

SAULO DA SILVEIRA KOGA

**ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DE
GERENCIAMENTO DE *PORTFOLIO* DE PRODUTOS
COM ENFOQUE ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA
DIVERSIFICADA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2004

SAULO DA SILVEIRA KOGA

**ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DE
GERENCIAMENTO DE *PORTFOLIO* DE PRODUTOS
COM ENFOQUE ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA
DIVERSIFICADA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:

Professor Fernando J. B. Laurindo

São Paulo

2004

Aos meus pais,
pelo carinho e pelo constante apoio
diante das mais diversas situações.

AGRADECIMENTOS

À minha família por me apoiar durante todo o curso, especialmente nos momentos mais difíceis, como na confecção deste trabalho. Um agradecimento ainda mais especial para minha mãe que sempre me incentivou a superar os momentos de dificuldade e, à sua maneira, contribuiu para o presente trabalho.

Ao professor Fernando Laurindo, pelas oportunidades de orientação, pelo companheirismo, pelos valiosos conselhos e principalmente por acreditar em meu potencial e me fazer acreditar nisto nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas por estarem sempre presentes e dispostos a me apoiar nos momentos mais difíceis.

A todas as pessoas da empresa em que trabalhei, especialmente aquelas que ousaram palpites sobre este trabalho.

A todas as pessoas com quem convivi nestes 5 anos de Escola Politécnica, que me fizeram, de alguma maneira, aprender.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a implementação de um modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos com Enfoque Estratégico em uma empresa diversificada como um processo de implementação de estratégia.

Inicialmente, será feita a apresentação e análise crítica do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos implementado na empresa.

Em seguida será feita uma análise estratégica da empresa. O estudo será iniciado pelo nível mais alto, a Unilever Mundial, desdobrando a estratégia por toda sua hierarquia, até concluirmos, através da elaboração de um *Balanced Scorecard* em que maneira o Planejamento de *Supply Chain* pode contribuir para o sucesso de sua estratégia.

Finalmente, será discutido a processo de implementação do modelo, avaliando a eficácia do modelo e seu processo de implementação como um processo de execução de estratégia.

ABSTRACT

The aim of this paper is to elaborate a case study about the *Supply Chain Strategically Focused Product Portfolio Management* implementation in a diversified company.

Initially the Portfolio Management Model implemented in the company will be presented and analyzed.

In the next step, the company's strategy will be studied. It will begin in its highest level, Global Unilever, and will be deployed along all its hierarchy in order to identify, by using a Balanced Scorecard, how the Supply Chain Planning may collaborate to the company's strategy success.

Finally the implementation process of this model will be discussed, analyzing the efficiency and efficacy of this model as a strategy execution process.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO	2
1.2	JUSTIFICATIVA	3
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR PARA ESTE TRABALHO	4
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1	GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PRODUTOS	7
2.1.1	DECISÕES DE MARCA	7
2.1.2	O PRODUTO E O <i>MIX</i> DE PRODUTOS	11
2.1.3	DECISÕES DE LINHA DE PRODUTOS	16
2.1.4	ESTRATÉGIA DE MANUFATURA EM <i>SUPPLY CHAIN</i>	21
2.1.5	INCERTEZA, VARIEDADE E COMPLEXIDADE	22
2.2	ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DIVERSIFICADAS	23
2.2.1	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA	24
2.2.2	ESCOLHA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA ADEQUADA	25
2.3	IMPLEMENTANDO A ESTRATÉGIA	26
2.3.1	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA	27
2.3.2	ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	27
2.4	BALANCED SCORECARD	30
2.4.1	DEFININDO A ESTRATÉGIA	31
2.4.2	PERSPECTIVA FINANCEIRA	32
2.4.3	PERSPECTIVA DO CLIENTE	33
2.4.4	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	33
2.4.5	PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	34
2.4.6	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	34
2.4.7	INDICADORES DE DESEMPENHO, METAS E PLANOS	35
3	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO	36
3.1	A UNILEVER MUNDIAL	37
3.2	A UNILEVER BRASIL	37
3.3	PLANEJAMENTO REGIONAL DE <i>SUPPLY CHAIN</i> HPC	41
3.3.1	O MODELO DE <i>SUPPLY CHAIN</i> DA UNILEVER	41
3.3.2	PLANEJAMENTO REGIONAL DE <i>SUPPLY CHAIN</i>	43
4	MODELO DO GERENCIAMENTO DE <i>PORTFOLIO</i> DE PRODUTOS	46
4.1	RESUMO	47
4.2	MOTIVAÇÃO	48
4.3	APRESENTAÇÃO DO MODELO	49
4.3.1	COMPARATIVO	49
4.3.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	50
4.3.3	DEFINIÇÃO DE SKU	52
4.3.4	A NOVA PROPOSTA HPC AMÉRICA LATINA	53

4.3.5	DETALHES DA METODOLOGIA	55
4.3.6	BENEFÍCIOS	66
4.3.7	EXEMPLO DE EXECUÇÃO DO MODELO	67
4.4	CRÍTICA AO MODELO	77
4.4.1	ESTRATÉGIA	78
4.4.2	RENTABILIDADE	80
4.4.3	COMPLEXIDADE	81
4.4.4	EXECUÇÃO DO MODELO	81
5 ANÁLISE ESTRATÉGICA		83
5.1	A ESTRATÉGIA MUNDIAL	85
5.1.1	MISSÃO	85
5.1.2	VALORES	85
5.1.3	VISÃO	86
5.1.4	OBJETIVO PRINCIPAL	87
5.1.5	ESTRATÉGIA	87
5.2	ESTRATÉGIA DA UNILEVER BRASIL, UMA EMPRESA DIVERSIFICADA	88
5.2.1	QUATRO CONCEITOS DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DIVERSIFICADAS	88
5.3	ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A DIVISÃO HPC	89
5.3.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	90
5.3.2	PERSPECTIVA DOS CLIENTES	91
5.3.3	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	92
5.3.4	PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	94
5.3.5	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA A SUPPLY CHAIN REGIONAL	94
5.3.6	CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE <i>PORTFOLIO</i>	97
6 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA		98
6.1	RESUMO	99
6.2	APRESENTAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO	99
6.2.1	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	100
6.2.2	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	102
6.2.3	ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	103
7 ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÃO		107
7.1	MODELO DE GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PRODUTOS	108
7.2	ANÁLISE ESTRATÉGICA	109
7.3	VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA E CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		114

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2-1: GRÁFICO DE VENDAS E LUCROS DE UMA LINHA DE PRODUTOS	19
FIGURA 2-2: ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA EMPRESA.....	24
FIGURA 2-3: DEFINIÇÃO DE CONCEITOS RELACIONADOS AO BSC	32
FIGURA 2-4: MODELO DE <i>BALANCED SCORECARD</i>	35
FIGURA 3-1: ESTRUTURA DA UNILEVER BRASIL.....	38
FIGURA 3-2: FÁBRICAS DA UNILEVER BRASIL.....	38
FIGURA 3-3: FATURAMENTO BRUTO DA UNILEVER BRASIL.....	39
FIGURA 3-4: MARCAS DA DIVISÃO HPC.....	39
FIGURA 3-5: MARCAS DA DIVISÃO UBF.....	40
FIGURA 3-6: PRODUTOS DA DIVISÃO IC.....	40
FIGURA 3-7: MODELO DE PROCESSOS DA UNILEVER.....	41
FIGURA 3-8: DESDOBRAMENTO DOS PROCESSOS DE <i>SUPPLY CHAIN</i>	42
FIGURA 3-9: DESDOBRAMENTO DOS SUB-PROCESSOS EM ATIVIDADES	42
FIGURA 4-4: GRÁFICO DE PARETO: RENTABILIDADE POR SKU	59
FIGURA 4-5: MODELO DE <i>PRODUCT LOGIC</i>	61
FIGURA 4-6: MATRIZ ABCD	62
FIGURA 4-7: FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES PARA EXECUÇÃO DO MODELO	68
FIGURA 4-8: MATRIZ ABCD PARA O EXEMPLO DO BRASIL	72
FIGURA 5-1: ETAPAS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA	84
FIGURA 5-2: BSC - PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	91
FIGURA 5-3: BSC - PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	92
FIGURA 5-4: BSC - PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	93
FIGURA 5-5: BSC - PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 2-1: EXEMPLO DE <i>MIX</i> DE PRODUTOS DA PROCTER & GAMBLE.....	15
TABELA 3-1: COMPARATIVO: PLANEJAMENTO DE <i>SUPPLY CHAIN</i> LOCAL E REGIONAL.....	44
TABELA 4-1: COMPARATIVO: MODELO DE GERENCIAMENTO DE <i>PORTFOLIO</i> PROPOSTO E ATUAL.....	50
TABELA 4-2: RENTABILIDADE RELATIVA POR SKU	70
TABELA 4-3: EXEMPLO DE TABELA SBP	71
TABELA 4-4: TABELA DE COMPLEXIDADE.....	74
TABELA 4-5: INDICADORES DE COMPLEXIDADE ANTES DA PROPOSTA.....	75
TABELA 4-6: PLANO DE AÇÃO.....	76
TABELA 4-7: INDICADORES DE COMPLEXIDADE APÓS A PROPOSTA.....	77
TABELA 6-1 - COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	106

LISTA DE ABREVIações

BSC:	Balanced Scorecard
EAN:	European Article Number
FCS:	Fatores Críticos de Sucesso
HPC:	Home and Personal Care
IC:	<i>Ice Cream</i>
ID:	Indicadores de Desempenho
PDCA:	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PET:	<i>Planning Excellence Team</i>
SBP:	<i>Sharpening the Brand Portfolio</i>
SCLG:	<i>Supply Chain Leadership Group</i>
SIA:	<i>Strategy Into Action</i>
SKU:	<i>Storage Keeping Unit</i>
SVP:	<i>Senior Vice President</i>
UBF:	<i>Unilever Bestfoods</i>

1 INTRODUÇÃO

Implementar a estratégia previamente formulada é um grande desafio enfrentado por todas as empresas, principalmente diante do intenso dinamismo que caracteriza a competição empresarial no atual cenário. Este desafio é ainda mais significativo para as grandes corporações, tal como a Unilever (objeto do estudo do presente trabalho), com subsidiárias em cerca de 100 países. É preciso que a estratégia planejada não se disperse no processo de implementação.

Muitas vezes o processo de formulação e implementação da estratégia é moroso e feito de forma isolada pela alta administração o que, no dia-a-dia da organização, pode levar a que se percam os rumos previamente traçados.

Portanto, a necessidade de mudanças visando integração e agilidade no processo de formulação e implementação da estratégia se faz cada vez mais presente perante mudanças cada vez mais rápidas no ambiente competitivo.

1.1 Objetivo

O presente estudo tem como objetivo avaliar a implementação do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* com enfoque estratégico, na Unilever América Latina, como um exemplo de implementação da estratégia. Ele possui quatro etapas principais:

- **Apresentação do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos**

A princípio, a metodologia de Gerenciamento de *Portfolio* proposta pela Unilever será estudada. Uma análise crítica será feita apontando os pontos positivos e negativos do modelo como ferramenta para a implementação da estratégia.

- **Análise Estratégica**

Tendo o modelo sido apresentado e criticado, será feita uma análise estratégica da empresa. Iniciaremos pelo nível mais alto, a Unilever Mundial, desdobrando a

estratégia por toda sua hierarquia, até concluirmos em que maneira o Planejamento de *Supply Chain* pode colaborar para o sucesso da estratégia da empresa.

- **Análise do Processo de Implementação do Modelo**

Nesta etapa, o processo de implementação do modelo será discutido. Serão estudados os processos decisórios envolvidos nas tomadas de decisão e a influência estratégica dos envolvidos nestas atividades.

- **Proposta de um *Balanced Scorecard***

Visando a avaliação da eficiência e eficácia do modelo e sua utilização como ferramenta de implementação de estratégia, um *Balanced Scorecard* será proposto como uma forma de medida de seu sucesso.

- **Conclusão**

Analisando os resultados obtidos, poder-se-á avaliar a utilização do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos como uma forma de implementação da estratégia na Unilever.

1.2 Justificativa

O principal objetivo do Planejamento de *Supply Chain* é adequar e otimizar a estrutura produtiva da empresa na América Latina às suas necessidades estratégicas. Em relação ao meio externo, sua atuação é essencial para que as necessidades dos consumidores sejam atendidas de maneira ágil e com um custo adequado. Ao mesmo tempo, com relação ao meio interno, a área tem participação na simplificação dos processos para a obtenção de custos competitivos, bem como disponibilizar uma flexibilidade adequada para atender às necessidades dos clientes.

Seu *portfolio* deve ser diversificado de maneira que os produtos gerados atendam às necessidades dos clientes, mas também deve ser simples o bastante, de maneira que a atender às necessidades de custos e flexibilidade.

Assim, acredita-se que a implementação do Gerenciamento de *Portfolio* com um Enfoque Estratégico possa auxiliar a área com sua principal necessidade: dispor de um *portfolio* adequado às necessidades do mercado e de manufatura, contribuindo para a execução da estratégia da empresa.

1.3 Contribuição do Autor para este Trabalho

- **O Estágio**

O Estágio, iniciado em janeiro de 2004, foi realizado na empresa Unilever América Latina. A área de atuação foi o Planejamento de *Supply Chain Home Care*, composta quatro categorias. Um maior foco foi dado a uma delas:

Produtos para lavagem de roupas

- **Contribuição do Autor**

O autor participou do projeto de desenvolvimento e implementação do Gerenciamento de *Portfolio* da empresa.

O autor também foi um dos responsáveis pelo desenvolvimento da metodologia, aplicação do modelo, elaboração de planos de ação e a análise dos resultados para uma das categorias. Destaca-se que também participou de maneira efetiva das reuniões de tomadas de decisão acerca do processo de implementação da metodologia.

Para a descrição da empresa, utilizaram-se dados do site, da intranet e de revistas destinadas aos funcionários.

Na aplicação do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos, participaram as equipes de Planejamento de *Supply Chain* de todas as categorias, contando com o apoio e participação de todos os diretores e gerentes. O processo não poderia ter sido implementado com sucesso se eles não colaborassem com sua influência estratégica e visão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta etapa do trabalho tem como objetivo apresentar as abordagens de diferentes autores, com o intuito de criar um quadro teórico para analisar o caso da empresa em questão.

Inicialmente será apresentado o Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos ilustrando os conceitos de Gerenciamento de Marcas e o Gerenciamento de Linhas de Produtos. Para o presente estudo será dada maior ênfase na simplificação de *portfolio* de produtos e seus benefícios para a manufatura.

Em seguida, será também abordado o tema *estratégia*, com destaque para a Estratégia em Empresas Diversificadas, Implementação de Estratégia e o *Balanced Scorecard*.

2.1 Gerenciamento de Portfolio de Produtos

2.1.1 Decisões de Marca

Kotler (2000) afirma que a criação e gestão da marca é o problema principal na estratégia do produto. Desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especificamente em propaganda, promoção e embalagem.

É possível encontrar vários conceitos para marca. Os autores definem marca cada qual segundo suas concepções.

“Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”. Aaker (1998:7)

Kotler (2000) cita a definição de marca da *American Marketing Association*: uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.

Sampaio (1999) atribui a importância da marca na hora da compra. Segundo o autor, a marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando, de forma segura, esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social.

Segundo Pringle; Thompson (2000), as boas marcas trazem um comprometimento e uma recompensa para o consumidor, pois este está sempre esperando um algo a mais quando se compra um produto ou serviço de marca.

Segundo Kotler (2000), um alto patrimônio de marca fornece uma série de vantagens competitivas:

- Custos de marketing reduzidos devido à conscientização e a fidelidade do consumidor em relação à marca.
- Maior poder de negociação com distribuidores e varejistas, pois os consumidores esperam que eles tenham a marca.
- Poder cobrar um preço maior do que seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida.
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, porque o nome de marca possui alta credibilidade.
- A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço.

2.1.1.1 Estratégias de Marcas

Cada empresa possui seu próprio estilo de gerir seus negócios. Conforme seu setor, seu porte, sua posição competitiva, a organização adota uma estratégia de marca para conquistar o mercado. Neste item, abordar-se-ão as várias formas de gerenciar produtos no mercado sob a ótica das estratégias de marcas.

As empresas optam por adotar estratégias de marcas conforme a alternativa que melhor se adapte ao encaminhamento traçado pela direção da organização. Objetivam, assim, aumentar seu desempenho no mercado, incrementando suas vendas.

Serão apresentados três principais estilos de estratégias de marcas utilizadas pelas empresas que são: marcas guarda-chuva, marca individual e estratégias mistas. Todos estes serão explicados abaixo.

Marcas Guarda-Chuva

Nesta estratégia, a empresa vale-se de uma única marca para identificar seus produtos.

Segundo Semenik; Bamossy (1995), este conceito de marca guarda-chuva é melhor empregado quando a empresa possui produtos de qualidade e preço similares. Além disso, a força da marca auxilia no lançamento de novos produtos.

Souza; Nemer (1993) e Pinho (1996) apontam que essa opção de marca guarda-chuva pode trazer alguns riscos também como: problemas que ocorram com um determinado produto podem ameaçar todos os outros e a introdução de categorias de produtos claramente distintas e de qualidade inferior podem afetar o prestígio já estabelecido pela marca.

Marca Individual

As empresas que se utilizam desta estratégia de marcas múltiplas ou nominais individuais almejam fazer de cada produto da empresa uma marca única de grande sucesso com alto poder competitivo. As empresas que se utilizam destas estratégias preferem não dar muita ênfase ao nome do fabricante, ainda que algumas vezes por motivos especiais o utilizam. O termo marcas múltiplas é seguido por Kotler (2000), já Pinho (1996), Tavares (1998) e Churchill; Peter (2000) adotam a expressão marcas nominais individuais.

Os benefícios do uso da marca individual podem ser constatados por meio das colocações dos autores abaixo.

Pinho (1996) e Tavares (1998) colocam que nomes individuais para cada produto não afetam a reputação de outros bens, sendo possível buscar um melhor nome para cada produto.

Tavares (1998) aponta que uma empresa pode lançar produtos para públicos diferentes de forma rápida e com flexibilidade, sem causar impacto nem prejuízo à identidade da empresa.

Estratégias Mistas

Essa estratégia possui características das marcas múltiplas e da marca guarda-chuva que foram explicadas em itens anteriores. Para Souza; Nemer (1993), essa estratégia consiste em “personalizar os produtos sem abandonar o aval da marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa”.

Segundo os mesmos autores citados acima, a vantagem evidenciada nessa escolha é poder contar com a legitimação da marca guarda-chuva e/ou nome da empresa, diminuindo os custos de lançamento.

Por outro lado, seguindo os mesmos autores, caso o produto não tenha uma boa aceitação, este poderá prejudicar a imagem da organização.

2.1.2 O Produto e o *Mix* de Produtos

Segundo Kotler; Armstrong (1993), os principais instrumentos de marketing agrupam-se nos chamados “4 Ps”: produto, preço, praça e promoção, também conhecidos como *mix* de marketing. Neste trabalho, daremos maior foco às estratégias do produto.

Segundo Kotler (2000) um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

2.1.2.1 Níveis de Produto

Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa pensar em cinco níveis de produto. Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o mesmo (KOTLER, 2000). Os cinco níveis são:

1. **Benefício Central:** o serviço ou benefício fundamental que o cliente está comprando. Exemplo: um hóspede no hotel está comprando um “descanso e pernoite”.
2. **Produto Básico:** é a tradução do benefício central em um produto. Exemplo: um quarto de hotel que inclui uma cama, banheiro, toalhas, escrivaninha e armário.

3. Produto Esperado: consiste numa série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo. Exemplo: os hóspedes esperam cama arrumada, toalhas limpas, etc.
4. Produto Ampliado: um produto que excede as expectativas do cliente. Exemplo: um hotel pode incluir um aparelho de TV com controle remoto, flores frescas e boas refeições.
5. Produto Potencial: abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas buscam novas maneiras de satisfazer os seus clientes.

Kotler (2000) defende que algumas coisas devem ser observadas a respeito da estratégia de ampliação do produto. Primeiramente, cada ampliação agrega custo. A empresa deve se perguntar se os clientes pagarão o suficiente para cobrir os custos extras. Em segundo lugar, os benefícios ampliados logo tornam-se benefícios esperados.

2.1.2.2 Hierarquia de Produto

Kotler (2000) identifica sete níveis de hierarquia de produto (exemplificados com seguros de vida):

1. Família de necessidade: a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. Família de produtos: todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Ex: poupança e renda.
3. Classe de produtos: um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, uma certa coerência funcional. Exemplo: instrumentos financeiros.

4. Linha de produtos: um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham uma função similar. Exemplo: seguros de vida.
5. Tipo de produto: um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: seguros de vida anual.
6. Marca: o nome associado a um ou mais itens da linha de produtos, que é usado para identificar a fonte ou caráter do item ou dos itens. Exemplo: Prudential.
7. Item (também chamado de unidade de estoque ou *sku* - “*storage keeping unit*”): uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou outro atributo. Exemplo: seguro de vida anual renovável Prudential.

2.1.2.3 Classificação de Produto

As empresas têm classificado tradicionalmente os produtos em termos das características: durabilidade, tangibilidade e uso (consumidor ou empresarial). Cada tipo de produto tem uma estratégia apropriada de *mix* de marketing.

Classificação de bens de consumo

Kotler (2002) afirma que a grande variedade de bens de consumo pode ser classificada em termos de hábitos de compra. Podendo distingui-los como:

- Bens de conveniência: são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com o mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais.

- Bens de compra comparados: são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos: móveis, vestuário, carros usados e os principais eletrodomésticos.
- Bens de especialidade: são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra. São exemplos carros, equipamentos de som e equipamento fotográfico.
- Bens não-procurados: são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar. Detectores de fumaça são bens não-procurados até o consumidor tomar conhecimento deles através da propaganda.

2.1.2.4 Mix de Produtos

Um *mix* de produtos (também chamado de sortimento de produtos) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda (KOTLER 2000).

O *mix* de produtos possui abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas. Esses conceitos estão ilustrados na Tabela 2-1 para os produtos da Procter & Gamble:

		Abrangência do mix de produtos				
		Detergente em pó	Creme dental	Sabão em barra	Fraldas descartáveis	Lenços de Papel
Extensão das linhas de produtos		Ivory Snow	Gleem	Ivory	Pampers	Charmin
		Dreft	Crest	Kirk's	Luvs	Puffs
		Tide		Lava		Banner
		Cheer		Camay		Summit 1100's
		Oxydol		Zest		
		Dash		Safeguard		
		Bold		Coast		
		Bain		Oil of Olay		
		Era				

Tabela 2-1: Exemplo de *mix* de produtos da Procter & Gamble

Fonte: Kotler (2000)

- A abrangência de um *mix* de produtos refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz. A tabela mostra uma abrangência de *mix* de produtos de cinco linhas.
- A extensão de um *mix* de produtos refere-se ao número total de itens no *mix*. No exemplo a extensão é de 25.
- A profundidade de um *mix* de produtos refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto da linha. Se a Crest vem em três tamanhos e duas fórmulas (normal e menta), esta tem uma profundidade igual a seis.
- A consistência do *mix* de produtos refere-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério. As linhas de produtos da Procter & Gamble são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores.

Essas quatro dimensões do *mix* de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência de seu *mix* de produtos. Ela pode aumentar a extensão de cada linha de produtos. Pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu *mix* de produtos. Por fim, uma empresa pode perseguir maior consistência na linha de produtos.

2.1.3 Decisões de linha de produtos

Para Kotler (2000), um *mix* de produtos consiste em várias linhas de produtos. Ao oferecer uma linha de produtos, as empresas normalmente desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser somados para atender a diferentes exigências dos consumidores. Os fabricantes de automóveis constroem seus carros de acordo com uma plataforma básica.

Essa abordagem modular permite que a empresa ofereça variedade enquanto reduz os custos de produção.

2.1.3.1 Análise de linha de produtos

Segundo Kotler (2000), a área comercial estimará determinada receita pela definição da linha de produtos, o preço, o prazo, a quantidade estimada de cada produto, o nível de qualidade, o padrão de serviço ao cliente, a distribuição física, o orçamento de promoção e da publicidade.

O lucro operacional é resultante da fixação do nível receita, custos dos produtos vendidos, despesas financeiras, administrativas e comerciais. A realização da receita poderá ser atendida por um número maior ou menor de produtos.

Quando o número de produtos é aumentado para garantir a demanda geral, temos um processo de diversificação. Quando a redução do número de produtos da linha é processada, caracteriza-se a uma simplificação.

Entre essas duas tendências, simplificação e diversificação, existe um ponto ótimo que a empresa deverá escolher.

Os administradores de linhas de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais deles deverão aumentar, manter, colher ou abandonar. Eles também precisam entender o perfil de mercado de cada linha de produtos.

2.1.3.2 Extensão da linha de produtos

Kotler (2000) afirma que uma linha de produtos é pouco extensa, se o acréscimo de itens aumentar os lucros; a linha é muito extensa, se os lucros puderem ser aumentados pela redução de itens.

Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento tendem a adotar linhas mais extensas enquanto as empresas que enfatizam a lucratividade adotarão linhas mais reduzidas.

As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. A força de vendas e os canais de distribuição pressionam a empresa a adotar uma linha mais completa. Entretanto, a adição de itens aumenta diversos custos: de engenharia e projetos, de armazenagem, de mudança no processo de fabricação, de processamento de pedidos, de transporte e de promoção para o novo item.

Hardle *et al* (1994) afirma que nos últimos anos muitas empresas investiram fortemente na extensão de suas linhas de produtos. Quelch; Kenny (1994) alertam que estas estratégias extremamente agressivas podem ser maléficas.

Os autores identificam muitas razões pelas quais as empresas confiam tanto nas extensões de linhas de produtos em suas estratégias de marketing: os gerentes apostam nas extensões de marcas como uma maneira de atender as necessidades de vários segmentos de mercado com baixo risco e baixo custo; extensões de linhas de produtos podem satisfazer os desejos dos consumidores oferecendo uma grande variedade de produtos sob uma única marca; os gerentes utilizam das extensões de linhas de produtos como uma arma competitiva de curto prazo para incrementar a o controle de mercado de uma determinada marca.

Segundo Gurgel (2001) a diversificação da linha de produtos traz inúmeras desvantagens para a fábrica como podemos ver a seguir:

1. Estoques: elevação do custo de estocagem de matérias-primas, semi-acabados e produtos acabados, devido à falta de flexibilidade da manufatura.
2. Troca: aumento global no tempo perdido na troca de ferramentas das máquinas, com forte tendência de se elevarem os lotes de fabricação.
3. “Turismo”: arranjo físico complexo, organizado por processo e com forte “turismo” de materiais, dentro da fábrica.
4. Direto/indireto: aumento da necessidade de supervisão, elevando-se a relação dos operários indiretos em relação aos operários diretos.

2.1.3.3 Simplificação

A Figura 2-1 mostra um gráfico de vendas e lucros de uma linha de produtos com cinco itens. O primeiro item é responsável por 50 por cento do total de vendas e 30 por cento do total de lucro. Os primeiros dois itens correspondem a 80 por cento do total de vendas e 60 por cento do total de lucro. Se esses dois itens forem repentinamente atacados por um concorrente, as vendas e a lucratividade da linha

poderão entrar em colapso. Por outro lado, o último item contribui apenas com 5 por cento das vendas e dos lucros da linha de produtos. O gerente da linha de produtos pode considerar o abandono deste item, a menos que ele tenha forte potencial de crescimento.

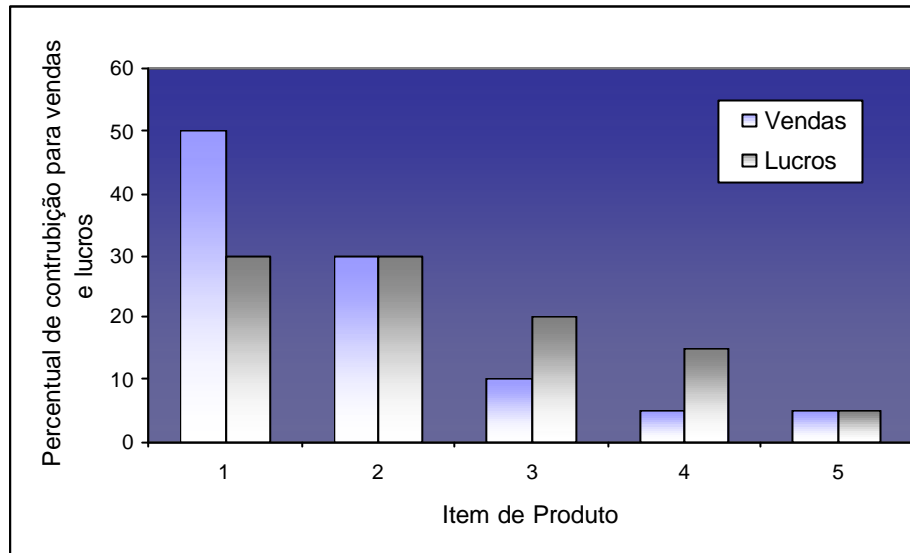


Figura 2-1: Gráfico de vendas e lucros de uma linha de produtos

Fonte: Kotler (2000)

Os gerentes de linha de produtos devem rever periodicamente a linha para realizar cortes. Os itens fracos podem ser identificados pela análise de vendas e custos. Para Kotler (2000), uma empresa pode reduzir os itens de sua linha apenas mantendo os que atendem os seguintes requisitos:

- Maior volume
- Maior contribuição para os lucros
- Maior potencial para o mercado

Uma solução para a antinomia simplificação x diversificação está na prática da padronização. Essa padronização permite a simplificação na produção e diversificação nas vendas.

A padronização consiste em possibilitar a montagem variável do produto final, utilizando diferentes combinações de peças comuns a vários produtos. A fabricação das peças é simplificada por ser de poucos tipos e grandes lotes e atender a todos os modelos. Apenas na montagem é que se introduz a diversificação, para se oferecerem vários modelos que atendam melhor ao mercado.

2.1.3.4 Estratégia do Produto

Segundo Gurgel (2001), a estratégia do produto é o instrumento básico no comando da entrada e saída de produtos de linha, exercendo na política de produtos o mesmo papel que a especificação de cargo exerce na administração do pessoal.

Algumas empresas têm uma estratégia de produtos explícita, que é objeto de um documento redigido com todo o cuidado. Em outras, pode-se reconhecer uma estratégia implícita, que foi resultado de um processo de tentativas e erros. Em outras, finalmente, não há nenhuma estratégia.

Uma estratégia bem estudada e explícita constitui um guia seguro no desenvolvimento da empresa, facilitando a tomada de decisões, restringindo a área de discussões a problemas de maior importância para a alta direção.

Poderão ser propostos produtos novos que fujam da estratégia preestabelecida. Neste caso, entretanto, em vez de se estabelecer uma discussão desorientada, considerando simplesmente os atrativos oferecidos pelo novo produto, examina-se se a estratégia ainda continua correta, ou merece ser atualizada. Caso se mantenha a estratégia, o produto em consideração não deverá ser adotado pela empresa.

Na definição da estratégia da linha de produtos, consideram-se os seguintes pontos:

1. Mercado: inter-relação com os produtos já existentes na linha no que diz respeito à procura, isto é, às vendas.

2. Tecnologia: inter-relação com os produtos já existentes na linha no que diz respeito à oferta, isto é, à produção.
3. Economia de escala: aproveitamento da capacidade ociosa de produção e distribuição.
4. Publicidade: elevar as vendas para se estabelecer uma verba auto-sustentável para a publicidade.
5. Lucro: taxa de rendimento esperada.

2.1.4 Estratégia de Manufatura em *Supply Chain*

Slack (1995) argumenta que a estratégia de operações é uma compilação de decisões e ações que compõe o papel, objetivos e plano de trabalho de uma operação visando contribuir e dar suporte para a estratégia de negócios de uma companhia.

Entretanto, existem vários exemplos de companhias onde a manufatura inexistente, sendo responsabilidade de terceiros. Com isto, a manutenção da manufatura em um negócio deve ser apoiada pela entrega de vantagens competitivas adicionais em relação à custos, qualidade e nível de serviço.

Neste contexto, as abordagens tradicionais de planejamento de produção, buscando otimizar a eficiência e a utilização, não são mais viáveis em um mercado focado no consumidor. Kennedy (1998) argumenta que os axiomas acerca da eficiência de produção ainda são válidos, mas o foco virou-se para a redução de custos e o aumento do serviço ao cliente. As operações de manufatura devem dirigir seus esforços no sentido de elevar a capacidade de resposta às necessidades dos consumidores.

Kennedy (1998) afirmar que os princípios de “Design para a Manufatura” trouxeram novas oportunidades para harmonizar materiais e sub-processos, simplificando os requisitos de manufatura para elevar a flexibilidade da planta. Isto é particularmente importante em uma empresa que atua num mercado muito dinâmico, a qual será

positivamente impactada com a iniciativa de simplificação do *portfolio* de produtos estudada neste trabalho.

A combinação dos pontos acima implica na maneira como os gerentes decidem em suas estratégias de manufatura, transformando o paradigma de alta produtividade – geralmente apoiada em longos turnos de produção – em uma fábrica muito mais flexível, onde as trocas de produção são vistas positivamente como uma maneira de responder rapidamente às necessidades dos clientes.

2.1.5 Incerteza, variedade e complexidade

A incerteza parece ser inerente a qualquer cadeia de suprimentos. Logo, os profissionais devem aprender como lidar com esta incerteza e construir estratégias de *Supply Chain* que sejam eficazes em qualquer ambiente competitivo.

Neste contexto, a simplificação de *portfolio* de produtos é uma alternativa de reduzir as incertezas através da redução de variedade.

Frizelle (1998) argumenta que o aumento de variedades aumenta as incertezas à medida que os sistemas passam a se comportar de maneiras inesperadas, podendo chegar à um extremo de complexidade tornando-se impossível seu gerenciamento. Esta é uma das razões pela qual Henry Ford insistiu em manter somente seu Ford T preto em seu *portfolio*: reduzindo a variedade e aumentando a repetição significava alta produtividade e baixos custos.

Segundo Frizelle (1998), a incerteza e a variedade são as marcas da complexidade.

Nos dias de hoje as idéias de Ford não correspondem mais às necessidades dos clientes. No entanto, é preciso ter muita atenção às necessidades dos clientes para não criar variantes de produtos irrelevantes e agregar complexidade ao negócio.

2.2 *Estratégia em Empresas Diversificadas*

Este item tem como objetivo descrever a formulação da estratégia em empresas diversificadas.

Uma empresa é considerada diversificada quando atua em negócios distintos, ou seja, cada negócio atende a um mercado específico e possui uma tecnologia de produção específica.

Segundo Porter (1999), a competição em empresas diversificadas ocorre no nível das unidades de negócio. A estratégia corporativa deve considerar a estratégia de negócio de cada unidade, procurando contribuir com o seu sucesso.

Carvalho; Laurindo (2003) afirmam que cada unidade de negócios de uma empresa diversificada tem uma estratégia competitiva diferente relacionada às condições que enfrentam no setor em que atuam. Entretanto, é através de uma estratégia corporativa eficaz que a empresa diversificada é capaz de gerar maior valor ao acionista.

Podemos observar a diferenciação das estratégias no modelo abaixo:

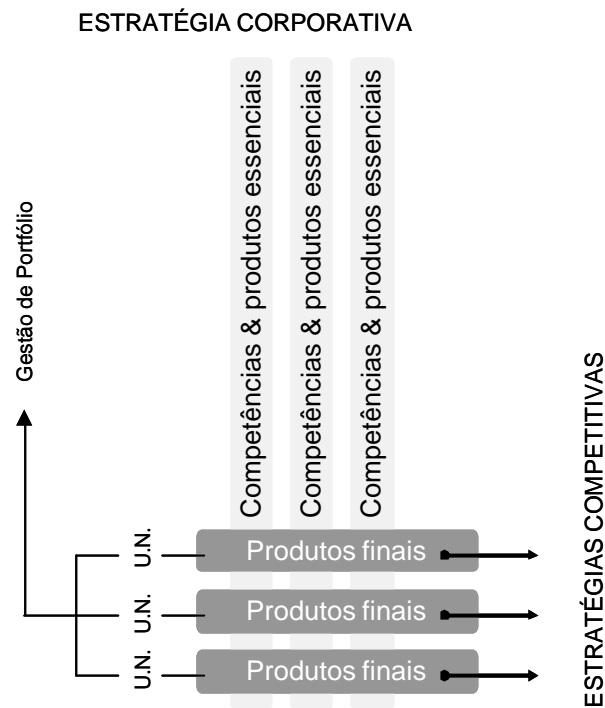


Figura 2-2: Estratégia Corporativa da Empresa

Fonte: Carvalho; Laurindo (2003)

2.2.1 Conceitos de Estratégia Corporativa

Porter (1999) identificou quatro conceitos de estratégia corporativa, não mutuamente exclusivos, que vêm sendo utilizados pelas empresas. Eles serão detalhados a seguir:

- **Gestão de *Portfolio***

A Gestão de *Portfolio* consiste em adquirir negócios promissores, mas que estejam subavaliados, e controlá-los através dos resultados obtidos. Como consequência, cada um mantém alto grau de autonomia, mas se perde a oportunidade de conseguir benefícios através da busca de sinergias entre eles.

- **Reestruturação**

A estratégia de Reestruturação consiste em identificar empresas pouco desenvolvidas ou que estejam passando por dificuldades. Elas são adquiridas e transformadas

através de uma nova estratégia ou nova tecnologia. A corporação torna-se uma reestruturadora de negócios, que não necessariamente possuem algo em comum. Em muitos casos, após a empresa ter sido recuperada, acaba sendo vendida. A busca de sinergias também não acontece.

- **Transferência de Habilidades**

A Transferência de Habilidades explora o relacionamento entre os negócios, buscando sinergias. Segundo este conceito de estratégia, as unidades devem compartilhar seus conhecimentos sobre como desempenhar as atividades. Algumas condições devem ser satisfeitas para o sucesso desta estratégia corporativa:

- As atividades devem ser similares;
- As habilidades transferidas geram significativa vantagem competitiva para a unidade recebedora.

- **Compartilhamento de Atividades**

O Compartilhamento de Atividades é uma estratégia corporativa que visa criar vantagem competitiva através da redução de custos ou do reforço da diferenciação. Ela afirma que as atividades devem ser compartilhadas, gerando sinergias entre os diferentes negócios.

2.2.2 Escolha da Estratégia Corporativa Adequada

Porter (1987) definiu sete etapas para a escolha de uma estratégia corporativa de sucesso:

1. Identificar o relacionamento entre as unidades de negócio da corporação;
2. Selecionar os negócios essenciais, que serão os pilares da estratégia corporativa;
3. Criar mecanismos que facilitem o relacionamento entre o negócio principal e os demais negócios;

4. Buscar a diversificação que possibilite compartilhar atividades;
5. Buscar diversificação através da transferência de habilidades, se não existirem muitas oportunidades de compartilhar as atividades;
6. Reestruturar, se não for possível criar mecanismos de relacionamento entre os negócios;
7. Pagar dividendos, para que os acionistas atuem como gestores do *portfolio*.

2.3 Implementando a Estratégia

Carvalho; Laurindo (2003) afirmam que muitas vezes as pessoas não conseguem identificar qual a estratégia em curso na organização em que trabalham e tampouco sabem identificar como suas atividades diárias contribuem para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Segundo os autores, isto se deve ao fato de o processo de formulação e implementação da estratégia ser moroso e feito de forma isolada pela alta administração e que, no dia-a-dia da organização, ela se perde.

Mintzberg (1994) destaca que o planejamento não pode se dissociar da ação, demandando o comprometimento de todos na organização, e alerta para três falácias do planejamento estratégico: a predileção é possível, a separação do estrategista do objeto de suas estratégias e o processo de planejamento estratégico pode ser formalizado.

Mintzberg; Waters (1985) enfatizam mais as ações organizacionais do que seus planos e objetivos sistematizados. Esses planos são criados pela alta administração ou por consultores e são chamados de estratégias intencionais.

Entretanto, segundo Carvalho; Laurindo (2003), existe outro padrão de ação estratégica que ocorre na ausência de intenções, chamado de estratégias emergentes. Essas estratégias resultam de ameaças e oportunidades que demandam respostas no trabalho diário daqueles gerentes que têm a tarefa de executar a estratégia da organização.

Qualquer processo que não considera tanto as estratégias intencionais, como as emergentes, estará dissociando a estratégia da ação, o que acarretará falta de alinhamento.

2.3.1 Formulação e implementação de estratégia

Vários autores enfatizam a necessidade de mudança no processo de formulação e implementação da estratégia perante as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente competitivo.

Christensen (1997) afirma que apesar das companhias terem dificuldades de mudar suas estratégias por vários fatores, um se destaca: o pensamento estratégico não é uma competência gerencial central. Mudar a estratégia não é uma tarefa com a qual se deparam os gerentes frequentemente. Uma vez que as companhias encontram uma estratégia que funcione, elas a querem usar, não mudá-la. Conseqüentemente, a maioria das equipes gerenciais não desenvolve a competência do pensamento estratégico.

Muitas vezes, estratégias muito bem definidas não trazem benefícios às companhias porque os gerentes não definem quais projetos serão necessários para implementar a estratégia. E, mesmo quando planos de implementação de projetos específicos são propostos, as decisões diárias sobre quais projetos terão a maior prioridade, e em quais a maior parte de recursos da companhia será investida tornam-se, facilmente inconsistentes com a estratégia devido à inércia, politicagem e conflitos entre necessidades de curto prazo e de longo prazo.

2.3.2 Estratégias para a implementação

Thompson (1993) diz que a implementação da estratégia é mais do que uma atividade que segue a formulação da estratégia. Segundo ele, as estratégias para a

implementação da estratégia também devem ser consideradas no momento da formulação. Isto será mais facilmente atingido quando os gerentes responsáveis pela implementação da estratégia forem consultados enquanto a estratégia está sendo formulada.

Borgeois; Brodwin apud Thompson (1993) identificaram cinco tipos básicos de implementação e mudança de estratégia:

1. O líder estratégico, possivelmente apoiado por planejadores experientes ou técnicas de planejamento, define as mudanças de estratégia e, então, delega aos gerentes sênior o processo de implementação. O líder estratégico é muito mais um pensador ou planejador do que um executor.
2. O líder estratégico novamente decide as principais mudanças de estratégia e então considera as principais mudanças de estrutura, pessoal, informações e sistemas de bonificação para a efetiva implementação da estratégia.

Em ambos os casos o líder deve ser forte o bastante uma vez que ambas envolvem uma mudança estratégica de cima para baixo (“*top-down*”).

3. O líder estratégico e seus gerentes sênior (gerentes de divisão, gerentes gerais de unidades de negócio ou gerentes funcionais sênior) reúnem-se para discutir uma nova formulação de estratégia. Todos os gerentes participarão efetivamente e o objetivo é tomar decisões com as quais todos estarão comprometidos. As estratégias que foram acordadas deverão ser implementadas pelos gerentes que participaram de sua formulação. Apesar deste modelo envolver muitos gerentes, as decisões estratégicas são, a princípio, centralizadas.
4. O líder estratégico concentra as funções de estabelecer e comunicar uma missão clara e objetivos da organização. Ele busca atingir estes objetivos através de uma estrutura descentralizada e desenvolvendo uma cultura organizacional e uma unificação de propósitos da organização. Apesar de ser o líder que concentra a responsabilidade pelas mudanças, decisões

considerando a competitividade e as estratégias funcionais serão descentralizadas e incumbidas aos gerentes, limitados pela missão, cultura e políticas estabelecidas pelo líder estratégico.

5. Gerentes ao longo da organização são encorajados a serem inovadores e introduzirem novas idéias de mudanças. O líder estratégico estabelece um modelo para analisar estas propostas.

Eisenhardt; Browns (2000) afirmam que estratégias de sucesso são fruto de processos decisórios, pelos quais executivos desenvolvem a intuição coletiva, estimulam os conflitos construtivos, mantêm o ritmo das decisões e evitam politicagem, fazendo escolhas rápidas, de alta qualidade e amplamente apoiadas.

Quatro sub-processos básicos para a criação de estratégias foram identificados:

- Criação de entendimento (intuição) coletivo, o que fortalece a capacidade da alta gerência de identificar oportunidades e ameaças mais cedo e com maior grau de acerto.
- Estímulo a conflitos rápidos para melhorar a qualidade do pensamento estratégico, sem prejuízo de tempo.
- Manutenção de um ritmo disciplinado do processo decisório, o que leva à conclusão no tempo certo.
- Desestímulo à politicagem corporativa, pois esta cria conflitos improdutivos e desperdiça tempo.

Owen apud Thompson (1993) destaca os seguintes pontos para uma implementação de estratégia de sucesso:

- Os responsáveis pelo sucesso da implementação da estratégia devem ser claramente identificados.
- A quantidade de mudanças estratégicas a serem implementadas em um mesmo momento devem ser limitadas. A capacidade dos recursos necessários

para lidar com as mudanças deve ser encarada como um fator determinante para a estratégia e não deve ser superestimada.

- As ações necessárias para implementar as estratégias devem ser determinadas, planejadas e, mais uma vez, os responsáveis devem ser identificados.
- O desdobramento dos objetivos em metas de curto prazo, ou pontos de medida de progresso, deve ser estabelecido.
- Formas de medir, monitorar e controlar a performance devem ser estabelecidas.

O autor argumenta que estes pontos podem ser alcançados sem necessariamente modificar-se a estrutura da empresa, mas apenas mudando a maneira com que as pessoas atuam através dela.

Segundo Thompson (1993), não há uma resposta única para a melhor maneira de se implementar a estratégia. Todavia, estas lições, considerações e argumentos devem ser levados em consideração e planejados.

2.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi elaborado por Robert Kaplan e David Norton em um estudo realizado pela empresa de consultoria KPMG. Atualmente, o conceito do BSC está altamente difundido no mundo empresarial, sendo utilizado por muitas empresas (FRANCISCHINI, 2001).

O BSC foi desenvolvido para se tornar uma metodologia alternativa de avaliação e gestão do desempenho organizacional. Até então, utilizavam-se apenas medidas financeiras para medir o desempenho. Fatores como o relacionamento com os clientes, a eficácia dos processos e o conhecimento dos empregados, apesar de serem fonte de vantagem competitiva, não eram contemplados pelas metodologias tradicionais (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

“A idéia principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (FRANCISCHINI, 2001, p.1).

Francischini (2001) afirma que através do BSC é possível atingir os seguintes resultados:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para atingir estes resultados, o BSC avalia o desempenho da organização segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Deste modo, “...as perspectivas de todos os *stakeholders* são contempladas, proporcionando o alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócios e promovendo uma visão do negócio ao mesmo tempo sintética e abrangente.” (CARVALHO; LAURINDO, 2003, p.164).

2.4.1 Definindo a Estratégia

Segundo Kaplan; Norton (2000), antes de ser definida a estratégia a ser utilizada por uma organização, é necessário definir uma série de outros conceitos, conforme mostra a figura abaixo.



Figura 2-3: Definição de conceitos relacionados ao BSC

Elaborado pelo autor

2.4.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a primeira a ser definida. Ela possui duas funções: definir o desempenho financeiro desejado e servir como orientação para os objetivos e medidas das outras três perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 2000).

Existem duas maneiras básicas de se obter sucesso na perspectiva financeira, que são o aumento da receita e o aumento da produtividade. O primeiro pode ser atingido através de novos mercados, novos consumidores, novos produtos, ou até mesmo através do aumento do valor para os consumidores atuais, possibilitando o aumento do preço. O aumento da produtividade pode vir através da redução dos custos diretos e indiretos, do capital de giro e do ativo fixo.

2.4.3 Perspectiva do Cliente

Obter sucesso na perspectiva do cliente é fundamental para o sucesso futuro da organização. No centro desta perspectiva encontra-se a proposição de valor para o cliente. Ela define como a organização se diferencia em relação a seus concorrentes, para atrair, reter, e satisfazer seus clientes (KAPLAN; NORTON, 2000)

Existem três estratégias genéricas de proposição de valor:

- *Excelência operacional*: esta estratégia consiste em possuir um preço competitivo, um produto ou serviço de qualidade e entregar no prazo programado;
- *Relacionamento com o cliente*: a organização deve se concentrar em manter um relacionamento de alta qualidade com seus clientes, fornecendo sempre o que eles desejam;
- *Liderança em produto ou serviço*: esta estratégia afirma que a organização deve procurar a funcionalidade, adequação e performance de seus produtos ou serviços.

Através de uma destas estratégias genéricas, ou até mesmo de alguma combinação entre elas, a organização pode formular as medidas da perspectiva do cliente que trarão benefícios futuros na perspectiva financeira.

2.4.4 Perspectiva dos Processos Internos

Após definir suas perspectivas financeiras e do cliente, a organização pode definir as medidas relacionadas a seus processos internos, de modo que o valor proposto ao cliente seja produzido e o ganho em produtividade exigido pelos objetivos financeiros seja alcançado (KAPLAN; NORTON, 2000)

A melhoria dos processos internos pode trazer benefícios a curto, médio e longo prazo, como pode ser visto a seguir:

- *Curto prazo*: controle e melhoria dos processos existentes, reduzindo os custos;
- *Médio prazo*: melhoria no relacionamento com o cliente, gerando um incremento na receita;
- *Longo prazo*: contribuindo no processo de inovação, ganhando novos clientes através de novos produtos ou mercados.

2.4.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A estratégia de uma organização precisa ser suportada por pessoas, sistemas e uma cultura organizacional adequada. O sucesso da perspectiva do aprendizado e crescimento é essencial para que estes três pontos estejam alinhados com a estratégia organizacional. Ela desenvolve os objetivos relacionados à infra-estrutura que a empresa precisa ter para gerar crescimento a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2000)

2.4.6 Fatores Críticos de Sucesso

Após serem definidos os objetivos de cada uma das quatro perspectivas, um mecanismo de atuação deve ser utilizado para que eles sejam atingidos.

Para cada objetivo devem ser pesquisados os respectivos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), definidos como fatores essenciais que precisam ser levados em consideração para que os objetivos sejam alcançados (ROCKART, 1979).

É muito importante que a identificação dos FCS seja realizada com sucesso. Através deles, é possível associar os objetivos de cada perspectiva aos seus respectivos indicadores de desempenho, metas e planos.

2.4.7 Indicadores de Desempenho, Metas e Planos

Para cada FCS, um indicador de desempenho (ID) deve ser criado, e uma meta deve ser definida. Para completar a perspectiva, devem ser definidos os planos que farão com que as metas sejam atingidas.

Os ID devem ser periodicamente medidos, em períodos definidos pela organização, para que se verifique o *status* dos objetivos, e para que ações corretivas sejam tomadas se o que foi planejado não estiver funcionando como se esperava.

O modelo completo do BSC pode ser visto na figura a seguir:

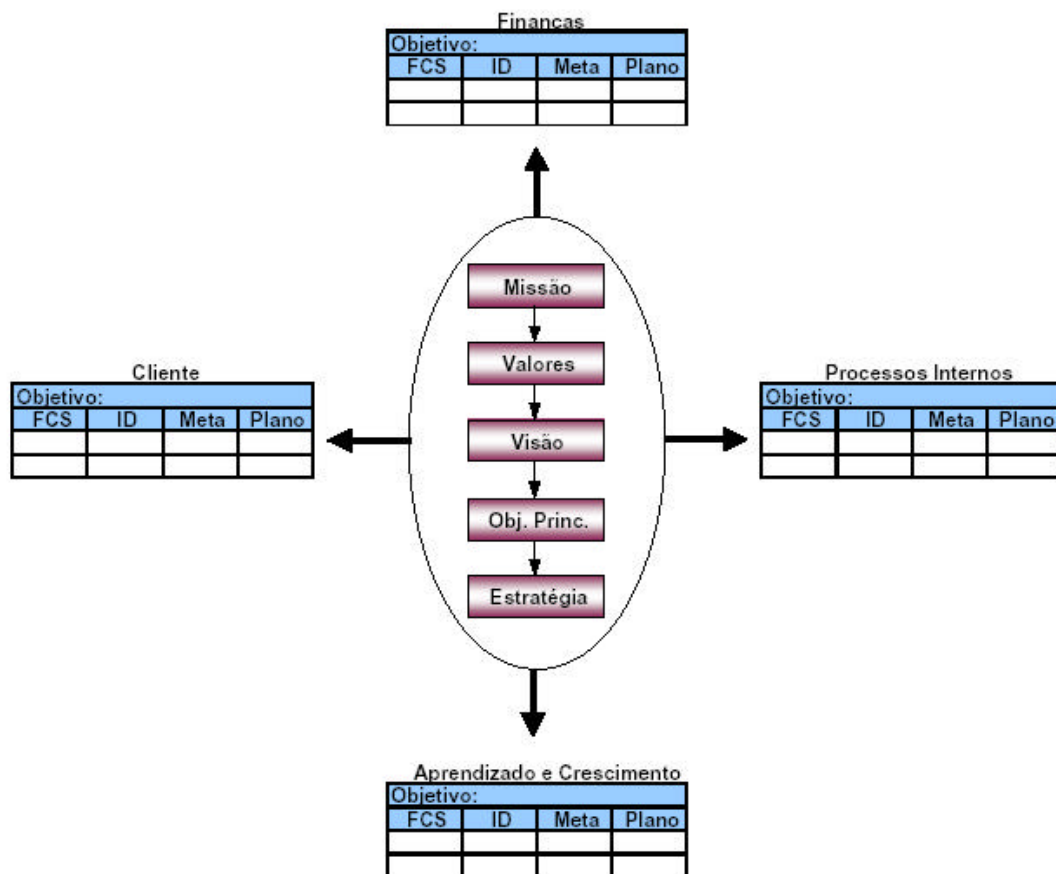


Figura 2-4: Modelo de *Balanced Scorecard*

Elaborado pelo autor

3 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

3.1 A Unilever Mundial

A Unilever é uma empresa de atuação multinacional que surgiu em 1929, com a fusão de duas empresas, a inglesa Lever Brothers, fabricante de sabão, e a holandesa Margarine Unie, fabricante de margarina. Desde então, iniciou a expansão de seus negócios para outros países. Recentemente, adquiriu as empresas Kibon, em 1997, e a americana Bestfoods em 2000.

Atualmente, a Unilever está presente em cerca de 160 países, sendo suas marcas a escolha de aproximadamente 150 milhões de pessoas todos os dias. Ela emprega hoje cerca de 234 mil funcionários espalhados pelo mundo e teve um faturamento bruto de €43 bilhões em 2003.

3.2 A Unilever Brasil

Em 1929, a Unilever instalou-se no Brasil sob o nome de S/A Irmãos Lever, através da abertura de um escritório na cidade de São Paulo. A empresa iniciou suas atividades com a venda do sabão Sunlight e dos Flocos Lux, ambos importados da Inglaterra. A partir daí, a empresa iniciou uma fase de crescimento no país, inaugurando sua primeira fábrica já em 1930. Em 1960, passou a atuar sob o nome de Indústrias Gessy Lever.

Apenas em 2001 adotou a identidade corporativa internacional: Unilever.

A Unilever Brasil possui três divisões:

- HPC (Home and Personal Care);
- UBF (Unilever Bestfoods);
- IC (Ice Cream).

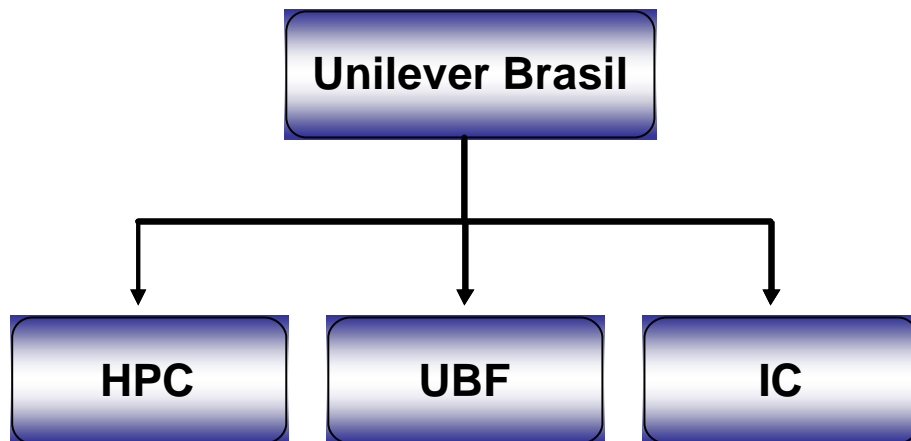


Figura 3.1: Estrutura Unilever Brasil

Elaborada pelo autor

A Unilever Brasil possui 14 unidades de produção, instaladas em São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Pernambuco.



Figura 3.2: Fábricas da Unilever Brasil

Fonte: intranet da empresa

Nelas são fabricados produtos de várias categorias dos segmentos de higiene, beleza, alimentos, sorvetes e *foodservice* para o mercado interno e para outros países da América Latina.

A Unilever Brasil é a maior empresa do país nos segmentos farmacêutico, de higiene e cosméticos, tendo também uma forte atuação em vários outros. Seu faturamento anual atingiu a casa dos 8 bilhões de reais em 2003.

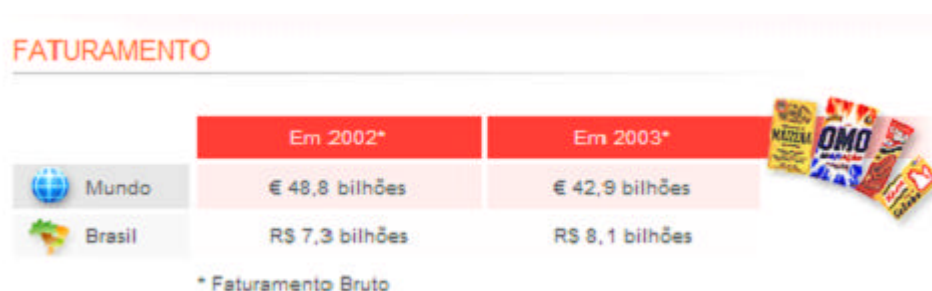


Figura 3.3: Faturamento Bruto da Unilever Brasil

Fonte: intranet da empresa

As três divisões da empresa serão detalhadas a seguir:

- **Divisão HPC (Home and Personal Care)**

A principal divisão da Unilever Brasil é a HPC. Ela produz e comercializa produtos de higiene e beleza. Muitas de suas marcas são líderes de mercado, como pode ser



Figura 3.4: Marcas da Divisão HPC

Fonte: intranet da empresa

visto a seguir:

- **Divisão UBF (Unilever Bestfoods)**

A UBF é a segunda divisão em importância para a Unilever Brasil. Ela produz e comercializa produtos alimentícios, e também possui produtos líderes de mercado. Algumas de suas principais marcas estão representadas na figura a seguir:



Figura 3.5: Marcas da divisão UBF

Fonte: intranet da empresa

- **Divisão IC (Ice Cream)**

A Divisão IC é a menor da Unilever Brasil, tanto em faturamento quanto em número de funcionários. Ela atua no mercado de sorvetes e possui algumas marcas muito conhecidas no mercado nacional:

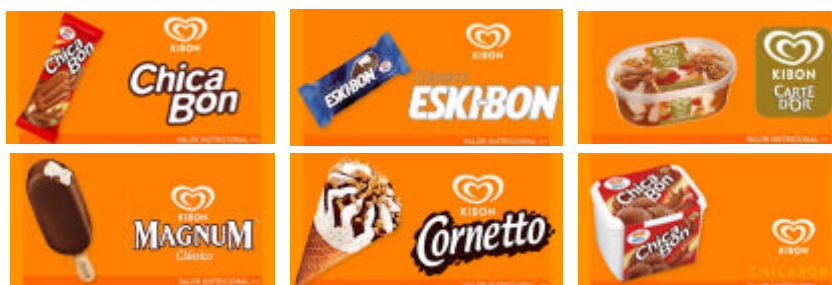


Figura 3.6: Produtos da divisão IC

Fonte: Intranet da empresa

3.3 Planejamento Regional de Supply Chain HPC

3.3.1 O Modelo de *Supply Chain* da Unilever

A Unilever representa suas principais atividades segundo o seguinte modelo:

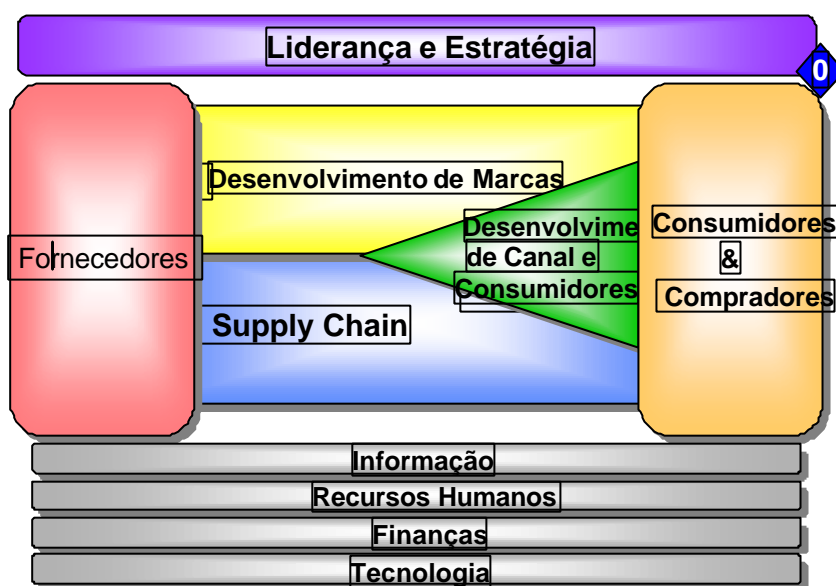


Figura 3-7: Modelo de processos da Unilever

Fonte: Intranet da empresa

O departamento de *Supply Chain*, em conjunto com a área de Desenvolvimento de Marcas e Desenvolvimento de Canal e Consumidores é responsável pelos processos internos da companhia, fazendo o canal entre os fornecedores e os consumidores. As demais áreas fazem o trabalho de suporte aos processos internos.

As responsabilidades de *Supply Chain* podem ser desdobradas em quatro categorias como podemos ver no modelo a seguir:

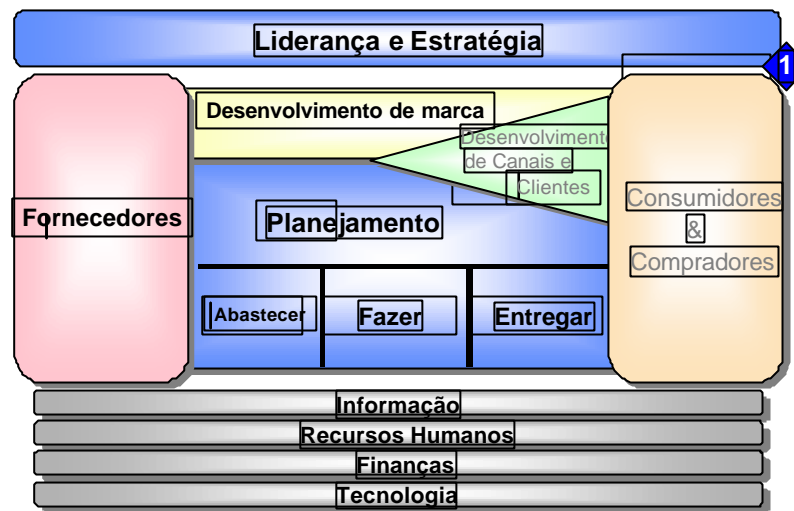


Figura 3-8: Desdobramento dos processos de *Supply Chain*

Fonte: Intranet da empresa

Estes sub-processos de *Supply Chain* podem ser desdobrados em atividades ainda mais específicas:

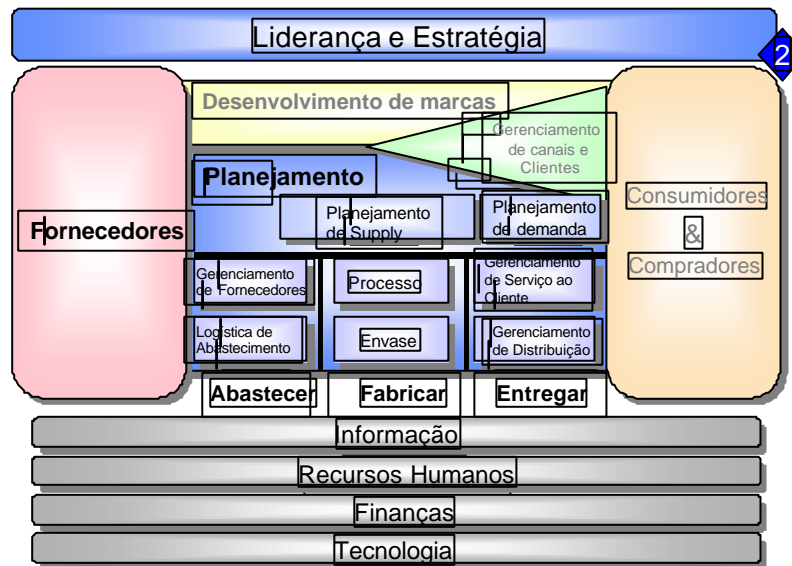


Figura 3-9: Desdobramento dos sub-processos em atividades

Fonte: Intranet da empresa

3.3.2 Planejamento Regional de *Supply Chain*

3.3.2.1 A origem do departamento de Planejamento de *Supply Chain* Regional

- **Regionalização:**

A Unilever está presente em toda a América Latina, com plantas distribuídas por todo seu território. Seu negócio, quando administrado com uma visão essencialmente local, ou seja, cada país gerenciando seus processos e mercados, perde grandes oportunidades de sinergia.

Estas sinergias podem ser traduzidas em ganhos de escala, gerando redução de custos operacionais, bem como possibilitar a comercialização de produtos que seriam inviáveis em países com baixos volumes de vendas.

As sinergias devem ser traduzidas em *portfolios* de produtos regionais harmonizados e alinhados com a estratégia. Neste processo é muito importante o foco em:

- Marcas;
- Skus;
- Inovação.

Podemos analisar a diferença entre os focos local e regional através do seguinte comparativo:

	Foco Nacional	Foco Regional
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de Demanda • Planejamento de <i>Supply</i> • Estoques 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonização e Abastecimento • Tarifas, Exportação • Análise de Decisões • Gerenciamento de Inovação
Fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade (TPM) • Qualidade • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fábricas Virtuais (“Benchmarking”) • Flexibilidade (“<i>Mix</i>” de Produtos)

		<ul style="list-style-type: none"> • Resposta
Abastecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Preço de Aquisição • Capital Empregado 	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de Escala • Fornecedores Regionais • Benchmarking • Taxas de Câmbio
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Tempos de Entregas • Notas Fiscais • Frota 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempos de Entrega Maiores • Variedade de Transportes

Tabela 3-1: Comparativo: Planejamento de *Supply Chain* Local e Regional

Elaborado pelo autor

O Planejamento Regional de *Supply Chain* tem como desafio construir uma cadeia de suprimentos dirigida ao negócio que entregue:

- Inovações rápidas;
 - Ampla cobertura geográfica;
 - Baixos custos;
 - Níveis de Serviço e Qualidade de Classe Mundial
- **Inovações Rápidas**

O Planejamento Regional pode contribuir para a aceleração das inovações de duas maneiras:

- Processos
- Linhas de produtos

Através da disseminação de boas práticas entre países, bem como a utilização da experiência em processos semelhantes, pode-se reduzir significativamente o tempo de implementação de inovações.

Linhas de produtos harmonizadas permitem a redução do tempo gasto com testes em planta, desenvolvimento de novos fornecedores e processos.

- **Ampla cobertura geográfica**

Podemos desdobrar a atuação em dois âmbitos:

Produtos

Em uma cadeia de suprimentos regional, não há a necessidade de se possuir uma fábrica em um determinado país para abastecer seu mercado.

Operações

Plantas instaladas em pontos estratégicos podem abastecer diversos mercados, ampliando a presença da empresa na região. Se faz importante, neste contexto, o papel da inteligência regional, com o conhecimento de onde estão custos mais competitivos bem como acerca de acordos comerciais e manobras fiscais podem contribuir para a performance da companhia.

- **Baixos Custos**

O desenvolvimento de fornecedores e operadores logísticos regionais contribui para os ganhos em escala, dando poder de barganha à empresa como compradora.

- **Nível de Serviço e Qualidade de Classe Mundial**

A área contribui para estes objetivos através da padronização de processos e produtos, estendendo boas práticas e padrões para todos os mercados atendidos.

4 MODELO DO GERENCIAMENTO DE *PORTFOLIO* DE PRODUTOS

4.1 *Resumo*

O objetivo deste capítulo é descrever e analisar, segundo as metodologias apresentadas na revisão bibliográfica, o modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos da Unilever.

O Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos é parte da Estratégia de Simplificação da Unilever. É um elemento crítico para a otimização de toda a performance do negócio.

Segundo o vice-presidente de *Supply Chain*, diferentes metodologias já foram utilizadas ao longo da companhia com o intuito de reduzir a complexidade e o número de *SKUs* da companhia na América Latina. Independentemente de quão eficiente e eficazes, todas as iniciativas não foram harmonizadas para todos os países, bem como para todas as categorias. Tendo em vista estes aspectos, o *Board* de HPC da América Latina demandou por uma proposta integrada para toda a divisão HPC a ser implementada pelo departamento regional em parceria com as unidades de negócio de cada país.

A metodologia proposta combina e integra diferentes propostas com o objetivo de se ter uma única proposta comum a todos os países e categorias. As vantagens de se ter uma proposta comum são:

1. Ampliar para uma visão HPC os impactos e benefícios
2. Otimização de recursos através de um trabalho único
3. Tomada de decisão simultânea *top down* em toda HPC

Esta metodologia apóia-se em três dimensões:

1. Estratégia
2. Rentabilidade

3. Complexidade

Diferente dos modelos utilizados atualmente, esta proposta propõe migrar o foco da estratégia de apenas cortar os produtos pouco rentáveis do *portfolio* corrente para um gerenciamento de *portfolio* contínuo tanto para os *SKUs* correntes quanto para as inovações.

Para os *SKUs* correntes a metodologia baseia-se em uma classificação ABCD segundo uma matriz baseada em rentabilidade e estratégia. Para cada *cluster* da matriz existem propostas claramente definidas e padronizadas que consideram a análise de complexidade proveniente do *portfolio* analisado.

Para o gerenciamento das inovações, a metodologia propõe o uso do conceito de *Product Logic* que, de maneira simplificada, consiste em analisar todos os componentes lógicos de cada *SKU*, buscando oportunidades de harmonização e simplificação. O modelo será melhor apresentado posteriormente. E proposta, também, a inclusão deste processo de análise e recomendações nos documentos de aprovação dos projetos de inovação ou IPM (*Innovation Process Management*).

4.2 *Motivação*

Há alguns anos atrás, foi implementado na companhia o projeto *Brand Focus*, o qual propõe a redução do *portfolio* de marcas da Unilever. Muitas iniciativas foram tomadas na América Latina para descartar ou migrar marcas que agregavam menos valor para a companhia como *Fitness*, *Harpers*, *After Sport*, *Caress*, dentre outras.

O número de *SKUs* e a complexidade em geral reduziu significativamente em algumas categorias mas, no entanto, cresceu em outras como a categoria *Hair Care*, a qual entrou em novos seguimentos de mercado como os de colorantes, por exemplo.

Muitas metodologias foram propostas para a redução de complexidade e número de *SKUs* na América Latina. Entretanto estas propostas não foram integradas e harmonizadas. A primeira proposta integrada foi feita pela divisão de *Personal Care* que propôs uma mesma metodologia para a região em 2003 e fez seu acompanhamento através de um único *scorecard*.

4.3 Apresentação do Modelo

4.3.1 Comparativo

A tabela abaixo apresenta um resumo comparativo do modelo anterior e do novo modelo proposto de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos para HPC:

Modelo Atual	Modelo Proposto
<ul style="list-style-type: none"> • Não integrado • Direcionado à própria categoria • Diferentes propostas entre as categorias e países • Foco nos <i>SKUs</i> pouco rentáveis atuais • Foco no <i>portfolio</i> atual • Muitas reuniões para tomadas de decisões • Baixo nível hierárquico nas tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado e harmonizado em toda HPC • Direcionado a toda divisão HPC • Proposta única para toda América Latina • Processo contínuo • Foco tanto no <i>portfolio</i> atual quanto em inovações • Decisão em um único fórum: <i>HPC Board</i>

<p>de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> Baixa visibilidade na companhia 	<ul style="list-style-type: none"> Tomadas de decisão em altos níveis hierárquicos Alta visibilidade através do <i>Scorecard</i> de HPC
---	---

Tabela 4-1: Comparativo: Modelo de Gerenciamento de *Portfolio* Proposto e Atual

Elaborado pelo autor

4.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

A simplicidade da metodologia foi um fator importante para atingir os resultados planejados. Para tanto, ferramentas usuais foram propostas ao invés de outras complexas. Nenhum novo sistema de informações ou recursos se fez necessário para se gerenciar continuamente o *portfolio* de produtos de cada categoria.

Por outro lado, o comprometimento das pessoas e a influência estratégica das tomadas de decisão foram os fatores decisivos para a implementação da metodologia com sucesso e resultados satisfatórios.

Os fatores críticos de sucesso estão divididos em cinco áreas como proposto a seguir:

Forte Liderança

- Aprovação da alta administração. Exemplo: aprovação do PET (*Planning Excellence Team*) e do SVP (*Senior Vice President*) de *Supply Chain*.
- Validação com o SCLG (*Supply Chain Leadership Group*) e os *Chairmen* dos países.
- Ser liderado por uma equipe de *Supply Chain* composta por todas as categorias com apoio do Marketing e *Supply Chain* locais dos países.

Enfoque Estratégico nos Negócios e Marcas

- Alinhamento com o *Brand Focus*, estratégias das categorias e as iniciativas da metodologia SBP (*Sharpening the Brand Portfolio*).

Clara Definição de Papéis e Responsabilidades

- Estratégia: participação de Marketing
- Rentabilidade: participação de Finanças
- Complexidade: participação dos Planejadores de *Supply Chain*
- Tomada de Decisão: *Board* de HPC da América Latina

Velocidade de Implementação

- Primeira proposta validada pelo *SVP* de *Supply Chain* com data pré-acordada e implementação *top down*.

Comunicação

- Comunicação a *Supply Chain* e Finanças: através das reuniões de Planejamento Regional
- Comunicação a Marketing e aos Países: através de cada Planejador de *Supply Chain* dos países e pelo *SVP* de *Supply Chain*

4.3.3 Definição de SKU

Na presente metodologia, produto foi considerado como sendo um *SKU*. Para diferenciarmos os *SKUs* foi considerado que cada código EAN (*European Article Number*) representaria um *SKU* diferente. Certamente, a definição original de *SKU* (*storage keeping unit*) deveria conter mais detalhes como embalagem secundária e paletização. Entretanto, com o objetivo de simplificação do processo, foi concordado o uso do código EAN para definir os *SKUs*. A Figura 4-1 representa em que nível de produto está posicionado o código EAN:

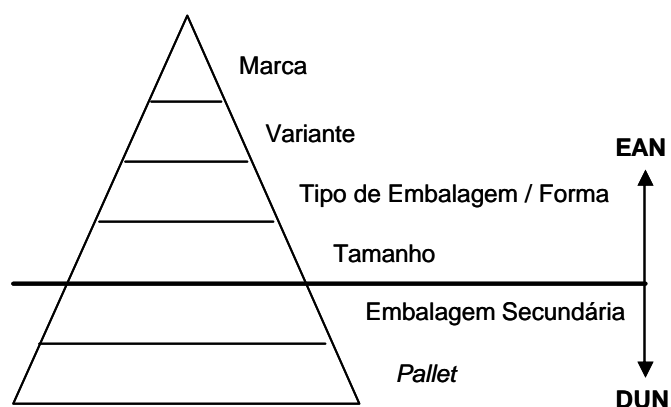


Figura 4-1: Nível de produto no código EAN

Elaborado pelo autor

4.3.3.1 Definição de EAN 13

O código EAN 13 é usado, a princípio, pelos supermercados, com o intuito de permitir a identificação dos produtos nos pontos-de-venda. Os produtos contêm os códigos de barra com o EAN para permitir sua identificação. O código EAN padrão possui 13 dígitos. Para produtos de tamanho reduzido existe uma versão reduzida do código EAN, o EAN 8.

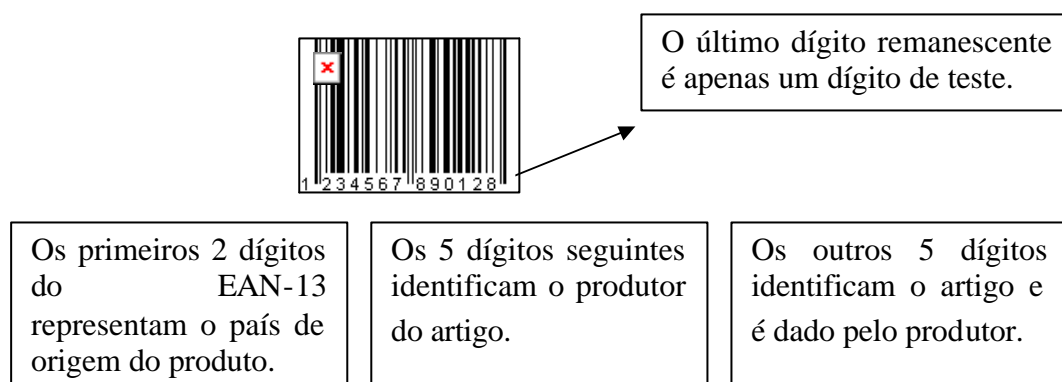


Figura 4-2: Código EAN

Elaborada pelo autor

Cada país possui uma autoridade responsável por fornecer os códigos aos fabricantes e mantém um banco de dados central. O sistema EAN está sob a responsabilidade da *International Article Numbering Association*, com sede na Bélgica.

O sistema está projetado para prevenir a duplicação de códigos, isto é, diferentes produtos devem ter diferentes números EAN.

4.3.4 A Nova Proposta HPC América Latina

A nova metodologia proposta migra de uma antiga proposta de foco nos corte de *SKUs* pouco rentáveis do *portfolio* corrente para um gerenciamento contínuo do *portfolio* de produtos. Este processo foi dividido em duas áreas principais que estão inter-relacionadas:

1. *Portfolio* Corrente

- *SKUs* regulares
- Promoções: amostra grátis (mini produtos) e itens promocionais (leve 3 pague 2)

2. Gerenciamento de Inovação

Portfolio Corrente

A análise do *portfolio* corrente foi feita baseada em três dimensões: (1) Relevância Estratégica, (2) Rentabilidade e (3) Complexidade. Estas dimensões deram suporte ao processo de tomada de decisão para a redução de *SKUs*. A análise das três dimensões está representada no modelo abaixo:

- (1) Estratégia: consiste em definir os *SKUs* Estratégicos e não Estratégicos
- (2) Rentabilidade: ranking de lucro bruto por *SKU*
- (3) Complexidade: baseado na metodologia de *Product Logic*

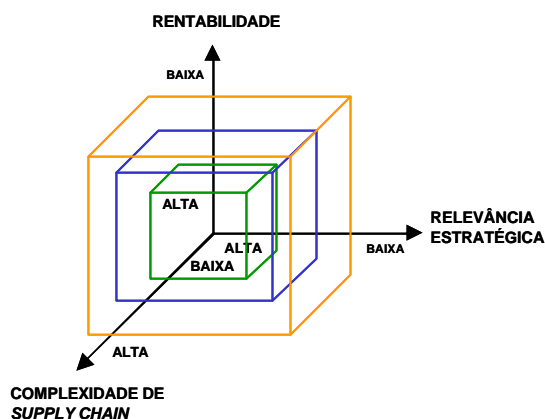


Figura 4-3: Dimensões do modelo

Elaborada pelo autor

A análise das promoções demanda por uma análise diferenciada e ficou a cargo dos países, não fazendo parte do escopo da proposta.

Gerenciamento de Inovação

Todos os projetos de inovação deverão passar por uma análise de cada novo SKU proposto. Nenhum projeto de inovação deverá ser aprovado ao menos que respeite os seguintes critérios:

- Estar alinhado com a estratégia da marca
- O potencial de lucro bruto de cada *SKU* deverá ser maior do que a média da categoria
- Alinhado com o *Product Logic*
- Todos potenciais de complexidade deverão ser analisados e o *mix* de produtos mais simples deve ser levado adiante

4.3.5 Detalhes da Metodologia

Os detalhes da metodologia estão divididos entre o *Portfolio* Corrente e o Gerenciamento de Inovação.

4.3.5.1 *Portfolio* Corrente

Esta metodologia é um processo contínuo composto de quatro passos descritos a seguir:

1º Passo: Análise Estratégica (Estratégica ou Não-Estratégicos)

Cada *SKU* deverá ser classificado pelos gerentes de Marketing de cada categoria como Estratégico ou Não-Estratégico. O conceito de SBP (*Sharpening the Brand Portfolio*) servirá de apoio para guiar esta classificação.

Metodologia SBP

Esta metodologia, a qual é liderada por marketing, consiste em uma ferramenta de classificação das marcas em clusters específicos, respeitando premissas claras, para

os quais ações são propostas de acordo com seus potenciais no mercado. Segundo a metodologia, podemos classificar como *SKUs* Estratégicos aqueles pertencentes aos seguintes grupos:

1. *Leading Brands*

- Estão classificadas em No.1 ou No.2 de sua categoria
- As posições relativas no mercado são medidas através de seu *market share* nos últimos 12 meses em sua categoria. Elas são correlacionadas com toda a sua categoria e não sub-categorias.
- Exemplos: Dove USA No.1 em *Skin Cleansing* (produtos para limpeza de pele); OMO Brazil No.1 em *Solution Wash* (produtos para lavagem de roupas).

2. *Challenger Brands*

- Têm o objetivo de chegar a ser No.1 ou No.2 em seu seus mercados dentro de um período com um planejamento estratégico pré-estabelecido. Precisa, para isto, receber investimentos e recursos.
- Caso não hajam fundos alocados para estas marcas atingirem as posições No.1 ou No.2 as mesmas não poderão ser classificadas como *Challenger*.

3. *Other Growth Brands*

Estas são marcas posicionadas nas categorias para ganho de *market share*. Não existem investimentos nas mesmas como existem nas marcas *Challenger*. Elas se encaixam em uma das subcategorias abaixo:

- a) *Niche Leaders* (1N/2N/S): No.1 ou No.2 em uma subcategoria. Exemplo: *Axe* como líder no seguimento de desodorantes masculinos.
- b) *Flanker Brands* (F): são as marcas que protegem uma marca No.1 do ataque da concorrência. Exemplo: *Campeiro* no Brasil protege a marca *OMO*.
- c) *Brand Extensions* (E): são extensões viáveis para outras categorias de marcas com um forte posicionamento como No.1 ou No.2 em sua categoria principal. Exemplo: *Shampoos Dove* como extensão para o mercado de *shampoos* da marca líder de produtos da Limpeza da Pele.
- d) *Future Challengers* (FC): são marcas provenientes das *Brand Extensions* as quais tem como objetivo virem a ser *Challengers* em suas novas categorias mas ainda não possuem fundos alocados para isto.

Os SKUs considerados Não-Estratégicos podem ser subdivididos em dois grupos:

4. Trade Brands

Estas posições ainda são mantidas ou para manter *market share* ou para aguardar o momento ideal de venda para aumentar a lucratividade. Podemos dividi-las nas seguintes subcategorias:

- a) *Trade Responsibly* (TR): marcas nas categorias que não fazem parte do *portfolio* de crescimento da empresa, independentemente do seu posicionamento no mercado.
- b) *Trade Down Responsibly* (TDR): são marcas as quais não se espera que façam parte do *portfolio* da empresa a longo prazo. Elas devem ser gerenciadas com a expectativa de uma queda gradual de faturamento.

c) *Strategic Question Marks* (?): não existe um plano imediato para o crescimento destas marcas mas elas podem voltar a crescer e fazer parte do *portfolio* estratégico.

d) *Keep Healthy for Sale* (H): são as marcas que deverão ser vendidas a médio prazo e devem ser mantidas saudáveis para se realizar uma boa venda.

5. *Manage Out Brands*

São marcas que deverão ser descontinuadas em até 2 anos. Estas marcas são geradoras de complexidade e tem como foco apenas categorias particulares, diluindo a rentabilidade da empresa.

Classificação do *Portfolio*

Em linhas gerais, os SKUs Estratégicos devem apresentar as seguintes características:

- Posição do Produto: clara definição da combinação de necessidades dos consumidores a serem atendidas (ser parte de um *mix* estratégico).
- Embalagem: estar em linha com a visão da categoria em termos de tamanho, forma, cor e material.
- Fórmula: estar em linha com a visão da categoria em termos de base, princípio ativo e fragrâncias.
- Rótulos: idealmente multilingüe.

Os SKUs não estratégicos devem apresentar as seguintes características:

- Marcas locais e de baixa rentabilidade.
- Segmento tático e produtos locais.

O resultado desta etapa do trabalho dividirá os *SKUs* em dois grupos baseados na estratégia da categoria.

2º Passo: Análise de Rentabilidade

O departamento de Finanças com enfoque em *Supply Chain* foi o responsável pela coleta de todos os dados financeiros e fornecimento aos respectivos planejadores das categorias para as análises. A coleta dos dados foi feita através do requerimento aos departamentos financeiros cada país das seguintes informações: faturamento, lucro bruto, e volume de vendas. Todas as informações foram reportadas em dólares americanos e compreenderam o período de todo o ano anterior ao ano corrente (exemplo: em 2004 foram reportados os dados de todo o ano de 2003). Os departamentos financeiros locais já possuem estas informações por *SKU* em seus sistemas de informações.

Os resultados da análise financeira foram: um documento com todas as informações financeiras de cada categoria e as curvas de rentabilidade (lucro bruto por *SKU*).

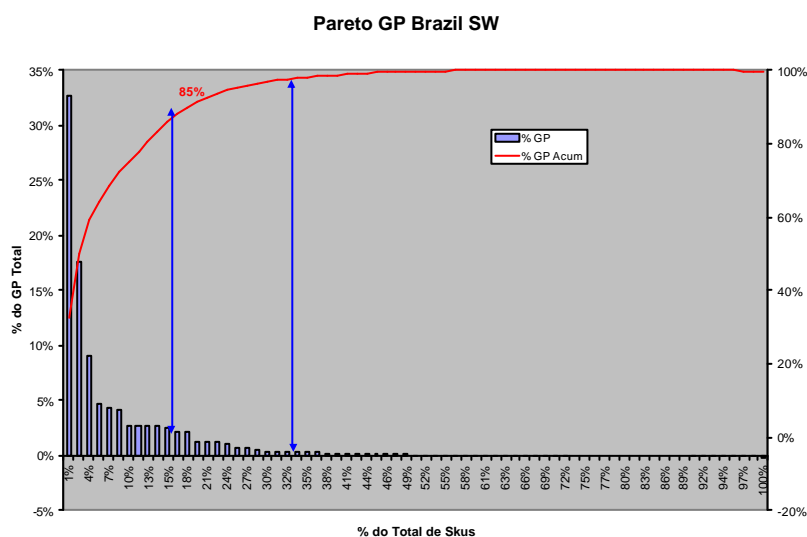


Figura 4-4: Gráfico de Pareto: rentabilidade por SKU

Elaborado pelo autor

1. *SKUs* de alta rentabilidade: grupo de *SKUs* que correspondem a 85% do lucro bruto acumulado
2. *SKUs* de baixa rentabilidade: os outros *SKUs* que representam apenas os 15% restantes do lucro bruto

Com os resultados financeiros, cada categoria pode medir a lucratividade média do seu *portfolio*. Este dado foi importante para estabelecer um lucro bruto mínimo que cada novo *SKU* proposto para a respectiva categoria deverá atingir.

3º Passo: Análise de Complexidade

Cada categoria deveria analisar a complexidade em dois níveis diferentes:

Nível 1: Indicadores Chave (conceito da pirâmide)

- Quantidade de Marcas
- Quantidade de *SKUs*
- Quantidade de Embalagens
- Quantidade de Matérias-Primas
- Quantidade de Bases de Fórmulas (especialmente para *Home Care*)

Nível 2: *Product Logic*

Durante o 4º passo, será necessário usar o conceito de *Product Logic* para checar o nível de harmonização de cada *SKU*.

Uma análise de *Product Logic* deverá buscar a simplificação do produto. O modelo pode ser representado pela Figura 4-5:

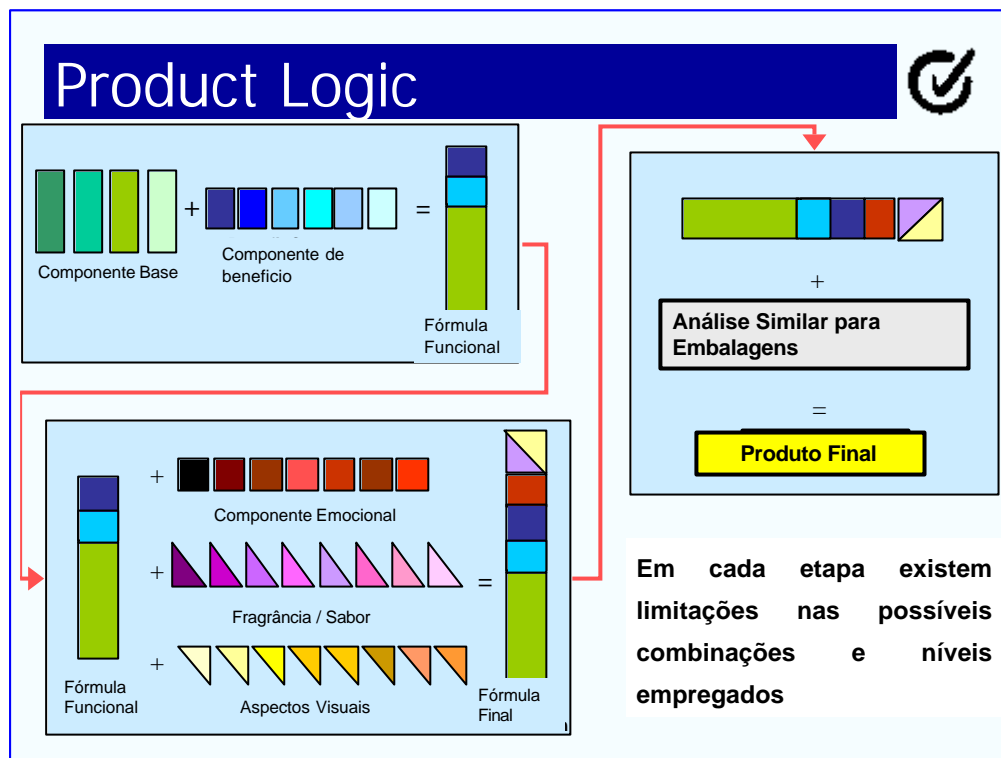


Figura 4-5: Modelo de *Product Logic*

Elaborado pelo autor

De maneira simplificada, o modelo consiste em analisar todos os componentes lógicos de cada *SKU*, buscando oportunidades de harmonização e simplificação.

O resultado da análise de complexidade, em conjunto com a análise de rentabilidade e estratégia, deverá ser a base para o Plano de Ação descrito a seguir.

4º Passo: Plano de Ação

Com os resultados dos passos 1 e 2 (Estratégia e Rentabilidade) foi possível dividir a lista de *SKUs* em uma matriz ABCD. A classificação destes quarto *clusters* está caracterizada como:

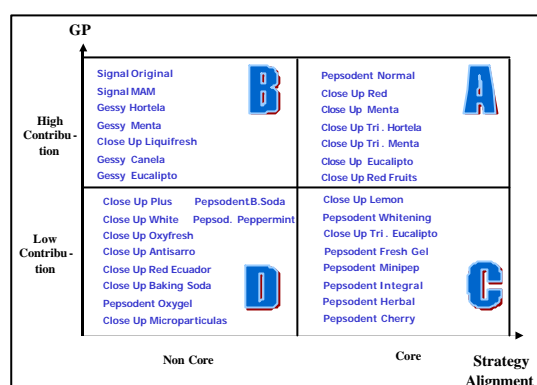


Figura 4-6: Matriz ABCD

Elaborada pelo autor

- (A) *Healthy Core*: SKUs que são estratégicos e tem alta rentabilidade
- (B) *Cash Tail*: SKUs não-estratégicos e de alta rentabilidade
- (C) *Challenger Core*: SKUs estratégicos e de baixa rentabilidade
- (D) *Trap*: SKUs não-estratégicos e de baixa rentabilidade

Com a classificação ABCD e uma simples análise do grau de harmonização, foi possível construir um plano de ação para cada um dos quatro *clusters*.

Analisar o grau de harmonização de um SKU consiste em checar se a especificação do mesmo vai de acordo com a estratégia da categoria ou não. Usualmente, SKUs que estão alinhados com a estratégia da categoria utilizam matérias-primas, bases e tamanhos compartilhados. SKUs com especificações muito particulares representam uma oportunidade de harmonização e simplificação. O padrão de harmonização é o utilizado pelo *portfolio* de produtos considerado estratégico. Entretanto algumas novas matérias-primas poderão ser incorporadas pela categoria.

Genericamente, as possíveis ações para cada SKU deverão ser uma das seguintes:

- Manter (nenhuma ação)
- Descontinuar

- Harmonizar
- Melhorar performance
- Migrar volume para outro *SKU*

(A) *Healthy Core*:

- Atende às especificações: Manter (nenhuma ação)
- Não atende às especificações: Harmonizar

(B) *Cash Tail*:

- Atende às especificações: Melhorar performance (agregar valor à marca)
- Não atende às especificações: Melhorar performance (aumentar margem de contribuição)

(C) *Challenger Core*:

- Atende às especificações: Melhorar performance / descontinuar após análise de risco
- Não atende às especificações: Harmonizar e melhorar performance

(D) *Trap*:

- Descontinuar após análise de risco
- Migrar volume para outro *SKU*

O Plano de Ação de cada categoria deve ser discutido com Marketing e o Plano de Implementação deverá ser negociado com as lideranças de cada país e deve ser monitorada pelo *scorecard* dos planejadores das categorias.

4.3.5.2 Inovação

O objetivo deste processo é aplicar o conceito de que a inovação deve guiar a simplificação. Lançamentos e relançamentos devem ser vistas como oportunidades para implementar a harmonização, reduzir complexidade, descontinuar marcas locais e reduzir o *portfolio* de produtos pouco rentável. Portanto, um Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos formal deve ser implementado para aproveitar ao máximo esta oportunidade.

A proposta deste trabalho é de que todos os projetos de inovação deverão ter uma análise de todos os *SKUs* propostos. Nenhum projeto deverá ser aprovado caso não apresente uma análise para os seguintes critérios:

- Alinhamento com a Estratégia da Marca
- Análise financeira do potencial de lucro de cada novo *SKU*
- Alinhamento com o *Product Logic*
- Todos os pontos de complexidade devem ser analisados e a propor o melhor *mix* de produtos

Idealmente os projetos deveriam focar em marcas líderes. Entretanto, todos os projetos propostos para as outras marcas e produtos não estratégicos deverão ser analisados antes de sua aprovação.

Uma análise completa de um novo *SKU* deveria, entretanto, ser incluída nos documentos de inovação e devem levar em conta os seguintes aspectos:

1. Estratégia da Marca

Define os *SKUs* estratégicos e não estratégicos. Os últimos resultados dos estudos de *SBP* (*Sharpening the Brand Portfolio*) feitos por Marketing em parceria com Finanças poderão ser utilizados como uma primeira referência para a classificação da marca e do *SKU* como estratégico ou não estratégico.

2. Análise de Complexidade

Uma análise que leve em conta os principais pontos de complexidade deverá ser conduzida pelas equipes de *Supply Chain* de cada categoria. Mesmo podendo variar entre as categorias, esta análise deve levar em conta uma análise quantitativa dos seguintes critérios:

- Embalagens apropriadas
- Matéria-prima e especificações
- Bases de formulação
- Tecnologia de processos
- Capacidade de fábrica

3. Análise Financeira

Lançar um novo *SKU* não deveria ter um impacto negativo nos resultados financeiros das categorias. Metas claras deverão ser estabelecidas para todas as propostas de inovação.

A rentabilidade de cada *SKU* deverá ser calculada para cada projeto de inovação. A comparação com a lucratividade média da categoria deverá servir como guia para executar ou modificar a proposta.

4. Alinhamento com o *Product Logic*

Uma análise da lógica do produto e embalagem deve ser liderada por *Supply Chain* e o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. O *mix* de produtos deverá ser desenvolvido de maneira a reduzir a complexidade total ao mesmo tempo buscando a maximização dos resultados de formulação e embalagem.

4.3.5.3 Scorecard

Os resultados do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos será reportado em um *scorecard* de *Supply Chain* existente. A vantagem de se utilizar um *scorecard* já existente é a de simplificar o número de diferentes relatórios reportados à alta gerência.

Os seguintes *KPI's* deverão ser incluídos no *Scorecard*:

- Número de *SKUs* por marca e categoria (avaliando as reduções a cada trimestre)
- Número total de marcas (possibilita a comparação com os objetivos de foco nas principais marcas – *Brand Focus*)
- Classificação do *portfolio* segundo matriz ABCD
- Complexidade:
 - Cada categoria irá reportar seus principais pontos de complexidade (ex: número de embalagens e bases de fórmulas).

4.3.6 Benefícios

O Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos faz parte da estratégia de simplificação da Unilever e está em linha com os projetos de *Product Logic* e *Brand Focus*, que foi o primeiro projeto de simplificação implementado pela Unilever onde, a nível global, houve uma redução no número total de marcas da companhia de 1600 para 400. Os benefícios para a companhia são grandes, indo desde um melhor foco nos investimentos ao aumento do nível de serviço.

Os maiores ganhos com a simplificação são:

- Redução de custos de *Supply Chain*:
 - Custos de inventário (altos níveis de estoques de produtos com baixo giro).
 - Custos de trocas de máquinas.

- Custos de atividades como: planejamento, gerenciamento de fornecedores, gerenciamento de informações com produtos poucos rentáveis.
- Melhor Serviço ao Cliente: maior flexibilidade e confiabilidade em *Supply Chain*; aumento de capacidade; maior acurácia nas previsões; simplificação no gerenciamento dos pedidos; menor risco de não-atendimento de pedidos.
- Maior velocidade de resposta ao mercado e processos de inovação mais ágeis: com um *portfolio* harmonizado e a complexidade em níveis mínimos tem-se um aumento de capacidade de resposta da estrutura de *Supply Chain* às novas necessidades de mercado.
- Foco em atividades de alto valor agregado: o tempo das pessoas que anteriormente era dedicado a atividades ligadas a produtos pouco rentáveis e não-estratégicos deve ser re-allocado para atividades com maior valor agregado.
- Qualidade superior dos produtos: maior foco na qualidade das inovações.

4.3.7 Exemplo de Execução do Modelo

Neste item será apresentado um exemplo de execução do modelo proposto nos itens anteriores. Um plano de ação será elaborado. O exemplo estudado dará ênfase na execução do modelo e não nas discussões de mercado e de estratégia de produção utilizadas nas tomadas de decisão. O objetivo deste capítulo é apresentar o uso da ferramenta proposta e seus resultados de uma forma geral.

4.3.7.1 Definição da Categoria e Linha de Produtos

Dentre todas as categorias da divisão HPC da Unilever a escolhida para o aprofundamento de estudo foi a de *Home Care* e a linha de produtos foi a de

Produtos para Lavagem de Roupas no Brasil. A escolha foi baseada no fato do autor trabalhar no Planejamento de *Supply Chain* da categoria e a linha de produtos ser a mais importante dentro da mesma e a facilidade de o autor obter a colaboração dos seus funcionários e ter acesso aos dados por estagiar na área e ter participado efetivamente a execução do modelo.

4.3.7.2 Descrição das Atividades

O processo de execução do modelo pode ser descrito pelo fluxograma representado na Figura 4-7:

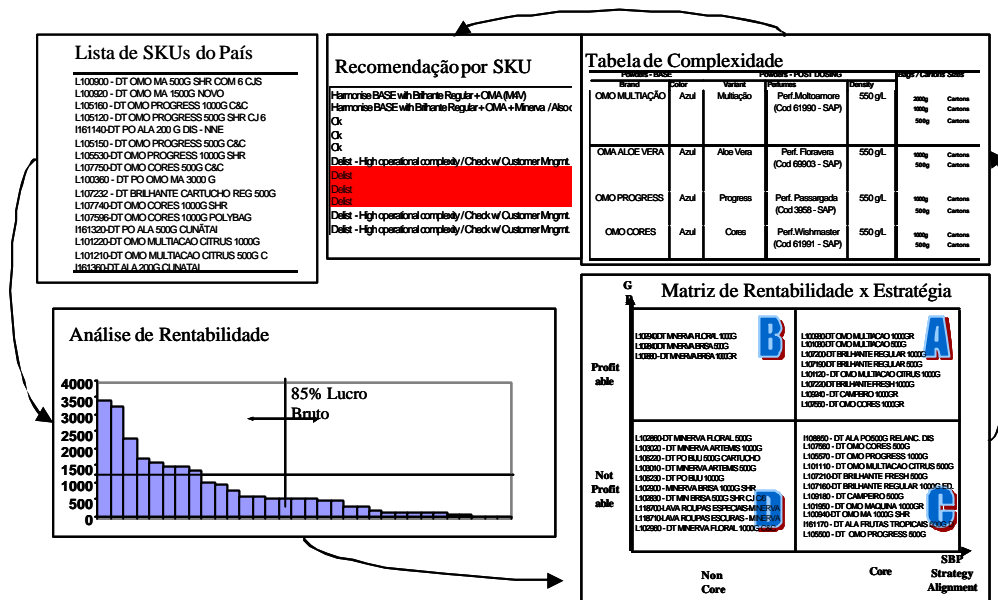


Figura 4-7: Fluxograma de atividades para execução do modelo

Elaborado pelo autor

O primeiro passo da análise consistiu em compilar as informações do *portfolio* dos países contendo os seguintes dados financeiros por *SKU*:

- Faturamento Bruto
- Lucro Bruto
- Valor Médio Estoques

Estes dados foram fornecidos pelo Departamento de Finanças Regional.

O próximo passo consistiu em ordenar segundo um Gráfico de Pareto todos os *SKUs* de acordo com seu lucro bruto anual. A partir daí pode-se separar os *SKUs* em 2 grupos: rentáveis e não-rentáveis.

Do resultado deste exercício combinado com a classificação *SBP* (*Sharpening the Brand Portfolio*), que foi fornecida por Marketing, pôde-se posicionar os *SKUs* na matriz ABCD de rentabilidade versus estratégia.

Analisando os *clusters* comparativamente com a complexidade de cada *SKU* tem-se então o plano de ação proposto com as recomendações para cada *SKU*.

4.3.7.3 Execução

Respeitando as normas de sigilo de informações da companhia, não apresentaremos a tabela financeira com os dados reais estudados no caso. Números aleatórios serão empregados apenas para ilustrar o modelo utilizado na análise.

Análise de Rentabilidade

A linha de produtos para lavagem de roupas do Brasil possuía no final de 2003 um total de 28 *SKUs* distribuídos em 6 marcas. Como podemos ver na Tabela 4-2, apenas 9 deles, ou seja, 32% de seu *portfolio*, foi responsável por 85% do seu lucro bruto.

SKU	Lucro Bruto (% do total)	Lucro Bruto (Acumulado)
Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 1	34%	34%
Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 2	18%	18%
Marca 2 / Variante 1 / Tamanho 1	9%	9%
Marca 2 / Variante 1 / Tamanho 2	5%	5%
Marca 3 / Variante 1 / Tamanho 1	5%	5%
Marca 3 / Variante 2 / Tamanho 1	4%	4%
Marca 3 / Variante 2 / Tamanho 2	3%	3%
Marca 4 / Variante 1 / Tamanho 1	3%	3%
Marca 1 / Variante 2 / Tamanho 1	3%	3%
Marca 1 / Variante 3 / Tamanho 1	3%	3%
Marca 2 / Variante 2 / Tamanho 1	3%	3%
Marca 3 / Variante 1 / Tamanho 2	2%	2%
Marca 5 / Variante 1 / Tamanho 2	2%	2%
Marca 1 / Variante 3 / Tamanho 2	1%	1%
Marca 1 / Variante 4 / Tamanho 1	1%	1%
Marca 2 / Variante 2 / Tamanho 2	1%	1%
Marca 1 / Variante 2 / Tamanho 2	1%	1%
Marca 4 / Variante 1 / Tamanho 2	1%	1%
Marca 6 / Variante 1 / Tamanho 2	0%	0%
Marca 6 / Variante 1 / Tamanho 1	0%	0%
Marca 5 / Variante 2 / Tamanho 2	0%	0%
Marca 1 / Variante 4 / Tamanho 2	0%	0%
Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 4	0%	0%
Marca 5 / Variante 1 / Tamanho 3	0%	0%
Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 5	0%	0%
Marca 6 / Variante 2 / Tamanho 6	0%	0%
Marca 6 / Variante 3 / Tamanho 6	0%	0%
Marca 5 / Variante 1 / Tamanho 1	0%	0%

Tabela 4-2: Rentabilidade relativa por SKU

Elaborada pelo autor

Podemos notar, nitidamente, que muitos SKUs possuem um lucro bruto relativo ao total aproximadamente igual a zero. São SKUs que diluem a rentabilidade do *portfolio* e trazem um impacto negativo no valor agregado pelas atividades de muitas pessoas envolvidas com os mesmos.

Matriz ABCD

O próximo passo consiste em cruzar a informação de rentabilidade com a classificação segundo o *SBP* (*Sharpening the Brand Portfolio*). A Tabela 4-3 ilustra um exemplo de classificação:

BRAZIL

Positioning (brand)		Actual 2002				Classification						
		NPS	NPSE2	Growth %	Bus %	No. 1	No. 2	Challenger	Other Growth	Trade	Manage Out	
Marca 1	G	246	232	6%	50%	246	Fab. Cl.					
Marca 2	G	182	23	10%	21%			85	Fab. Cl.			
Marca 3	G	39	24	65%	8%					18	Fab. Cl. (F)	2
Marca 4	G	23	24	-2%	5%							
Marca 5	R/L	2	1	-17%	0%							
5 Growth Brands		412	374	10%	83,18%	269		85		41		2
Marca 6	R/L	56	66	-15%	11%							
Marca 7	R/L	15	15	-6%	3%							
2 Trade Brands		71	82	-13%	14,32%	0						56
												15
												71
												5
Marca 8	R/L	7	9	-20%	1%							
Marca 9	G	5	5	4%	1%							
Marca 10	R/L	1	1	17%	0%							
3 Manage Out Brands		12	15	-16%	2,50%							
Non branded				#DIV/0!	0%							
10 Consumer NPS		456	478	5%	100%	269		85		41		73
						54%		17%		8%		15%
								0%				6%

Tabela 4-3: Exemplo de tabela SBP

Elaborado pelo autor

Nesta tabela, a área branca determina quais são as marcas estratégicas e suas classificações segundo a metodologia *SBP* apresentada anteriormente. As marcas que estão nas áreas azul e cinza são marcas consideradas como não-estratégicas.

A matriz ABCD resultante do cruzamento das informações financeiras com as informações estratégicas foi a seguinte:

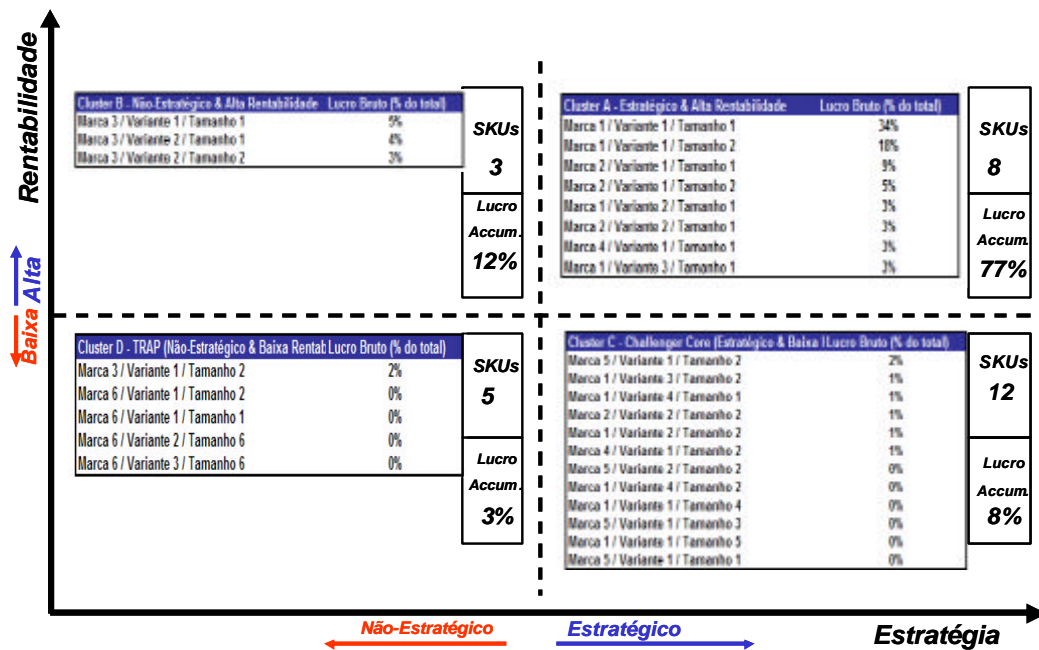


Figura 4-8: Matriz ABCD para o exemplo do Brasil

Elaborada pelo autor

Complexidade

A matriz de complexidade foi definida para a linha de produtos de produtos para lavagem de roupas levando em conta os seguintes aspectos:

- Base da fórmula
- Tipos de embalagem
- Formatos (tamanho)

A base da fórmula consiste num importante ponto de complexidade pois é a troca de uma base na linha de produção demanda por um tempo de troca muito alto comprometendo significativamente a flexibilidade da produção.

Os tipos de embalagem dizem respeito, basicamente, ao tipo de material utilizado para acondicionar a fórmula em questão. Na linha de produtos para lavagem de roupas temos dois tipos básicos de embalagens que são os cartuchos de papelão e os sacos de filme plástico. Os cartuchos têm um custo de material mais elevado,

entretanto sua produtividade na linha de enchimento é maior que a dos sacos plásticos. Considerando-se os dois custos combinados, material de embalagem e processo de enchimento, este custo combinado dos produtos que utilizam cartuchos tende a ser maior que os que utilizam sacos plásticos. Por outro lado, os cartuchos têm uma percepção de valor maior por parte da grande maioria dos consumidores da América Latina, por isto trata-se de uma questão estratégica ligada à satisfação dos consumidores e deve ser levada em conta. Neste estudo de caso um terceiro tipo de embalagem foi considerado devido à existência dois produtos líquidos que fazem parte da linha de produtos para lavagem de roupas.

Os formatos aqui considerados fazem referência à combinação dos tipos de embalagens e os tamanhos. Exemplos de formatos seriam: cartucho de 500g, saco plástico de 1000g dentre outros.

A Tabela 4-4 ilustra um exemplo de tabela de complexidade:

Tabela de Complexidade - Detergentes em Pó					
BASE		PÓS-DOSAGEM		ENVASE	
No. De FORMULAÇÕES	8	No. De FORMULAÇÕES	10	No. De SKUs	21
				No. De LINHAS DE	10
Pó - BASE	Fórmula pós-dosada	Tamanhos/Tipo de embalagem		País de destino	
Marca	Variante				
Marca 1	VARIANTE 1	tamanho 1	tipo 1	Brasil / Paraguai	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil / Paraguai	
		tamanho 3	tipo 1	Brasil / Paraguai	
Marca 1	VARIANTE 2	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
Marca 1	VARIANTE 3	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
Marca 1	VARIANTE 4	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
Marca 2	VARIANTE 1	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
	VARIANTE 2	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
Marca 3	VARIANTE 1	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
	VARIANTE 2	tamanho 1	tipo 1	Brasil	
		tamanho 2	tipo 1	Brasil	
Marca 4	VARIANTE 1	tamanho 1	tipo 2	Brasil	
		tamanho 2	tipo 2	Brasil	
Marca 4	VARIANTE 2	tamanho 1	tipo 2	Brasil	
		tamanho 2	tipo 2	Brasil	

Tabela 4-4: Tabela de complexidade

Elaborado pelo autor

Esta tabela corresponde à apenas uma fábrica de produtos para lavagem de roupas da Unilever no Brasil. Atualmente a empresa possui 3 fábricas operando no país, sendo que todas enviaram a mesma tabela padronizada para todos os *SKUs* produzidos em cada uma respectivamente.

Agrupando todas as informações de complexidade da Brasil obteve-se o resultado expresso na Tabela 4-5:

I - Configuração Atual

Marcas	# de SKUs	Indicadores de Complexidade		
		Bases	Formatos	Tipos de Embalagem
Marca 1	10	3	4	3
Marca 2	4	2	3	2
Marca 3	6	1	3	2
Marca 4	2	1	2	1
Marca 5	4	2	3	1
Marca 6	2	1	2	1
Total	28	10	8	3

Tabela 4-5: Indicadores de complexidade antes da proposta

Elaborado pelo autor

Analisando os resultados de complexidade com a realidade da linha de produtos estudada, pode-se concluir que o número de bases em se tratando de um único país apresentava oportunidades de ganhos. Outra grande oportunidade era a redução em um tipo de embalagem, a qual era utilizada apenas em uma única marca em dois produtos não-estratégicos e de baixíssima rentabilidade.

Plano de Ação

Seguindo a metodologia proposta, temos as seguintes propostas a serem feitas para os *clusters* identificados:

- Manter (nenhuma ação)
- Descontinuar
- Harmonizar
- Melhorar performance
- Migrar volume para outro *SKU*

Neste exemplo, foram explicitadas apenas as ações que trazem redução de complexidade, ou seja, os *SKUs* que não foram citados nas recomendações abaixo tiveram como recomendação que fossem mantidos. As recomendações podem ser resumidas na Tabela 4-6.

Plano de Ação - Brasil

Cluster	SKU	% do Lucro Bruto	Ação
C	Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 4	0%	Descontinuar
	Marca 5 / Variante 1 / Tamanho 1	0%	Descontinuar
	Marca 1 / Variante 1 / Tamanho 5	0%	Descontinuar
D	Marca 6 / Variante 1 / Tamanho 2	0%	Descontinuar
	Marca 6 / Variante 1 / Tamanho 1	0%	Descontinuar
	Marca 6 / Variante 2 / Tamanho 6	0%	Descontinuar
	Marca 6 / Variante 3 / Tamanho 6	0%	Descontinuar
	Marca 2 / Variante 1 / Tamanho 1	9%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
	Marca 2 / Variante 1 / Tamanho 2	5%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
A	Marca 2 / Variante 2 / Tamanho 1	2%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
	Marca 2 / Variante 2 / Tamanho 2	1%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
C	Marca 1 / Variante 3 / Tamanho 1	3%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
	Marca 5 / Variante 2 / Tamanho 3	0%	Harmonizar base com Marca 5 / Variante 1
B	Marca 3 / Variante 1 / Tamanho 1	4%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
	Marca 3 / Variante 2 / Tamanho 1	4%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
D	Marca 3 / Variante 2 / Tamanho 2	3%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1
	Marca 3 / Variante 1 / Tamanho 2	2%	Harmonizar base com Marca 1 / Variante 1

Tabela 4-6: Plano de ação

Elaborado pelo autor

Benefícios

Na tabela acima podemos ver que as ações destacadas em vermelho são aquelas que resultam numa redução do número de *SKUs* atuais, ou seja, este Plano de Ação propõe descontinuar 7 *SKUs*, o que representa uma redução em 25% do *portfolio* de produtos do Brasil que representam apenas 0,89% do lucro bruto anual total da companhia.

A Tabela 4-7 representa como ficariam os indicadores de complexidade após a implementação destas ações.

II - Configuração Proposta

	Complexity Drivers			
	# of SKUs	Bases	Formats	Packing Type
Marca 1	8	3	2	1
Marca 2	4	0	2	1
Marca 3	4	0	2	1
Marca 4	2	1	2	1
Marca 5	3	1	2	1
Marca 6	0	0	0	0
Total	21	5	5	2

Tabela 4-7: Indicadores de complexidade após a proposta

Elaborado pelo autor

Podemos notar que, além dos ganhos em redução de número de *SKUs*, houve uma grande redução no número total de bases, o que implica em ganhos de flexibilidade e produtividade para as fábricas sem a necessidade de descontinuar outros produtos.

Há também uma redução no número de formatos, o que implica numa melhora da eficiência das fábricas, aumentando a produtividade e o valor agregado das atividades. Estes ganhos são provenientes das ações de descontinuar formatos que possuem baixo índice de aceitação no mercado brasileiro.

Está fora do escopo deste estudo avaliar os ganhos financeiros em reduções de custos seja com redução de turnos de produção, ganhos de eficiência de linha dentre outros.

4.4 Crítica ao Modelo

O modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos tem uma proposta de analisar o *mix* de produtos da Unilever baseado em três pilares (estratégia, rentabilidade e complexidade) em cima dos quais faremos uma análise crítica em relação à base teórica apresentada na revisão bibliográfica.

Por último a execução do modelo será analisada apresentado os pontos onde o modelo deixou margem a falhas ou pode ser melhorado.

4.4.1 Estratégia

A análise estratégia do modelo será feita em dois âmbitos: as estratégias intencionais apresentadas pelo modelo e as estratégias de implementação apresentadas.

4.4.1.1 Estratégias Intencionais

O modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos faz parte da estratégia de simplificação da Unilever. Estas estratégias têm dois focos bem distintos que são diretamente afetados pela sua implementação: as marcas e a estrutura de *Supply Chain*.

Marcas

Até há pouco tempo atrás, Unilever tinha sua estratégia de marcas claramente definida em marcas individuais. Dona de marcas fortes em várias categorias de bens-de-consumo pouco esforço se via até então para a mudança neste quadro.

A implementação do projeto Brand Focus foi a primeira iniciativa a empresa com o intuito de reduzir seu *portfolio* de marcas, focando apenas nas marcas reconhecidas como estratégicas. Esta iniciativa mostrou-se como um primeiro passo para a implementação de uma estratégia de marcas mista, onde a marca corporativa da empresa, ou marca guarda-chuva, passa a fazer parte de seu *portfolio*.

Entrevistando a alta gerência do departamento de *Supply Chain* e Marketing, ficou claro que a Unilever busca valer-se da força de sua marca corporativa para alavancar marcas que possuem menor prestígio em alguns mercados regionais que, no entanto, possuem forte reconhecimento em outros mercados globais. Entretanto nas marcas

reconhecidamente líderes em seus mercados, ou reconhecidas como No.1 na metodologia SBP, o grande destaque continuará sendo a marca individual.

A proposição de novas estratégias de marcas não fez parte do escopo da metodologia proposta pelo modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos. Por outro lado, a mesma vale-se de toda a iniciativa já implementada com o projeto Brand Focus, indo de encontro com as estratégias intencionais já estabelecidas não gerando conflitos e ambigüidade nas propostas.

Esta metodologia tem o objetivo de contribuir substancialmente para a redução das linhas de produtos existentes atualmente, reduzindo os esforços depreendidos em produtos e marcas de pouco valor.

Estratégias de Supply Chain

A proposta de redução do *portfolio* de produtos tem seu foco em reduzir as perdas em custos na manufatura e também na flexibilização das linhas de produção de forma a atender melhor às necessidades dos consumidores.

Com o corte dos skus que proporcionam menor retorno financeiro e estratégico, promove-se uma redução significativa na complexidade da programação da produção, *setup* de máquinas, custos de estoques entre outros causadores de complexidade. Ao mesmo tempo, a metodologia propõe, através do conceito de Product Logic, uma maior harmonização de sub-processos e simplificação dos requisitos de manufatura, aumentando a flexibilidade de resposta às novas necessidades de mercados.

4.4.1.2 Estratégias para a Implementação

Dentre os principais pontos para a implementação da estratégia apresentados por Owen apud Thompson (2003) podemos destacar na metodologia:

- Clara definição dos responsáveis pelo sucesso da implementação da estratégia: as responsabilidades foram claramente identificadas no modelo proposto, sendo fortemente explicitadas na análise dos FCS.
- A quantidade de mudanças a serem implementadas devem ser limitadas e a capacidade dos recursos necessários para lidar com as mudanças deve ser encarada como fator limitante: dentre os FCS fica clara a busca por simplicidade nas ferramentas propostas pelo modelo de maneira a garantir sua fácil implementação sem exigir novos recursos ou sistemas para isto.
- Ações necessárias para implementar a estratégia determinadas, planejadas e os responsáveis mais uma vez identificados: as ações necessárias para implementar a estratégia foram amplamente discutidas durante todo o processo de formulação do modelo, entretanto não fica claro na descrição do modelo quais são as ações necessárias para seu sucesso.
- Desdobramento dos objetivos em metas de curto prazo: na descrição da metodologia não ficam claras quais são as metas de curto prazo da implementação do projeto. Os benefícios de longo prazo, por sua vez, são claramente explicitados. Estas metas mais uma vez foram discutidas amplamente nas reuniões porém não foram formalmente documentadas.
- Formas de medir, monitorar e controlar a performance devem ser estabelecidas: a metodologia propõe o uso de um scorecard como ferramenta para atingir estes objetivos.

Em linhas gerais a metodologia abrange todas as principais estratégias para a implementação propostas pela metodologia, sendo que algumas delas não foram documentadas, entretanto fizeram parte das discussões conduzidas pela equipe.

4.4.2 Rentabilidade

A ferramenta proposta pelo modelo para a análise de rentabilidade foi a mesma vista na metodologia. Um gráfico de Pareto foi proposto como forma de se avaliar a rentabilidade relativa de cada item.

Merece destaque que a matriz ABCD proposta proporciona uma grande visibilidade da profundidade e da consistência do *mix* de produtos. A profundidade fica clara pelo número de produtos que possuem rentabilidade muito baixa em relação à média de sua categoria e a consistência é evidenciada quando analisamos produtos de marcas estratégicas que apresentam baixa rentabilidade e volume de vendas.

4.4.3 Complexidade

O modelo propõe a análise da complexidade em duas grandes frentes: o *Product Logic* e alguns indicadores de complexidade de manufatura.

O *Product Logic* permite uma análise dos produtos em seus níveis segundo a definição de Kotler (2000). Utilizando esta ferramenta, é possível identificar quais necessidades dos clientes estão sendo atendidas por uma determinada extensão da linha e se este investimento traz os retornos esperados pela companhia.

4.4.4 Execução do Modelo

O modelo apresentado foi executado pelo autor e apresentou algumas inconsistências na aplicação de sua metodologia.

O modelo apresenta uma proposta pouco padronizada para a coleta dos dados financeiros. Cada país envolvido no estudo enviou seus dados utilizando códigos diferentes, que em muitos casos não foi enviada a base financeira com os códigos EAN. Em diversos casos, estas diferenças conduziram a interpretações errôneas nas análises.

Muitas vezes os planejadores regionais de *Supply Chain* possuíam conhecimento bastante restrito sobre o *portfolio* de um país específico e necessitou entrar em contato com as equipes locais para resolver estes problemas. Este plano de

contingência deve fazer parte da metodologia, de forma a garantir a consistência da execução do modelo.

Os processos de execução do modelo foram conduzidos isoladamente por cada categoria, o que reduziu as sinergias possíveis em um projeto envolvendo diversas categorias.

Certamente o ponto que merece maior destaque é o pouco destaque dado à avaliação dos benefícios financeiros tangíveis da implementação deste modelo. Muito foi falado sobre benefícios intangíveis inerentes à redução de complexidade, porém a metodologia pouco não propõe uma forma de se traduzir em retorno financeiro.

5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Este capítulo tem como objetivo determinar a importância estratégica do Planejamento Regional de *Supply Chain* para a empresa. Para isto, será necessário elaborar o *Balanced Scorecard* da divisão HPC, e desdobrá-lo em seguida para a o Planejamento Regional de *Supply Chain*. Para a construção do BSC, devem ser considerados os fatores relacionados à estratégia do negócio HPC, mas também da empresa como um todo, ou seja, incluindo seus demais negócios.

Portanto, a análise estratégica será iniciada na Unilever Mundial. A missão corporativa será apresentada, assim como os valores, a visão, a estratégia e o objetivo principal da empresa, com o objetivo de facilitar a elaboração do BSC de HPC. Em seguida, com a mesma finalidade, a Unilever Brasil será estudada em maior detalhe, segundo o conceito de Estratégia em Empresas Diversificadas.

O processo de análise estratégica está dividido em quatro etapas:

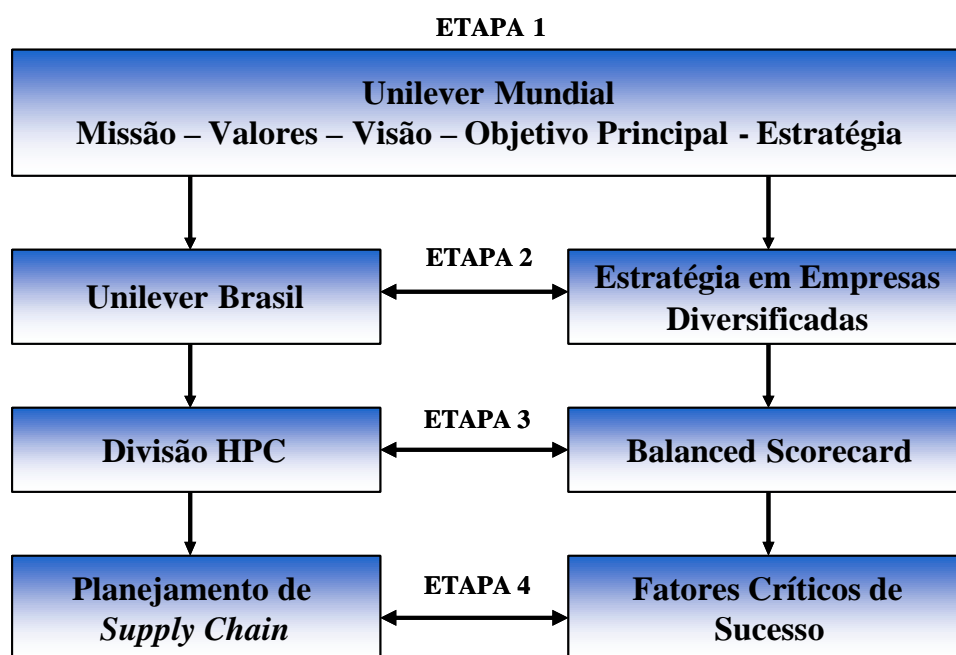


Figura 5-1: Etapas da análise estratégica

Elaborado pelo autor

5.1 A Estratégia Mundial

Neste item, serão utilizados trechos extraídos da intranet da empresa para a definição de alguns conceitos que auxiliarão no processo de elaboração do BSC de HPC.

A Unilever acredita que sua missão, valores, visão e objetivo principal são únicos e valem para todas as suas filiais espalhadas pelo mundo, apesar de cada uma possuir características especiais. Com o auxílio destes conceitos, a empresa foi capaz de desenvolver uma estratégia que considera eficaz, e que também é válida para todos os países por ser genérica e adaptável às condições de todos eles.

5.1.1 Missão

O trecho a seguir descreve a missão da Unilever, ou seja, sua razão de existência. Ele está disponível a todos os seus funcionários, no idioma local de cada país.

“A missão corporativa da Unilever é atender às necessidades diárias das pessoas em todos os lugares do mundo - prever as aspirações de nossos consumidores e clientes e dar a eles respostas criativas e competitivas por meio de marcas, produtos e serviços que permitam melhorar a qualidade de vida.” Unilever (2003).

Nota-se clara preocupação com o cliente. Atender as suas *necessidades diárias*, através de suas *marcas, produtos e serviços*, é a razão de existência da empresa.

5.1.2 Valores

Com relação a seus valores, a Unilever acredita ser muito importante respeitar seus colaboradores, consumidores e acionistas.

- **Colaboradores**

“Estamos comprometidos a oferecer condições seguras e saudáveis de trabalho para todos os funcionários. Não utilizaremos qualquer forma de trabalho forçado, compulsório ou infantil. Estamos comprometidos a trabalhar junto com nossos funcionários para desenvolver e enriquecer as capacidades e habilidades de cada indivíduo.” Unilever (2003).

No trecho acima, nota-se o comprometimento da empresa com a segurança e saúde de seus colaboradores, além do desenvolvimento e capacitação dos mesmos.

- **Consumidores**

“A Unilever está comprometida com o fornecimento consistente de marcas de produtos e serviços que ofereçam valor em termos de preço e qualidade, e que sejam seguros em seu uso normal. Os produtos e serviços serão rotulados, anunciados e comunicados de forma precisa e correta.” Unilever (2003).

A Unilever preocupa-se em fornecer produtos e serviços seguros e de qualidade a seus consumidores, a um preço justo.

- **Acionistas**

“A Unilever conduzirá suas operações de acordo com os princípios internacionalmente aceitos de boa governança corporativa. Proveremos informações confiáveis, de forma regular e oportuna, sobre nossas atividades, estrutura, situação financeira e desempenho para todos os nossos acionistas.” Unilever (2003).

A empresa fornece informações confiáveis a seus acionistas, e é governada de acordo com os princípios *de boa governança corporativa*.

5.1.3 Visão

A visão da empresa e de se tornar, no futuro, líder em todos os segmentos em que atua, possuindo marcas de produtos internacionalmente conhecidas e respeitadas.

5.1.4 Objetivo Principal

A Unilever procura caminhar “... na direção do crescimento sustentável e lucrativo de seus negócios e, a longo prazo, na criação de valor para seus acionistas...” Unilever (2003).

A Unilever tem como objetivo principal superar a expectativa de seus acionistas, através da geração de valor para os mesmos.

5.1.5 Estratégia

A Unilever desenvolveu uma estratégia corporativa que a levará a atingir seu objetivo principal, a superação das expectativas de seus acionistas, ao mesmo tempo em que está de acordo com os demais conceitos apresentados nos itens anteriores.

Ela é formada por seis tópicos, e é aplicável a todas as divisões de cada país em que a empresa atua:

- *Criar uma cultura empreendedora:* criar uma cultura que busque e mantenha a paixão pelo crescimento;
- *Buscar a simplificação dos seus processos:* simplificar tudo o que deve ser feito;
- *Desenvolver uma cadeia de suprimentos de classe mundial:* estabelecer programas globais para compras e manufatura, buscando os melhores resultados;
- *Ser pioneira em novos canais:* desenvolver novos canais de venda explorando novos hábitos do consumidor;
- *Estabelecer marcas foco:* concentrar investimentos nas marcas líderes;

- *Reconectar-se com os consumidores:* usar o profundo entendimento das necessidades do consumidor para entregar os melhores benefícios.

5.2 *Estratégia da Unilever Brasil, uma Empresa Diversificada*

Neste item, a estratégia da Unilever Brasil será apresentada. Vale lembrar que todos os conceitos apresentados no item anterior são válidos para a filial brasileira.

A Unilever Brasil, sendo uma empresa que atua em três mercados distintos (higiene e beleza, através da HPC, alimentos em geral, com a UBF, e sorvetes, através da IC), encaixa-se no conceito de empresa diversificada, apresentado na revisão bibliográfica deste trabalho.

Cada uma das suas divisões possui uma estratégia competitiva diferente, pois atuam em mercados distintos. Porém, existe uma grande preocupação da empresa em integrá-las.

5.2.1 **Quatro Conceitos de Estratégia em Empresas Diversificadas**

Neste trabalho, optou-se por não utilizar as sete etapas que auxiliam na escolha de uma estratégia adequada para empresas diversificadas. O objetivo não é elaborar uma nova estratégia para a Unilever Brasil, mas apenas demonstrar como a empresa se enquadra no conceito proposto por Porter (1999), fornecendo maiores subsídios para a elaboração do *Balanced Scorecard* de HPC.

Dentre os quatro conceitos de estratégia em empresas diversificadas descritos pelo autor, a Unilever Brasil possui uma mistura de dois: o Compartilhamento de Atividades e a Transferência de Habilidades.

- **Compartilhamento de Atividades**

A Unilever adquiriu duas grandes empresas recentemente, a UBF e a IC, e ainda passa por um período de adaptação. Um de seus grandes objetivos é promover uma maior integração entre suas três divisões. Atualmente, os processos delas são completamente diferentes, e são poucas as atividades compartilhadas. A maioria das áreas, como a financeira, por exemplo, existe para as três divisões, ou seja, a estrutura financeira existente para HPC também existe para a UBF e a IC.

A estratégia de compartilhar atividades fornece maior sinergia para empresas diversificadas, trazendo benefícios como a redução de custos. Portanto, vem sendo almejada pela Unilever. Voltando ao exemplo da área financeira, espera-se que ela passe a ser uma só para as três divisões, tendo todos os processos unificados e todas as atividades compartilhadas.

- **Transferência de Habilidades**

Nos casos em que não é possível compartilhar as atividades, a Unilever utiliza uma outra estratégia proposta por Porter (1999), a Transferência de Habilidades.

Existe muito conhecimento espalhado em suas três divisões. Transferindo habilidades, a empresa visa conseguir ganhos de eficiência em seus processos, ao mesmo tempo em que a divisão recebedora pode adquirir uma maior vantagem competitiva em relação à seus concorrentes.

5.3 ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A DIVISÃO HPC

Neste item, será apresentado o *Balanced Scorecard* da divisão HPC. Para sua elaboração, foi necessário contar com o apoio de alguns gerentes da divisão, e com informações extraídas da intranet da empresa.

Através dos FCS do BSC, será possível identificar como o Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos poderá como modelo de implementação de estratégia para a empresa.

É importante ressaltar que o modelo completo do BSC não foi utilizado. Os conceitos estratégicos discutidos até este momento foram utilizados como base para o levantamento dos objetivos e FCS das quatro perspectivas do BSC. Durante o desenvolvimento do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos foi encontrada grande dificuldade em se estabelecer metas quantitativas para os FCS identificados, portanto, os indicadores de desempenho, as metas e os planos não serão elaborados para a divisão.

5.3.1 Perspectiva Financeira

O objetivo principal da Unilever Mundial, conforme definido anteriormente, é satisfazer a seus acionistas, gerando valor para eles. Portanto, o objetivo da perspectiva financeira de HPC também deve ser o mesmo.

Para que este objetivo seja atingido, a divisão deve tomar duas medidas principais: vender mais e aumentar a margem operacional. Um modelo da perspectiva financeira pode ser visto na Figura 7-1:

Perspectiva Financeira	
Objetivo	
Gerar valor para o acionista	
FCS	Supply Chain
Aumentar o crescimento das vendas	Não
Aumentar a margem operacional	Sim

Figura 5-2: BSC - Perspectiva Financeira

Elaborado pelo autor

Dentre os dois FCS identificados, pode-se afirmar que a Supply Chain deve colaborar com o segundo, já que a área pode atuar na redução de seus custos, o que contribui para o aumento da margem operacional da divisão.

5.3.2 Perspectiva dos Clientes

O objetivo da perspectiva dos clientes é conquistar os consumidores brasileiros de baixa renda. Esta foi a maneira escolhida pela divisão para aumentar suas vendas e contribuir com o objetivo financeiro definido anteriormente.

Para conquistar esses novos consumidores, a divisão acredita que deve utilizar três dos seis tópicos da estratégia da Unilever Mundial, que foram transformados em FCS da perspectiva dos clientes.

Perspectiva dos Clientes	
Objetivo Conquistar consumidores de baixa renda	
FCS	Supply Chain
Desenvolver novos canais de venda	Não
Focar nas principais marcas	Sim
Reconectar com os consumidores	Sim

Figura 5-3: BSC - Perspectiva dos Clientes

Elaborado pelo autor

A divisão deve entender as necessidades dessa nova faixa de consumidores (reconectando-se com eles), focar nas suas principais marcas (que serão as responsáveis por conquistá-los) e desenvolver novos canais de venda para atendê-los.

Supply Chain pode contribuir para focar nas principais marcas, principalmente analisando os ganhos em custo e flexibilidade de ter um *portfolio* de produtos mais rentável e harmonizado ao longo da região.

Responder de maneira rápida e eficaz às necessidades dos clientes é uma das formas de reconectar-se com os clientes. *Supply Chain* o objetivo de otimizar sua estrutura para possibilitar esta rápida resposta aos consumidores da melhor maneira possível.

5.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos possui dois objetivos. O primeiro, a simplificação de processos, faz parte da estratégia mundial da Unilever, sendo considerada fundamental para o sucesso da organização.

Atualmente, os processos da divisão são muito complexos. É comum a necessidade de refazer uma atividade ou fazer de maneiras diferentes, seja por um problema nos

sistemas ou por erro humano. Os processos são considerados desarmonizados e muito dispendiosos.

Para simplificá-los, é necessário revê-los. Novas tecnologias e novas técnicas de gestão podem auxiliar na criação de processos mais simples e racionais.

Apesar do BSC em desenvolvimento se referir apenas à divisão HPC Brasil, o segundo objetivo consiste em unificar os processos e estruturas de todos os países da região. Este objetivo foi alocado para HPC Brasil pois ela é considerada a divisão mais importante na América Latina. Os FCS relacionados são o compartilhamento de atividades e a transferência de habilidades, tópicos considerados estratégicos para a Unilever Brasil.

Dentro desta perspectiva, *Supply Chain* Regional pode colaborar com os FCS levantados, como mostra a figura a seguir:

Perspectiva dos Processos Internos	
Objetivo	
(1) Simplificar os processos	
(2) Harmonizar os processos	
FCS	Supply Chain
(1) Rever os processos internos	Sim
(2) Compartilhar as atividades	Sim
(3) Transferir habilidades	Sim

Figura 5-4: BSC - Perspectiva dos Processos Internos

Elaborado pelo autor

Através da simplificação de seus processos e harmonização dos processos dos países, a perspectiva dos processos internos colaborará com o sucesso da perspectiva financeira, através da redução dos custos, o que aumentará a margem operacional e,

conseqüentemente, a geração de valor para o acionista. Ao mesmo tempo, ela aumentará a velocidade e qualidade no atendimento dos clientes, aumentando sua satisfação.

5.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento aponta como principal objetivo o desenvolvimento de uma cultura empreendedora nos funcionários da divisão. Este objetivo também faz parte da estratégia da Unilever Mundial. Acredita-se que através de funcionários que desejam o crescimento da empresa, ela conseguirá ter sucesso nas demais perspectivas do BSC.

Dentre os FCS levantados para esta perspectiva, *Supply Chain* Regional pode atuar na difusão dos valores da empresa entre os funcionários e recrutamento de profissionais com perfil Unilever. Seu modelo pode ser visto a seguir:

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
Objetivo	
	Desenvolver uma Cultura Empreendedora nos Funcionários
FCS	Supply Chain
Recrutar funcionários com perfil Unilever	Sim
Difundir os valores da empresa entre os funcionários	Sim

Figura 5-5: BSC - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Elaborado pelo autor

5.3.5 Desdobramento da Estratégia para a Supply Chain Regional

No item anterior, foram definidos os objetivos e FCS de HPC. A importância estratégica de Planejamento Regional de *Supply Chain* para a empresa foi

identificada, através da associação dos FCS. Neste item, a atuação do Planejamento Regional de *Supply Chain* em cada uma das perspectivas será aprofundada.

A figura a seguir apresenta as perspectivas de atuação do Planejamento Regional de *Supply Chain* dentro do modelo do BSC, segundo o que foi discutido no item anterior:

Perspectiva Financeira	
Objetivo	Gerar valor para o acionista
FCS	Aumentar a margem operacional
Perspectiva dos Clientes	
Objetivo	Conquistar consumidores de baixa renda
FCS	Focar nas principais marcas Reconectar com os consumidores
Perspectiva dos Processos Internos	
Objetivos	Simplificar os processos Harmonizar os processos
FCS	Rever os processos internos Compartilhar as atividades Transferir habilidades
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
Objetivo	Desenvolver uma Cultura Empreendedora nos Funcionários
FCS	Recrutar funcionários com perfil Unilever Difundir os valores da empresa entre os funcionários

Figura 4-6: Perspectivas de atuação do Planejamento Regional de *Supply Chain*

Elaborado pelo autor

- **Perspectiva Financeira**

Os custos de produção estão diretamente ligados ao Planejamento Regional de *Supply Chain*. A área é responsável por gerenciar toda a estrutura produtiva da região, determinando a localização das plantas, como as linhas de produtos a serem produzidas em cada uma delas.

Portanto, para colaborar com o aumento da margem operacional da divisão, o Planejamento de *Supply Chain* Regional deve desempenhar de maneira eficaz e eficiente seu papel.

- **Perspectiva dos Processos Internos**

Dentre as três perspectivas de atuação de Planejamento de *Supply Chain* Regional, a dos processos internos é considerada a mais importante.

O Planejamento de *Supply Chain* Regional deve assumir a responsabilidade por integrar as atividades de abastecimento, produção e distribuição de toda a América Latina. Para que a integração ocorra, faz-se necessário o processo de compartilhamento de atividades e transferência de habilidades.

O outro objetivo a ser atingido pelo Planejamento de *Supply Chain* Regional é a harmonização e padronização dos processos nos diferentes países, sendo necessário revê-los e alterá-los para que se tornem mais simples, racionais e eficientes.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Assim como todas as áreas de todas as filiais da Unilever no mundo, o Planejamento de *Supply Chain* Regional deve se preocupar com a difusão dos valores da empresa entre seus funcionários, o que é fundamental para o sucesso da sua estratégia. A construção de uma cultura empreendedora requer que todos os funcionários conheçam e se comportem de acordo com os valores da empresa.

Além de atuar nas perspectivas mencionadas acima, a área deve continuar se preocupando com a razão de sua existência: planejar com sucesso a estrutura e os processos produtivos da empresa; responder às necessidades de mercado rapidamente e com confiabilidade; controlar os custos e a qualidade dos produtos, buscando a satisfação máxima dos clientes.

5.3.6 Contribuições do Gerenciamento de *Portfolio*

Após terem sido definidos os FCS em que o Planejamento de *Supply Chain* Regional deve atuar para colaborar com o sucesso da empresa, será possível avaliar as contribuições do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos para com as metas estratégicas da companhia.

Dois objetivos principais foram definidos, a simplificação dos processos e a unificação dos processos e estruturas, e estão relacionados à perspectiva dos processos internos do BSC da divisão, e receberão maior atenção neste trabalho.

O Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos foi escolhido para contribuir com o alcance dos dois objetivos. O Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos, caso alcance resultados satisfatórios, tem o intuito de fazer parte dos processos da empresa como um exercício anual.

A grande contribuição do plano de ação para o alcance destes dois objetivos reside na definição dos indicadores, metas e planos, que indicarão o caminho a ser percorrido. A elaboração desta tarefa fica como proposta de continuação do trabalho.

6 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

6.1 *Resumo*

No capítulo anterior descrevemos a estratégia mundial da Unilever e seu desdobramento para a divisão HPC Brasil. O objetivo desta parte do trabalho é estudar a implementação do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos como uma implementação de estratégia. Para tanto será analisada a implementação do modelo sob a ótica das ações estratégicas intencionais e emergentes. O processo de formulação e implementação da estratégia será apresentado, de forma a estudar as estratégias adotadas para a implementação da estratégia.

6.2 *Apresentação do Modelo de Implementação*

Os processos de formulação e implementação da estratégia foram liderados pela alta gerencia de *Supply Chain*, onde uma equipe composta por gerentes de todas as categorias de HPC foi estabelecida para estas tarefas. Houve, também, a participação ativa dos diretores e analistas de *Supply Chain*.

Foi estabelecida uma agenda para as reuniões periódicas de formulação e discussões sobre a implementação da estratégia. Nestas reuniões foi imprescindível a participação de todos os gerentes de todas as categorias de HPC.

Estabelecida uma metodologia, a mesma passou pela aprovação do vice-presidente de *Supply Chain* e os líderes de *Supply Chain* da América Latina.

Na etapa seguinte a metodologia foi implementada pelos gerentes e analistas em todas as categorias e os resultados foram apresentados novamente ao vice-presidente de *Supply Chain* para que as recomendações fossem encaminhadas aos presidentes dos países.

As propostas devem ser analisadas pelas equipes de Marketing e *Supply Chain* dos países para que uma proposta final seja formalizada regionalmente para sua implementação. Esta etapa do projeto ainda não foi concluída.

6.2.1 Formulação da Estratégia

Para o modelo proposto, o processo de formulação da estratégia será analisado segundo os seguintes passos proposto por Eisenhardt; Browns (2000):

- Criação de entendimento (intuição) coletivo, o que fortalece a capacidade da alta gerência de identificar oportunidades e ameaças mais cedo e com maior grau de acerto.
- Estímulo a conflitos rápidos para melhorar a qualidade do pensamento estratégico, sem prejuízo de tempo.
- Manutenção de um ritmo disciplinado do processo decisório, o que leva à conclusão no tempo certo.
- Desestímulo à politicagem corporativa, pois esta cria conflitos improdutivos e desperdiça tempo.

6.2.1.1 Criação de entendimento coletivo

No processo de formulação da estratégia do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos, toda a alta gerência responsável pela implementação do projeto participou ativamente do desenvolvimento da metodologia e de sua estratégia de implementação. Isto contribuiu efetivamente para que muitas oportunidades e ameaças fossem identificadas com antecedência e com um grande grau de acerto.

As primeiras reuniões contaram, também, com a participação dos diretores de *Supply Chain* Regional, os quais contribuíram com uma visão mais ampla da estratégia corporativa.

Aos gerentes coube antecipar as oportunidades e ameaças iminentes ao projeto, podendo contribuir não só com a visão das estratégias intencionais, mas também com

a antecipação das estratégias emergentes decorrentes da implementação da metodologia.

6.2.1.2 Estímulo a conflitos rápidos

Desde o início do projeto, a presença de toda a gerência envolvida nas reuniões foi fundamental, onde as discussões e os processos decisórios foram conduzidos de maneira eficiente visando o menor desperdício de tempo nestas etapas.

Os diretores e analistas participaram de grande parte das reuniões, contribuindo tanto com a visão mais ampla das estratégias intencionais quanto com a visão mais detalhada das estratégias emergentes respectivamente.

O estímulo ao conflito imediato de idéias contribuiu para tomadas de decisão rápidas e com maior qualidade.

6.2.1.3 Manutenção de um ritmo disciplinado do processo decisório

Uma agenda previamente acordada por todos os envolvidos foi estabelecida e cumprida integralmente. A definição clara dos objetivos a serem alcançados após cada reunião contribuiu para que o processo decisório mantivesse um ritmo pré-estabelecido que alcançasse o objetivo final de formular a estratégia no período de tempo almejado.

Merece destaque, também, o comprometimento cobrado de todos os envolvidos no projeto. Por se tratar de um projeto com um grande número de pessoas envolvidas, seria muito difícil conciliar a agenda de todos em todos os momentos. Por isto, uma etapa importante foi ressaltar a importância deste projeto para a empresa como um todo e as vantagens de se manter o ritmo desejado no processo decisório para que todos os objetivos fossem alcançados.

6.2.1.4 Desestímulo à politicagem corporativa

Processos de reestruturação ou mudança de estratégia causam, em muitas vezes, emoções negativas nas pessoas envolvidas no processo decisório. Muitas vezes os processos de reestruturação tem uma conotação política e, com isto, os gerentes demoram a tomarem as decisões uma vez que sabem que as reestruturações podem ser raras.

Na Unilever, existem grandes esforços para que os gerentes tenham uma visão comum de que a mudança deve ser constante e que todas elas são transitórias. Isto desestimula a politicagem, evitando conflitos improdutivos e o desperdício de tempo.

6.2.2 Competências Estratégicas

O envolvimento do corpo gerencial na tomada de decisões estratégicas é fundamental para o sucesso da implementação das estratégias formuladas. Um ponto que merece destaque na Unilever é a importância dada ao pensamento estratégico como uma competência gerencial.

A empresa possui um processo formal de desdobramento da estratégia corporativa para estratégias funcionais denominado *SIA* (“*Strategy Into Action*”) do qual participam toda a alta gerência da companhia.

Este exercício é realizado no início de cada ano, quando os gerentes são responsáveis por definir quais projetos serão implementados durante o ano para garantir a implementação das estratégias intencionais da companhia.

O envolvimento da gerência nos processos em que o pensamento estratégico faz-se necessário é fundamental para que as decisões diárias sobre quais projetos terão maior prioridade, e em quais serão investidos mais recursos da companhia, não se tornem inconsistentes.

6.2.3 Estratégias para a implementação

O processo de formulação das estratégias de implementação foi conduzido paralelamente ao processo de formulação das estratégias do modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos. Todos os gerentes responsáveis pela implementação da estratégia também tiveram participação ativa na formulação das mesmas, com o intuito de garantir a eficiência deste processo.

A proposta é de que este processo seja anual, mais precisamente executado no primeiro semestre de cada ano. A duração total deverá ser de quatro meses, desde a coleta dos dados até o início da implementação do Plano Final como pode ser visto na Figura 6-1:

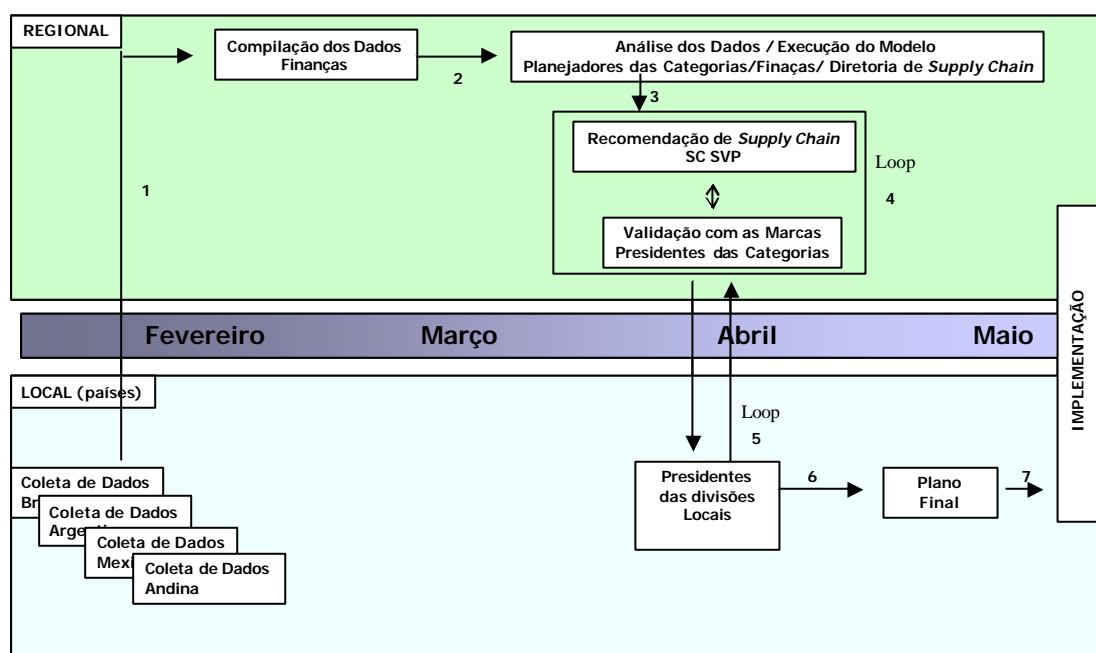


Figura 6-1: Processo de implementação da estratégia

Elaborado pelo autor

O processo foi desenvolvido em duas dimensões da companhia: Regional e Local.

Pode-se notar que a execução do modelo consiste em 6 etapas principais sendo:

1. Coleta de Dados: o departamento de finanças de cada país será o responsável por fornecer os dados financeiros de seu *portfolio* de produtos para o estudo
2. Compilação dos Dados: será responsabilidade do departamento de Finanças Regional a compilação dos dados financeiros de toda a região para todas as categorias
3. Análise dos Dados / Execução do Modelo: cabe aos planejadores de *Supply Chain*, em parceria com Finanças e apoiado pela diretoria da área a execução do modelo proposto, tendo como resultado desta etapa um primeiro plano de ação proposto a ser apresentado ao vice-presidente de *Supply Chain*.
4. Validação da Proposta com as Marcas e Categorias: cabe ao vice-presidente de *Supply Chain* a tarefa de apresentar a proposta unificada de todas as categorias de HPC para os presidentes responsáveis regionalmente pelas marcas e categorias da Unilever.
5. Validação da Proposta com os Presidentes Locais: uma vez aprovada a proposta, a mesma será apresentada e discutida com os presidentes das companhias locais da Unilever.
6. Plano de Ação: da validação da proposta com os Presidentes Locais deverá resultar uma proposta em cima da qual o time de *Supply Chain* Local desenvolverá um Plano de Ação.
7. Implementação: o Plano de Ação deverá ser validado e liderado pelos planejadores de *Supply Chain* Regional, sendo executado pelas equipes de *Supply Chain* Locais.

Alguns fatores críticos de sucesso foram determinados na metodologia em dizer respeito ao sucesso da implementação da estratégia. São eles:

Forte Liderança

- Aprovação da alta administração. Exemplo: aprovação do PET (*Planning Excellence Team*) e do SVP (*Senior Vice President*) de *Supply Chain*.
- Validação com o SCLG (*Supply Chain Leadership Group*) e os *Chairmen* dos países.
- Ser liderado por uma equipe de *Supply Chain* composta por todas as categorias com apoio do Marketing e *Supply Chain* locais dos países.

Clara Definição de Papéis e Responsabilidades

- Estratégia: participação de Marketing
- Rentabilidade: participação de Finanças
- Complexidade: participação dos Planejadores de *Supply Chain*
- Tomada de Decisão: *Board* de HPC da América Latina

Velocidade de Implementação

- Primeira proposta validada pelo *SVP* de *Supply Chain* com data pré-acordada e implementação *top down*.

Comunicação

- Comunicação a *Supply Chain* e Finanças: através das reuniões de Planejamento Regional

Comunicação a Marketing e aos Países: através de cada Planejador de *Supply Chain* dos países e pelo *SVP* de *Supply Chain*

Pode-se analisar o alinhamento das estratégias de implementação de estratégia com os conceitos teóricos propostos por Owen apud Thompson (1993) no comparativo da Tabela 6-1:

Pontos para uma implementação de estratégia de sucesso	Pontos identificados no projeto
Responsáveis pelo sucesso da implementação devem ser claramente identificados.	Clara identificação de responsabilidades na descrição da metodologia.
Limitação da quantidade de mudanças estratégicas em um mesmo momento.	O projeto restringiu-se a propostas de Gerenciamento de <i>Portfolio</i> de Produtos, utilizando metodologias e alguns conceitos estratégicos já existentes e ferramentas amplamente conhecidas.
As ações necessárias para implementar a estratégia devem ser determinadas, planejadas e os responsáveis devem ser identificados.	A metodologia proposta descreve detalhadamente todas as ações necessárias tanto para a execução do modelo quanto para a implementação da estratégia identificando claramente os responsáveis por cada uma delas.
Desdobramento dos objetivos em metas de curto prazo ou pontos de medida de progresso.	Para cada reunião proposta na agenda do projeto houve uma clara definição das metas a serem atingidas. Vide Figura xxx
Formas de medir, monitorar e controlar a performance dever ser estabelecidas.	Um <i>scorecard</i> padronizado para todas as categorias foi proposto como forma de medir e controlar a performance.

Tabela 6-1 - Comparativo das estratégias de implementação

Elaborado pelo autor

7 ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÃO

O tema escolhido para este trabalho foi a “Implementação de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos com Enfoque Estratégico em *Supply Chain* de uma Empresa Diversificada”.

Para sua execução, foi necessário realizar a discussão estratégica da empresa, com o objetivo de identificar como o Planejamento de *Supply Chain* pode contribuir estrategicamente com ela.

Foi proposta e discutida a metodologia de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos. Em seguida foram apresentados os resultados da execução deste modelo em uma categoria e linha de produtos específica.

7.1 Modelo de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos

Anteriormente, não havia um plano formalizado e padronizado para o gerenciamento do *portfolio* de produtos da Unilever HPC como um todo. As atividades eram executadas de acordo com a experiência de cada categoria e dos países. Através da metodologia proposta houve a padronização e harmonização dos esforços de todas as categorias visando um objetivo comum da divisão HPC. Um plano foi elaborado e ao longo dos meses foi sendo aprimorado.

Como resultado final, pela primeira vez foi possível analisar os impactos do gerenciamento de *portfolio* de produtos de toda a divisão em toda a América Latina, o que ampliou a visibilidade dos ganhos potenciais deste tipo de iniciativa. Anteriormente à implementação deste modelo não se tinha conhecimento nem ao menos do número total de *SKUs* de HPC existentes na América Latina.

Através do Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos, a avaliação da complexidade e de oportunidades de simplificação dentro da estrutura de *Supply Chain* mostrou-se muito mais eficiente. A proposta de simplificar e harmonizar processos foi alcançada com sucesso, uma vez que todas as categorias da divisão participaram do

desenvolvimento das propostas em conjunto e o modelo se mostrou flexível o bastante para ser executado por todas as mesmas.

O modelo se mostrou consistente em sua proposta de padronizar os procedimentos para a avaliação do *portfolio* de produtos. A seqüência lógica nos passos da metodologia possibilitou tomadas de decisão consistentes com a estratégia da empresa, o que se verificou na análise da estratégia e nos resultados obtidos.

7.2 Análise Estratégica

A análise estratégica teve como objetivo identificar como o Planejamento de *Supply Chain* pode contribuir com a empresa. Foi necessário determinar qual a sua importância estratégica, para a priorização de suas ações de melhoria. Através dos conceitos de Estratégica em Empresas Diversificadas, Implementação de Estratégia e o *Balanced Scorecard*, pode-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso da divisão HPC, e relacioná-los com a atuação do Planejamento de *Supply Chain*.

Este processo foi fundamental para a harmonização pontos-chave da estratégica da Unilever, conforme definidos no *BSC* da divisão, como:

Perspectiva Financeira

- Aumentar a margem operacional

Perspectiva dos Clientes

- Focar nas principais marcas
- Reconectar com os consumidores

Perspectiva dos Processos Internos

- Rever os processos internos
- Compartilhar as atividades
- Transferir habilidades

Gerar valor para o acionista, conquistar consumidores de baixa renda, simplificar e harmonizar processos e desenvolver uma cultura empreendedora nos funcionários foram considerados os objetivos estratégicos do Planejamento de *Supply Chain*. Dentre todos eles, a simplificação e harmonização dos processos foi priorizada, pois possibilitará a unificação da visão estratégica de HPC para toda a América Latina, um dos objetivos estratégicos da Unilever.

7.3 Validação da Metodologia e Considerações Finais

Este trabalho apresentou uma estratégia para a implantação de um gerenciamento de *portfolio* de produtos baseada em três pilares básicos: estratégia, rentabilidade e complexidade. Para que a simplificação do *portfolio* seja alcançada é primordial que os requisitos tenham sido bem definidos e controlados e, para isto, devem haver processos estabelecidos e implantados.

Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos é reconhecido como um importante ponto de apoio para a empresa focar nas marcas líderes, de alto valor agregado, e definido como a habilidade de controlar as extensões de linhas de produtos e atender às necessidades dos consumidores de maneira otimizada.

Podem ainda ser identificadas algumas sugestões para a melhoria da metodologia utilizada.

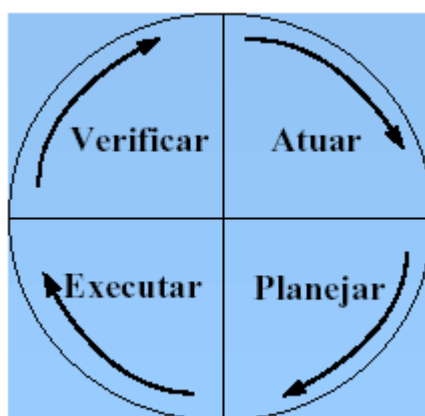
Um ponto a melhorar na metodologia proposta seria a implementação de um modelo de realimentação da melhoria como o ciclo PDCA, por exemplo.

Após iniciar o processo de melhoria através de uma Melhoria Sistemática, que é como se caracteriza o modelo atual, deve-se repetir o método para atingir melhorias contínuas. Nalden; Graham; Shiba (1997) indicam um método específico para a realimentação contínua de melhorias, o Ciclo PDCA (*plan, do, check, act* - planejar, executar, verificar, atuar).

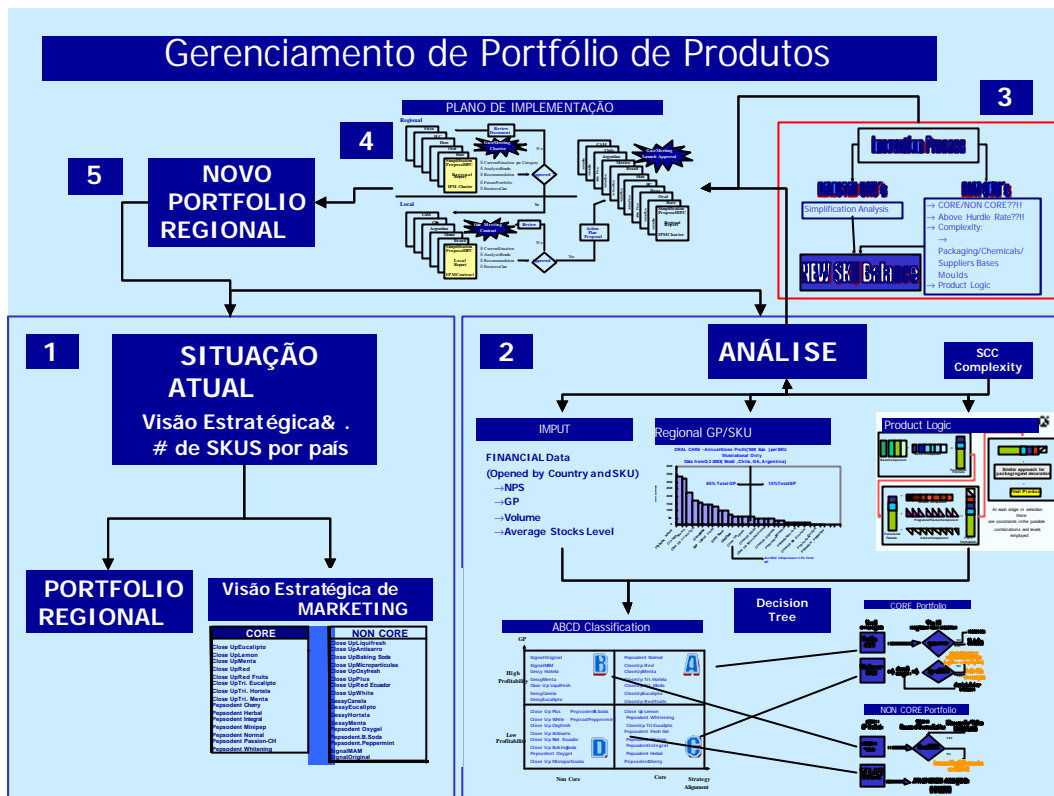
O Ciclo PDCA é composto por quatro etapas:

- Planejar: Determinar os problemas de um processo e criar um plano que leve em consideração as respectivas soluções;
- Executar: Implementar o plano;
- Verificar: Comprovar a eficácia do plano em fazer com que o processo tenha um melhor desempenho;
- Atuar: Modificar o processo adequadamente.

A figura a seguir exemplifica o que seria o ciclo PDCA:



Um ciclo PDCA para o Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos pode ser ilustrado segundo a seguinte ilustração:



O ciclo exemplificado é composto de 5 etapas que consistem em:

1. Analisar a situação corrente dos *portfolios* dos países
2. Executar o modelo proposto de Gerenciamento de *Portfolio* de Produtos
3. Fazer as recomendações (ações)
4. Propor um plano de implementação destas ações
5. Como resultado tem-se um novo *portfolio* regional

Através da implementação de um ciclo de melhoria contínua atinge-se outro objetivo do trabalho que é o estabelecimento desta metodologia como um processo oficial da companhia a ser executado periodicamente e de maneira consolidada.

Entretanto, foi ressaltada a importância da utilização dos processos definidos, que direcionaram as atividades para a simplificação do *portfolio* de produtos da Unilever, exercendo o importante papel como uma ferramenta de implementação de estratégia.

Como trabalhos futuros, deve-se ter o acompanhamento da execução dos processos de gerenciamento de *portfolio* em toda a empresa com a extração de métricas para que o processo evolua de acordo com as mudanças organizacionais, visando à melhoria contínua. O estabelecimento e o acompanhamento de metas para o *Balanced Scorecard* proposto devem seguir como pontos medida da eficiência e eficácia da implementação desta estratégia.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. Brand Equity “*Gerenciando o valor da marca*”. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios, 1998.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo, Futura, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. “Making strategy: learning by doing.”, *Harvard Business Review*, pp. 141-156, nov./dez. 1997.

CHURCHILL, G. A .; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

EISENHARDT, K. M.; BROWNS, S. L. “Patching restitching business portfolios in dynamic markets”, *Harvard Business Review*, pp. 72-82, mai./jun. 2000.

FRANCISCHINI, P. *Balanced Scorecard: integrando estratégia e medidas de desempenho*. São Paulo, Fundação Vanzolini, 2001 /Notas de aula/.

FRIZELLE, G. *The Management of Complexity in Manufacturing: A Strategic Route Map to Competitive Advantage through the Control and Measurement of Complexity*, London: Business Intelligence Ltd, 1998.

GURGEL, F. C. A. *Administração do produto*. São Paulo, Atlas, 2001.

HARDLE, B. G. S.; AAKER, D. A.; LODISH, L. M.; KILMER, J. V.; BEATTY, D. R.; FARRIS, P. W.; BIEL A. L.; WICKE, L. S.; BALSON, J. B. “The Logic of Product-Line Extensions”, *Harvard Business Review*, pp. 53-60, nov./dez. 1994.

KAPLAN, R.; NORTON, D. “Having trouble with your strategy?:then map it.” *Harvard Business Review*, pp. 166-176, set./out. 2000.

KENNEDY, D. et all. *Lean Synchronous Manufacturing: 'Hard-Wiring' Production to Demand*, In: J.L. Gattorna, ed. *Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice in Supply Chain Management*, Hampshire: Gower Publishing Ltd, 1998.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.

MINTZBERG, H. "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, pp. 107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, v.6, 1985.

NALDEN, D.; GRAHAM, A.; SHIBA, S. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1997.

PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, M. E. "From competitive advantage to corporate strategy" *Harvard Business Review*, mai./jun. 1987.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing Social*. Tradução Maria Lúcia G. Rosa. São Paulo: Makron, 2000.

QUELCH, J. A.; KENNY, D. "Extend profits, not product line", *Harvard Business Review*, pp. 153-161, set./out. 1994.

ROCKART, J. F. “Chief executives define their own data needs”, *Harvard Business Review*, pp. 81-94, mar./abr. 1979.

SAMPAIO, R. As marcas são o principal patrimônio das empresas, *About*, ago. 1999. p.5.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Principles of marketing: a global perspective*. South-Western Educational, 1995.

SLACK, N. et all. *Operations Management*, 2nd ed., Financial Times Management, London: Pitman Publishing., 1995

SOUZA, M. G.; NEMER, A. *Marcas e Distribuição*. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAVARES, M. C. *A força da marca - Como construir e manter marcas fortes* . São Paulo: Harbra, 1998.

THOMPSON, J. L. *Strategic management: awareness and change*. London, New York, Chapman & Hall, University and Professional Division, 1993.

UNILEVER. São Paulo. Disponível em <http://la.unilever.com>. Acesso em 2004. [intranet da empresa].

.