções estratégicas observadas na pesquisa, o *branding*, o contrato de fornecimento como já observadas na literatura e uma terceira opção surge com a composição das duas anteriores, ao qual demos o nome de opção mista. Esta variante das opções estratégicas, foi observada em duas indústrias pesquisadas.

Figura 32 - Gráfico que ilustra a opção estratégica de mercado adotada pelas empresas

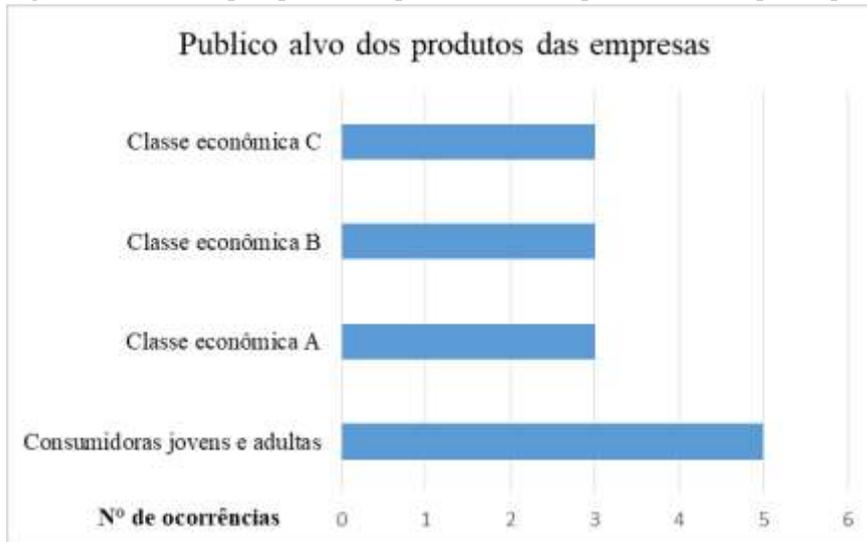


Fonte: Autoria própria

A Figura 32, mostra que a maioria das empresas tem sua própria marca de calçados, mesmo quando fazem a opção pela estratégica mista.

Na Figura 33 observa-se uma característica comum a todas as empresas pesquisadas em relação ao público-alvo. Os produtos destas indústrias são direcionados para consumidoras jovens, (quatorze à dezoito anos) e adultas.

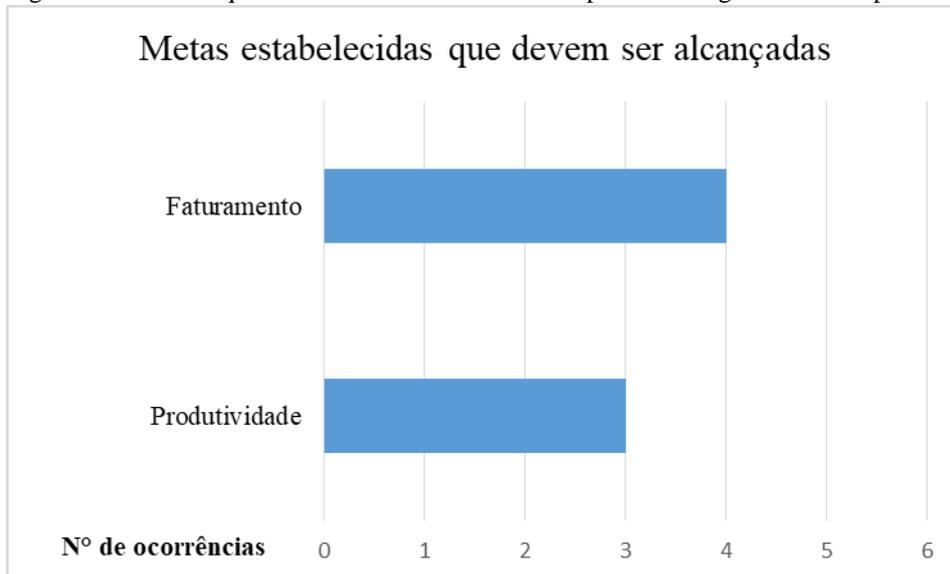
Figura 33 - Gráfico que apresenta o público-alvo dos produtos das empresas por classe econômica



Fonte: Autoria própria

Com relação as metas estabelecidas as duas principais metas destacadas pelas indústrias de calçados estão apresentadas na Figura 34.

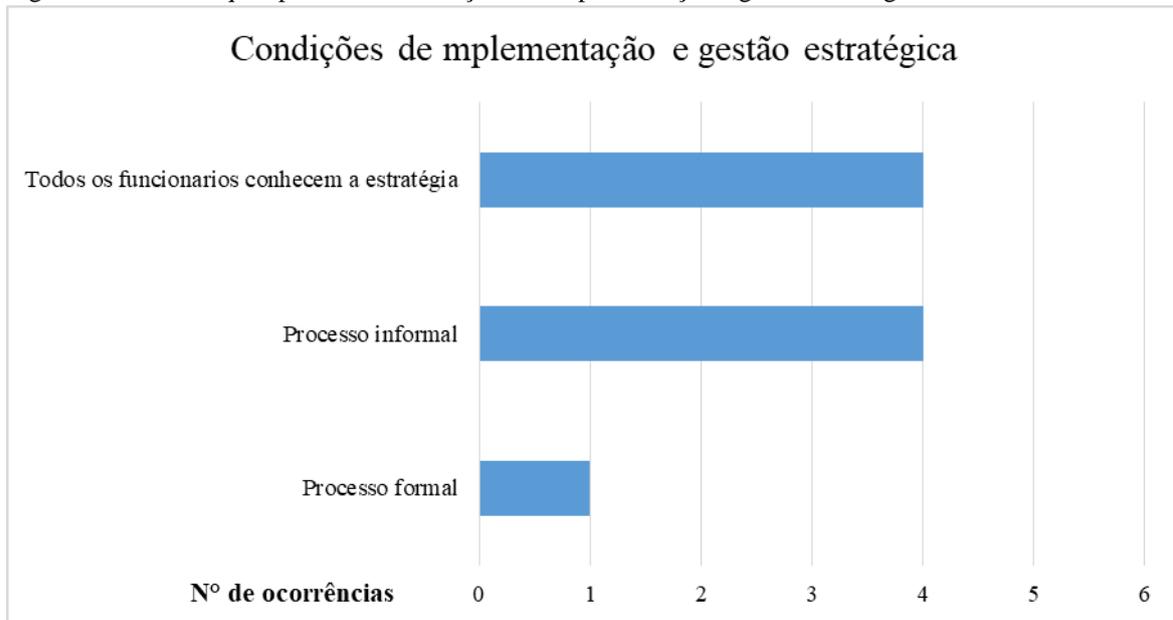
Figura 34 - Gráfico que ilustra as metas estabelecidas pelas estratégias definidas pelas empresas



Fonte: Autoria própria

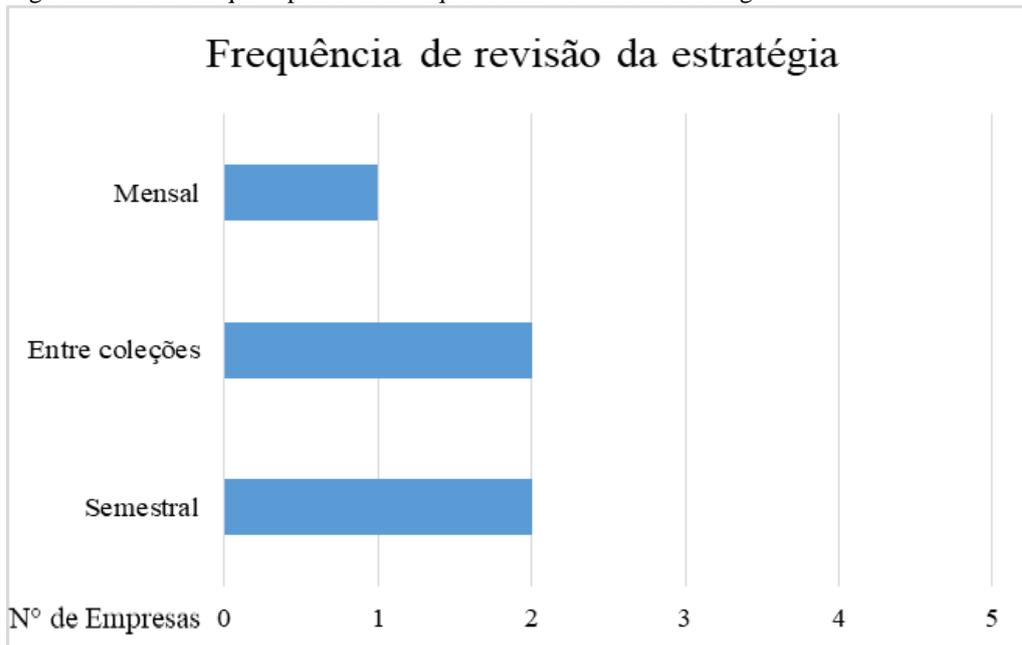
A gestão estratégica, que compreende como a organização realiza a implementação do plano estratégico, monitora e controla a execução da estratégia e realiza, em um determinado período a revisão, utilizando a avaliação de desempenho estratégico, é conduzida pelas empresas pesquisadas, conforme se apresentam na Figura 35 e Figura 36.

Figura 35 - Gráfico que apresenta as condições de implementação e gestão estratégica



Fonte: Autoria própria

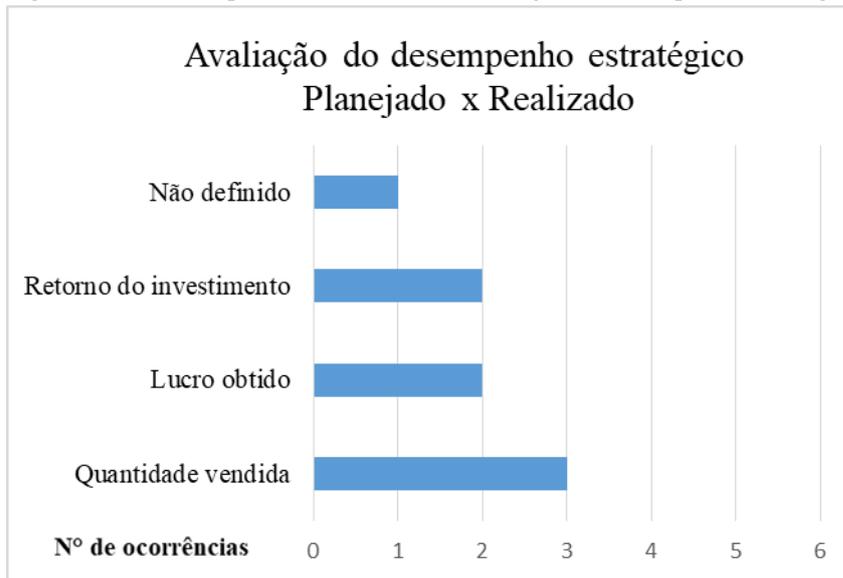
Figura 36 - Gráfico que representa a frequência de revisão da estratégia



Fonte: Autoria própria

As empresas avaliam o desempenho estratégico, utilizando um indicador que compara o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado como ilustra a Figura 37

Figura 37 - Gráfico que mostra o modo de avaliação de desempenho estratégico das empresas



Fonte: Autoria própria

Analisando os resultados gerais a cerca da estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica, pode-se notar que as empresas conduzem este processo de forma distinta.

As empresas pesquisadas, que não utilizam método algum para conduzir a estratégia, apresentam uma dificuldade maior para analisar o comportamento estratégico da organização frente as suas definições estratégicas, pois muitos aspectos sobre a condução do negócio são empíricos e restritos ao conhecimento do gestor e/ou empreendedor. Este fato indica que existe uma interrupção na transição das estratégias para o desenvolvimento de produtos e composição do portfólio.

Assim, o reconhecimento da estratégia da empresa por meio da apresentação do seu portfólio de produtos para a maioria das empresas pesquisadas, não é tão nítido e evidente, tornando-se quase que imperceptível o desdobramento das estratégias no portfólio.

O contraponto fica descrito pelas duas indústrias que dispõem de métodos próprios de gestão estratégicas, empresa C e empresa E.

O Quadro 6 mostra como cada empresa conduz o planejamento do portfólio de seus produtos.

Quadro 6 - Definição do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas.

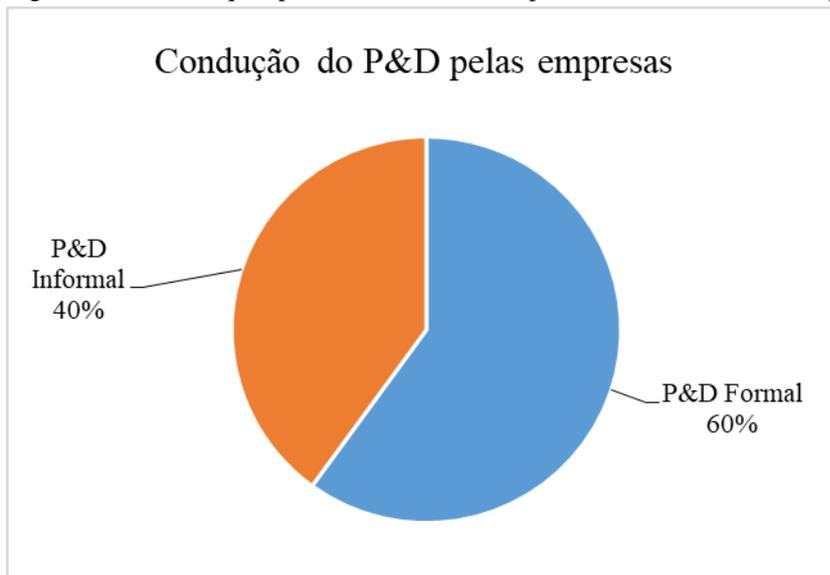
EMPRESA	COMO É DEFINIDO O PORTFÓLIO DE PRODUTOS QUE A EMPRESA PRODUZ?	QUAIS FATORES INFLUENCIAM NO PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO?
Empresa A	Proposição de coleção que reflita a tendência da Europa e Estados Unidos e atendas as encomendas das marcas	Retorno do mercado
Empresa B	Sapatilha é um produto atemporal. O portfólio de produtos segue as derivações dela, (mule, rasteira e tênis).	Vendas do mercado, semanal e feedback do cliente
Empresa C	Através dos projetos de coleção e subcoleção e família de produtos	Identidade da coleção e as características da marca
Empresa D	Produtos que atendam a linha clínica	Desempenho da coleção no mercado
Empresa E	Proposição de coleção que atenda a estratégia da Pirâmide de produtos.	Ranking das linhas mais vendidas duas últimas coleções.

Fonte: Autoria própria

O Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), objeto de estudo desta pesquisa, buscou analisar, como as pequenas e médias indústrias de calçados desenvolvem os seus produtos. A Figura 38, Figura 39, Figura 40, Figura 41 trazem um resumo dos principais aspectos do PDP nas indústrias pesquisadas.

A Figura 38 traz o processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), indicado pelas empresas como o início do processo de desenvolvimento de produtos. Duas empresas (40%), não têm um processo formal constituído e atribuem o status de atividade ao P&D.

Figura 38 - Gráfico que apresenta modo como o processo P&D é conduzido pelas empresas

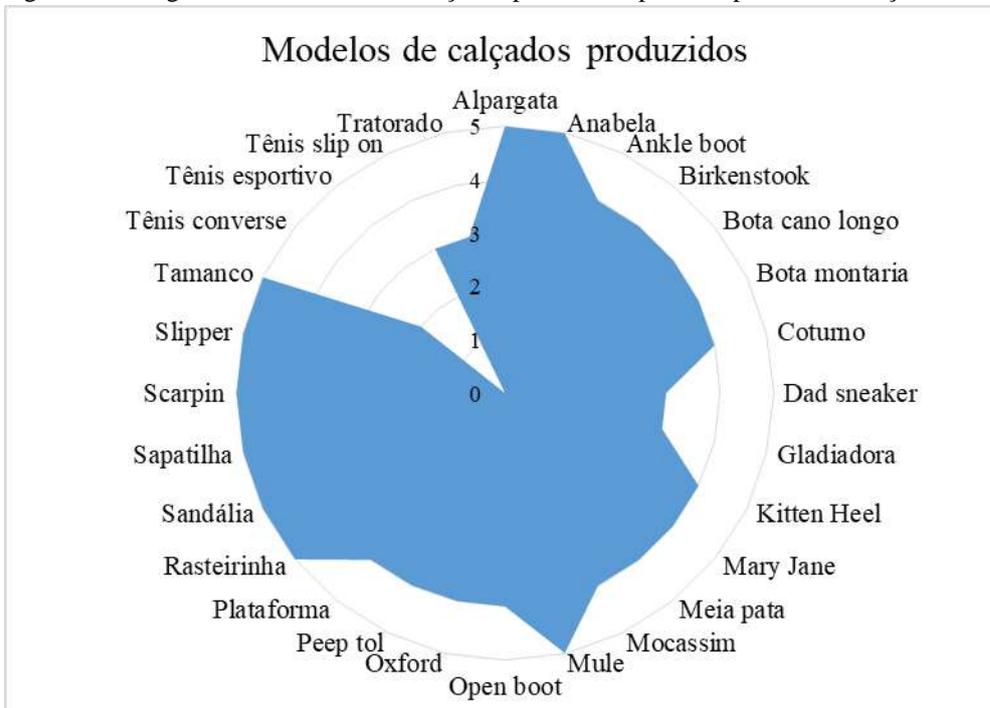


Fonte: Autoria própria

A análise do PDP revela que as empresas pesquisadas possuem uma área de P&D razoavelmente estruturada, o que permite realizar o PDP de forma organizada e com fluxo de processos bem definidos como o apresentado na Figura 20. Muito embora as empresas que optaram pelo contrato de fornecimento dediquem muito mais esforços para capacitar, melhorar e desenvolver os recursos e processos produtivos do que investimentos em P&D.

A Figura 39 apresenta os modelos, de calçados femininos reconhecido pelo mercado e produzidos pelas indústrias de calçados pesquisadas.

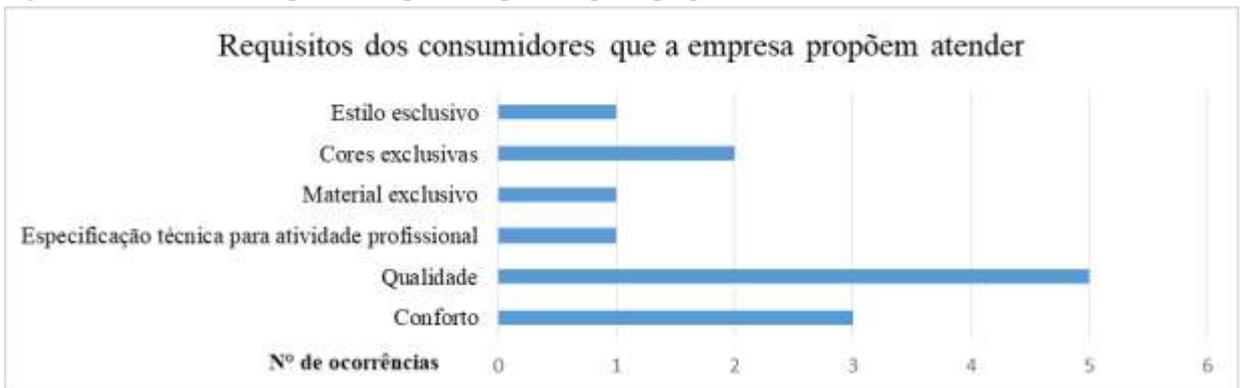
Figura 39 - Diagrama dos modelos de calçados produzidos pelas empresas em relação aos modelos existentes



Fonte: Autoria própria

Observamos que alguns modelos são produzidos por todas as empresas e alguns modelos, como os tênis, não fazem parte do portfólio das empresa. Ou seja verifica-se uma característica de semelhança entre os portfólios de produtos. Na Figura 40 apresentamos os requisitos dos produtos mais citados pelas empresas. Destacam-se os requisitos de qualidade e conforto, mencionados pela maioria das indústrias da pesquisa.

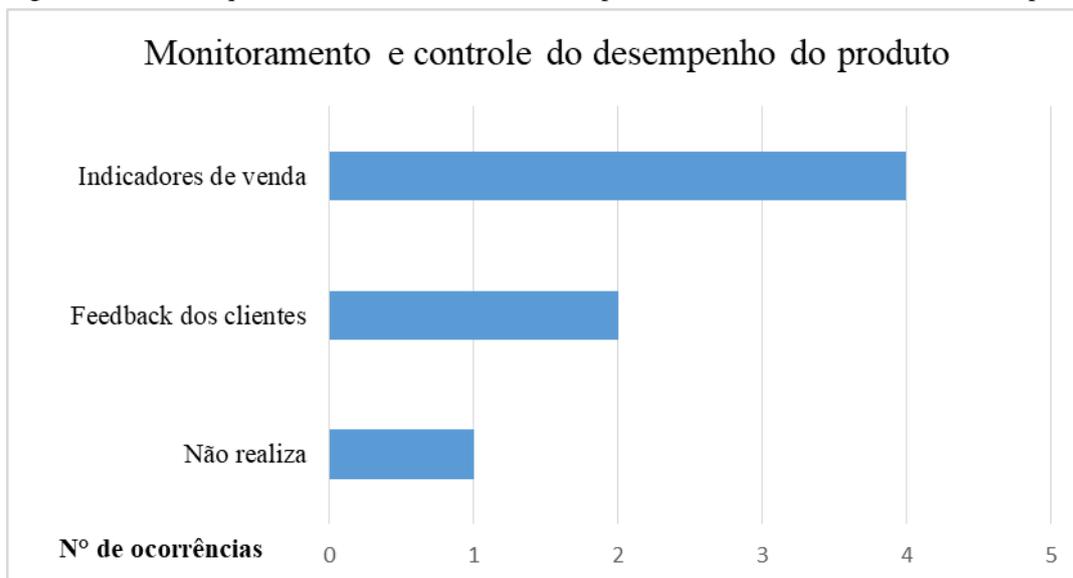
Figura 40 - Gráfico dos requisitos de produto que a empresa propõe atender



Fonte: Autoria própria

O desempenho do produto é avaliado pelas empresas como mostra da Figura 41. O indicador de vendas (unidades vendidas), é apontado por quatro das cinco empresas, como o principal indicador de monitoramento e controle.

Figura 41 - Gráfico que demonstra o modo como as empresas monitoram e controlam o desempenho do produto



Fonte: Autoria própria

O marketing com a estratégia de divulgação do produto, formação de preço e promoção de vendas aliado a estrutura de comercialização do produto, contempla a estratégia comercial, (de vendas), extremamente importante para determinar o desempenho do produto no mercado. A Figura 42, Figura 43, Figura 44 e Figura 45 mostra como é estabelecida esta estratégia comercial nas indústrias pesquisadas.

A Figura 42 apresenta o rol das opções que as empresas dispõem e utilizam para divulgar os seus produtos no mercado. As redes sociais tem se apresentado com um dos meios

mais utilizados para exibição dos produtos junto com as tradicionais feiras especializadas do setor.

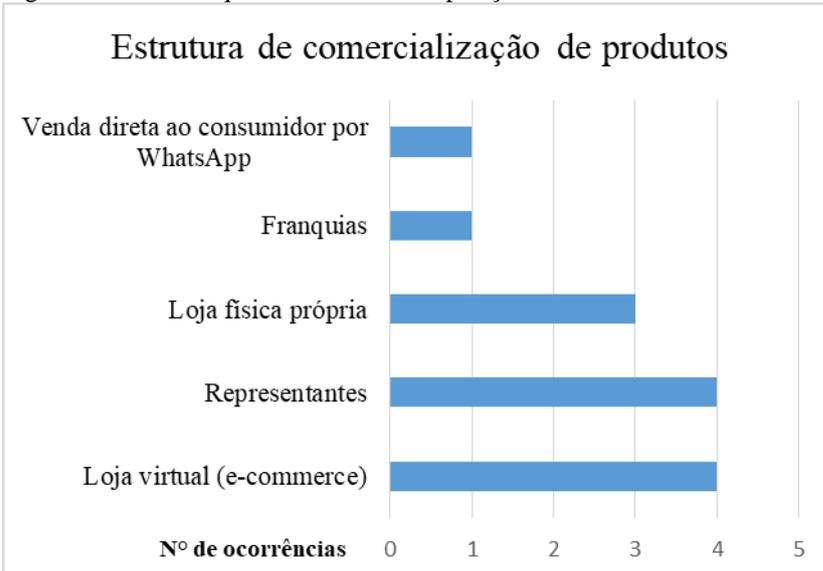
Figura 42 - Gráfico que apresenta as ações de divulgação dos produtos



Fonte: Autoria própria

Na estrutura de comercialização de produtos, apresentada na Figura 43, observamos o protagonismo da loja virtual (e-commerce), meio eletrônico de comercialização que tem se intensificado nos últimos anos, conforme relatos dos entrevistados.

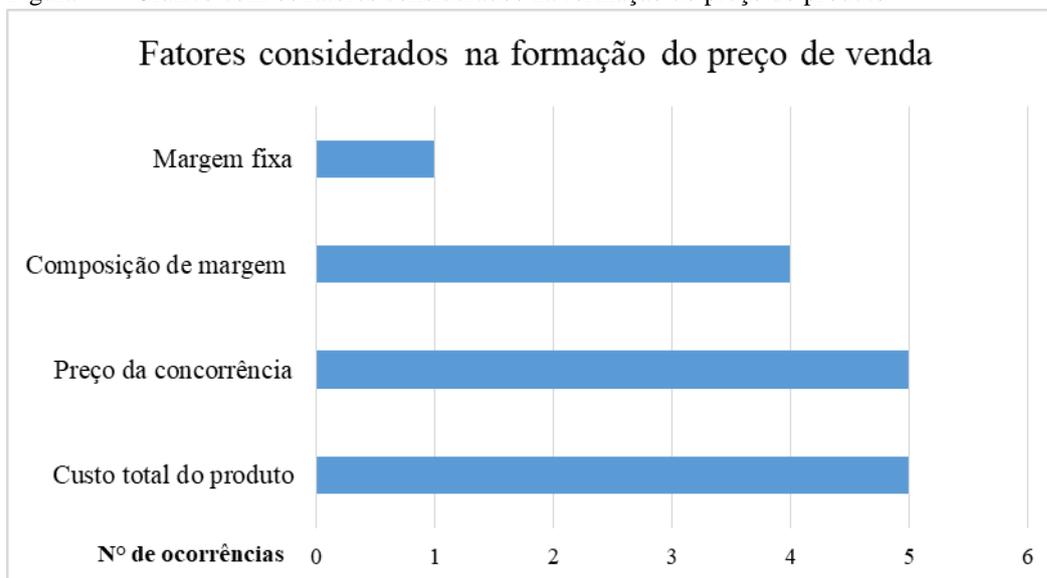
Figura 43 - Gráfico que demonstra a composição da estrutura de comercialização de produtos



Fonte: Autoria própria

A determinação do preço de venda conta com os fatores mostrados na Figura 44. Destacamos os fatores custo total do produto e preço da concorrência considerados pela totalidade das empresas na formação do preço de venda dos produtos.

Figura 44 - Gráfico com os fatores considerados na formação do preço do produto



Fonte: Autoria própria

Na figura 45 são apresentadas as políticas de promoção de venda. A figura também traz a informação que quatro das cinco empresas pesquisadas têm um plano de vendas com metas e indicadores determinados.

Figura 45 - Gráfico que apresenta as ações de promoções de venda



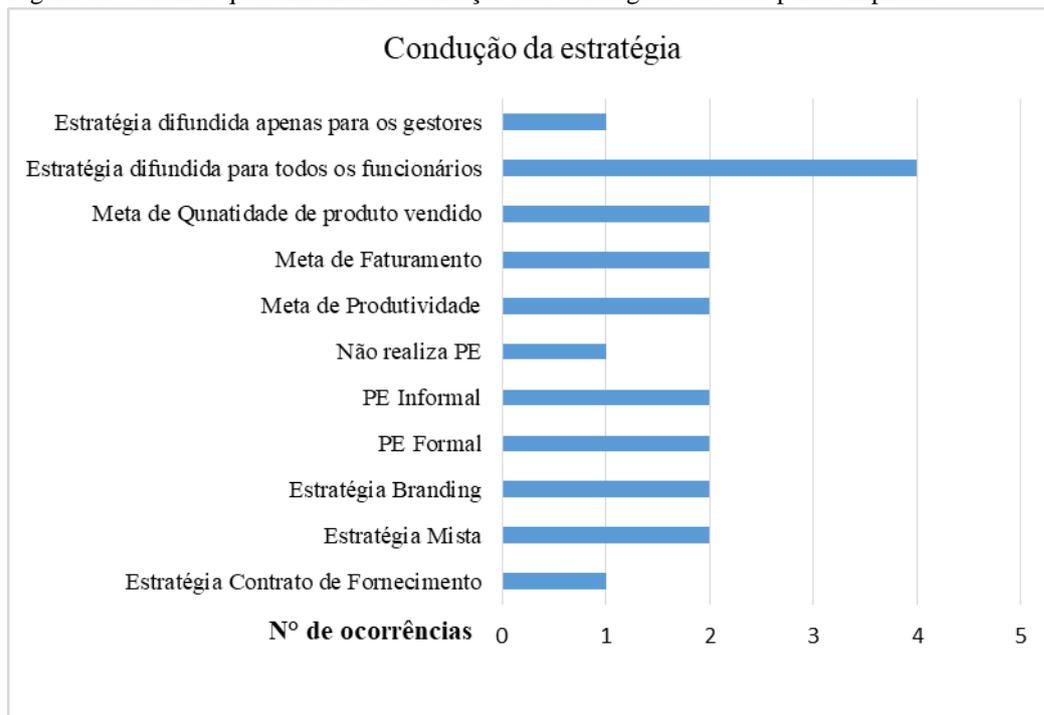
Fonte: Autoria própria

4.3 Análise dos resultados específicos do desdobramento das estratégias

Os resultados do desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos, são apresentados na Figura 46, Figura 47, Figura 48, Figura 49 e Figura 50. Os resultados específico procuraram identificar quais as estratégias e processos de planejamento estratégico, gestão estratégica, planejamento do portfólio de produtos e processo de desenvolvimento de produtos estão presentes nas indústrias de calçados pesquisadas,

Na Figura 46 notam-se as diferentes abordagens das estratégias adotadas pelas indústrias de calçados pesquisadas. Destaca-se neste cenário que apenas uma empresa declarou que a estratégia é de conhecimento restrito dos gestores da organização, bem como não realiza o PE. As demais difundem a estratégia para toda a organização, muito embora o fazem de acordo com a percepção de relevância e interesse.

Figura 46 - Gráfico que demonstra a condução das estratégias adotadas pelas empresas

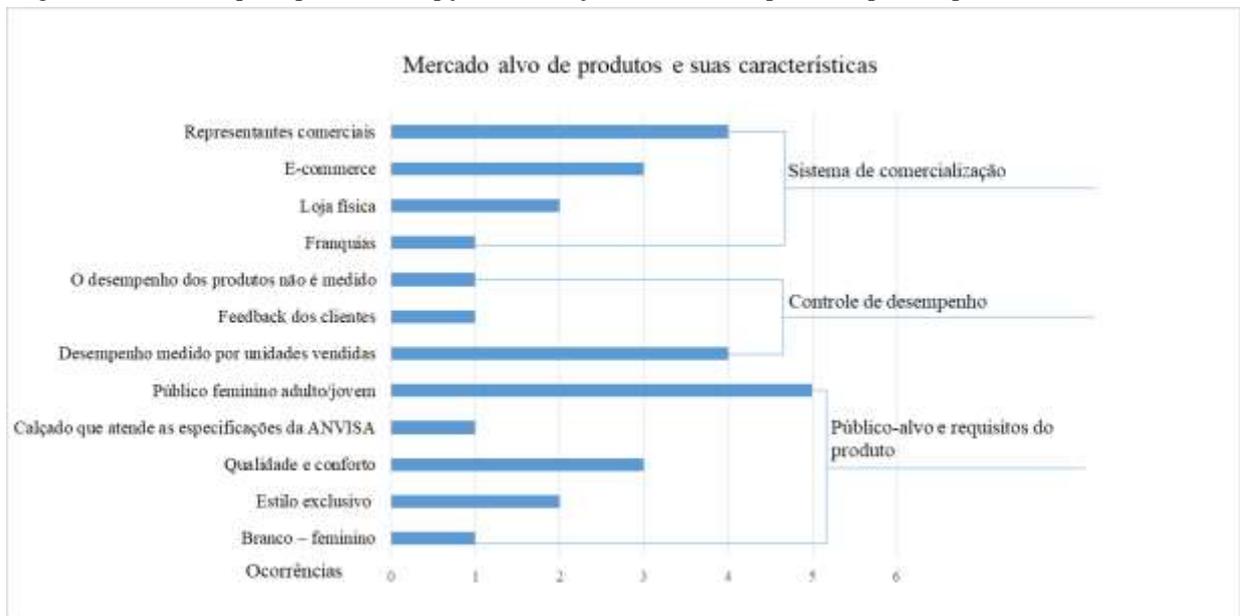


Fonte: Autoria própria

O mercado alvo de produtos e suas características são apresentados na Figura 47, onde pode-se observar o sistema de comercialização, que ainda tradicionalmente utiliza o canal da representação comercial, com a crescente evolução do *e-commerce*. O controle do desempenho é majoritariamente medido pelo indicador de unidades, (pares de calçados) vendidos e o

atendimento aos requisitos de qualidade e conforto para os produtos, foram os mais indicados pelos entrevistados.

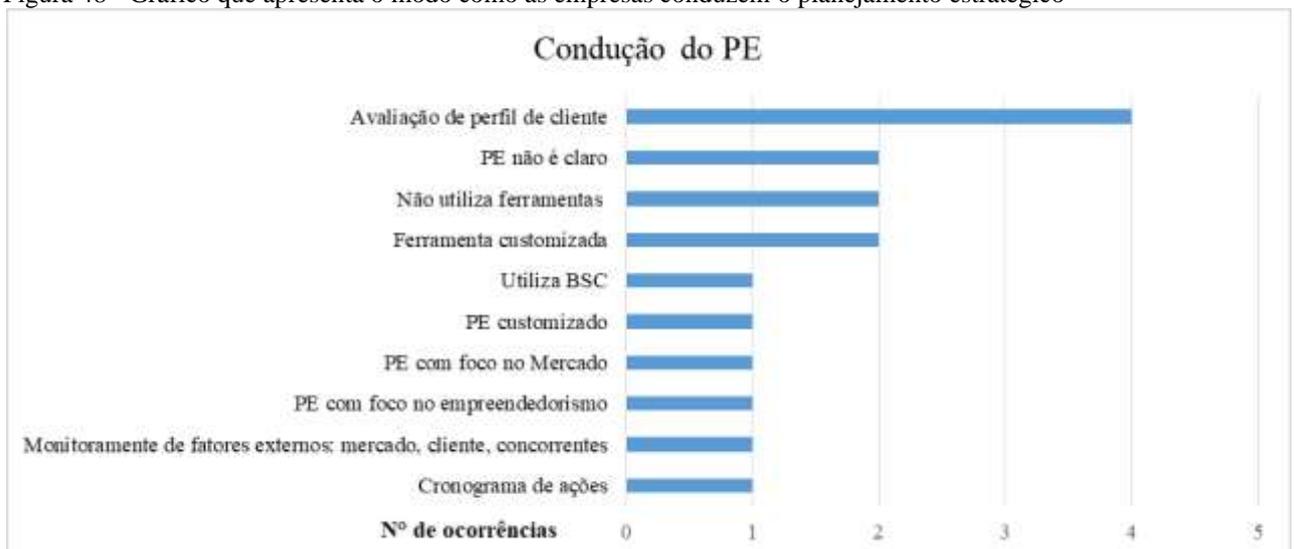
Figura 47 - Gráfico que representa as opções de atuação no mercado apontadas pela empresas



Fonte: Autoria própria

O modo como as empresas abordam o planejamento estratégico é mostrado na Figura 48. O diagrama revela que o planejamento estratégico é realizado de forma muito distinta quando compara-se este processo nas empresas participantes da pesquisa.

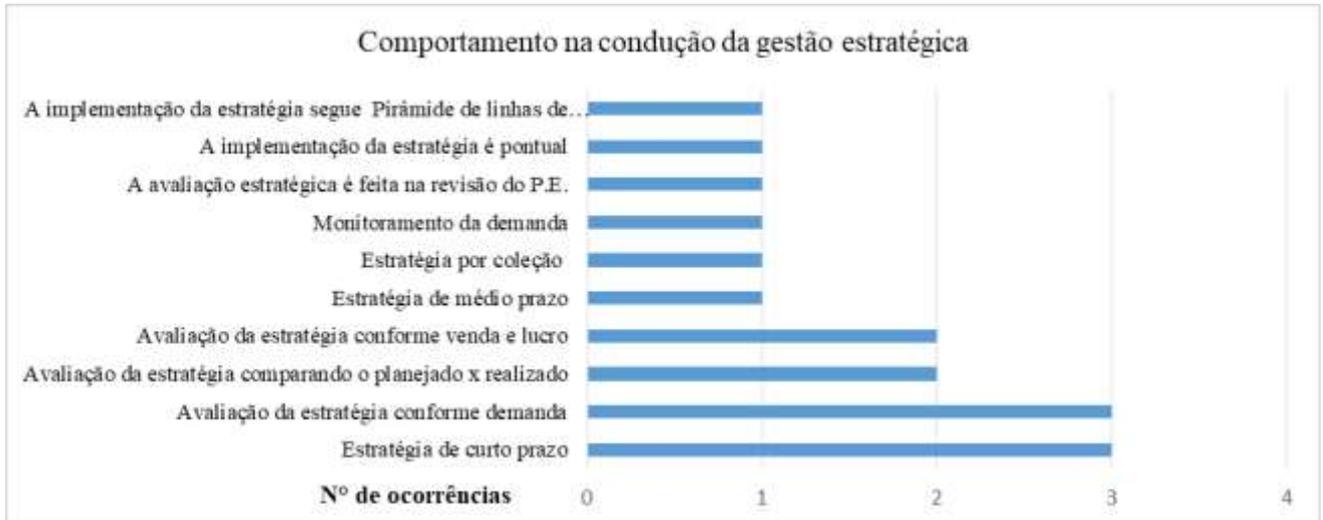
Figura 48 - Gráfico que apresenta o modo como as empresas conduzem o planejamento estratégico



Fonte: Autoria própria

Na Figura 49, observa-se a mesma distinção do planejamento estratégico no modo como a gestão estratégica é conduzida pelas empresas.

Figura 49 - Gráfico que ilustra o comportamento das indústrias pesquisadas na condução da gestão estratégica



Fonte: Autoria própria

A Figura 50 apresenta um resumo com os principais fatores que influenciam o planejamento e a gestão do portfólio de produtos, modelos e métodos utilizados e como é avaliado o desempenho do portfólio.

Figura 50 - Gráfico que demonstra a condução do planejamento do portfólio de produtos pelas empresas



Fonte: Autoria própria

A tabela 4 apresenta um resumo com o comportamento de cada empresa na condução do desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos.

Tabela 4 - Resumo do desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos pelas empresas

EMPRESA	ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	GESTÃO ESTRATÉGICA	PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE PRODUTO	DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS
Empresa A	Contrato de fornecimento	Não é definido claramente	Na implementação da estratégia não utiliza nenhuma ferramenta no momento	O portfólio de produtos é definido com a proposição de coleção que reflita a tendência da Europa e Estados Unidos e atenda as encomendas das marcas	O desdobramento das estratégias não ocorre de forma integrada principalmente por haver rupturas na implementação da gestão estratégica.
Empresa B	Branding	Não é bem definido	A implementação da estratégia é feita por projetos de investimento	Sapatilha é um produto atemporal. O portfólio de produtos segue as derivações dela, (mule, rasteira e tênis).	O desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos é parcialmente realizado e pode ser observado de forma bem tênue.
Empresa C	Branding	Existem cronogramas e datas onde são discutidas as questões estratégicas, principalmente a gestão de pessoas.	A implementação da estratégia é feita por execução de ações pontuais em cada setor	Identidade da coleção e as características da marca são apontadas pela empresa como os fatores principais que influenciam o planejamento do portfólio	A tradução da estratégia da empresa para o portfólio de produtos pode ser integralmente observada.
Empresa D	Mista, (contrato de fornecimento e branding)	Não é feito o PE	Não foi mencionado como a empresa implementa a estratégia.	O portfólio de produtos é definido por produtos que atendam a linha clínica	A empresa não utiliza nenhum modelo ou método para traduzir a estratégia para o portfólio
Empresa E	Mista, (contrato de fornecimento e branding)	No final do ano corrente é realizado o planejamento do ano seguinte	A implementação da estratégia é realizada seguindo a Pirâmide de linhas de produto e faturamento	O portfólio de produtos é definido pela proposição de coleção que atenda a estratégia da Pirâmide de produtos	A empresa utiliza o modelo de pirâmide de produtos para traduzir a estratégia para o portfólio de produtos

Fonte: Autoria própria

5 CONCLUSÃO

O Brasil notadamente é um país com muitas influências culturais e estas influências se refletem principalmente no comportamento da pessoas, no usos e costumes dos consumidores, dados estes que para a indústria da moda, como é o caso do calçado, tornam o ambiente de negócios extremamente complexo.

Na revisão bibliográfica realizada neste estudo foram encontradas referências substanciais para a pesquisa, que orientaram a investigação do tema proposto para o trabalho, embora no período de pesquisa, não tenha sido encontrado nenhum trabalho que explorasse a problemática, nas condições que este trabalho apresenta, ou seja, avalia-se por este fato que tratamos de um trabalho contemporâneo, que aborda a condução da estratégia da empresa até o planejamento de portfólio de produtos na indústria de calçados de médio e pequeno porte.

A revisão bibliográfica permitiu a apresentação de métodos e modelos, consolidados pela literatura e algumas referências específicas para a indústria de calçados, que forneceram a base de conhecimento existente para exploração da problemática.

A metodologia de pesquisa foi definida e estruturada para explorar, a partir de uma amostra intencional de 5 empresas, como as empresas da indústria de calçados de médio e pequeno porte na cidade de Jaú, desdobram as estratégias para realizar o planejamento do portfólio de produtos. O roteiro de entrevista foi um instrumento de apoio valioso para a condução das entrevistas e a forma como foi concebido, permitiu a exploração do tema de modo amplo e conclusivo.

A amostra de empresas, mesmo selecionada de modo intencional, respeitou ao critério de inclusão. As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, oferecendo a oportunidade ao pesquisador de observar outros aspectos pertinentes a investigação, que complementam as informações para a análise dos dados. Não obstante, as entrevistas ocorreram de forma cordial, de modo objetivo e com demonstração do interesse do respondente em colaborar com a pesquisa.

As informações coletadas, com as empresas selecionadas, mostraram diferentes abordagens na condução da estratégia. Porém, destaca-se que nenhuma das empresas do estudo utiliza os métodos e modelos notadamente reconhecidos no mercado, referidos na Seção 2 deste texto, para a realização do planejamento estratégico, gestão estratégica, ou mesmo definição de portfólio de produtos.

A velocidade e a dinâmica com que se planeja e se define o portfólio de produtos na indústria de calçados é muito própria deste setor, sem paralelos com nenhum outro. Somado a isto, o produto de moda tem um ciclo de vida muito curto comparado a outras indústrias, o que exige uma observação constante deste ambiente de negócios. Isto pode ser um indicativo de que os modelos existentes devem ser adaptados ou mesmo novos modelos devem ser criados para atender às características de agilidade, particulares desta indústria.

Embora os desafios que o mercado impõe para a indústria de calçados no Brasil sejam os mesmos para todo o setor, a forma como cada organização conduz a sua estratégia para se manter competitiva no mercado é diferente. A indústria de calçados é bem heterogênea assim como a gestão destas companhias.

Na pesquisa com as empresas, exceção a empresa E, todas as demais não dispõem de um método, modelo ou ferramentas completas, formalmente instituídas, para conduzir o desdobramento das estratégias para o planejamento de portfólio. Esta condução é feita pelas empresas pesquisadas, de maneira informal e muitas vezes de forma empírica, por uma só pessoa, embora todas tenham uma estratégia definida, independentemente de ser formal e conhecida por todos.

O fato de conduzir a estratégia de negócio para o planejamento de portfólio sem auxílio de uma estrutura, método ou modelo instituído de maneira formal, torna difícil a verificação e a identificação dos objetivos metas e principalmente da avaliação de desempenho deste portfólio e da competitividade que esta empresa tem no mercado.

Para as empresas analisadas a estratégia, mesmo que informalmente, é vista como algo importante e que deve ser compartilhada pela empresa, pois definem-se a partir dela: metas de produtividade, meta de vendas, a estratégia de branding, os contratos de fornecimento.

O planejamento estratégico das empresas baseia-se em avaliação do perfil do cliente (público alvo), com preocupação em monitorar o mercado, mas sem uso específico de ferramentas.

A gestão estratégica das indústrias de calçados é realizada para um horizonte de curto prazo e conforme a demanda (coleção) e é avaliada comparativamente.

A gestão do portfólio de produtos avaliada entre as empresas pesquisadas é diversificada e varia desde a orientação por uma plataforma de produtos, atendimento ao estilo da marca, critério de mercado (feedback, vendas), até as tendências da Europa e Estados Unidos.

O mercado alvo e produtos: sistema de comercialização, controle de desempenho, público alvo e requisitos do produto. O sistema de comercialização das empresas analisadas baseia-se nos representantes comerciais, mas outras formas já foram identificadas, com

destaque para o e-commerce. Os indicadores utilizados para a avaliação do mercado são fortemente baseados nas unidades vendidas, com foco em adultas/jovens, com produtos de qualidade, conforto e estilo exclusivo.

A partir dos resultados apontados no estudo, verificou-se a urgente necessidade de desenvolvimento de novos modelos de negócio e ferramentas de apoio aos micro e pequenos empresários do setor calçadista de Jaú, que permitam a organização do negócio, atendendo às necessidades específicas de planejamento por coleção, que possa interagir com informações vindas das tendências de mercados externos de modo a competir com as grandes marcas, além da forte concorrência asiática.

5.1 Limitações da pesquisa

As principais limitações desta pesquisa estão relacionadas ao tamanho e a representatividade da amostra. Restrita ao polo calçadista de Jaú pelas condições econômicas e sanitárias de acesso às empresas, impostas pela pandemia da Covid-19, esta amostra intencional da indústria de calçados de médio e pequeno porte pode apresentar características regionais e culturais diferentes de outros polos. Desta forma a pesquisa buscou trazer uma abordagem para o tema que poderá ser expandido para outros polos e regiões para comprovação dos resultados.

5.2 Contribuições e sugestões para pesquisas futuras

Este trabalho buscou trazer uma contribuição para o polo calçadista de Jaú, descrevendo o trabalho de pesquisa realizado com as empresas da cidade, que apesar do restrito tamanho da amostra, pode ser utilizado como referência para uma investigação mais ampla, despertando o interesse do poder público municipal e das entidades do setor para discussão e planejamento de políticas públicas e de pautas econômicas que identifiquem oportunidades de desenvolvimento e crescimento do setor.

REFERÊNCIAS

- ABECASSIS; MOEDAS, C. Integrating design and retail in the clothing value chain: an empirical study of the organization of design. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 26, n. 4, p. 412-428, 2006.
- AGARD, B.; A. KUSIAK. Data-mining-based methodology for the design of product families. **International Journal of Production Research**. v. 42, n. 15, p. 2955-2969, 2004.
- AKHTER, S. H.; BARCELLOS, P. F. P. Can Brazilian firms survive the chinese challenge? Effects of globalization on markets, strategies, and performance. **European Business Review**. v. 23, n. 5, p. 502-523, 2011.
- ANDERSÉN, J. A resource based taxonomy of manufacturing MSMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 18, n. 1, p. 98-122, 2012.
- ASHKENAS, R., CHANDLER, L. Your strategy won't work if you don't identify the new capabilities you need. **Journal of the Harvard business Review**, v.43, n.2, p.116- 131, 2017.
- AUGER, P.; DEVINNEY, T. M.; LOUVIERE, J. J.; BURKE, P. F. The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: a multi-country comparative study. **International Business Review**. v.19, n.2, p.140-159, 2010.
- BACHEGA, S. J.; GODINHO, M. F. Identificação de foco estratégico e de consistência entre fins e meios em empresas calçadistas do Estado de São Paulo. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 18, n. 2, p. 391-408, 2011.
- BAIN, J. S. **Industrial organizations**. Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 1965.
- BANDINELLI, R.; RINALDI, R.; ROSSI, M.; TERZI, S. New product development in the fashion industry: an empirical investigation of Italian firms. **International Journal of Engineering Business Management**. v.5, n.1, p. 1–9, 2013.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, **Sloan Management Review** v.41, n.4, p. 29-40, 2000.
- BONSIEPE, G. Teoría y práctica del diseño industrial: elementos para una manualística crítica. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.
- BORCHARDT, J. Making mid-course corrections to improve project management. **Contract Management**, v.51 n. 7, p. 52-61, 2011.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.
- BRETTEL, M.; HEINEMANN, F.; ENGELN, A. Cross - Functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 2, p. 251–269, 2011.

- BROWNING, T. R. **Modeling and analyzing cost, schedule, and performance in complex system product development**. 1998, 299 p. Ph.D. Thesis (TMP). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1998.
- CABRAL, B. E.; MORATO, H. T. P. Considerações metodológicas a partir da formulação de uma questão para pesquisa. **Revista de Psicologia da UNICAP**, vol. 1, n. 2, p. 155-176, 2003.
- CALANTONE, R. J.; CHAN, K.; CUI, A. S. Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 408-421, 2006.
- CARUCCI, R. How Corporate Values Get Hijacked and Misused, **Harvard Business Review** artigo digital, p. 1-5. website <http://www.hbr/strategy>. Acesso em 08 de dezembro de 2019.
- CARR, H.; POMEROY, J. **Fashion design and product development**. Blackwell, 1992
- CASAROTTO, N. **Gerência de projetos / Engenharia Simultânea**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTRO, A. B. Indústria: o crescimento fácil e a inflexão possível. In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). **A crise mundial e a nova agenda de crescimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.17, n.2, p. 283-296, 2010.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 2 ed. rev. ampl. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHAO, R. O.; KAVADIAS, S. A theoretical framework for managing the new product development portfolio: when and how to use strategic buckets. **Management Science**. v.54, n.5, p. 907-921, 2008.
- CHENG, L. C. QFD em desenvolvimento de produto: características metodológicas e um guia para intervenção. **Revista produção**. v.3, n.2, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: competing in volatile markets industrial marketing management. **Industrial Marketing Management**. v.29, n.1, p. 37-44, 2000.
- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development**. New York: The Free Press, 1993.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGTH, S. C. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality.** New York, The Free Press, 1992.

CLAUSING, D. **Total Quality development.** New York: ASME Press, 1994.

COLANTUONO, A. C. S. Liberalização comercial e reestruturação da indústria de calçados brasileira. **Revista. FAE.** v. 17, n. 2, p. 82 - 115, 2014

COOPER, G. R.; EDGETT, J. S.; KLEINSCHMIDT, J. E. Portfolio management: Fundamental for new product success, **Journal of product innovation best practices series**, (online) p. 1-4. 2012.

COOPER, R. G. **Winning at new products.** 3 ed. Cambridge: Perseus Pub, 2001.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. Portfolio management for new products: picking the winners. **Journal of Product Innovation Management**, v.11, n.1, p.1–16, 2007.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Best practices for managing R&D portfolios. **Research Technology Management**, v. 41, n. 4, p. 20-33, 1998.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio management in new product development: lessons from the leaders. **Research Technology Management.** v.40, n.5, p. 16-28, 1997.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v.16, n.4, p.331–351, 1999.

COSTA, A. B.; FLIGENSPAN, F. B.. **O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro.** Porto Alegre: Ufrgs, 2013.

D'AVOLIO, E.; BANDINELLI, R.; RINALDI, R. Improving new product development in the fashion industry through product lifecycle management: a descriptive analysis. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 8, n. 2, p. 108–121, 2015.

DALCHER, D. Strategy execution: Overcoming the alignment trap. **PM world jornal** v.7, n.5 p.1-8, 2018

DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the cultures of enterprises. **Design Issues - Massachusetts Institute of Technology.** v.30, n.1, p. 36-56, 2014.

DOORASAMY, M. Product portfolio management for new product development. **Problems and Perspectives in Management.** v.13, n.4, p.102-114, 2015.

DRUCKER, P. F. As informações de que os executivos realmente precisam, In: **Medindo o desempenho empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa.** n. 115, p. 139-154, 2002.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; SOUZA, M. V. Gerenciamento de portfólio de produtos na indústria: estado da arte. **Revista produção online**. v.14, n.3, p.790-821, 2015.

ERNST, H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. **International journal of management reviews**. v.4, n.1, p. 1–40, 2003.

FANTINATO, M. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: PPGSI, Escola de Artes e Ciências Humanas, USP, 2015 Disponível em <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wpcontent/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em 10 set. 2020

FAVONI, C. **Estabilidade e mudanças institucionais na indústria calçadista de Jaú/SP no período 1996-2016**: auge e decadência econômica. 2019, 178 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2019.

FERREIRA, C. V.; ROMEIRO, E. F.; MIGUEL, P. A. C.; GOUVINHAS, R. **Projeto do produto**. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2011.

FETTERMANN, D. C.; ECHEVESTE, M. E. S.; SAIDEL A.; TORTORELLA, G. L. Supplier involvement in new product development: a study in the brazilian footwear industry. **Leather and Footwear Journal**. v.17, n.1, p. 17-30, 2017.

FONSECA, F. E. A. e ROZENFELD, H. Medição de desempenho para a gestão do ciclo de vida de produtos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 12, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALPIN, T. J. Realizing your strategy's potential: A seven-step model for its effective execution. **Strategy & leadership Journal**. 2018

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUPO DE ESTUDOS EM ECONOMIA INDUSTRIAL. **Ferramentas de pesquisa**. Reportagens de Jornais. Disponível em: <<http://geein.fclar.unesp.br/jornal1/busca/principal.php>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GUIEL, A. V.; BERWANGER, E. G.; QUEIROZ, J. L.; SCHMIDT, M. R.; HAISSER, M. **Desenvolvimento do produto em calçados**; dossiê técnico. Centro Tecnológico do Calçado do Senai-RS, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. New York: Harpercollins College Division, 1979. HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HICKS, B. J. Lean information management: understanding and eliminating waste. **Journal of Operations Management**. v.27, n.4, p. 233-249, 2007.

HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management, competitiveness and globalizations**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

HSIAO, Y.; CHEN, C. Branding vs contract manufacturing: capability, strategy, and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 28, n. 4, p. 317–334, 2013.

HUMPHREYS, J. The Dysfunctional Evolution of Goal Setting. **Sloan Management Review** v.44, n.4, p.96. 2003.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a Framework for understanding "technologies of rationality" in practice. **Strategic management journal**. v.36, n.4, p. 537-558. 2015.

JIAO, J.; TSENG, M. M. Customizability analysis in design for mass customization. **Computer-Aided Design**. v. 36, n. 8, p. 745–757, 2004.

JUGEND, D. **Gestão da integração entre desenvolvimento de produtos e de tecnologias: estudo de casos em empresas industriais de médio porte e intensivas em tecnologia**. 2010, 214 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2010.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. Product portfolio management: a framework based on methods, organization, and strategy. **Concurrent Engineering: research and applications**. v.22, n.1, p.17-28, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., **The Strategy Focused Organization: How the balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para à estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KESTER, L.; HULTINK, E. J.; LAUCHE, K. Portfolio decision-making genres: a case study. **Journal of Engineering & Technology Management**. v.26, n.4, p. 327-341, 2009.

KIM, B.; KIM, J. Structural factors of NPD (new product development) team for manufacturability. **International Journal of Project Management**. v.27, n.7, p. 690-702, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIU, F. H.; CHEN, L. J.; CHEN, H. H. Sustaining Client Relationships in the Contract Manufacturer Own-Brand Building Process: The Case of a Smartphone Firm. **International Journal of Business and Management**. v. 6, n. 7, p. 59–68, 2011.

LÖBACH, B. **Design industrial**: bases para configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

LOCKETT, M.; DE REYCK, B.; SLOPER, A. Managing project portfolios. **Business Strategy Review**. v.19, n.2, p. 77-83, 2008.

LOOS, M. J.; MIGUEL, P. A. C. Utilização do QFD no desenvolvimento de novos produtos: uma análise das publicações em periódicos nacionais. **Produto e produção**. vol. 15, n. 3, p. 17-31, 2014.

MAGANHA, M. R. J.; RODRIGUES, J. S.; JUGEND, D.; LEONI, J. N. Diagnóstico do nível de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos: um estudo de caso em empresa calçadista. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. v.9, n.1, p. 57-67, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. rev. ampl São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processo. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MCNALLY, R.; DURMUSOGLU, S. S.; CALANTONE, R. J.; HARMANCIOGLU, N. Exploring new product portfolio management decisions: the role of managers' dispositional traits. **Industrial Marketing Management**. v.38 n.1, p. 127-143, 2011.

MIGUEL, P. A. C., **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**; um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIOTO, R. C. T.; LIMA, T. C. S. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál Florianópolis**. v. 10, n. esp. p. 37- 45, 2007.

MOTTA, S. L. S.; MATTAR, F. N.; BARRETO, I. F. Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. **Revista de Administração**. v. 42, n. 3, p. 373-383, 2007.

MOULTRIE, J. P.; CLARKSON, J.; PROBERT, D. Development of a design audit tool for SME. **The Journal of product innovation management**. v.24, n.1, p. 335-368, 2007.

MULLINS, J.; SUTHERLAND, D. 1998. New product development in rapidly changing markets: an exploratory study. **Journal of Product Innovation Management**, v.15, n.3, p. 224-236, 1998.

OKUMURA, M. L. M; CANCEGLIERI, O.; RUDEK, M. A. **Engenharia Simultânea aplicada no desenvolvimento de produtos inclusivos**: uma proposta de framework conceitual. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos CBGDP. 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: tópicos Avançados**: Cengage Learning Editores, 2003.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PEDRINI, M. K. **Engenharia simultânea: planejamento e controle integrado do processo de produção/projeto na construção civil**. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2012.

PEREIRA, G. M.; SELLITTO, M. A.; BORCHARDT M. Alterações nos fatores de produção da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. **Produção. São Paulo**. v. 20, n. 2, p. 149-159, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n2/aop_200701006.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2019.

PINTO, R. A. Q.; RAMOS, M. C.; CORSO, J. M. D. Relação entre a estrutura, a estratégia e a arquitetura estratégica como fator de sucesso: um estudo de caso. **Revista Produção Online**. v.10, n.1, p. 2-25, 2010.

PMI. **Project Management Body of Knowledge**. 3 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. O que é estratégia? In: Porter, M. **Competição**, Rio de Janeiro: Campus 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWEL, T. C. Strategy as diligence: putting behavioral strategy into practice. **California Management Review**. v. 59, n.3, p. 162-190, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRYOR, M. G.; ANDERSON, D.; TOOMBS, L. A.. Strategic Implementation as a Core Competency. **Journal of Management Research**. v.7, n.1, p. 1-17, 2007.

REBITZE, G.; EKVALL, T.; FRISCHKNECHT, R.; HUNKELER, D. Lifecycle assessment, part 1: framework goal and scope definition. Inventory analysis and applications. **Enviroment International**. v.30, n.5, p. 701-720, 2004.

REZENDE, P. E. **Integração projeto-produção no processo de desenvolvimento de projeto**: uma alternativa para melhoria da qualidade no setor da construção de OAE. 2008, 162 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 2008.

RIIS, J. O.; JOHANSEN, J.; WAEHRENS, V. Strategic roles of manufacturing. **Journal of Manufacturing, Technology Management**. v.18, n.8, p.983-948, 2007.

ROCHA, D. T.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Processo de formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. v. 5, n. 1, p. 102-119, 2011.

ROSA, H. R. Reestruturação industrial no brasil: o caso da indústria brasileira de calçados após os anos de 1990. **Cadernos do Núcleo de Análises Urbanas**. v.8, n. 1, p. 95-114, 2015.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SANTOS, R. F. **Investigação do método de desenvolvimento de calçados no polo calçadista do Vale do Rio dos Sinos e Paranhana no estado do Rio Grande do Sul**. 2008, 241 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia da UFRGS, Porto Alegre, 2008.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história e ciências sociais**. v.1, n.1, p. 1-14, 2009.

SCHMIDT, B. J.; SARANGEE, R. K.; MONTROYA, M. M. Exploring new product development project review practices, **Journal of product innovation management**, v.26, n.5, p. 520-535, 2009.

SCHMIDT, M. A.; ZDANOWICZ, J. E. O desenvolvimento de estratégias para uma empresa calçadista segundo a adoção das ações competitivas. **Revista do Desenvolvimento Regional Faccat**. v. 12, n. 1, p. 165-181, 2015.

SEIFERT, R. W.; TANCRES, J. S.; BIÇER, I. Dynamic product portfolio management with lifecycle considerations. **International Journal of Production Economics**. v.171, n.1, p.71–83, 2016.

ŞEN, A. The US fashion industry: a supply chain review, **International Journal of Production Economics**. v.114, n.2, p.571–593, 2008.

SHAH, R.; WARD, P. T. Defining and developing measures of lean production. **Journal of Operations Management**. v.25, n.4, p. 786-805, 2007.

SILVA, E; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. J.; MENEZES, M. S. Design e metodologia nas indústrias de calçados. In: MENEZES, M. S. e PASCHOARELLI, L. C. (Org.). **Design e planejamento: aspectos tecnológicos**. São Paulo: Editora UNESP 2009. p. 130 – 141.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F; NOGUEIRA, E. Geração de valor no contexto da estratégia de manufatura: uma análise em manufaturas calçadistas. **Revista Produção Online**. v.15, n. 1, p. 163-187, 2015.

SILVA, S.; FERNANDES, F. Fatores que condicionam a estratégia de manufatura: uma análise empírica na indústria calçadista. **Produto & Produção**. v. 13, n. 2, p. 1–21, 2012.

SOUZA, V.; PAULA, M.; FUCK, M. P. Os desafios da indústria calçadista brasileira: competir ou proteger. **Revista de economia e tecnologia**. v. 8, n. 4, p.93-100, 2012.

STÜKER T. A.; EIDEIWEIN, F.; ANTUNES, J. A. V. Opções estratégicas em uma empresa da indústria calçadista: quadro de trabalho. **Revista GEINTEC**. v.5, n.1, p.1726-1739, 2015.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels—and what to do about it. **Harvard Business Review**. v.93, n.3, p. 57-66, 2015.

TRAN, Y.; HSUAN, J.; MAHNKE, V. How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets. **R&D Management**. v.41, n.1, p. 89–91, 2011.

TRISTÃO, H. M.; OPRIME, P. C.; JUGEND, D.; SILVA, S. L. Innovation in industrial clusters: a survey of footwear companies in Brazil. **Jornal of technology management e innovation**. v.8, n.3, p. 45-56, 2013.

TSENG, M. M.; JIAO, J. A Pragmatic Approach to Product Costing Based on Standard Time Estimation, **International Journal of Operations & Production Management**. v. 19, n. 7, p. 738-754, 1999.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: UNIFEI, 2012.

VERMEULEN, F. So, you think you have a strategy? **London Business School** artigo digital website <http://bsr.london.edu/lbs-article/629/index.html>. Acesso em 08 de dezembro de 2019.

WESTKAMPER, E.; ALTING, L.; ARNDT, G. Lifecycle management and assessment approaches and vision towards sustainable manufacturing. **CIRP annals manufacturing technology**. v.49, n.2,0p. 501-522, 2000.

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of strategising/organizing: broadening strategy work and skills. **Long range planning**. v.39, n.6, p. 615-629. 2006.

WILLIAMSON, K.; GIVEN, L. M.; SCIFLEET, P. . In WILLIAMSON, K.; JOHANSON, G. (Org). **Research Methods: Information, Systems, and Contexts**. Elsevier: 2018. p. 453 - 476.

WILLIAMSON, K.; JOHANSON, G. Glossary of terms used in research. In WILLIAMSON, K.; JOHANSON, G. (Org). **Research Methods: Information, Systems, and Contexts**. Elsevier: 2018. p. 575 - 587.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA

DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Questões exploratória sobre estratégia de produto

INFORMAÇÕES GERAIS:

Cargo do respondente: _____

Tempo no cargo: _____

Grau de instrução: _____

I - CONCEITO DO NEGÓCIO

I.1 - Como a empresa percebe o seu papel na comunidade/sociedade?

I.2 - Como surgiu a opção pelo negócio?

() Familiaridade (herança, experiência profissional, identidade com o produto)

() Atratividade, ganhos financeiros

() Outro - Especifique: _____

II - PRODUTOS – SERVIÇOS

II.1 - Quais são os produtos que a empresa produz?

II.2 – Quais necessidades ou requisitos dos consumidores, a empresa visa atender com seu produto?

II.3 – A empresa realiza P&D?

II.3.1 - É um processo formal e instituído?

II.3.2 - Quem participa do P&D?

II.4 - A empresa possui patentes, licenças e protege a propriedade intelectual?

II.5 - Como a empresa monitora o desempenho dos seus produtos (concepção, lançamento, vendas e saída de mercado, nível de satisfação, pós-venda, comparação com concorrentes)?

II.6 - Como o aprendizado sobre sucesso/insucesso de produtos é utilizado nos próximos períodos?

III - MARKETING E VENDAS

III.1- Como os produtos são apresentados? A divulgação é diferenciada por produto? Feiras, divulgação da coleção em revistas, sites, redes sociais, com blogueiros/Youtubers, TV?

III.2 – Como é feita a comercialização? Venda direta, distribuidores, representantes, e-commerce? Quais canais? _____

- Possui loja própria, (física e virtual)?

- Produz para outras marcas?

III.3 - Realiza promoções? Em qual período? Utiliza a gestão do ciclo de vida do produto para realizar a promoção?

III.4 - Quais fatores definem o preço de venda?

III.5 - O preço do produto é determinado utilizando uma margem fixa, ou uma composição?

Existe diferença entre o preço de varejo e atacado?

É sugerido o preço de venda ao lojista, para o consumidor final?

O preço do concorrente é considerado na composição?

III.6 - Existe um plano de vendas, com metas e indicadores?

IV - MERCADO E COMPETIDORES

IV.1 - Como a empresa avalia o setor no qual atua?

Participa de discussões setoriais em entidades do setor (sindicatos, federações, associações)? Qual _____

Acompanha as notícias do setor por meio de periódicos, feiras, convenções, congressos? Qual _____

Realiza pesquisa própria sobre o setor.

IV.2 – Como a empresa avalia seus concorrentes?

Participa regularmente de feiras do setor? (Quais) e qual a finalidade?

- () Realiza com frequência visita a lojas físicas e eletrônicas?
- () Busca por revistas e catálogos de coleções de seus concorrentes?
- () Identifica os concorrentes e consegue mapear suas forças e fraquezas? Como?
- () Outro. Qual?_____

IV.3 - Como a organização identifica seu mercado alvo?

IV.4 - Quais consumidores quer atender?

IV.5 - Para a empresa existe diferença entre cliente e consumidor?

IV.6 - A empresa mapeia a sua participação no mercado? Como faz isso? Através de dados da ABICALÇADOS?

V – SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

V.1 - A empresa realiza o planejamento estratégico (PE)?

V.2 - O processo de planejamento estratégico é instituído formalmente na empresa?

V.3 - Em que momento, período este processo é realizado?

V.4 - Quem participa deste processo?

V.5 - Como este processo é realizado?

V.6 - Este processo se utiliza de algum modelo, método, reconhecido no mercado? Quais?

V.7 - É utilizado na íntegra como foi concebido e descrito na literatura, ou sofreu algumas adaptações? Se sim, quais adaptações?

V.8 - Existe o predomínio de um método ou modelo, no caso de se utilizar mais de um ou uma combinação?

V.9 - Há auxílio externo à organização para a formulação da estratégia, como participação de consultorias, fornecedores ou entidades empresariais, associações?

V.10- Quais aspectos são mais relevantes para a formulação da estratégia da empresa?

V.11 - Como a estratégia é divulgada, difundida na empresa?

V.12 - Como a empresa estabelece as metas que devem ser alcançadas?

V.13 - Como a empresa avalia seus clientes?

V.14 - A empresa tem parcerias com outras empresas do mesmo segmento? Permanentes ou eventuais?

VI - GESTÃO ESTRATÉGICA

VI.1 - Qual é o período de validade do planejamento estratégico?

VI.2 - Existe algum gatilho, alguma situação que interfira neste período ou frequência de revisão?

VI.3 - Quem faz a revisão/reformulação, quem participa?

VI.4 - Qual a frequência?

VI.5 - O processo de revisão é formal ou informal?

VI.6 - Quais ferramentas são utilizadas para a implementação?

VI.7 - Todos os funcionários conhecem a estratégia da empresa?

VI.8 - Como a empresa avalia o desempenho estratégico?

VII- PORTFÓLIO DE PRODUTOS

VII.1 - Como a empresa traduz a estratégia adotada para o portfólio de produtos?

VII.2 - Como é definido o portfólio de produtos que a empresa produz?

VII.3 - A empresa utiliza algum modelo, método para traduzir a estratégia para o portfólio?

VII.4 - Quem faz/participa da definição do portfólio de produtos?

VII.5 - Em que momento, período este processo foi/é realizado?

VII.6 - Há auxílio externo à organização para planejamento do portfólio, como participação de consultorias, fornecedores ou entidades empresariais, associações?

VII.7 - Quais fatores influenciam no planejamento do portfólio?

VII.8 – Quais as decisões tomadas a partir do portfólio de produtos?

VII.9 - Qual é o período, frequência de revisão do portfólio?

VII.10 - Como é medido o desempenho do portfólio de produtos?

APÊNDICE B – QUADROS DAS RESPOSTAS OBTIDAS NA PESQUISA EXPLORATÓRIA

DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Num primeiro momento a pesquisa pretendeu observar o ambiente de negócios e a atuação de cada empresa na perspectiva do entrevistado. Assim apresentamos no Quadro 7, a percepção que cada um têm do negócio.

Quadro 7 - Percepção da atuação da empresa no ambiente de trabalho

EMPRESA	PERCEPÇÃO DO PAPEL DA EMPRESA NA COMUNIDADE	MOTIVO DA OPÇÃO PELO NEGÓCIO
Empresa A	Geração de emprego e renda e giro da economia	Herança familiar (3ª geração)
Empresa B	Geração de emprego para os homens e produzir um calçado de uso diário para as mulheres	Herança familiar
Empresa C	Gerar alto valor agregado para o consumidor final	Oportunidade de aquisição da empresa
Empresa D	Gera emprego e renda e desenvolve uma cadeia produtiva ao redor do calçado	Herança familiar
Empresa E	Responsabilidade social geração de emprego, boas condições de trabalho, apoio as instituições de ensino, formar pessoas	Oportunidade, visão empreendedora

Como parte do conhecimento e entendimento do desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos, a pesquisa buscou explorar quais produtos e serviços a empresa oferta para o mercado, numa estratégia de portfólio de produto. Neste sentido o Quadro 8, Quadro 9 e Quadro 10, atendem a este requisito.

Quadro 8 - Atuação da empresa no mercado

EMPRESA	PRODUTOS PRODUZIDOS PELA EMPRESA	REQUISITOS DOS CONSUMIDORES QUE A EMPRESA VISA ATENDER
Empresa A	Sapatos, sandálias, chinelos, tênis, botas e sapatilhas (adulto)	Conforto e qualidade, buscando o melhor produto
Empresa B	Mule, tênis, rasteiras e sapatilhas (adulto)	Calçados para todas as ocasiões com o máximo conforto
Empresa C	Linha completa de calçados femininos (adulto)	Calçados exclusivos, estilo exclusivo (materiais-cor)
Empresa D	Linha de calçados para profissionais da saúde (branco – feminino)	Calçado que atende as especificações da ANVISA
Empresa E	Linha completa de calçados femininos (adulto/jovem)	Calçados de estilo, com inovação, qualidade e conforto.

Quadro 9 - A pesquisa e o desenvolvimento de produtos/serviço, P&D

EMPRESA	POSSUI PATENTES, LICENÇAS E PROTEGE A PROPRIEDADE INTELECTUAL?	REALIZA P&D?	(*) PROCESSO FORMAL (F)? (**) PROCESSO INFORMAL (I)?	PARTICIPANTES DO P&D?
Empresa A	Não	Sim	I	Gestor, gerente de vendas e gerente financeiro
Empresa B	Não	Sim	I	Gestor
Empresa C	Não	Sim	F	Diretor de estilo e gerente de estilo (Dept°. de criação)
Empresa D	Não	Sim	F	Estilista e gestores
Empresa E	Não	Sim	F	Sócios, diretores, gerentes e Dept°. de estilo

(*) Quando o evento tem uma data pré-determinada para ser realizado, bem como obedece a um rito de desenvolvimento pré-estabelecido

(**) Quando o evento ocorre de forma eventual sem uma data pré-definida e/ou não segue um regularmente um rito de desenvolvimento.

Quadro 10 - Desempenho do portfólio de produto

EMPRESA	A EMPRESA MONITORA O DESEMPENHO DOS SEUS PRODUTOS ?	O APRENDIZADO SOBRE SUCESSO/INSUCESSO DE PRODUTOS É UTILIZADO NOS PRÓXIMOS PERÍODOS?
Empresa A	Sim, <i>feedback</i> dos clientes e número de pedidos de reposição	Não se aplica. Um produto não bem aceito no passado, com algumas alterações poderá ser bem sucedido no futuro.
Empresa B	Não	Não. Em coleção e desenvolvimento, (não volta o que era), pois na moda, num outro momento, pode ser mais bem-sucedida.
Empresa C	Sim, relatórios e indicadores de venda	Não. Mesmo que um produto não seja bem sucedido momentaneamente, ele é mantido e retrabalhado, pequenos ajustes e persiste-se com o produto.
Empresa D	Sim, sucesso da coleção, unidades vendidas	Não. Um produto de sucesso hoje não significa sucesso amanhã e um fracasso hoje não significa um fracasso amanhã.
Empresa E	Sim, relatórios e indicadores de venda	Sim. Sempre avalia sucesso e insucesso. Arrisca com algumas linhas.

Alguns dos aspectos mais importantes com relação a estratégia das organizações industriais, comerciais e de serviços, é como a empresa apresenta os seus produtos e serviços e os principais sistemas de comercialização, traduzidas na estratégia de marketing e vendas. O Quadro 11, Quadro 12, Quadro 13 e Quadro 14, mostram como as indústrias de calçados pesquisadas conduzem as suas estratégias de marketing e vendas.

Quadro 11 - Sistema de divulgação dos produtos e serviços

EMPRESA	COMO É FEITA A DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS				
	FEIRAS	REVISTAS	SITES	REDES SOCIAIS	OUTROS
Empresa A	Sim	Sim	Sim	Não	-
Empresa B	Não	Não	Sim	<i>Blogs</i>	Catálogo virtual
Empresa C	Sim	Não	Não	<i>Instagram e WhatsApp</i>	-
Empresa D	Sim	Sim	Não	<i>Blogs</i>	-
Empresa E	Não	Não	Não	Não	Convenção de vendas

Quadro 12 - Sistema de comercialização dos produtos

EMPRESA	COMO É FEITA A COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS				OUTROS
	LOJA FÍSICA PRÓPRIA	LOJA VIRTUAL (<i>e-commerce</i>)	REPRESENTANTES	FRANQUIAS	
Empresa A	Não	Sim	Sim	Não	–
Empresa B	Sim	Sim (atacado)	Sim	Não	–
Empresa C	Sim	Sim	Sim	Sim	–
Empresa D	Sim	Sim	Não	Não	Venda direta ao consumidor por <i>Whats.App</i>
Empresa E	Não	Não	Sim	Não	–

Quadro 13 - Formação do preço do produto

EMPRESA	QUAIS FATORES DEFINEM O PREÇO DE VENDA?	O PREÇO DO PRODUTO É DETERMINADO UTILIZANDO: (*) UMA MARGEM FIXA (F)? (**) UMA COMPOSIÇÃO (C)?	O PREÇO DO CONCORRENTE É CONSIDERADO NA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE VENDA?
Empresa A	Custo de produção de linha do produto	C	Sim
Empresa B	Custo de fabricação	C (2,2 a 3 vezes o valor do custo total) depende do produto	Sim
Empresa C	Custo da mão-de-obra e matéria-prima	F	Sim
Empresa D	Custo de fabricação	C	Sim
Empresa E	Valor de mercado, preço compatível com o mercado	C	Sim

(*) Quando é aplicado um único percentual, (*mark up*), sobre os custos totais, independente do produto.

(**) Quando o preço é definido com base numa estrutura exclusiva para cada produto.

Quadro 14 - Plano de vendas

EMPRESA	É SUGERIDO O PREÇO DE VENDA AO LOJISTA, PARA O CONSUMIDOR FINAL?	EXISTE UM PLANO DE VENDAS, COM METAS E INDICADORES?	REALIZA PROMOÇÕES / EM QUAL PERÍODO?
Empresa A	Não	Sim a meta é definida em função da capacidade nominal de produção.	Não
Empresa B	Sim	Sim a meta é definida em função da capacidade de produção, vender a produção instalada diária.	Sim no início da comercialização para alavancar as vendas.
Empresa C	Sim	Sim	Sim, entre coleções
Empresa D	Não	Não	Sim, no início da comercialização.
Empresa E	Sim	Sim, a meta é definida em função do potencial de consumo de cada região do país e também para exportação	Sim entre coleções

Um componente muito importante para a gestão estratégica e o planejamento do portfólio de produtos é o conhecimento do mercado de atuação, bem como dos concorrentes. O Quadro 15, Quadro 16 e Quadro 17, revelam como as empresas participantes da pesquisa e como obtém as informações de mercado e de competidores.

Quadro 15 - Participação nas entidades representantes do setor industrial e calçadista

EMPRESA	COMO A EMPRESA AVALIA O MERCADO QUE ATUA?				É ASSOCIADO A ALGUMA INSTITUIÇÃO REPRESENTATIVA DO SETOR?
	PARTICIPA DE DISCUSSÕES SETORIAIS EM ENTIDADES DO SETOR?				
	SINDICATO	FEDERAÇÕES	ASSOCIAÇÕES	CÂMARAS	
Empresa A	Não	Não	Não	Não	Não
Empresa B	Não	Não	Não	Não	Não
Empresa C	Sim	Sim	Sim	Não	Sim, Sindicato das indústrias de calçados de Jaú
Empresa D	Não	Não	Não	Não	Não
Empresa E	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim, Sindicato das indústrias de calçados de Jaú e CIESP e ABICALÇADOS

Quadro 16 - Meios de informação do setor industrial e calçadista

EMPRESA	ACOMPANHA AS NOTÍCIAS DO SETOR POR MEIO DE				REALIZA PESQUISA PRÓPRIA SOBRE O SETOR?
	PERIÓDICOS	FEIRAS	CONVENÇÕES	CONGRESSOS	
Empresa A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim, âmbito regional
Empresa B	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim. Avalia sob a perspectiva de tamanho da organização, grandes empresas e pequenas empresas.
Empresa C	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim, âmbito nacional
Empresa D	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Empresa E	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim, o gerente comercial é quem conduz esta pesquisa

Quadro 17 - Elementos de análise dos concorrentes

EMPRESA	COMO A EMPRESA AVALIA SEUS CONCORRENTES?				
	PARTICIPA REGULARMENTE DE FEIRAS DO SETOR? (QUAIS) E QUAL A FINALIDADE?	REALIZA COM FREQUÊNCIA VISITA A LOJAS FÍSICAS E ELETRÔNICAS?	BUSCA POR REVISTAS E CATÁLOGOS DE COLEÇÕES DE SEUS CONCORRENTES?	IDENTIFICA OS CONCORRENTES E CONSEGUE MAPEAR SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS? COMO?	OUTRAS FORMAS DE ANÁLISE
Empresa A	Sim. Franca e Couro-Moda com o objetivo de pesquisar tendências.	Sim	Sim, assina versões eletrônicas de publicações do segmento	Sim, observação dos produtos concorrentes	Busca digital – rede social e pesquisando através da rede de relacionamento com outros funcionários de outras empresas.
Empresa B	Sim - Franca, Couro-moda, Zero-grau, SIC, como parâmetro de tendência de produtos	Sim	Sim	Sim, observação dos produtos concorrentes	Busca digital – rede social Pesquisa on line dos concorrentes e observando o que estão oferecendo.
Empresa C	Sim – FIMEC- (informações do produto)	Sim	Sim	Sim, método próprio, planilha	–
Empresa D	Sim via representante	Não	Sim	Sim, observação dos produtos concorrentes	–
Empresa E	Sim - Franca, Couro-moda, Zero-grau, SIC, apresentar seus produtos	Sim	Sim	Sim, Sim, observação dos produtos concorrentes	–

Com relação ao portfólio de produtos ofertados, ou seja, os produtos da coleção, as empresas pesquisadas definem o mercado alvo, os potenciais consumidores e a própria participação da organização no mercado. O Quadro 18 apresenta as definições do mercado para o portfólio de produtos das empresas.

Quadro 18 - Definições de mercado

EMPRESA	COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA SEU MERCADO ALVO?	QUAIS CONSUMIDORES QUER ATENDER?	PARA A EMPRESA EXISTE DIFERENÇA ENTRE CLIENTE E CONSUMIDOR?	A EMPRESA MAPEIA A SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO? COMO FAZ ISSO?
Empresa A	Não produz marca própria para o varejo. Produz para outras marcas para público feminino jovem/adulto	Atender as outras marcas	Sim o cliente é o lojista e o consumidor é o usuário do produto	Sim. A empresa consulta os clientes, marcas para a qual produz para saber quanto de produto está colocando no mercado em relação ao total de produtos.
Empresa B	Dentro dos produtos fabricados, produto intermediário acima dos 50 reais para o público feminino jovem/adulto	Consumidoras das classe A, B e C	Sim o consumidor, compra por oportunidade, preço, promoção, já o cliente quer a marca, gosta da marca.	Não
Empresa C	Produto com alto valor agregado, para público feminino jovem/adulto de poder aquisitivo elevado	Consumidoras das classes A e B	Não	Sim através da ABICALÇADOS
Empresa D	Produto para público feminino jovem/adulto – para ambiente de trabalho em clinicas	Consumidores da classe C	Não	Não
Empresa E	Produto para público feminino jovem/adulto	Consumidoras das classes A e B entre 20 e 40 anos	Não	Sim através da ABICALÇADOS

O Quadro 19 apresenta a opção das empresas pesquisadas frente as duas vertentes estratégicas mencionadas.

Quadro 19 - Opção estratégica de produção

EMPRESA	PRODUZ SOMENTE PARA A MARCA DA EMPRESA	PRODUZ SOMENTE PARA OUTRAS MARCAS	PRODUZ PARA MARCA PRÓPRIA E OUTRAS MARCAS
Empresa A	Não	Sim	Não
Empresa B	Sim	Não	Não
Empresa C	Sim	Não	Não
Empresa D	Não	Não	Sim
Empresa E	Não	Não	Sim

Desta forma, um dos questionamentos realizado aos entrevistados foi diretamente sobre como é definida a estratégia da empresa, abordando algumas questões que foram apresentadas e respondidas no Quadro 20, Quadro 21, Quadro 22 e Quadro 23.

Quadro 20 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (I)

EMPRESA	A EMPRESA REALIZA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)?	O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO É INSTITUÍDO DE FORMA: (* FORMAL (F) (**) INFORMAL (I)	EM QUE MOMENTO, PERÍODO ESTE PROCESSO É REALIZADO?	QUEM PARTICIPA DESDE PROCESSO?
Empresa A	Sim	I	No período anterior as coleções	Gestor, gerente financeiro e o gerente comercial
Empresa B	Sim	I	Quando há uma percepção de mudança de cenário do setor.	Gestor
Empresa C	Sim	F	No período anterior as coleções	Diretores e gerentes
Empresa D	Não	-	-	-
Empresa E	Sim	F	Final do ano, novembro/dezembro	Sócios, diretores e gerentes

Quadro 21 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (II)

EMPRESA	HÁ AUXÍLIO EXTERNO À ORGANIZAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA?	QUAIS ASPECTOS SÃO MAIS RELEVANTES PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA?	COMO A ESTRATÉGIA É DIVULGADA, DIFUNDIDA NA EMPRESA?
Empresa A	Não	Status quo do mercado	Através do contato direto da gestão com os funcionários de toda a empresa
Empresa B	Não	Gostar de empreender, valor do aprendizado, almejar resultado e estabilidade	Pela implementação das ações, orientações e organização da força de trabalho
Empresa C	Não	Aspectos externos, principalmente mercado, clientes e concorrentes	Através da comunicação – gestão visual dos processos
Empresa D	Não	Mercado	Não é divulgada
Empresa E	Não	Pirâmide de produtos, baseado no faturamento potencial	Através dos gerentes de cada área conforme o nível hierárquico

Quadro 22 - O processo de planejamento estratégico nas indústrias pesquisadas (III)

EMPRESA	COMO A EMPRESA ESTABELECE AS METAS QUE DEVEM SER ALCANÇADAS?	COMO A EMPRESA AVALIA SEUS CLIENTES?	A EMPRESA TEM PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO? PERMANENTES OU EVENTUAIS?
Empresa A	A meta é alcançar a produtividade de 300 pares/dia.	Fundamental atende-lo nos requisitos desejados por ele.	Não
Empresa B	Meta é produtividade. Produtividade visual, todo dia é avaliada a produtividade. Faturamento de R\$ 350.000,00/mês	Pela captura de cliente, tipo de cliente	Não
Empresa C	Reuniões de planejamento a cada coleção	Pesquisa via franquias e e-commerce	Não
Empresa D	Produção, nível da capacidade nominal e faturamento	Por meio de pesquisas com os representantes	Não
Empresa E	Metas comerciais, vendas, estabelecendo níveis de preço e quantidade	Informações financeiras, de vendas, porte do cliente e tempo de relações comerciais	Sim, (eventuais)

Quadro 23 - Utilização de modelos e métodos de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas

EMPRESA	COMO É REALIZADO O PE?	O PE UTILIZA ALGUM MODELO, MÉTODO, RECONHECIDO NO MERCADO? QUAL?	O MÉTODO É UTILIZADO NA INTEGRA COMO FOI CONCEBIDO, OU SOFREU ALGUMAS ADAPTAÇÕES E QUAIS ADAPTAÇÕES?	EXISTE O PREDOMÍNIO DE UM MÉTODO OU MODELO, NO CASO DE SE UTILIZAR MAIS DE UM OU UMA COMBINAÇÃO?
Empresa A	Não é definido claramente	Não	–	–
Empresa B	Não é bem definido	Não	–	–
Empresa C	Existem cronogramas e datas onde são discutidas as questões estratégicas, principalmente a gestão de pessoas.	Método próprio planilha desenvolvida e otimizada para o PE	–	Ferramentas de gestão da qualidade total
Empresa D	Não é feito o PE	–	–	–
Empresa E	No final do ano corrente é realizado o planejamento do ano seguinte	Método próprio pirâmide de linhas de produtos otimizada para o PE com BSC	O BSC é utilizado de forma parcial e aplicado para a perspectiva financeira	–

A pesquisa também abordou como as empresas gerenciam a estratégia adotada no planejamento estratégico. Assim os questionamentos e as respostas de cada empresa acerca da gestão estratégicas são mostradas no Quadro 24 e Quadro 25

Quadro 24 - Processo de revisão do planejamento estratégico (I)

EMPRESA	QUAL É O PERÍODO DE VALIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	EXISTE ALGUM GATILHO, ALGUMA SITUAÇÃO QUE INTERFIRA NESTE PERÍODO OU FREQUÊNCIA DE REVISÃO?	QUEM FAZ A REVISÃO/REFORMULAÇÃO?
Empresa A	A estratégia é válida para uma coleção	Sim, alta de preços, falta de matéria-prima.	Gestor, gerente financeiro e gerente comercial.
Empresa B	Mensal	Sim, vendas em baixa e <i>feedback</i> de qualidade	Gestor e gerente financeiro
Empresa C	Semestral	Pedidos em baixa	Diretoria e gerente comercial
Empresa D	Não mencionado	Não mencionado	Diretoria
Empresa E	Anual	Não especificamente	Sócios, diretores e gerentes

Quadro 25 - Processo de revisão do planejamento estratégico (II)

EMPRESA	O PROCESSO DE REVISÃO DA ESTRATÉGIA É (* FORMAL (F) (**) INFORMAL (I)	QUAL A FREQUÊNCIA DO PROCESSO DE REVISÃO?	QUAIS FERRAMENTAS SÃO UTILIZADAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA?	COMO A EMPRESA AVALIA O DESEMPENHO ESTRATÉGICO?	TODOS OS FUNCIONÁRIOS CONHECEM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA?
Empresa A	I	Ao final da comercialização de cada coleção	Não utiliza nenhuma ferramenta no momento	No momento não tem definido	Sim
Empresa B	I	Mensal	Implementação por projetos de investimento	Quantidade vendida e lucro obtido.	Sim
Empresa C	I	Após o término de cada coleção	Execução de ações pontuais em cada setor	Planejado x realizado (investimento e retorno)	Sim
Empresa D	I	A cada 6 meses	Não utiliza	Quantidade vendida	Não, somente gestão
Empresa E	F	A cada 6 meses	Pirâmide de linhas de produto e faturamento	Pirâmide de linhas de produto e faturamento, (planejado x realizado)	Sim

(*) Quando o evento tem uma data pré-determinada para ser realizado, bem como obedece a um rito de desenvolvimento pré-estabelecido

(**) Quando o evento ocorre de forma eventual sem uma data pré-definida e/ou não segue um regularmente um rito de desenvolvimento.

Os resultados sobre a pesquisa de como as indústrias de calçados conduzem o planejamento de seus portfólios de produtos, atendendo as definições estratégicas, estão demonstrados no Quadro 26, Quadro 27 e Quadro 28, respectivamente

Quadro 26 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (I)

EMPRESA	COMO A EMPRESA TRADUZ A ESTRATÉGIA ADOTADA PARA O PORTFÓLIO DE PRODUTOS?	COMO É DEFINIDO O PORTFÓLIO DE PRODUTOS QUE A EMPRESA PRODUZ?	A EMPRESA UTILIZA ALGUM MODELO, MÉTODO PARA TRADUZIR A ESTRATÉGIA PARA O PORTFÓLIO?	QUEM FAZ/PARTICIPA DA DEFINIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS?
Empresa A	Testa seus protótipos com requisitos de produto que estabelecem a estratégia de produto e consequentemente da estratégia da empresa	Proposição de coleção que reflita a tendência da Europa e Estados Unidos e atendas as encomendas das marcas	Não	Gestor e gerente financeiro
Empresa B	Controle dos processos de fabricação que influem na percepção de conforto e acabamento do calçado, produzindo internamente com processo próprio e rígido controle dos materiais.	Sapatilha é um produto atemporal. O portfólio de produtos segue as derivações dela, (mule, rasteira e tênis).	Não	Gestor
Empresa C	Propostas de produtos buscando a identidade da marca, com materiais exclusivos e muitos adereços e aplicações artesanais.	Através dos projetos de coleção e subcoleção e família de produtos	Não	O departamento de estilo
Empresa D	Desenvolve materiais e processos mais tecnológicos	Produtos que atendam a linha clínica	Não	Gestores
Empresa E	O estilo e desenvolvimento dos produtos em função da pirâmide de produtos.	São selecionados os produtos dentro das linhas propostas pela pirâmide de produtos	Sim o modelo de pirâmide de produtos	Sócios, diretores, gerentes e Deptº. de estilo

Quadro 27 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (II)

EMPRESA	QUAIS FATORES INFLUENCIAM NO PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO?	QUAIS AS DECISÕES TOMADAS A PARTIR DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS?	COMO É MEDIDO O DESEMPENHO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS?
Empresa A	Retorno do mercado	Produtos que serão remodelados e reconfigurados para novos lançamentos	Pedido colocado por modelo de 15 em 15 dias.
Empresa B	Vendas do mercado, semanal e feedback do cliente	Produtos que permanecerão na próxima coleção com algumas alterações de acessórios	Pedido Curva ABC, agrupamento, semanal, produto mais vendido, linha mais vendida, cor mais vendida em função do lote.
Empresa C	Identidade da coleção e as características da marca	Produtos que sofrerão variações de versões e design.	Pedidos colocados e confirmados
Empresa D	Desempenho da coleção no mercado	Adequações da coleção, frente ao retorno das vendas no mercado	Quantidade de produtos vendidos da coleção
Empresa E	Ranking das linhas mais vendidas duas últimas coleções. PDV da linha.	Ordem e prioridade de lançamentos dos produtos.	Quantidade de produtos vendidos da coleção

Quadro 28 - Planejamento do portfólio nas indústrias de calçados pesquisadas (III)

EMPRESA	HÁ AUXÍLIO EXTERNO À ORGANIZAÇÃO PARA PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO, COMO PARTICIPAÇÃO DE CONSULTORIAS, FORNECEDORES OU ENTIDADES EMPRESARIAIS, ASSOCIAÇÕES?	EM QUE MOMENTO, PERÍODO FOI/É REALIZADA A DEFINIÇÃO DO PORTFÓLIO?	QUAL É O PERÍODO, FREQUÊNCIA DE REVISÃO DO PORTFÓLIO?
Empresa A	Não	Três a quatro meses antes do lançamento da coleção outono/inverno e primavera/verão	Semanal
Empresa B	Não	Depois de realizada a pesquisa de tendência da coleção.	Semanal
Empresa C	Não	Com 6 meses de antecedência a cada coleção	Entre coleções
Empresa D	Sim (escritório de design)	3 meses antes do lançamento da coleção	A cada 3 meses
Empresa E	Não	Logo após o planejamento estratégico	A cada coleção

APÊNDICE C – Quadros dos desdobramento das estratégias para o planejamento do portfólio de produtos por empresa

Os resultados específicos para as empresas da amostra, procuraram identificar quais as estratégias e processos de planejamento estratégico, gestão estratégica, planejamento do portfólio de produtos e processo de desenvolvimento de produtos que estão presentes nas indústrias de calçados pesquisadas, são apresentados no Quadro 29, Quadro 30, Quadro 31, Quadro 32 e Quadro 33.

Quadro 29 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa A

ESTRATÉGIA	Contrato de fornecimento	P.E. informal	A meta é alcançar a produtividade de 300 pares/dia	Difusão da estratégia através do contato direto da gestão com os funcionários de toda a empresa
MERCADO ALVO	Os produtos confeccionados pela empresa são Sapatos, sandálias, chinelos, tênis, botas e sapatilhas para o público feminino adulto/jovem	Requisito a serem alcançados são: conforto e qualidade, buscando o melhor produto	Os produtos são comercializados por meio de representantes comerciais	A empresa monitora o desempenho de seus produtos por meio de <i>feedback</i> dos clientes e número de pedidos de reposição
P.E.	O processo do P.E. não é definido claramente	Status quo do mercado é o aspecto mais relevante para o P.E.	Não é utilizado nenhum método, modelo ou sistema referenciado na literatura para realizar o P.E.	A avaliação dos clientes é feita por meio dos representantes comerciais
GESTÃO ESTRATÉGICA	Na implementação da estratégia não utiliza nenhuma ferramenta no momento	A avaliação estratégica é feita quando há alta de preço e/ou falta de matéria-prima.	A estratégia é válida para uma coleção	No momento a empresa não tem definido um critério de análise de desempenho da estratégia, que não seja a quantidade de pedidos
PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO	O portfólio de produtos é definido com a proposição de coleção que reflita a tendência da Europa e Estados Unidos e atenda as encomendas das marcas	Retorno do mercado é apontado pela empresa como o fator principal que influencia o planejamento do portfólio	A empresa não utiliza nenhum modelo ou método para traduzir a estratégia para o portfólio	O desempenho do portfólio é medido com o número de pedidos colocado por modelo de 15 em 15 dias.

Quadro 30 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa B

ESTRATÉGIA	<i>Branding</i>	P.E. informal	Meta é produtividade com Faturamento de R\$ 350.000,00/mês	Difusão da estratégia pela implementação das ações, orientações e organização da força de trabalho
MERCADO ALVO	Os produtos confeccionados pela empresa são mule, tênis, rasteiras e sapatilhas para o público feminino adulto/jovem	Requisito a serem alcançados são: calçados para todas as ocasiões com o máximo conforto	Os produtos são comercializados por meio de representantes comerciais, e-commerce para atacado e loja física	O desempenho dos produtos não é medido
P.E.	O processo do P.E. não é bem definido	Gostar de empreender, valor do aprendizado, almejar resultado e estabilidade, são apontados como os aspectos mais relevantes para o P.E.	No momento nenhum método, modelo ou sistema referenciado na literatura é utilizado para realizar o P.E.	A avaliação dos clientes é feita pelo perfil de cliente capturado e a quantidade retida de cliente
GESTÃO ESTRATÉGICA	A implementação da estratégia é feita por projetos de investimento	A avaliação estratégica é feita quando as vendas estão em baixa e há <i>feedback</i> de clientes quanto a qualidade	A estratégia é válida para um mês e reavaliada mensalmente	O desempenho da estratégia é medido pela quantidade vendida e lucro obtido.
PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO	Sapatilha é um produto atemporal. O portfólio de produtos segue as derivações dela, (mule, rasteira e tênis).	Vendas do mercado, semanal e feedback do cliente são apontados pela empresa como os fatores principais que influenciam o planejamento do portfólio	A empresa não utiliza nenhum modelo ou método para traduzir a estratégia para o portfólio	O desempenho do portfólio é medido pela Curva ABC, de pedidos com agrupamento, semanal, produto mais vendido, linha mais vendida, cor mais vendida em função do lote.

Quadro 31 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa C

ESTRATÉGIA	<i>Branding</i>	P.E. formal	A meta de venda é discutida em reuniões de planejamento a cada coleção	Difusão da estratégia é através da comunicação – gestão visual dos processos para todos os funcionários
MERCADO ALVO	A empresa produz a linha completa de calçados femininos adulto/jovem	Requisito a serem alcançados calçados exclusivos, estilo exclusivo (materiais-cor)	Os produtos são comercializados por meio de representantes comerciais, e-commerce, loja física própria e franquias	O desempenho dos produtos é medido por meio de relatórios e indicadores de venda
P.E.	O processo do P.E. conta com cronogramas e datas onde são discutidas as questões estratégicas, principalmente a gestão de pessoas.	Aspectos externos, principalmente mercado, clientes e concorrentes são apontados como os mais relevantes para o P.E	A empresa possui um método próprio, uma planilha desenvolvida e otimizada para o P.E.	A avaliação dos clientes é feita por pesquisa via franquias e e-commerce
GESTÃO ESTRATÉGICA	A implementação da estratégia é feita por execução de ações pontuais em cada setor	A avaliação estratégica é feita quando os pedidos estão em baixa	A estratégia é válida para um semestre	O desempenho da estratégia é medido comparando o planejado x realizado (investimento e retorno)
PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO	O portfólio de produtos é definido pelos projetos de coleção e subcoleção e família de produtos	Identidade da coleção e as características da marca são apontadas pela empresa como os fatores principais que influenciam o planejamento do portfólio	A empresa não utiliza nenhum modelo ou método para traduzir a estratégia para o portfólio	O desempenho do portfólio é medido por quantidade de pedidos colocados e confirmados

Quadro 32 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa D

ESTRATÉGIA	Mista, (contrato de fornecimento e <i>branding</i>)	Não realiza o P.E.	A meta estabelece a produção, que deve ser alcançada e o nível da capacidade nominal e faturamento	A estratégia não é difundida para toda a empresa, restrita aos gestores
MERCADO ALVO	A empresa produz linha de calçados para profissionais da saúde (branco – feminino)	Requisito a ser alcançado calçado que atende as especificações da ANVISA	Os produtos são comercializados por meio de loja física própria e <i>e-commerce</i>	O desempenho dos produtos é medido por meio do, sucesso da coleção, unidades vendidas
P.E.	O processo do P.E. não é realizado pela empresa	-	-	-
GESTÃO ESTRATÉGICA	Não foi mencionado como a empresa implementa a estratégia.	Não foi mencionado como a empresa realiza a avaliação estratégica	O período de validade da estratégia é de seis meses	O desempenho da estratégia é medido pela quantidade vendida
PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO	O portfólio de produtos é definido por produtos que atendam a linha clínica	Desempenho da coleção anterior no mercado é apontado pela empresa como os fator principal que influencia o planejamento do portfólio	A empresa não utiliza nenhum modelo ou método para traduzir a estratégia para o portfólio	O desempenho do portfólio é medido pela quantidade de produtos vendidos da coleção

Quadro 33 - Definições estratégicas e portfólio de produtos da empresa E

ESTRATÉGIA	Mista. (contrato de fornecimento e <i>branding</i>)	P.E. formal utiliza método próprio da pirâmide de linha de produtos	A meta estabelece níveis de preço e quantidade de produtos	A estratégia é difundida para os setores pelos gestores de cada área obedecendo o nível hierárquico
MERCADO ALVO	A empresa produz a linha completa de calçados femininos (adulto/jovem)	Requisito a ser alcançado calçados de estilo, com inovação, qualidade e conforto.	Os produtos são comercializados por meio de representantes comerciais	O desempenho dos produtos é medido através de ranking de vendas.
P.E.	O processo do P.E. conta com um método próprio de pirâmide de linha de produto e potencial de faturamento	Pirâmide de produtos, baseado no faturamento potencial	A empresa possui método próprio para o de pirâmide de linhas de produtos otimizada para o P.E. com BSC	A empresa avalia seus cliente através de Informações financeiras, de vendas, porte do cliente e tempo de relações comerciais
GESTÃO ESTRATÉGICA	A implementação da estratégia é seguindo a Pirâmide de linhas de produto e faturamento	A avaliação estratégica é feita na revisão do P.E.	O período de validade da estratégia é de um ano	O desempenho da estratégia é medido comparando a Pirâmide de linhas de produto e faturamento, (planejado x realizado)
PLANEJAMENTO DO PORTFÓLIO	O portfólio de produtos é definido pela proposição de coleção que atenda a estratégia da Pirâmide de produtos	Ranking das linhas mais vendidas duas últimas coleções. é apontado pela empresa como os fator principal que influencia o planejamento do portfólio	A empresa utiliza o modelo de pirâmide de produtos para traduzir a estratégia para o portfólio de produtos	O desempenho do portfólio é medido pela quantidade de produtos vendidos da coleção