

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RICARDO VIDUEDO RAYMUNDO

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS:
IDENTIFICAÇÃO DE MÉTODO CAPAZ DE GERAR ARTEFATO.**

Campo Limpo Paulista - SP

2012

RICARDO VIDUEDO RAYMUNDO

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS:
IDENTIFICAÇÃO DE MÉTODO CAPAZ DE GERAR ARTEFATO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador

Campo Limpo Paulista - SP

2012

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS:
IDENTIFICAÇÃO DE MÉTODO CAPAZ DE GERAR ARTEFATO**
(Dissertação)

Ricardo Viduedo Raymundo

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor José Luiz Contador
(Presidente / Orientador - FACCAMP)

Professor Doutor Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP)

Professor Doutor José Osvaldo De Sordi
(FACCAMP)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil.

Raymundo, Ricardo Viduedo

Formulação da estratégia competitiva para empresas:
método capaz de gerar artefato / Ricardo Viduedo
Raymundo. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2012.

Orientador: José Luiz Contador.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista
– FACCAMP

1. Teoria da competitividade. 2. Estratégia competitiva.
3. Empresa de pequeno porte. 4. Clínica Odontológica.
5. Artefato. I. Contador, José Luiz. II. Faculdade Campo
Limpo Paulista. III. Título.

DEDICATÓRIA

*Aos meus filhos,
Ricardo e Rodrigo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, professor Jose Luiz Contador, pela paciência, tempo e valiosas informações dispensadas para elaboração desta pesquisa.

Aos professores Manuel Meireles, Vânia Nassif, José Osvaldo De Sordi, Cida Sanches, Takeshy Tachizawa e Djair Picchiai, meus agradecimentos por todas as informações prestadas no decorrer do curso que certamente ajudaram para aumentar minha base de conhecimento.

Agradeço aos colaboradores da FACCAMP, em especial ao pessoal da secretária do mestrado e biblioteca.

Agradeço aos colegas de turma Gilson e Elizeu pelo apoio e a parceria durante todo o decorrer do curso.

Agradeço aos gestores das clínicas odontológicas pela participação na pesquisa e em especial, a clínica onde foi realizado o estudo, por abrir suas portas e nos receber tão gentilmente durante todo processo de pesquisa.

Por fim, agradeço aos membros da banca examinadora pelas contribuições prestadas nesta pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi Identificar um método para a formulação da estratégia competitiva para empresas que seja suficientemente padronizado de modo que venha ser utilizado por empresas de um mesmo segmento de negócios na formulação de suas estratégias. Um método suficientemente padronizado é condição necessária para a geração de um artefato. A formulação de estratégias competitivas é um problema complexo, mesmo para empresas que dispõem de pessoal qualificado para essa tarefa, e tanto mais para empresas de pequeno porte. Ocorre que as técnicas, métodos e modelos tradicionais não têm facilitado sua elaboração. Assim, a identificação de um método suficientemente padronizado que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados e de fácil compreensão e que, além disso, possua algum grau de universalidade que possa gerar um artefato, constitui uma considerável contribuição, não só para a gestão das empresas, como também, para a própria teoria da competitividade. A busca por esse método foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica onde foram analisadas as diferenças e semelhanças, as vantagens e desvantagens dos métodos disponíveis na literatura, confrontando o pensamento das principais correntes sobre teoria da competitividade. A análise e demonstração da adequabilidade são feitas sob a ótica das diretrizes que governam a construção de um artefato em *design science* e sua avaliação é feita pela aplicação do método identificado em uma clínica odontológica de pequeno porte e pela avaliação de um conjunto de atividades e recursos extraídos do método por um grupo de clínicas odontológicas para sua utilização no segmento. Embora não seja objetivo deste estudo construir um artefato é demonstrado como fazê-lo.

Palavras chave Teoria da Competitividade; Estratégia Competitiva; Empresa de Pequeno Porte; Clínica Odontológica; Artefato.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify a method for formulating competitive strategy for companies so that has sufficient standardization so it will come to be used by companies in the same business segment in the formulation of their strategies. A sufficiently standardized method is necessary condition for the generation of an artifact. The competitive strategy formation it's a complex problem, even for companies that have qualified people for this task, and even more to small businesses. Happens that techniques, methods and traditional models have not facilitated its development. Thus, to identify a method which allows to formulate sufficiently standardized business strategy steps from well defined and easy to understand and also has some degree of universality which can generate an artifact, constitutes a considerable contribution not only for management of companies, as well as for his own theory of competitiveness. The search for this method was made by the way of a literature research witch was analyzed the differences and similarities, the advantage and the disadvantage of the methods available in literature comforting the main thinkers on the theory of competitiveness. The analysis and demonstration of adequacy are made in light of the guidelines that govern the construction of an artifact and its evaluation is done by applying the method identified in a small dental clinic and the evaluation of a set of activities and resources extracted method by a group of dental clinics for use in the segment. Although not an objective of this study to construct artifact it is shown how to do it.

Key words: Competitiveness theory; Competitive strategy; Small enterprise; Dental clinic; Artifact.

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Classificação dos modelos de competitividade	16
Quadro 2.2 - Exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas.	37
Quadro 2.3 - Capacidades <i>versus</i> recursos para análise da vantagem competitiva.	39
Quadro 2.4 - Medidas propostas para o BSC.....	45
Quadro 2.5 - Configuração do campo da competição	50
Quadro 2.6 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade	68
Quadro 3.1 - Objetivos permanentes	75
Quadro 3.2 - Resultado da análise <i>SWOT</i> da clínica	88
Quadro 3.3 - Campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes	93
Quadro 3.4 - Estratégia operacional da clínica - ações propostas para aumentar a intensidade das armas	117
Quadro 3.5 - Avaliação do método identificado à luz do <i>Design Science</i>	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria	29
Figura 2.2 - Perspectiva do BSC	40
Figura 2.3 - Cadeia de relação e causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC....	43
Figura 2.4 - Função do BSC na implantação da estratégia competitiva	46
Figura 2.5 - Modelo de campos e armas da competição.....	56
Figura 2.6 - Exemplo do questionário para avaliação da intensidade de arma	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão.....	62
Tabela 3.1 - Quantidade de clínicas e cirurgiões dentistas em 5 municípios do Estado de São Paulo.....	79
Tabela 3.2 - Valor e quantidade de orçamentos realizados e fechados do núcleo clínica geral.	81
Tabela 3.3 - Lista das armas da competição da clínica e intensidade	97
Tabela 3.4 - Matriz de relacionamento das armas	101
Tabela 3.5 - Planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão.....	103
Tabela 3.6 - Configuração dos focos e dispersões e as variações aproveitamento e poderio competitivo.....	104
Tabela 3.7 - Mapa estratégico 1	106
Tabela 3.8 - Recomendação sobre a intensidade das armas	112
Tabela 3.9 - Recomendação sobre intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado	113
Tabela 3.10 - Cálculo do foco e dispersão conjunto.....	115
Tabela 3.11 - Mapa estratégico 2.....	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	PREÂMBULO	1
1.2	O PROBLEMA	2
1.3	OBJETO E OBJETIVOS	2
1.3.1	Objeto	2
1.3.2	Objetivo geral.....	2
1.3.3	Objetivos específicos.....	2
1.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	3
1.5	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	4
1.6	CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DO ESTUDO	5
1.7	MÉTODO DE PESQUISA.....	6
1.8	PAPEL DO PESQUISADOR E QUESTÕES ÉTICAS	8
1.9	ETAPAS DA PESQUISA	8
1.10	ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	9
2	REVISÃO TEÓRICA SOBRE ESTRATÉGIA.....	10
2.1	INTRODUÇÃO.....	10
2.2	UMA CLASSIFICAÇÃO DA BASE DE CONHECIMENTO SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	12
2.3	SOBRE ESTRATÉGIA.....	16
2.3.1	Conceito e definições.....	16
2.3.2	Tipologia sobre estratégia.....	18
2.3.3	O problema de estratégia	20
2.4	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	23
2.5	MODELOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	25
2.5.1	O modelo de Michel Porter	27
2.5.2	<i>Resource Based View</i>	35
2.5.3	<i>Balanced Scorecard</i>	39
2.5.4	Modelo de Campos e Armas da Competição	47
2.6	COMPARAÇÃO DOS MODELOS PORTER, RBV, BSC E CAC E JUSTIFICATIVA PARA O MODELO DE ESTRATÉGIA ADOTADO.....	64
2.6.1	Comparação quanto ao objetivo dos modelos.....	64
2.6.2	Comparação quanto à estrutura dos modelos	65

2.6.3	Comparação quanto às condições necessárias para gerar um artefato e justificativa do modelo adotado.....	68
3	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA EMPRESARIAL	72
3.1	APLICAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE PEQUENO PORTE	72
3.1.1	Passo 1 - Definir a empresa almejada.....	73
3.1.2	Passo 2 - Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.....	76
3.1.3	Passo 3 - Entender o negócio.....	76
3.1.4	Passo 4 - Identificar e avaliar oportunidades ameaças e riscos	86
3.1.5	Passo 5 - Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio	89
3.1.6	Passo 6 - Decidir a estratégia competitiva de negócio	107
3.1.7	Passo 7 - Decidir a estratégia competitiva operacional	111
3.1.8	Avaliação da estratégia competitiva da clínica	117
3.2	ARTEFATO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS.....	128
3.2.1	Artefatos em <i>design science</i>	128
3.2.2	Estrutura do artefato	133
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
	APÊNDICE	144

1 INTRODUÇÃO

1.1 PREÂMBULO

Há alguns anos, somente as empresas de médio e, principalmente as de grande porte, formulavam estratégias para competição. Nos dias de hoje a competição entre as empresas é acirrada em todos os setores da economia e envolve empresas de qualquer tamanho, incluindo as de pequeno porte, que muitas vezes necessitam formular estratégias para manterem-se competitivas em qualquer mercado ou segmento de atuação.

Ocorre que as técnicas, métodos e modelos tradicionais não têm facilitado a elaboração de estratégias competitivas. Assim, se for possível identificar um método suficientemente padronizado que permita facilitar a formulação da estratégia competitiva empresarial a partir de passos bem delineados e de fácil compreensão e que, além disso, possua algum grau de universalidade, permitirá a geração de um artefato. A utilização de um artefato poderá facilitar bastante a tarefa das empresas no processo de formulação e implementação de suas estratégias competitivas, inclusive aquelas que possuem pessoal pouco qualificado para essa tarefa, como é o caso das pequenas empresas.

Esta constatação motivou a presente pesquisa, cujo objetivo foi identificar um método para formulação da estratégia competitiva para empresas que possua características necessárias, permitindo que o método seja aplicado a todo um segmento de empresas e que seja capaz de gerar um artefato.

A busca do método foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e análise das vantagens e desvantagens dos métodos disponíveis na literatura confrontando o pensamento embutido em algumas das principais teorias da competitividade, especificamente os de Michael Porter (PORTER, 1986; 1989; 1996; 2009), o *Resource Based View* (RBV) (BARNEY 1991; 2001), o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 1997; 2001; 2004), e o Campos e Armas da Competição (CAC) (CONTADOR, 2008).

A análise e demonstração da adequabilidade do método foram feitas a luz das diretrizes que governam a construção de um artefato em *design science* e submetido a um processo de avaliação utilizando para tanto duas instâncias. O conjunto de recursos e atividades extraído a partir do método identificado e seu conteúdo adaptado, que podem ser utilizados no segmento de clínicas odontológicas foram submetidos à avaliação dos gestores de um conjunto de clínicas odontológicas, enquanto a sua capacidade de gerar estratégias competitivas aceitáveis foi avaliada pelos gestores de uma clínica odontológica na qual foi aplicado o método.

1.2 O PROBLEMA

Um método para formulação de estratégias competitivas de empresas pode ser modelado a ponto de gerar um artefato?

1.3 OBJETO E OBJETIVOS

1.3.1 Objeto

O objeto do estudo é o método para formulação da estratégia competitiva para empresas.

1.3.2 Objetivo geral

Identificar método para a formulação da estratégia competitiva para empresas que seja suficientemente padronizado para aplicação em um mesmo segmento de empresas e que permita gerar artefato para esse fim.

1.3.3 Objetivos específicos.

O objetivo geral da pesquisa foi decomposto em quatro objetivos específicos, conforme segue descrito:

- Objetivo específico 1: Com base na análise das teorias sobre competitividade, identificar método para formulação da estratégia competitiva para empresas que possa gerar propostas com o objetivo de aumentar sua competitividade, ou seja, o método identificado poderá gerar propostas que podem aumentar a competitividade de uma empresa.
- Objetivo específico 2: Com base na análise das teorias sobre competitividade, identificar método para formulação da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte que seja suficientemente padronizado capaz de gerar um artefato, ou seja, o método identificado deverá ser suficientemente padronizado, de tal forma que seja capaz de gerar um artefato.
- Objetivo específico 3: testar o método identificado para formulação da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte, submetendo a uma clínica odontológica, ou seja, o método identificado fornece informações que auxiliam na decisão sobre estratégia de negócios e gera ações operacionais aceitáveis pelos gestores da clínica.
- Objetivo específico 4: a partir do método identificado, apresentar conteúdo como base para a construção de um artefato que possa ser aplicado a todo um segmento de empresas para formulação da estratégia competitiva.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa bibliográfica foi limitada a base teórica dos modelos de Porter, da RBV, do BSC e do CAC, que representam as principais correntes sobre estratégia competitiva disponíveis na literatura. Não houve a pretensão de se realizar uma análise de mérito dos modelos, mas sim identificar qual deles é o mais qualificado para ser aplicado, que seja padronizado o suficiente para aplicação as empresas do mesmo segmento e que possa gerar um artefato para esse fim.

Na aplicação do processo de formulação da estratégia competitiva, o estudo foi limitado a apenas uma empresa de pequeno porte, no caso, uma clínica odontológica. A avaliação das atividades e recursos que podem ser aplicados às

empresas do segmento foi feita em um grupo de cinco clínicas odontológicas de pequeno porte.

O inadequado preparo técnico em gestão empresarial por parte dos gestores da clínica também configurou uma limitação. A aplicação do método para formulação da estratégia operacional, conforme descrito no capítulo 3 deste trabalho, requer certo domínio do processo de gestão de empresas e o consequente conhecimento a cerca de ferramentas gerenciais/administrativas e sua aplicabilidade, conforme preconizado pelo método identificado.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A formulação de estratégia organizacional tem sido um problema complexo e de difícil solução para as empresas. Ao que se parece, parte considerável dessa dificuldade advém do fato de não se dispor de um método suficientemente padronizado que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados.

As micro e pequenas empresas (MPEs) são a maioria das empresas brasileiras, representando 97,5% do total de todas as empresas segundo SEBRAE (2008).

No que se trata de sua gestão, as MPEs possuem inúmeras dificuldades. Pesquisa elaborada pelo SEBRAE (2007) revela as dificuldades apontadas pelos empresários para o gerenciamento das empresas: políticas públicas inadequadas; falhas gerenciais; problemas financeiros; falta de crédito bancário; mão de obra pouco qualificada; inadimplência de clientes; problemas com logística operacional; entre outros.

As MPEs se diferenciam das médias e grandes empresas por apresentarem uma administração centralizada, gerenciada normalmente pelo próprio dono e seus familiares. Na maioria das vezes os gestores dessas empresas não apresentam um preparo técnico adequado, utilizando mal as ferramentas para gestão empresarial e tendo controles precários.

Nas pequenas empresas o poder tende a ser centralizado pelo proprietário ou "o dono". Assim, nestas empresas, segundo Andrade *et al.* (2004), a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e geralmente a estratégia reflete a sua percepção sobre a relação da organização com o ambiente externo.

Para Fleury e Fleury (2001) na pequena empresa, o administrador é a peça fundamental do processo de elaboração de estratégia, ele precisa estar capacitado à gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração, de aplicação em situações de direção, coordenação e planejamento. A formulação eficaz da estratégia empresarial está intimamente ligada às competências gerenciais e à cultura corporativa, que se configura no meio necessário para a consecução deste objetivo. Constatase na maioria das vezes, que os gestores das MPEs não possuem capacitação técnica adequada para elaborar a estratégia competitiva para sua empresa.

Para Andrade *et al.* (2004), estudos revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. Os esforços de pesquisa no campo da administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos.

Em vista disso, a identificação e divulgação de um método suficientemente padronizado que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados, e a consequente demonstração de que é possível construir um modelo analógico-simbólico para implementá-la, possibilita a construção de um artefato, o que poderá facilitar bastante a formulação da estratégia competitiva da empresa, permitindo inclusive que aquela de pequeno porte, que não dispõe de pessoal qualificado, possa realizá-la.

1.6 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DO ESTUDO

Da justificativa podem-se extrair as seguintes contribuições da presente dissertação:

- a) análise interpretativa e comparativa dos modelos Porter, do BSC, da RBV e do CAC sobre estratégia competitiva que teve o propósito de identificar um método para a formulação de estratégia competitiva suficiente padronizado que possa ser aplicado em empresas de um mesmo segmento e gerar um artefato para esse fim;
- b) contribuição científica à teoria da competitividade pela demonstração da viabilidade de utilização do método identificado na geração de estratégias competitivas para empresas de pequeno porte;
- c) apresentação de conteúdo como base para a construção de um artefato para formulação da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte pertencentes ao segmento de prestação serviços odontológicos.

Além disso, deve-se observar que o presente trabalho abre campo para uma série de estudos (dissertações) abordando o mesmo problema focado em empresas de outros setores, contribuindo dessa forma, para ampliar a validade do método identificado.

1.7 MÉTODO DE PESQUISA

Na identificação de um método para formulação da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte suficientemente padronizada, adotou-se a pesquisa *básica, qualitativa, exploratória* do tipo *bibliográfica*, uma vez que propôs a gerar maior compreensão da base de conhecimento sobre estratégias e interpretativa, visto que o conteúdo das idéias dos diversos pensadores foram analisados e cotejados entre si e uma posição própria foi assumida pelo autor deste estudo (SEVERINO, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa qualitativa caracteriza-se como uma possibilidade da compreensão de forma mais detalhada dos significados e características situacionais. Já a pesquisa exploratória segundo Gil (2010), tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses e geralmente assumem as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Na aplicação do método para formulação da estratégia competitiva, adotou-se a pesquisa *aplicada, qualitativa-quantitativa*, devido às próprias características do método identificado, *exploratória* por meio do *estudo de caso*, realizado em uma clínica odontológica. O estudo de caso, segundo Gil (2010), consiste em pesquisar um ou poucos objetos com a finalidade de se conhecer com detalhes o tema em estudo.

Na pesquisa quantitativa segundo Lakatos e Marconi (2009), o pesquisador se vale de amostras e de informações numéricas, podendo ser utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa.

Para Neves (1996) os métodos de investigação qualitativo e quantitativo não são excludentes, não significando que se deva optar por um ou outro. Pode-se utilizar os dois quando há a preocupação do pesquisador em revelar um fenômeno e explica-lo a partir de seus determinantes.

Na aplicação do método para formulação da estratégia competitiva foram utilizados questionários estruturados aplicados por meio de entrevistas semi-estruturadas, submetidos aos gestores da clínica odontológica para descrever o negócio, o ambiente empresarial em que a empresa está inserida, os recursos e atividades utilizados pela empresa e as ações operacionais propostas para sua implementação. Cálculos matemáticos prescritos pelo método identificado foram utilizados para medir a aplicação de esforços nas atividades e recursos que podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa. Para avaliar se o método identificado gera estratégias aceitáveis foi utilizado questionário estruturado submetido aos gestores da clínica.

Na identificação do conjunto de atividades e recursos aplicáveis ao segmento de empresas utilizou-se a pesquisa *qualitativa, descritiva* por meio de *levantamento*, utilizando-se para tanto questionário estruturado.

1.8 PAPEL DO PESQUISADOR E QUESTÕES ÉTICAS

O pesquisador atua como consultor em gestão empresarial, desenvolvendo suas atividades profissionais em empresas de pequeno porte de diversos ramos de atividades, inclusive empresas do ramo de prestação de serviço em odontologia.

Durante todo o processo de aplicação do método para formulação da estratégia competitiva da clínica, cuidados foram tomados para que não viesse a existir influência do pesquisador sobre as opiniões dos gestores da clínica. O papel do pesquisador se limitou à prestação de esclarecimentos sobre conceitos relacionados a gestão empresarial (ferramentas administrativas/gerenciais) com ênfase nas estratégias de negócios.

1.9 ETAPAS DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado durante os meses de outubro/2011 a fevereiro de 2012 sendo:

- A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos, dissertações e teses durante os meses de Outubro/2011 a Novembro de 2011;
- O levantamento de dados para a formulação da estratégia pelo método identificado foi realizado através de diligências a clínica durante os meses de Outubro/2011 a Janeiro/2011.
- A formulação da estratégia competitiva para a clínica foi realizada nos meses de Janeiro/2011 a Fevereiro/2012.
- A avaliação do elenco de atividades e recursos para o segmento de empresas foi realizada por um grupo de clínicas no mês de Janeiro/2012.
- A avaliação da estratégia formulada para a clínica foi realizada pelos seus gestores no mês de Fevereiro de 2012.

1.10 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos.

No segundo capítulo é desenvolvida a pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar um método para formulação de estratégias competitiva para empresas que possa ser suficiente padronizado para aplicação a um segmento de empresas e capaz de gerar um artefato. É apresentada a análise e comparação entre os modelos e a conclusão.

No capítulo terceiro foi realizada a aplicação do método identificado a uma clínica odontológica de pequeno porte, assim como sua avaliação e conclusão. Foi identificado, a partir do referido método, um conjunto de recursos e atividades aplicáveis às empresas do mesmo segmento e realizada sua avaliação. O conjunto de atividades e recursos identificado foi utilizado na aplicação do método. Neste capítulo também foi apresentado o conteúdo como base para a construção de um artefato em *design science*.

No último capítulo é apresentada a conclusão sobre a pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA SOBRE ESTRATÉGIA

2.1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é descrever o pensamento dos principais autores sobre estratégia e estudar técnicas, métodos e modelos aplicados à formulação da estratégia competitiva de empresas com o objetivo, de identificar um método que seja suficientemente padronizado, que possa ser aplicado a um conjunto de empresas e que permita gerar um artefato para auxiliar a formulação da estratégia competitiva de empresas.

Duas condições devem ser atendidas por esse método:

- a) Que seja devidamente estruturado para que sua aplicação conduza à formulação da estratégia da empresa, ou seja, é necessário dispor de um método com passos bem definidos para esse fim;
- b) Que possua abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser compartilhada a classes de empresas, condição esta necessária para gerar um artefato.

A chamada era do Planejamento Estratégico surgiu com as obras: *Leadership in Administration* de Philip Selznick, publicada em 1957; *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler, publicada em 1962; *Business Policy* de Edmund P. Learned e outros, publicada em 1965; e *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff, também publicada em 1965. Notabilizou-se na década de 1970 pelo surgimento de diversos conceitos, como a distinção entre planejamento estratégico, tático e operacional, definições de negócio, de visão e missão da empresa, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que analisa as forças e fraquezas versus oportunidades e ameaças, criação da matriz BCG (*Boston Consulting Group*), entre outros.

A década de 1980 inaugurou a era da competitividade e o planejamento estratégico passou a ser desenvolvido com o objetivo de formular estratégias competitivas para promover vantagem competitiva às empresas. O introdutor desse

novo enfoque foi Michael Porter, cujo pensamento ancora-se na importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento dela nesse ambiente. Porter apresentou em 1979, as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria. Mais tarde, disseminou o conceito de vantagem competitiva. Desde então, ele exerceu forte influência sobre o meio acadêmico e o empresarial.

Nas décadas de 1980 e 1990 surgiu uma nova corrente de pensadores que, de certa forma, se contrapõem ao pensamento de Michael Porter, que atribui aos fatores externos à empresa toda explicação para a competitividade empresarial. Essa nova corrente abriga-se principalmente sob a chamada *RBV (Resource Based View)*, cuja ênfase está nos fatores internos da empresa.

Essa nova corrente defende a ideia de que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa. Ou seja, as fontes de vantagem competitiva são os recursos e capacidades controlados pela empresa desde que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e organizados. Contribuiu para essa corrente, e com grande repercussão, o conceito de competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995).

Na década de 1990 surge o *Balanced Scorecard (BSC)*, atualmente considerado um sistema de gestão estratégica, que prega o alinhamento das ações internas da empresa aos seus objetivos estratégicos como fundamental para o sucesso competitivo da empresa. Utiliza indicadores para avaliar o desempenho financeiro, de conhecimento do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento e busca implantar ações internas de forma a alcançar os objetivos estratégicos traduzidos por meio desses indicadores.

Na década de 2000, surgiu o modelo de campos e armas da competição (CAC), cujos estudos foram iniciados na década anterior. Trata-se de um modelo quali-quantitativo, que trabalha também com variáveis numéricas. O modelo alia a concepção de Michael Porter, de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, representado pelos campos da competição, e a concepção dos autores adeptos da *RBV*, de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, representado pelas armas da

competição. Além disso, o modelo CAC utiliza a ideia de alinhamento das estratégias por trás do *BSC*, mas com duas vantagens adicionais: mostra como promover esse alinhamento por meio da correta escolha das armas da competição (estratégia operacional) para competir em um dado campo da competição (estratégia de negócio) e cria um indicador (foco) para, pela primeira vez, tratar a questão do alinhamento de forma quantitativa.

2.2 UMA CLASSIFICAÇÃO DA BASE DE CONHECIMENTO SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Considerando o objetivo de identificar um modelo que auxilie a empresa na formulação de sua estratégia competitiva, merecem serem analisadas as ideias contidas no pensamento de PORTER (1986, 1989; 1986; 2009), de BARNEY (1991; 2001), de KAPLAN e NORTON (1997; 2001; 2004) e de CONTADOR (2008), o que será feito nas seções seguintes. Essa análise conduzirá à escolha de um método capaz de atender aos dois primeiros objetivos específicos apresentados em 1.3. O método que se busca não deve necessariamente utilizar conhecimentos limitados à teoria fornecida por um único autor citado, mas pode, evidentemente, mesclar conhecimentos fornecidos por dois ou mais desses autores.

A classificação do pensamento desses autores citados feita sob alguns critérios convenientes pode, não apenas facilitar sua compreensão, como também conduzir o processo de escolha de um método que seja suficientemente padronizado, adequado à construção de um artefato para formulação da estratégia competitiva da empresa. Serão adotadas duas classificações: a) quanto às características do modelo; e b) quanto ao método para formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo.

Cabe aqui fazer uma observação sobre uma licença de linguagem adotada ao longo do texto. Nem todos os autores citados lançaram teoria que pode ser classificada como um modelo de estratégia.

Segundo Ackoff e Sasieni (1971), um modelo deve satisfazer duas condições:

- a) ser simples de entender, resolver e aplicar;
- b) fornecer uma representação completa e realista do problema real, incorporando apenas os elementos necessários para caracterizar sua essência; e
- c) explicitar a relação de causa-efeito entre as leis que governam o comportamento do sistema modelado e o desempenho desse mesmo sistema

Ficará claro que poucos dos autores aqui tratados apresentam teoria sobre competitividade na qual podem ser encontradas as três condições anteriormente citadas. A despeito disso, todas as quatro teorias embutidas no pensamento dos autores aqui tratados serão denominadas de *modelo*.

Para perfeita compreensão do texto faz-se necessário também especificar o significado das palavras metodologia, método e modelo.

As definições oferecidas por Ferreira (2009) no novo dicionário Aurélio da língua portuguesa que melhor explicam o significado adotado nesse texto são:

- **Metodologia** - estudo de métodos; a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade; e
- **Método** - caminho pelo qual se atinge um objetivo; modo de proceder; maneira de agir; meio.
- **Modelo** - próprio para ser imitado; feito para que se possa estudar o original.

Enquanto que metodologia é o estudo da melhor maneira de, num determinado estado de conhecimentos, abordar determinados problemas, método é o caminho racional para resolver um problema.

Assim, método será entendido nesse texto como processo ou meio, através de passos bem definidos, que conduzam à formulação da estratégia competitiva da empresa.

A primeira classificação dos modelos interessa mais à compreensão do pensamento de cada autor e é feita sob dois critérios: 1) fatores que determinam a competitividade (internos, externos ou ambos); 2) existência de alinhamento entre estratégias e objetivo.

A segunda classificação está endereçada à escolha de um método suficientemente padronizado capaz de gerar um artefato. Nesta, o método para formulação da estratégia competitiva será classificado segundo dois importantes critérios: 1) apresenta um método formalizado; e 2) nível de abrangência (a solução pode ou não ser compartilhada por outras empresas).

Quanto aos fatores que determinam a competitividade deseja-se analisar se o autor entende que a competitividade da empresa:

- a) provém predominantemente dos fatores externos, ou seja, de seu posicionamento no mercado, pensamento este que leva a obter vantagem competitiva por meio de estratégias diferenciadoras;
- b) se ela provém basicamente dos fatores internos à empresa, pensamento este que leva a obter vantagem competitiva por meio de estratégias funcionais ou operacionais; ou
- c) se a competitividade da empresa provém tanto dos fatores externos como dos fatores internos

O primeiro caso contempla os modelos de posicionamento, cujo objetivo é posicionar a empresa num *ranking* de preferência dos clientes e o autor está mais preocupado em relacionar as estratégias de negócio com esse objetivo, ou seja, como fazer para que os clientes enxerguem fatores diferenciadores na empresa de forma a atraí-los para seus produtos ou serviço. Desconsidera ou trata em segundo plano os meios para alcançar essa vantagem competitiva.

No segundo caso, o objetivo não é ocupar uma dada posição na preferência do cliente, mas sim alcançar níveis internos de desempenho e o autor, está mais preocupado com as estratégias operacionais (os meios), ou seja, como utilizar os recursos internos para alcançar seus objetivos, tratando de forma secundária a correlação desses meios com a visibilidade externa que se deseja dar à empresa.

No terceiro caso, o autor está preocupado em não só formular estratégias de negócio com o objetivo de ocupar uma dada posição na preferência dos clientes, como também em definir estratégias operacionais que implementem as primeiras, estabelecendo um alinhamento entre ambas.

Quanto ao método para formulação da estratégia competitiva, interessa analisa-la sob dois aspectos: quanto a sua formalização e quanto à abrangência da solução. Quanto ao método, é importante reconhecer se o autor fornece um com passos bem delineados que conduzam à formulação da estratégia competitiva da empresa, Com relação à abrangência, é importante verificar se a solução possui amplitude suficiente para que outras empresas do mesmo segmento possam compartilhar dessa solução.

Esses dois aspectos ligados ao método são fundamentais para a busca de um artefato que auxilie a formulação da estratégia competitiva de empresas. Sem um método formal para a elaboração da estratégia é impossível criar um artefato, e esse artefato deve ser passível de aplicação à classes de empresas, caso contrário compromete seu real valor.

O Quadro 2.1 fornece a classificação do pensamento dos diversos autores quanto aos critérios discutidos, classificação esta que será justificada ao longo do capítulo.

Quadro 2.1 - Classificação dos modelos de competitividade

AUTOR	OBJETIVO	FATORES DA COMPETITIVIDADE	QUANTO AO MÉTODO	
			NÍVEL DE ABRANGÊNCIA	MÉTODO
<i>PORTER</i>	Tornar-se competitiva	Fatores externos	Qualquer empresa de qualquer setor de atividade	Não formalizado
<i>BARNEY</i>	Obter retorno acima da média	Fatores internos	Qualquer empresa de qualquer setor de atividade	Não formalizado
<i>KAPLAN e NORTON</i>	Aumentar o retorno sobre capital	Fatores internos	Somente para a empresa em questão	Formalizado
<i>CONTADOR</i>	Aumentar o grau de competitividade	Fatores externos e internos	Qualquer empresa de um mesmo setor de atividade	Formalizado

Fonte: Autor

2.3 SOBRE ESTRATÉGIA

2.3.1 Conceito e definições

Há várias definições de estratégia e não há consenso entre os autores sobre o tema. Estratégia tem origem na área militar, a partir do planejamento e execução da movimentação de tropas em situações de conflito. Posteriormente, estratégia começou a ser utilizada na administração de empresas, considerando que a competição entre as empresas para ser a melhor no seu mercado de atuação tornou-se uma “guerra”.

Atualmente a palavra estratégia é utilizada de forma corriqueira, sendo empregada em quase em todos os campos de atividades, inclusive para planejar pequenas ações do “dia a dia” das pessoas.

Definir estratégia não é algo fácil. Autores das mais variadas escolas definem estratégia partir de seu ponto de vista.

Zaccarelli (2002, pg 73) define estratégia:

Estratégia é um guia prático para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreendem duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; e preparação para obter vantagens nas interações.

Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos e metas);
- Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem em relação aos concorrentes.
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização;
- Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem dez escolas de administração estratégica (vide tipologia sobre estratégia) como produto de suas pesquisas que revisaram em torno de duas mil publicações relacionadas a estratégias em diversos campos além do campo da administração e concluem que, dado a quantidade de escolas e pensamentos, não existe uma definição universal de estratégia.

Após a análise das dez escolas de administração estratégica expostas no livro *Safari de Estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000, pg. 274) concluem que a decisão estratégica é um desígnio arbitrário, que envolve uma visão intuitiva, um aprendizado intuitivo e cognição individual do decisor. Envolve também aspectos como interação social, cooperação e conflito. Necessita análise antes, programação depois, bem como negociação durante e tudo isso precisa ser feito considerando o ambiente que pode ser exigente.

2.3.2 Tipologia sobre estratégia

Existe um emaranhado de formas para tipificar ou classificar estratégias. Para evidenciar a complexidade dessa questão, basta recorrer a Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que identificam nada menos que dez escolas de administração estratégica, quais sejam:

- A escola do *design*: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A escola do planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- A escola do posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- A escola empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- A escola cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
- A escola de aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- A escola do poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- A escola cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- A escola ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- A escola de configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

Zaccarelli (2011) apresenta uma classificação das estratégias competitivas segundo a variável *tipo de preocupação do estrategista*, o que o permitiu fazer seis particularizações e, conseqüentemente, definir seis tipos de estratégia:

- a) *estratégia pela preferência dos clientes*, cuja preocupação está no relacionamento com os atuais clientes para ser o fornecedor preferido, tendo como oponente os concorrentes;

- b) *estratégia de custos flexíveis e baixos*, cuja preocupação reside nos aspectos internos à empresa, tendo como oponente os concorrentes e cujo objetivo é ter custos internos mais baixos e ou mais flexíveis, que os competidores
- c) *estratégia de posicionamento para negociação*, cuja preocupação reside no relacionamento com seus fornecedores e clientes, mas só no aspecto negociação, tendo eles próprios como oponentes e procurando obter maior poder de negociação;
- d) *estratégia de posicionamento na rede de negócio*, cuja preocupação reside na liderança e poder de negociação dos participantes da rede de negócios com o objetivo de conseguir a maior fatia do lucro agregado, tendo todos os participantes da rede como oponentes;
- e) *estratégia de inovação*, cuja preocupação reside em conseguir inovações nos produtos ou nos negócios originando nova rede de negócios, por meio de uma inovação *break through*; e
- f) *estratégia dinâmica*, cujas preocupações são aumentar as vantagens competitivas já existentes, crescer da forma conveniente, resistir a imprevistos para dar continuidade ao sucesso já conseguido, tendo diversos oponentes.

A despeito dessas classificações ou de muitas outras disponíveis na literatura, uma que parece gozar do consenso geral é aquela que classifica as estratégias em três tipos, segundo a hierarquia na tomada de decisão, que segundo a nomenclatura fornecida por Contador (2008) são: a) estratégia corporativa; b) estratégia de negócio; e c) estratégia operacional.

A estratégia corporativa diz respeito a elaboração de estratégia para ser implementada em mais de uma empresa, pertencentes a um mesmo grupo e elas versam basicamente sobre questões como:

- a) definição do conjunto dos negócios da corporação;
- b) definição do relacionamento entre esses negócios;
- c) alocação de recursos a cada negócio;

- d) formas de capitalização (abertura de capital, emissão de debêntures, oferta de ações, etc.); e
- e) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros.

A estratégia de negócio é aplicável a somente uma empresa para o posicionamento de um produto em um determinado mercado. Já a estratégia operacional diz respeito aos fatores internos, ou seja, estratégia de um departamento ou área funcional e tem por objetivo implementar a estratégia de negócio da empresa.

2.3.3 O problema de estratégia

Zaccarelli (2002) afirma que o problema de estratégia visa a passagem de uma situação para outra. Uma empresa não está contente com sua situação e deseja passar para uma situação melhor. Nesse processo poderá se deparar com inúmeros problemas que podem dificultar atingir seu objetivo. A grande parte dos problemas que ocorrem em uma empresa são problemas de passagem que não podem ser resolvidos pela lógica.

Para a elaboração de estratégia visando à passagem de uma situação para outra é fundamental entender qual é o problema que se coloca a empresa, o que se almeja como situação ideal, reunir todas as informações disponíveis e decidir. Nesse sentido Zaccarelli (2002) afirma: “não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como, não existe estratégia errada e sim estratégia que deu errada”.

Barney e Hesterley (2007) complementam que é difícil prever como a competição em um determinado segmento vai evoluir, não sendo possível saber se a empresa está escolhendo a estratégia certa. A estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria. É uma aposta de como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para ser obter uma vantagem competitiva.

Uma questão importante a ser discutida, que possui repercussão inclusive sobre os objetivos deste trabalho, é: estratégia é um problema de lógica?

Contador (2008) afirma que estratégia:

- 1) é *um problema*, uma vez que procura eliminara uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada;
- 2) é um *problema não-estruturado* devido a impossibilidade de defini-lo perfeitamente, uma vez que as variáveis e a inter-relação entre elas não podem ser determinados com alto nível de certeza. Não existe uma perfeita definição de causa/efeito;
- 3) é um *problema dinâmico e com informação incompleta*, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses;
- 4) é um *problema de incerteza*, com insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis;
- 5) *não é um problema de lógica* (pessoas de idêntica capacidade chegam a resultados diferentes) e exige, portanto, *decisão* e não *solução*.

Zaccarelli (2002) considera que os problemas contem solução lógica ou incertezas e estratégia está inserida no campo das incertezas. Quando não se tem todas as informações necessárias para uma ação será necessário decidir.

Para Zaccarelli (2002), as decisões, de fato, não são lógicas e dependem do grau de incerteza da situação apresentada e do ponto de vista de cada participante em reação aos riscos. Quando se têm todas as informações em relação ao problema, não há incerteza, ou seja, a decisão é lógica e pessoas diferentes chegam ou podem chegar a uma mesma solução. Apesar da possibilidade de se prever determinada reação do concorrente a uma decisão estratégica da empresa, não se pode prever a intensidade dessa reação. A reação do concorrente pode gerar uma reação da empresa e assim por diante, configurando um jogo, ou seja, um jogo competitivo.

Portanto, parece ser consenso que, de fato, estratégia não é um problema de lógica. Hafsi e Martinet (2008) são ainda mais contundentes afirmando que a estratégia não pode ser tratada de forma apropriada pela ciência, mesmo pela ciência multidisciplinar: “A estratégia, quando reduzida a estudos de dimensões simplificadas, pode ser estudada de maneira científica, mas, ao fazer isso, perde a sua utilidade” (HAFSI e MARTINET, 2008, pg. 1143).

Postos esses conceitos, pode-se afirmar que os problemas de estratégia empresarial geralmente são não estruturados, dinâmicos, não cooperativos, possuem informação incompleta e são tratados por agentes que atuam de acordo com seus próprios interesses. Portanto, não permitem solução lógica.

Diante dessa conclusão cabe a pergunta: é possível então desenvolver um artefato para a formulação da estratégia competitiva de empresas, na medida que artefatos pressupõem a existência de passos bem definidos para solução do problema e decisões estruturadas?

Segundo Contador (2008), a resposta a essa pergunta é sim, devido ao fato de que, na verdade, apenas a decisão sobre a estratégia a se adotar não é um problema de lógica, mas todo o processo que leva a municiar a alta administração com informações necessárias à tomada de decisão estratégica pode e deve ser revestido de lógica.

Além disso, deve-se considerar também a implantação da estratégia da empresa por meio das estratégias operacionais, tarefa essa que pode ser executada com boa dose de lógica.

Portanto, faz sentido pensar em desenvolver um artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas para: a) reunir e apresentar de forma objetiva informações para a alta administração tomar a decisão estratégica (decidir a estratégia de negócio); e b) definir sobre a estratégia operacional.

2.4 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Em geral, segundo diversos autores, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais, ou seja, a empresa é capaz de obter melhor resultado do que as empresa concorrentes e esse resultado possa ser medido através de algum tipo de indicador financeiro.

A vantagem competitiva somente passa a existir quando é percebida pelo cliente, ou seja, quando essa vantagem é direcionada ao cliente.

Segundo Zaccarelli (2002, pg. 91), para os administradores nos últimos anos “[...] o importante é sair-se bem na comparação com os competidores, não interessa se o valor absoluto for grande ou pequeno”.

Zaccarelli (2002, pg. 91) afirma ainda:

Para os administradores serem eficazes, vale ser mais potente na vantagem do que no custo/benefício, taxa de retorno de investimento ou análise comparativa de custos. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. [...] é extremamente importante [...] entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.

Para Contador (2008, pg. 40) vantagem competitiva é “uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior”.

Para Porter (1989) a vantagem competitiva pode ser obtida por meio das suas três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque) com as quais a empresa deve buscar ser líder de mercado.

Para Contador (2008, pg. 47) “vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa em relação a um concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Afirma ainda que só existe vantagem competitiva nos campos da competição, definido como “o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente,

no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, pg. 19).

Exemplos de campos da competição são: preço, qualidade de produto, prazo de entrega do produto/serviço, imagem da empresa. O modelo CAC é também um modelo de posicionamento e a empresa deve decidir sobre qual sua posição entre os concorrentes na preferência dos clientes.

Segundo a *Resource Based View* (RBV) as vantagens competitivas se localizam nos recursos internos da empresa que devem ser raros, inimitáveis e não substituíveis. Não se preocupa com o posicionamento da empresa no mercado, defendendo que se a empresa dispuser desses tipos de recursos terá vantagem competitiva sobre as concorrentes.

O *Balanced Scorecard* (BSC) não define explicitamente vantagem competitiva, mas deixa a entender que ela se localiza nos recursos dos sistemas de informação da empresa, que deve ser utilizado com o objetivo de promover a satisfação do cliente por meio de qualquer característica do produto ou da empresa que possa seduzi-los, como por exemplo, um ou mais dos campos da competição.

Zaccarelli (2011) sintetiza as definições de vantagem competitiva das diversas correntes de pensamento na classificação que faz sobre estratégia nos seis tipos de preocupações do estrategista:

- 1) Na estratégia pela preferência do cliente, a vantagem competitiva reside na preferência do cliente que pode ser conseguida pela diferenciação nos produtos e nos serviços prestados.
- 2) Na estratégia de custos flexíveis e baixos existe a vantagem competitiva de sustentação com preço médio baixo, obtida por meio da diferenciação no processo produtivo ou no produto, para redução do custo e da inflexibilidade.
- 3) Na estratégia de posicionamento para negociação existe vantagem competitiva de posição nas transações, obtida por meio da diferenciação

naquilo que altera o poder de negociação em relação aos fornecedores e clientes.

- 4) Na estratégia de posicionamento na rede de negócio existe vantagem competitiva de posição e governança na rede de negócio obtida por meio da diferenciação no poder de negociação para ter a melhor posição relativa para acumular vantagens nas negociações e exercer a governança da rede de negócios
- 5) Na estratégia de inovação a vantagem competitiva reside na inovação radical, sendo esta o próprio fator diferenciador;
- 6) Na estratégia dinâmica as vantagens competitivas são aquelas já existentes sustentadas pelo aumento e melhoria das diferenciações, já conseguidas.

Para possuir uma vantagem competitiva a empresa deve elaborar uma estratégia competitiva que a leve a ter vantagem em relação aos concorrentes.

2.5 MODELOS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nesta seção serão descritos as principais teorias sobre competitividade, fundamentadas nos modelos de Michael Porter, da *Resource Based View* (RBV), do *Balanced Scorecard* (BSC) e de Campos e Armas da Competição (CAC).

Não há a pretensão de realizar uma análise exaustiva sobre esses modelos, no entanto, dois objetivos serão contemplados nessa análise.

O primeiro objetivo é descrever seus principais pontos, focando os objetivos dos modelos, sua proposta para formulação de estratégias de negócio e operacionais e a existência ou não de alinhamento entre estratégias e objetivos.

O segundo objetivo é fazer um estudo comparativo sobre esses quatro modelos tendo em vista a escolha de um método que seja suficientemente padronizado e capaz de gerar um artefato para a formulação da estratégia

competitiva de empresas. Para tanto, serão analisados em função de duas questões básicas:

- a) é possível extrair desses modelos um método um método com passos bem definidos para a formulação da estratégia competitiva de empresas?
- b) esse método possui abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser compartilhada por empresas?

Porque limitar-se a esses quatro modelos? Primeiramente, porque, para atender o objetivo deste trabalho, é suficiente limitar-se à análise de autores pertencentes à era da competitividade, na qual, segundo Zaccarelli (2011), o desenvolvimento da estratégia considera a situação onde existem:

- a) oponentes inteligentes e criativos;
- b) conflito de interesses ou de vontades; e
- c) onde os resultados das decisões dependem das ações e reações dos oponentes

Segundo, porque esses modelos circunscrevem praticamente tudo que de mais importante foi desenvolvido sobre técnicas e métodos de estratégia competitiva que poderiam contribuir para o objetivo deste trabalho.

Anteriormente à era da competitividade, o pensamento reinante era do Planejamento Estratégico, no qual, ainda segundo Zaccarelli (2011), busca-se desenvolver um plano lógico de prazo médio ou longo para atingir objetivo pré-definido, sem considerar a existência ou importância de competidores e oponentes. E como o interesse deste trabalho está voltado para estratégias competitivas de empresas, não há porque incluir pensadores desse período, embora existam muitos e importantes.

Cabe aqui uma defesa em favor do planejamento estratégico, para não estimular aqueles que pretendem negligenciar sua importância devido ao surgimento da teoria da competitividade. Para tanto, vamos recorrer ao mesmo pensador (ZACCARELLI, 2011, pg.4):

É um engano considerar que o planejamento estratégico ficou ultrapassado pela evolução dos conceitos. Existem muitas aplicações para o planejamento estratégico que permanecem válidas, como, por exemplo, grandes empresas monopolistas, ou quase monopolistas, que desconsideram a importância de seus competidores, e também pequenas e novas empresas, que precisam se adaptar ao ambiente empresarial antes de pretender competir com outras empresas. O planejamento estratégico pode também ter utilidade restrita, servindo para seus executivos terem uma visão de sua empresa como um todo, com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, mas sem pretensão de usar essa visão para decidir sobre problemas de competição.

2.5.1 O modelo de Michel Porter

O modelo de Michael Porter preocupa-se com a decisão estratégica em três níveis hierárquicos. No nível superior, busca localizar o ramo de negócio (ao que Porter chama de indústria) em a empresa deve atuar. No nível intermediário, busca diferenciar a empresa de seus concorrentes para atrair o interesse dos clientes e; no nível inferior, busca identificar as atividades funcionais que devem ser executadas de forma mais eficaz para acentuar as vantagens competitivas.

Para localizar o negócio em que atuar, utiliza a análise de rentabilidade das diversas indústrias (setores) e as cinco forças que afetam a competição em cada indústria. A análise de rentabilidade, segundo Porter, é um fator significativo, pois diferentes segmentos de negócio apresentam diferentes níveis de rentabilidade.

Para diferenciar a empresa da concorrência, utiliza as três estratégias genéricas, liderança em custo, diferenciação e enfoque e, para acentuar as vantagens competitivas por meio de atividades funcionais, utiliza a análise da cadeia de valores. As decisões estratégicas nesses dois níveis buscam dar um posicionamento estratégico á empresa, cujo objetivo é garantir um lugar único na mente dos consumidores.

Todos esses conceitos serão discutidos a seguir:

As cinco forças competitivas da indústria

Para Porter (1986) conhecer a estrutura da indústria é fundamental para decidir em que negócio atuar, o que significa analisar e entender o ambiente onde a empresa está inserida. Este é o ponto de partida para formular a estratégia competitiva da empresa com o objetivo de buscar uma posição nesse ambiente e se defender suas ameaças e influenciá-lo ao seu favor.

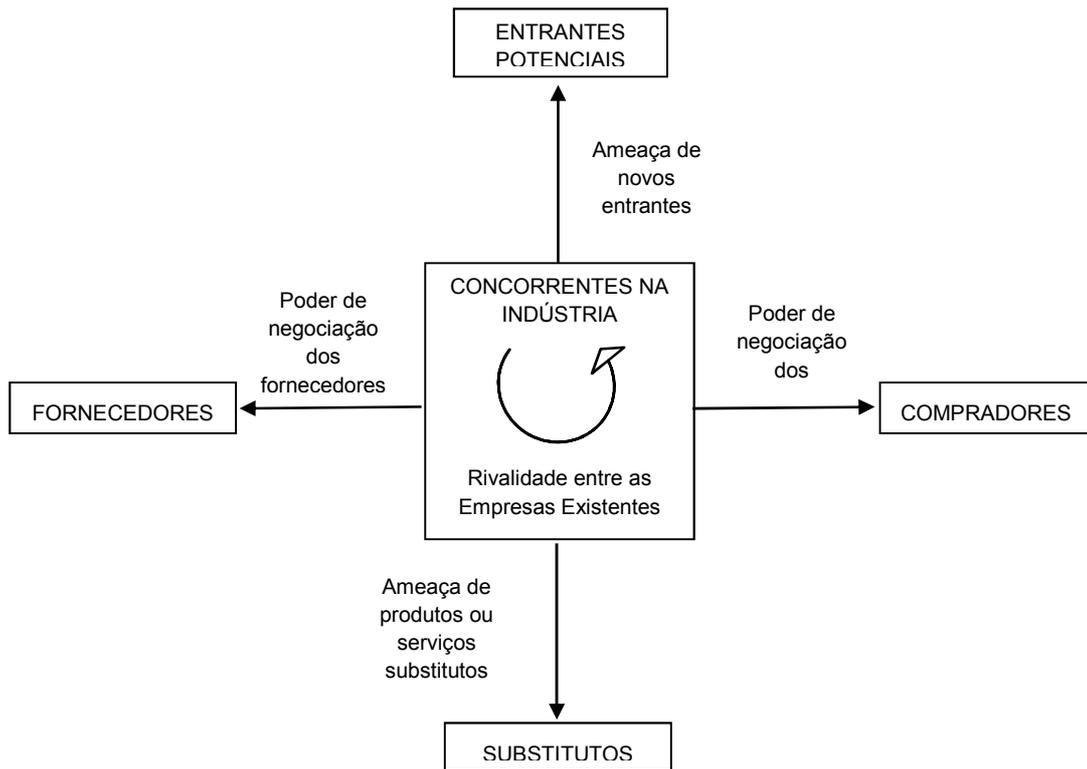
Para entender o ambiente onde a indústria está inserida, Porter (1986) identificou cinco forças básicas, que combinadas representam a estrutura da concorrência existente na indústria. A partir desse modelo a empresa tem condições de identificar seus pontos fortes e suas fraquezas e escolher a melhor estratégia para obter melhor resultado. Dependendo do segmento de atuação da empresa, a intensidade das forças pode variar.

As cinco forças básicas, conforme ilustradas na Figura 2.1, são:

- *Rivalidade entre as empresas existentes*: É a concorrência direta de empresas em um mesmo mercado com produtos pouco diferenciados entre si. As empresas concorrem em preço, inovação, marketing e a concorrência agressiva afeta a rentabilidade.
- *Ameaça de novos entrantes*: entrada de nova empresa no mercado realizando investimentos e trazendo novas capacidades, com o desejo de conquistar uma fatia desse mercado. Como resultado, as empresas participantes verão a sua rentabilidade ser reduzida.
- *Poder de negociação dos fornecedores*: capacidade de “barganha” dos fornecedores que podem cobrar preços maiores em função de deterem produtos exclusivos ou a existência de poucos fornecedores, ou mesmo recusar-se a fornecer para a empresa.
- *Poder de negociação dos clientes*: É a capacidade de “barganha” dos compradores que compram em quantidade e exigem preços menores e melhor qualidade, acirrando a concorrência e colocando a empresa sob pressão.

- *Ameaças de produtos ou serviços substitutos*: capacidade de empresas que podem produzir produtos ou prestar serviços substitutos ou similares que atendam as necessidades dos clientes.

Figura 2.1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986)

Para o posicionamento da empresa dentro da indústria, para se defender ou influenciar o ambiente, Porter (1986) propôs três estratégias genéricas que empresas podem seguir com o objetivo de alcançar o desempenho acima da média e conquistar uma vantagem competitiva.

Segundo Porter Segundo Porter (1986), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas.

As estratégias genéricas segundo Porter (1986) são:

- Liderança em custo: significa ter o custo total menor que o dos concorrentes, através de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse fim, tendo no preço final do produto, um dos principais atrativos. Neste tipo de estratégia o escopo é amplo, atingindo diversos segmentos de atuação simultaneamente.
- Diferenciação: oferecer um produto ou o serviço único, diferente dos concorrentes. Significa ter um produto com características diferentes e serviços associados de qualidade. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.
- Enfoque: escolha de um segmento específico ou nicho ou mesmo um mercado geográfico onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores e obter vantagem competitiva por meio da diferenciação ou menor custo.

Enquanto as estratégias de liderança em custo e diferenciação significam a maneira pela qual a empresa competirá, a estratégia de enfoque determina onde a empresa concorrerá (um local específico ou mercado específico de competição ou um mercado amplo).

A adoção simultânea das estratégias de custo e diferenciação é incompatível. A tentativa de aliar ambas levaria a empresa a uma situação definida por Porter (1986) como meio-termo, não podendo ser sustentada ao longo do tempo.

A cadeia de valores

Em seu segundo livro, Porter (1989) lança o modelo de *cadeia de valor* com o objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva localizadas nas atividades internas da empresa. Esse conceito traz uma forma de análise sistemática de todas as atividades executadas pela empresa, de como elas estão ligadas entre si e também de como estão ligadas às atividades de outras empresas da cadeia mesma de negócio (fornecedores, empresas clientes, empresas de distribuição, etc.).

Para Porter (1989) toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos, podendo essas atividades ser representadas através de uma cadeia de valores.

A cadeia de valores representa o conjunto das atividades desenvolvidas por uma empresa que vão desde a pesquisa e desenvolvimento até os serviços pós-venda e representa, também, as ligações das atividades entre si. Este modelo foi desenvolvido por Porter (1989) para analisar a origem das vantagens competitivas da empresa e com isso, identificar formas para intensificar essas mesmas vantagens competitivas.

Segundo Porter (1989, pg.31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”.

Uma empresa passa a ter vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de forma mais eficaz. Essas atividades denominadas de atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio (PORTER, 1989).

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. As Atividades de apoio sustentam as atividades primárias. A relação de interdependência entre as atividades associa às atividades de valor.

As atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas (PORTER 1989): 1) logística interna; 2) operações ou produção; 3) logística externa; 4) marketing e vendas; e 5) assistência técnica. As atividades de apoio podem ser divididas em quatro categorias genéricas: 1) aquisição; 2) desenvolvimento de tecnologia - (produto e o processo); 3) gerência de recursos humanos; e 4) infraestrutura da empresa.

A vantagem competitiva é o valor que uma empresa cria para seu cliente, através de um menor custo ou um diferencial em relação a seus concorrentes. O

objetivo da análise da cadeia de valores é identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear a estratégia, pois é a partir dessa análise, que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecer a estratégia da empresa. Além disso, a análise da cadeia de valor auxilia na identificação de como se posicionar estrategicamente em seu setor.

Posicionamento estratégico

A empresa busca um posicionamento estratégico realizando suas funções de forma diferente da concorrência ou produzindo algo reconhecido pelos compradores como diferente e único.

Posicionamento estratégico é um conceito lançado por Porter em 1996 (PORTER, 2009) onde ele procura integrar as estratégias genéricas e as atividades internas da empresa, reconhecendo um papel importante dessas últimas na busca de fatores diferenciadores.

Os posicionamentos estratégicos segundo Porter (2009) tem origem em três fontes distintas. Essas fontes não são mutuamente excludentes (em geral se encontram sobrepostas) e devem ser consideradas como um nível adicional de detalhamento das suas estratégias genéricas básicas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Os posicionamentos estratégicos são baseados na variedade, nas necessidades e no acesso:

Os posicionamentos de Porter (2009) são:

- O posicionamento baseado na variedade: consiste na escolha de apenas alguns tipos produtos e serviços, que satisfazem um subconjunto das necessidades dos clientes os quais a empresa é capaz de produzi-los melhor em relação aos concorrentes utilizando um conjunto de atividades diferentes.

- O posicionamento baseado nas necessidades: consiste em atender a maioria das necessidades de um segmento específico de consumidores a partir de um conjunto de atividades diferenciadas.
- O posicionamento baseado no acesso: consiste na segmentação dos clientes, que possuem necessidades parecidas em relação os demais, mas são acessíveis de forma diferente, seja em função de sua localização, seja em relação ao seu porte ou outra situação que seja necessário um conjunto de atividades diferentes para melhor alcançá-lo.

Para Porter (2009) as tomadas de decisão sobre o posicionamento determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como as atividades se relacionarão entre si.

Porter (2009) enfatiza a compatibilidade entre as atividades desempenhadas pela empresa. A eficácia operacional possibilita atingir a excelência em atividades individuais e a estratégia trata da combinação dessas atividades. As atividades distintas afetam umas as outras e em vez de visualizar a empresa como um todo, deve-se visualizar as competências essenciais para os recursos básicos e para os fatores críticos e sucesso.

Segundo Porter (2009), três são os tipos de compatibilidade de atividades:

- de primeiro nível: simples consistências entre cada atividade e a estratégia geral, assegurando que as vantagens competitivas das atividades se acumulem ao invés de dissiparem.
- de segundo nível: reforço mútuo das atividades. As atividades se complementam possibilitando a redução do custo associado.
- de terceiro nível: otimização de todo o esforço.

Para Porter (2009) a vantagem competitiva acontece quando a empresa tem um sistema integrado de atividades, o que lhe permite reduzir os custos e aumentar a diferenciação. O bom desempenho de uma atividade faz com que melhore o desempenho das outras atividades, aperfeiçoando a eficiência operacional, ficando

mais difícil aos concorrentes a sua imitação, a não ser que se consiga copiar o sistema completo, o que pode acarretar em investimentos consideráveis.

No entanto, Porter (2009) afirma que eficácia operacional não é estratégia. A busca de produtividade, da qualidade e da velocidade a partir da aplicação de diversas ferramentas gerenciais, tornaram as empresas mais enxutas e ágeis. Porém, os ganhos com melhorias operacionais não refletiram, muitas vezes, em rentabilidade sustentada.

Para Porter (2009), tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior de uma empresa. Uma empresa somente é capaz de superar em desempenho se conseguir estabelecer uma diferença que seja preservada, proporcionando maior valor aos clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Para desenvolver e manter posicionamento estratégico diferenciado, segundo Porter (2009), a empresa necessita seguir seis princípios:

- 1) Ter um objetivo certo - superioridade a longo prazo no retorno sobre o investimento;
- 2) Ter um conjunto de benefícios para os clientes diferente dos concorrentes;
- 3) Executar atividades diferentes a dos rivais ou as mesmas de forma diferente, refletindo assim em uma cadeia de valor específica;
- 4) As opções de posicionamento devem ser excludentes, abrindo mão de algumas características de produtos ou atividades para serem inigualáveis em outras;
- 5) As atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadoras, dificultando a reprodução pelos concorrentes;
- 6) Continuidade de direção.

As estratégias genéricas e o posicionamento, afirma Porter (2009), podem ser combinados e levar a empresa a uma vantagem competitiva. Uma empresa pode

ter posicionamento nas necessidades e ter estratégia genérica em liderança em custos, ou seja, as estratégias genéricas e o posicionamento não são excludentes. O lema da estratégia competitiva para Porter (2009) é ser diferente. Ser diferente a partir da escolha de um conjunto de atividades de modo diferente ou diferenciadas em relação aos concorrentes e com isso, propiciar um *mix* único de valores aos clientes.

2.5.2 Resource Based View

Durante a década de 1980, pela influência dos trabalhos de Porter (1986) pensava-se que o sucesso advinha do seu adequado posicionamento, cuja escolha era feita a partir da análise do ambiente externo (ou da estrutura da indústria), sendo praticamente desprezada a influência dos recursos e competências da empresa na escolha da sua estratégia.

Contudo, a partir do final da década de 1980, surgem vários estudos (entre eles HANSEN e WERNERFELT, 1989; BARNEY, 1991; e RUMELT, 1991) mostrando que a influência das características intrínsecas da empresa sobre sua rentabilidade é mais significativa do que a influência do setor a que a pertence. Esses estudos trazem um conjunto de contribuições sobre as características necessárias dos recursos para que estes se tornem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, o que deu origem a corrente de pensamento denominada *Resource Based View*, (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), entendida por alguns como um contraponto e, por outros, como um complemento ao pensamento de Porter.

A *Resource Based View* (RBV) é uma perspectiva que explica o comportamento estratégico da empresa, baseada na ideia de que a seleção, a obtenção e a disposição de recursos, bem como o desenvolvimento de competências (capacidades) únicas ou de difícil imitação resultam em uma vantagem competitiva e diferenciação sobre os seus concorrentes (BARNEY, 1991).

De modo geral, a RBV sugere que a formulação da estratégia da empresa seja desenvolvida de dentro para fora da empresa, num processo inverso ao

adotado pelo modelo de posicionamento. Inicialmente, identificam-se os recursos e capacitações que a empresa possui e que possam gerar vantagem competitiva em atividades desenvolvidas por áreas funcionais de empresa para então localizar uma indústria (setor) atrativa para atuar e, finalmente, selecionar a estratégia que melhor permita utilizar seus recursos e capacitações no tocante às oportunidades no ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2008, pg.17).

A estratégia fundamenta-se basicamente em identificar as características que a empresa e/ou seus produtos ou serviços poderão conter de forma a explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo por meio da utilização de seus recursos e capacitações.

A RBV é um modelo cujas vantagens competitivas estão baseadas nos recursos da empresa (modelo *VCBR*), enquanto que nos modelos de posicionamento as vantagens competiivas estão baseadas no mercado (modelo *VCBM*)

Hitt, Ireland e Hoskison (2008) apresentam alguns exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas, reproduzidos no Quadro 2.2.

Os recursos podem ser classificados como tangíveis e intangíveis e são ativos que a empresa controla e podem ser usados para criar e implementar estratégias. Os primeiros são definidos como ativos que podem ser vistos e quantificados e podem ser classificados em quatro categorias, segundo Barney (1991): recursos financeiros, como a capacidade da empresa em obter empréstimos; recursos organizacionais, como os sistemas gerenciais da empresa; recursos físicos, como a sofisticação de equipamentos da empresa; e recursos tecnológicos, como marcas registradas e patentes.

Quadro 2.2 - Exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas.

Áreas funcionais	Capacitações	Ex. de empresas
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização eficaz de técnicas de logística 	Wal-Mart, Dell
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar, capacitar e reter funcionários 	Microsoft, Dell
Gerenciamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle eficiente e eficaz dos estoques por meio de coletas de dados do ponto de compra 	Wal-Mart, Dell
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção eficaz de produtos e da marca ▪ Atendimento eficaz ao cliente 	MacKinsey & Co. Mac Donalds
Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imaginação das roupas da próxima temporada ▪ Estrutura organizacional eficaz 	Gap Inc.
		PepsiCo
Fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptidões de design e de produção resultando em produtos confiáveis ▪ Qualidade do produto e do design ▪ Miniaturização de componentes e produtos 	Komatsu BMW Sony
Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia inovadora ▪ Criação de soluções sofisticadas de controle de elevadores ▪ Transformação rápida de tecnologia de novos produtos e processo 	Carterpillar Otis Elevadores Co. Microsoft

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskison (2008)

Os recursos por si só podem não propiciar vantagem competitiva (GOLDENBERG *et al*, 2003). Eles adquirem maior probabilidade de ser a fonte de uma vantagem competitiva quando são integrados para formar uma *capacitação*, que é a condição de um conjunto de recursos de executar uma atividade ou uma tarefa de forma integrada (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2008). Se uma capacitação gerar vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, então ela é chamada de *competência essencial*.

Barney e Hesterley (2007) explicam que algumas empresas superam outras competindo no mesmo setor por possuírem recursos e capacidades valiosos que as demais concorrentes não têm, ou mesmo, por ser muito custoso imitar esses recursos e capacidades.

É possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir e o potencial delas para gerar vantagem competitiva afirmam Barney e Hesterley (2007). A principal ferramenta é o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).

O modelo VRIO diz respeito a quatro questões que devem ser levantadas pela empresa para analisar um recurso ou capacidade e determinar seu potencial competitivo, identificando assim, as forças e fraquezas internas:

- 1) O valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- 2) A raridade: o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
- 3) A imitabilidade: as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- 4) A organização: as outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Hitt, Ireland e Hoskison (2008) apresentam as consequências competitivas e as implicações no desempenho da empresa decorrentes das combinações dos quatro critérios de sustentabilidade, reproduzidas no Quadro 2.3. Esse quadro auxilia os gerentes a determinar o valor estratégico das capacitações de uma empresa, devendo esquivar-se de utilizar aqueles que são classificados com as características da primeira linha do quadro, afirmam Hitt, Ireland e Hoskison (2008).

Em geral, afirmam Barney e Hesterley (2007), as empresas que utilizam os recursos ou capacidades para explorar oportunidades ou conter ameaças, terão aumento das receitas líquidas ou redução os custos.

Quadro 2.3 – Capacidades *versus* recursos para análise da vantagem competitiva.

Um recurso ou capacidade:				Consequência competitiva?	Implicações no desempenho
É valioso?	É raro?	É difícil de imitar?	É insubstituível?		
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retorno abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos de médio a acima
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskison (2008)

2.5.3 *Balanced Scorecard*

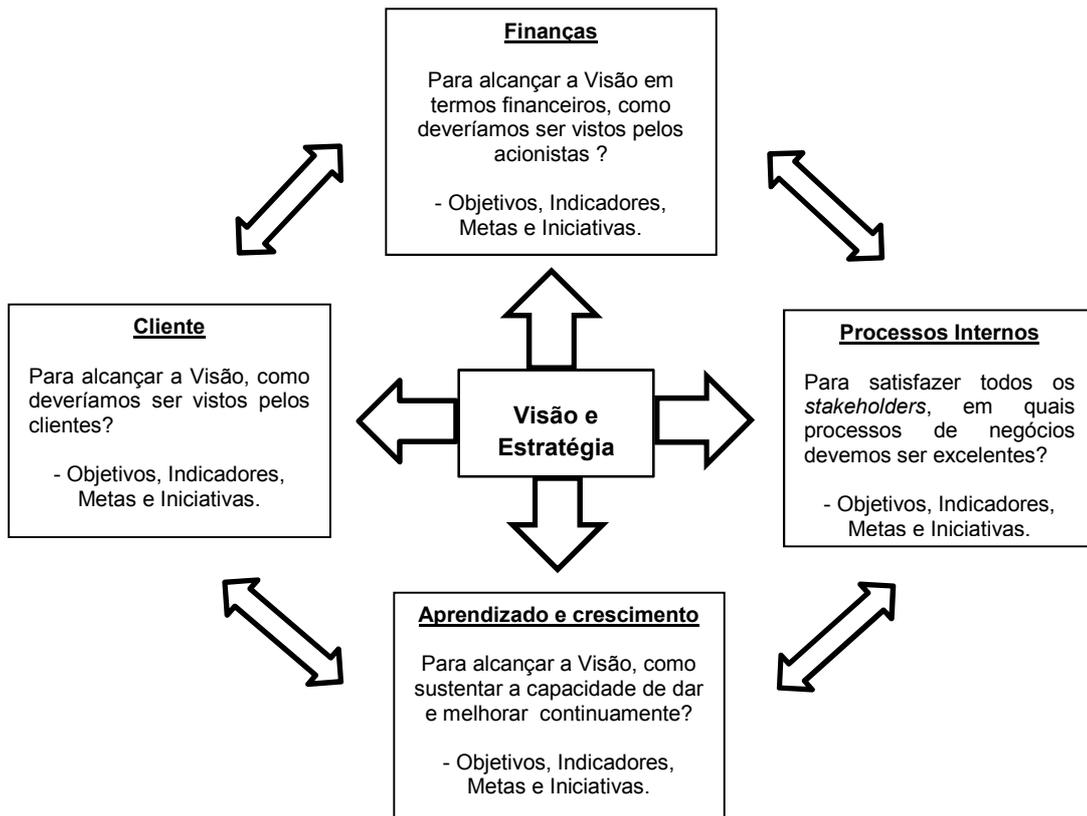
No processo de avaliação do desempenho nas organizações, tradicionalmente, sempre foram utilizados indicadores, extraídos dos relatórios financeiros, para medir a lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. No entanto, esses indicadores refletem o desempenho passado da empresa e são inadequados para avaliar a trajetória e direcionar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* (BSC), segundo Kaplan e Norton (1997) é um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. O referido instrumento preserva as medidas financeiras tradicionais e foca outras três perspectivas de desempenho: *clientes, processos internos e aprendizagem*.

As ações gerenciais são acompanhadas pelos relatórios financeiros tradicionais, mas passam a serem orientadas para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas.

O BSC traduz a missão, a visão e a estratégia da empresa em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazo, organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho ilustradas na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Perspectiva do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

As perspectivas de desempenho são, segundo Kaplan e Norton (1997):

- *Financeira* – indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de crescimento do faturamento, rentabilidade, lucratividade, e custos. A questão básica que se coloca nessa perspectiva é: *para alcançarmos os resultados financeiros desejados como deveríamos ser vistos pelos acionistas?*;
- *Clientes* – permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de clientes em cada segmento do negócio, a partir de medidas como satisfação do cliente, participação no mercado, imagem

e reputação da organização. A questão básica nessa perspectiva é: *para alcançarmos a visão como deveríamos ser vistos pelos clientes?*;

- *Processos internos* – orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, índices de produtividade, inovação, etc. Os indicadores dos processos internos demonstram como a excelência operacional gera impacto na satisfação dos clientes e nos objetivos financeiros. A questão básica nessa perspectiva é: *para satisfazermos todos os stakeholders, em quais processos de negócios devemos ser excelentes?*;
- *Aprendizado e crescimento* – Atua sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação. A questão básica que se coloca nessa perspectiva é: Para alcançar a Visão, como sustentar a capacidade de dar e melhorar continuamente?

Para Kaplan e Norton (1997), o objetivo principal do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos através do:

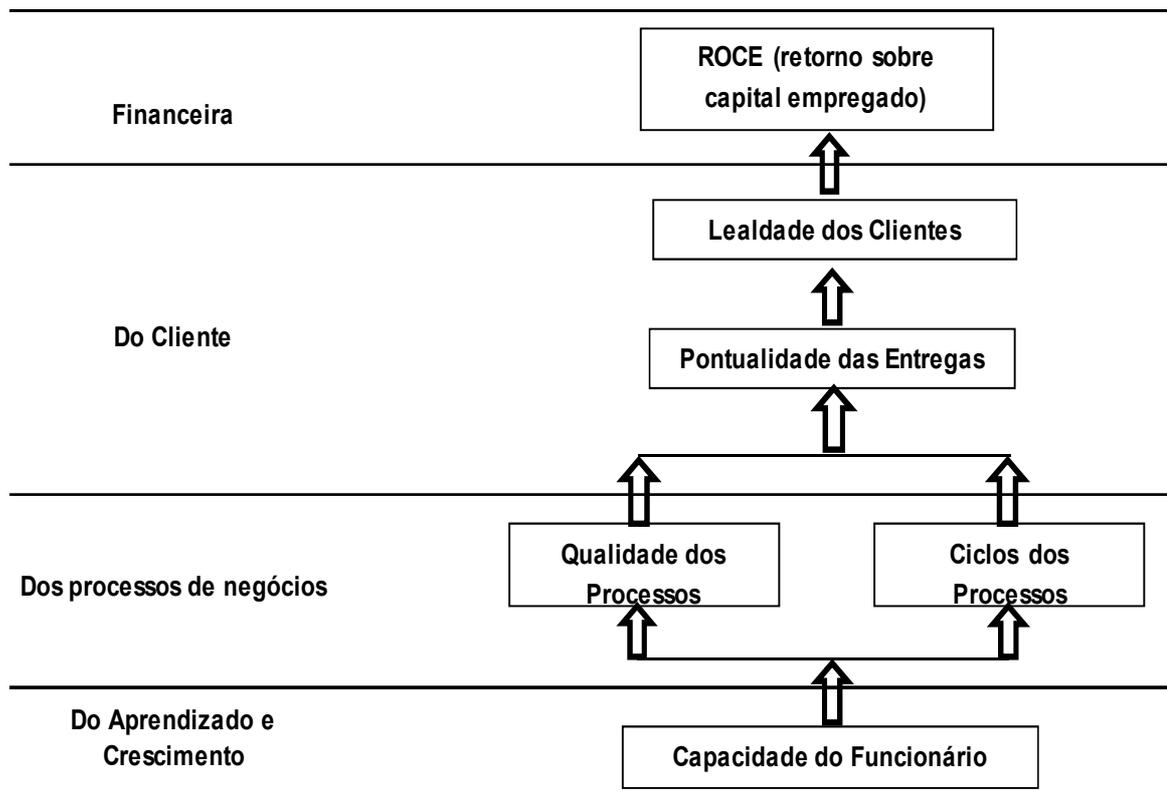
- *Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia*: tradução pela alta administração, da estratégia da empresa ou unidades de negócios em objetivos específicos, relacionados de forma simples e clara, demonstrando uma relação de causa e efeito nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.
- *Processo de comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas*: todos os funcionários devem conhecer quais são os objetivos estratégicos para o sucesso da empresa através de um processo de comunicação eficiente, ficando as iniciativas de melhorias alinhadas aos fatores críticos de sucesso, não apenas no curto prazo, mas em relação à formulação e implementação de uma estratégia que produza desempenho excepcional no longo prazo.

- *Planejamento e estabelecimento de metas e iniciativas alinhadas com as estratégias:* o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional através da integração para a melhoria contínua, a reengenharia dos processos críticos e programas de melhorias. As metas e iniciativas nas quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito, deverão transformar as unidades de negócios e a organização como um todo.
- *Melhoramento do feedback e do aprendizado e crescimento.* Este processo incorpora ao BSC o contexto do aprendizado para o alcance dos objetivos estratégicos e cria instrumentos para o aprendizado organizacional. Cria procedimentos de “feedback” sobre a estratégia e testa as hipóteses na qual ela se baseia, monitorando e ajustando a sua implementação e, se necessário, efetuando mudanças na própria estratégia.

Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho para ser completo deve especificar de que maneira as melhorias nas atividades se relacionam com um melhor desempenho financeiro segundo Kaplan e Norton (1997). O BSC é composto por diversas medidas alinhadas com a estratégia e inter-relacionadas em um conjunto de relações de causa e efeito entre as suas variáveis críticas, incorporando medidas de resultado e medidas vetores de desempenho, conforme demonstrado na Figura 2.3. Sem um conjunto de medidas inter-relacionadas, uma organização, poderá apresentar apenas uma coleção de medidas financeiras e não financeiras que não contribui para a tomada de decisões estratégicas.

A Figura 2.3 sugere que o retorno sobre o capital investido é um indicador de resultado que pode ser alcançado através dos vetores de desempenho, nível de vendas aos clientes, índice de satisfação e lealdade dos clientes, pontualidade de entregas, etc. Para melhorar o índice de satisfação dos clientes ou a pontualidade nas entregas a empresa precisa reduzir o ciclo dos processos internos, melhorar a qualidade, treinar e capacitar funcionários, etc. Assim, toda a cadeia de relações de causa e efeito atravessa as quatro perspectivas do BSC.

Figura 2.3 - Cadeia de relação e causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Observa-se, contudo, que esse alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações não é automático. É necessário, em cada caso de aplicação (cada empresa), identificar as ações necessárias que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos, conforme está explícito na Figura 2.2 e está proposto na Figura 2.3.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o acompanhamento mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazo, para projetar resultados futuros. Os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho têm influência uns sobre os outros. Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Para a implantação do BSC, Kaplan e Norton (1997) sugerem um plano sistemático que, embora cada empresa o aborde de maneira específica, apresenta princípios comuns fundamentado nas quatro etapas seguintes:

- Arquitetura do programa de medição: compreensão e análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro, resgatando as diretrizes estratégicas e analisando sua coerência com os direcionadores.
- Inter-relacionamento de objetivos estratégicos: alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-os entre si.
- Escolha dos indicadores estratégicos: seleção de indicadores específicos que melhor comuniquem o significado da estratégia.
- Elaboração do plano de implementação: metas, planos de ação e responsáveis, com o objetivo de direcionar a implementação da estratégia.

O BSC evoluiu desde a sua implantação em meados de 1990. O conceito foi aprimorado e convertido em referencial organizacional do sistema gerencial estratégico em relação às quatro perspectivas. As perspectivas se relacionam umas com as outras numa relação de causa e efeito e podem ser mais bem visualizadas através de um mapa estratégico

O mapa estratégico deve mostrar toda a arquitetura do sistema, deixando claras as relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos e descrevendo o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros. Sem a explicitação das relações de causa e efeito a organização corre o risco de desenvolver um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que poderão não contribuir para os objetivos estratégicos.

Para Kaplan e Norton (2001), a melhor maneira de construir o mapa estratégico é por um processo “*top down*”, organizando os objetivos das quatro perspectivas em relação à proposições de valor e processos críticos. Neste caso, a perspectiva de aprendizado e crescimento é parte fundamental da estratégia. A estratégia de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados. Esta perspectiva envolve três principais categorias: 1) Competências estratégicas; 2) Tecnologias estratégicas; e 3) Clima para a ação.

É consensual que não existe um conjunto único de indicadores que sejam adequados a toda empresa e em qualquer estágio de evolução. Cada empresa deve construir seus próprios indicadores a serem utilizados. Porém, Sohn *et al.*, apresentam um conjunto de medidas construído a partir de dados de pesquisa com 219 empresas, que parecem exibir forte relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho, as diferentes forças do ambiente competitivo e as estratégias corporativas. Essas medidas, evidentemente, podem servir de base para as empresas construírem seus próprios indicadores. O Quadro 2.4 exibe essas sugestões de medidas para cada perspectiva do BSC.

Quadro 2.4 – Medidas propostas para o BSC

Perspectivas do BSC	Grupo de Medidas
Financeira	Crescimento da receita Lucratividade Utilização de ativos Fluxo de caixa Custo unitário
Cliente	Rentabilidade por cliente Satisfação do cliente Retenção de clientes Conquista de novos clientes Participação de mercado Reconhecimento da marca Preço em relação aos concorrentes
Processos Internos	Pesquisa e desenvolvimento de produtos Identificação de mercados Gerenciamento da relação com clientes Processos operacionais Meio ambiente Inovação Leis e regulamentos Saúde e segurança
Aprendizado e Crescimento	Conhecimentos e habilidades Compartilhamento dos conhecimentos Cultura organizacional Infra-estrutura e tecnologia de informação Aplicação da tecnologia da informação Benefícios e retenção de talentos

Fonte: Adaptado de SOHN *et al.* (2003)

O BSC é um instrumento para administração de estratégias, dentro de um contexto principalmente de longo prazo. O BSC conduz a um sistema de gerenciamento, de comunicação de metas e de objetivos, por meio de mecanismos indicadores de desempenho.

Não é um modelo de posicionamento, mas sim, um modelo para desenvolvimento da estratégia operacional, alinhando as ações internas da empresa para implementar sua estratégia de negócio.

É, portanto, aplicado após a definição da estratégia de negócio da empresa, conforme mostrado na Figura 2.4, e, se esta não possuir caráter competitivo, o BSC passa a ser um implementador do planejamento estratégico da empresa.

Figura 2 4 - Função do BSC na implantação da estratégia competitiva



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

2.5.4 Modelo de Campos e Armas da Competição

Conceitos iniciais

O modelo de campos e armas da competição (CAC), segundo Contador (2008), nasceu da simples ideia de separar as vantagens competitivas segundo o interesse do cliente. Preço, propaganda, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção, são as vantagens competitivas constantemente citadas na literatura, mas observa-se que somente o preço, a qualidade do produto e a variedade de modelos, que são exemplos de campos da competição, interessam aos clientes, sendo que as demais vantagens, chamadas de armas da competição, interessam somente à empresa.

A vantagem disso é evidenciar aquilo que pode ser uma vantagem competitiva, ou seja, os campos da competição. Segundo Contador (2008), autor do modelo, só existe vantagem competitiva nos campos da competição. As armas da competição são os meios que a empresa utilizada para tornar-se competitiva em um ou mais campos da competição.

A tese do modelo CAC é enunciada da seguinte forma: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, pg. 109). Essa tese foi comprovada por meio de pesquisa de campos conduzida pelo autor junto a 12 setores econômicos, envolvendo 176 empresas, conforme será mostrado ao longo dessa subseção.

Formalmente, campo da competição é definido como “o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”. As vantagens competitivas são aquelas que interessam ao comprador.

Arma da competição, por sua vez, é formalmente definida como qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Em Contador (2008) é fornecida uma extensa lista de cerca de 260 armas, e a grande vantagem do modelo CAC é fornecer um procedimento para selecionar, dentre essas, um conjunto de cerca de 50 armas que representam as armas da competição para empresas de um mesmo setor econômico, como por exemplo, indústria calçadista, montadoras de automóveis, bancos comerciais, hospitais, etc.

Segundo o modelo CAC, “competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas” (CONTADOR, 2008, pg. 40).

Contador (2008, pg. 46) define “vantagem como qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já vantagem competitiva é “uma condição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, propiciando condição de superioridade em relação a um concorrente” (CONTADOR, 2008, pg. 47).

Segundo Contador (2008), estabelecer a estratégia competitiva da empresa significa formular sua estratégia competitiva de negócio e definir suas estratégias competitivas operacionais:

- estratégia competitiva de negócio é a estratégia para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado a partir da escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado.
- estratégia competitiva operacional são as ações internas da empresa para a implementação da estratégia competitiva de negócio. Consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos.

Desta forma, a estratégia competitiva no modelo CAC leva em consideração tanto os fatores externos (campos da competição para posicionar a empresa junto ao mercado), como também os fatores internos (armas a serem utilizadas, que são as armas da competição, e sua intensidade).

Campo da competição, campo coadjuvante e o par produto mercado

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do produto ou da empresa no mercado.

O campo da competição, segundo Contador (2008, pg. 19) “é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”. As vantagens competitivas são aquelas que interessam ao comprador.

O modelo CAC apresenta 14 campos da competição que, segundo o autor, parecem ser suficientes para expressar a forma como as empresas competem. Em todas as aplicações feitas pelo autor, realizadas de 1990 a 2007 envolvendo 471 empresas, sempre foi possível representar a estratégia competitiva de cada uma dessas empresas por meio desse conjunto de 14 campos. Contudo, observa Contador (2008, p. 60) que, em tese, poderá ocorrer alguma situação em que essa configuração não seja adequada, capaz e suficiente e que, no futuro poderão surgir novos campos quando os clientes passarem a valorizar novas características dos produtos ou das empresas, Os 14 campos e as várias formas de combinação desses campos, são as alternativas para uma empresa se diferenciar. Os campos da competição são agregados em cinco macrocampos, conforme demonstrado no Quadro 2.5.

Contador (2008, pg. 56) define que: “competir num um campo significa ser, ou almejar ser, melhor que os concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo da competição”.

Quadro 2.5 - Configuração do campo da competição

Macrocampo da competição em preço
preço propriamente dito condições de pagamento prêmio ou promoção
Macrocampo da competição em produto (bem ou serviço)
projeto do produto qualidade do produto diversidade de produtos
Macrocampo de competição em atendimento
acesso ao atendimento projeto de atendimento qualidade de atendimento
Macrocampo de competição em prazo
prazo de entrega do produto prazo de atendimento
Macrocampo da competição em imagem
do produto e da marca de empresa confiável em responsabilidade social (cívica e preservacionista)

Fonte: Contador (2008)

Os significados de competir em cada campo da competição:

- competir em preço: ofertar aos clientes produtos/serviços com preço menor do que o da concorrência. Competir nesse campo significa ter maior produtividade e custos mais baixos.
- competir em condições de pagamento: disponibilizar aos clientes amplas formas de pagamento através de financiamento próprio, financiamento bancário/financeira; cartão de crédito e descontos para pagamento a vista;
- competir e prêmio ou promoção: ofertar de forma temporária aos clientes, sem ajuste no preço, melhores vantagens, utilizando sorteios, concursos, ofertas. Trata-se de uma competição em preço, mesmo que temporária.
- competir em projeto do produto: desenvolver produtos/serviços que venham ao encontro dos desejos dos clientes com características e atributos, considerando a qualidade dos materiais e do acabamento.

- competir em qualidade do produto: oferecer produtos ou serviços de melhor qualidade, considerando a qualidade dos materiais utilizados, durabilidade e acabamento. A qualidade do produto depende do projeto do produto/serviço.
- competir em diversidade de produtos: disponibilizar aos clientes maior quantidade de modelos de um mesmo produto/serviço, atendendo as necessidades de clientes em vários segmentos de mercado. Significa também agregar um serviço a um serviço, um bem a um bem, um serviço a um bem ou um bem a um serviço.
- competir em acesso ao atendimento: disponibilizar melhor acesso ao atendimento para os clientes, considerando a localização da empresa e da rede de atendimento ou distribuição, horário de atendimento, internet e venda direta.
- competir em projeto de atendimento: tendo em consideração os canais de acesso escolhidos (físico e/ou virtual e/ou venda direta), desenvolver atendimento com características que atendam aos desejos dos clientes de forma mais atraente que as dos concorrentes.
- competir em qualidade do atendimento: tendo como base o projeto de atendimento, disponibilizar atendimento (pré-venda, durante a venda e pós-venda) ao cliente de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. Nesse campo considera-se o desempenho do atendente e o ambiente do atendimento;
- competir em prazo de entrega: entregar/executar o produto/serviço em menor tempo. Nesse campo considera-se a negociação e o cumprimento do prazo negociado;
- competir em prazo de atendimento: atender o cliente em prazo menor. Considera-se nesse campo o tempo que o cliente espera para ser atendido e o tempo do processo de atendimento (execução);
- competir em imagem do produto e da marca: ofertar produtos/serviços que tenham melhor imagem sob a ótica dos clientes;

- competir em imagem confiável: sob a ótica dos clientes, fornecedores, funcionários, investidores, acionistas e comunidade, ter imagem de empresa que se possa acreditar, com valores e princípios melhores que os concorrentes;
- competir em imagem em responsabilidade social: sob a ótica dos clientes, ter imagem em responsabilidade social. Esse campo é composto pela imagem cívica (desenvolvimento social) e imagem preservacionista (meio ambiente).

Os campos da competição retratam, segundo Contador (2008), as possíveis estratégias competitivas de negócio e sua formulação consiste na escolha do par produto/ mercado e na escolha do campo da competição para cada par produto/mercado, ou seja, a estratégia de posicionamento do produto no mercado. A empresa não compete no mercado e sim o seu produto, afirma Contador (2008). Uma única empresa pode concorrer em mais de um mercado com diferentes produtos e pode adotar estratégias similares ou distintas para cada produto em relação ao mercado de competição.

O par produto/mercado é caracterizado simultaneamente pelo produto (ou família de produto) e pelo mercado e evidencia que se o mercado variar, o par será outro (CONTADOR, 2008). Uma empresa pode concorrer em mais de um mercado com o mesmo produto, mas provavelmente adotará campos da competição distintos para cada mercado. Poderá também concorrer com diferentes produtos em um mesmo mercado adotando estratégias similares ou distintas para cada mercado

Além do campo da competição, o modelo CAC define também o campo coadjuvante, que contribuí para o alcance e manutenção das vantagens competitivas, explica Contador (2008). O campo coadjuvante é complementar ao campo da competição e constituem-se nos mesmos 14 campos da competição demonstrados no Quadro 2.4. Assim, a estratégia de negócio da empresa pode, e muitas vezes o faz, envolver a escolha de um campo principal, o da competição, e mais um ou dois campos secundários, os coadjuvantes, para cada par produto/mercado.

Para exemplificar, pode-se recorrer aos comentários fornecidos por Contador (2008, p. 62), envolvendo a rede Sonae de supermercados que em 2002, quando era a quarta maior rede de supermercados em operação no Brasil, teve um crescimento percentual de vendas maior que a dos concorrentes, graças a melhoria e remodelação das lojas, ao aumento dos investimentos em marketing e à política mais agressiva de preços, que possibilitou ampliar tanto a gama de produtos em promoção como o número de sorteios de casas e carros. Tendo como referencial teórico a configuração dos campos 14 da competição, verificou-se que a empresa formulou sua estratégia competitiva de negócio para os produtos de todas suas lojas, adotando o campo da competição em prêmio e/ou promoção e como campos coadjuvantes, qualidade (devido à remodelação das lojas) e imagem da marca (devido aos investimentos em marketing).

O *McDonald's*, por sua vez, é um exemplo de empresa que compete com o mesmo produto em três mercados distintos, adotando campos da competição específicos para cada mercado. No mercado infantil compete em imagem (mundo encantado), no juvenil também em imagem, mas explorando o moderno e, no mercado adulto, compete em prazo de entrega, com produtos que não tenham rejeição.

Armas e alvos da competição

Dependendo do campo da competição que a empresa competirá, deverá escolher recursos ou atividades apropriadas para a competição, ou seja, armas que possam lhe proporcionar uma ou mais vantagens competitiva.

No modelo CAC, as armas são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e administrativas. Essa classificação tem por objetivo direcionar a busca pela escolha das armas independentemente do tipo de empresa e do setor econômico a que pertence, pois os órgãos funcionais de qualquer empresa desenvolvem atividades de planejamento, de produção, de atendimento e apoiadora e administrativas. Isso evidencia a possibilidade de utilização de técnicas similares para qualquer tipo de

empresa. Contador (2008) apresenta uma relação contendo cerca de 260 armas agrupadas segundo essa classificação.

A definição da estratégia de negócio da empresa (campos da competição e coadjuvantes) não passa de uma declaração de intenção da empresa, de uma ideia de como atrair o comprador para seus produtos. Para que essa ideia se concretize é necessário que a empresa e/ou seus produtos apresentem as características expressas pelos campos escolhidos. Isto é alcançado pela identificação das armas da competição e da definição da intensidade de cada uma delas. É através de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos no campo escolhido para competir em cada mercado (CONTADOR, 2008).

Segundo o modelo CAC, arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas e, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Para uma arma ser considerada de competição ela deve possuir conteúdo estratégico. Aplicando esse conceito sobre a lista de armas oferecida por Contador (2008) pode-se extrair o conjunto de armas da competição da empresa que são as mesmas para qualquer empresa do mesmo ramo de atividade. As pesquisas desenvolvidas por Contador mostraram que as armas da competição perfazem um conjunto de 40 a 60 armas.

As armas da competição, por sua vez, são classificadas segundo sua importância em relação a um dado campo da competição, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, cujas definições são:

- Arma relevante: arma da competição que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir, impulsionando a competitividade da empresa e que deve ter alta intensidade em sua utilização;

- Arma irrelevante: não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no campo coadjuvante e deve ter baixa intensidade em sua utilização, exigindo pequeno investimento, mas são armas que a empresa necessita manter para sustentar suas operações.
- Arma semi-relevante: proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e deve ter intensidade média em sua utilização, não se justificando um alto investimento.

Para classificar as armas segundo sua relevância para um dado campo da competição, o modelo CAC utiliza duas técnicas: a) matriz de priorização das armas; e b) índice de *Nihans* (CONTADOR, 2008, pg 92).

A matriz de priorização de armas é uma matriz quadrada que contém todas as armas da competição tanto nas linhas como nas colunas. A arma de uma linha é então comparada com todas as demais armas em termos de importância para competir num campo de interesse, recebendo pesos -2, -1, 0, 1 e 2, se for muito menos importante, menos importante, de igual importância, mais ou muito mais importante. Evidentemente, as armas mais importantes somarão mais pontos. Utiliza-se então o índice de *Nihans* para separa as armas nos três grupos (armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes).

Para entender a aplicação do índice de *Nihans*, imagine que num conjunto de n armas a arma j tenha recebido o número de pontos r_j . O índice de *Nihans* é definido pela seguinte expressão:

$$N = \frac{\sum_1^n (r_j)^2}{\sum_1^n r_j}$$

Suponha que existam n_1 armas tais que $r_j \geq N$. Essas são consideradas relevantes. Para as demais $(n-n_1)$ armas constrói-se novo índice N_1 de *Nihan*. Aquelas n_2 armas que apresentarem $r_j \geq N_1$ são então considerada semi-relevantes e as $(n-n_1-n_2)$ armas restantes são irrelevantes.

As relações entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas. O alvo da arma, segundo Contador (2008), é o objetivo que a arma deve atingir, é o elo entre a arma da competição e o campo da competição escolhido. Pode existir mais de um alvo para uma mesma arma, ou seja, a arma possui mais de um objetivo. Pode também existir um único alvo a ser atingido por mais de uma arma.

Para exemplificar, considere a arma programação da produção. Se a empresa deseja competir no *campo preço*, então utilizará essa arma para aumentar a eficiência do sistema de produção, tendo então a *produtividade* como alvo. Se, agora, ela deseja competir no campo *prazo de entrega*, deverá utilizar essa arma para reduzir o *lead-time* de fabricação de seus produtos, elegendo como alvo a *velocidade*.

A Figura 2.5, ilustra o relacionamento das três entidades - campo da competição, arma da competição e alvo das armas.

Figura 2.5 - Modelo de Campos e Armas da Competição

Armas da competição (origem das VC)	Alvos das armas (indicadores de desempenho)	Campos da competição (vantagens competitivas)	Grau de competitividade (indicadores de resultado)
Programação da produção CEP Projeto de embalagem SAC CRM	Produtividade Qualidade no processo Flexibilidade Novidade Qualidade no processo Velocidade	Preço Qualidade do produto Diversidade de produtos Projeto do produto Qualidade do atendimento Projeto do atendimento Prazo de entrega Prazo de atendimento	Variação absoluta ou percentual: - do faturamento; ou - da receita líquida; ou - do volume de produção Rentabilidade

Fonte: Contador (2008)

As variáveis matemáticas do modelo CAC

O modelo CAC é do tipo quali-quantitativo e utiliza sete variáveis matemáticas no processo de formulação da estratégia competitiva da empresa. Essas variáveis são classificadas em três grupos: duas variáveis primárias, três fundamentais e duas variáveis terciárias.

As duas variáveis primárias adotadas pelo modelo são obtidas por meio de dados que têm origem na empresa. São elas:

- *grau de competitividade*: essa variável mede a competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico. O modelo CAC adota a variação absoluta ou a variação percentual, em um determinado período de tempo (quatro ou cinco anos) do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado, acrescidos da rentabilidade;
- *intensidade da arma*: informa o nível de excelência com que a arma da competição é utilizada pela empresa. “Representa também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma” (CONTADOR, 2008, pg. 114). O modelo CAC adota cinco níveis de intensidade (1 a 5). Se a arma não é utilizada pela empresa, adota-se nível zero.

As três variáveis fundamentais medem o alinhamento das armas ao campo da competição e são construídas em função da intensidade da arma e de um dado campo da competição. São elas:

- *intensidade média das armas*: “é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes” (CONTADOR, 2008, pg. 118). Essa variável mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da Qualidade Total. É uma variável definida no intervalo [0, 5] e calculada pela média aritmética da intensidade das armas da competição;

- *foco*: “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 2008, pg. 118). Considera apenas o subconjunto de armas da competição que são relevantes para o campo da competição considerado e é calculada pelo cociente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco (máximo valor da escala da intensidade de uma arma). É uma variável definida no intervalo $[0, 1]$ e assume valor máximo se todas as armas relevantes para um dado campo da competição tiver intensidade máxima. Quanto maior a intensidade das armas relevantes maior será o foco. Pesquisas desenvolvidas por Contador (2008) demonstraram (como será vista adiante) que quanto maior o foco, mais competitiva será a empresa;
- *dispersão*: “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, pg. 117). É o oposto do foco. Considera apenas o subconjunto de armas da competição que são irrelevantes para o campo da competição considerado e é calculada pelo cociente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco. É uma variável definida também no intervalo $[0, 1]$ e assume valor máximo se todas as armas irrelevantes para um dado campo da competição tiver intensidade máxima. Quanto menor a intensidade das armas irrelevantes, menor será a dispersão e menor será o desperdício de esforços e recursos para a empresa tornar-se competitiva, pois as pesquisas mostraram que a explicação da variável dispersão sobre a competitividade da empresa é desprezível.

As variáveis terciárias são construídas a partir das variáveis fundamentais e são utilizadas para orientar a formulação da estratégia competitiva de negócio, ou seja, a decisão sobre quais campos da competição e coadjuvantes a se adotar:

- *aproveitamento*: dada pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição em um dado campo da competição. Quanto maior a diferença entre foco e dispersão, melhor é o aproveitamento de esforços e recursos da empresa para ser competitiva;

- *poderio competitivo*: definido em função de um subconjunto de campos e é medido pela média dos valores dos focos nesses campos. É particularmente Interessante calcular esse variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informará o poder competitivo da empresa.

A correta avaliação da intensidade das armas é de fundamental importância para a aplicação do modelo, uma vez que todas as demais variáveis (fundamentais e terciárias) decorrem dela. O modelo CAC fornece um procedimento que facilita a sua avaliação correta. Define com a maior precisão possível, as intensidades 1 (correspondente ao estado mais simples da arma) e 5 (arma no seu estado mais evoluído). Com isso, o analista, normalmente um funcionário da empresa que utiliza a arma no seu dia-a-dia e que deve possuir conhecimento sobre o estado da arte da arma, pode avaliar com boa precisão sua intensidade. A Figura 2.6 mostra, a título de exemplo, a descrição das intensidades 1 e 5 da arma automação do processo produtivo de uma empresa industrial.

Figura 2.6 - Exemplo do questionário para avaliação da intensidade de arma

INTENSIDADE DA ARMA AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

NA	1	2	3	4	5

O nível de automação não é elevado. As máquinas e equipamentos possuem, em média, mais de dez anos de idade.

A empresa faz uso de máquinas e equipamentos para vigiar, retificar e dirigir outras máquinas, sempre com base em princípios LCA (*Low Cost Automation*) objetivando viabilizar economicamente a implantação. A troca de ferramentas é feita em menos de um minuto, em média (*One Touch Exchange of Die*). São utilizados dispositivos *Poka-Yokes* que previnem descuidos e erros inadvertentes, de forma a impedir que uma peça com defeito vá para o processo subsequente.

Fonte: Contador (2008, pg.115)

O modelo CAC foi validado através da realização de 12 pesquisas envolvendo 176 empresas. Foram validados a configuração dos campos da competição, os condicionantes da competitividade e a tese do modelo. O foco, comprovado estatisticamente, explica 79% da competitividade das empresas pesquisadas (CONTADOR, 2008).

Com relação à configuração dos campos da competição, como já foi dito, os 14 campos identificados no modelo foram capazes de explicar a forma como as empresas competem em cada uma das 471 empresas envolvidas nas pesquisas conduzidas por Contador (2008).

Para testar se a escolha do campo da competição influencia a competitividade da empresa, foi aplicando o índice de *Nihans* sobre o grau de competitividade das cerca de duas dezenas de empresas que compunha a amostra em cada pesquisa, o que a particionou em dois grupos: o das empresas mais competitivas e o das menos competitivas. Aplicando-se teste do qui-quadrado sobre ambos os grupos, conclui-se que eles não adotam diferentes estratégias competitivas de negócio, uma vez que o teste mostrou não haver diferença significativa entre o conjunto de campos da competição escolhido pelos dois grupos de empresas. Isto mostra, primeiro, “que as empresas têm percepção muito semelhante dos produtos e dos campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos”. Por conseguinte, conclui-se também que a estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença do grau de competitividade das empresas (CONTADOR, 2008, p. 138).

Contudo, o autor chama a atenção para o fato de que essa conclusão pode induzir o leitor a pensar erroneamente que o campo da competição não tem importância. De fato, a escolha correta dos campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado é fundamental para a competitividade da empresa. Ocorre que, nas pesquisas realizadas, a escolha foi feita de forma adequada pelas empresas, independentemente do seu grau de competitividade, pois, caso contrário, não teriam sobrevivido ao período de cinco anos adotado no cálculo do grau de competitividade.

Então, qual o fator determinante da competitividade da empresa? O foco, comprovado estatisticamente explica 79% da competitividade das empresas pesquisadas (CONTADOR, 2008). Isto significa que, ao administrar o foco, 79% das causas do fenômeno da competitividade estarão sendo administrados.

Com relação às duas outras variáveis fundamentais, conclui-se que a dispersão não tem influência nenhuma sobre o grau de competitividade da empresa (grau de explicação de 0,167), enquanto que a intensidade média das armas apresentou um coeficiente de correlação de 0,67 com o grau de competitividade. Esse último resultado é coerente, pois as empresas estão bastante sugestionadas pelos programas de qualidade total e, evidentemente, ao intensificar todas as suas armas, a empresa estará também aumentando seu foco. A Tabela 2.1 mostra o resultado das pesquisas com relação às variáveis fundamentais, o que comprova a tese do modelo: “para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”.

Tabela 2.1 - Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão.

Setor econômico	Quant. empresas	Coeficiente correlação (r)			Nível de significância (α)		
		IMA	Foco	Disper.	IMA	Foco	Disper.
1. Indústria têxtil e couro – BR *	11	0,57	0,81	- 0,04	0,205	0,024	- 0,202
2. Serviço assistência técnica–BR*	15	0,76	0,84	0,67	0,002	0,002	0,005
3. Vinícola de São Roque – SP	12	0,78	0,90	0,41	0,031	0,012	0,409
4. Calçadista Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	0,003	0,001	0,006
5. Indústria têxtil Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	0,035	0,018	0,419
6. Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	0,014	0,010	0,001
7. Transporte aéreo de passag.	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionárias Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,100
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústria fibras químicas – BR	12	0,61	0,96	0,25	0,021	0,001	0,442
11. Refeições p/ coletividade – BR	16	0,69	0,87	0,54	0,001	0,001	0,014
12. Confeções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
Total de empresas e média do r	176	0,669	0,890	0,409			
Coeficiente de explicação (r²)		0,448	0,792	0,167			
<p>* A análise de viés realizada após a publicação desses dois artigos identificou algumas respostas ao questionário que continham inconsistências não percebidas durante a dissertação, o que obrigou o reprocessamento dos dados da pesquisa. Por essa razão, alguns dos valores diferem dos publicados. A análise de viés verificou principalmente o grau de exigência ou de otimismo da pessoa que respondeu o questionário: uma pessoa pouco exigente ou otimista tende a atribuir intensidade alta a muitas armas e intensidade baixa a poucas armas; uma pessoa muito exigente ou pessimista tende a atribuir intensidade baixa a muitas armas e intensidade alta a poucas armas. As empresas que evidenciaram valores exagerados e incompatíveis em relação ao seu grau de competitividade foram excluídas da amostra a fim de evitar distorção nas análises estatísticas.</p>							

Fonte: Contador (2008, p. 140)

Método para a formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

Para o modelo CAC, são quatro os condicionantes da competitividade: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas da competição para a empresa e separá-las em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da

competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade das armas da competição.

Contador (2008) prescreve um procedimento com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Esse procedimento, constituído dos nove passos a seguir descritos, buscam assegurar que os quatro condicionantes da competitividade sejam atendidos:

- **Passo 1** - Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1) delinear o negócio; e 2) fixar os objetivos permanentes;
- **Passo 2** - Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
- **Passo 3** - Entender o negócio, que consiste em entender: 1) o macroambiente empresarial; 2) a estrutura da indústria; 3) os clientes e os fornecedores; 4) os concorrentes atuais e potenciais; e 5) tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes;
- **Passo 4** - Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos e analisar a viabilidade de uma oportunidade;
- **Passo 5** - Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio que consiste em: 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio;
- **Passo 6** - Decidir a estratégia competitiva de negócio;
- **Passo 7** - Definir a estratégia competitiva operacional;
- **Passo 8** - Implementar a estratégia competitiva; e
- **Passo 9** - Controlar os resultados da estratégia adotada que consiste em: 1) monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia; 2) monitorar e avaliar a reação dos concorrentes; 3) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e dos concorrentes; 4) retornar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou alteração no ambiente empresarial.

Segundo Contador (2008) é fundamental estruturar a empresa para formular, implementar a estratégia competitiva de empresa e controlar seus resultados. Para

isso, o autor sugere criar o sistema de inteligência competitiva que, com a definição da empresa que se deseja, feita pela alta administração, passa a cuidar de todos os demais passos do procedimento anteriormente descrito. Os Passos 3 e 4 são executados com o propósito de cumprir o Passo 5, que busca municiar a alta administração com informações para a importante tomada de decisão embutida no Passo 6, ou seja, decidir os campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado. Isto deve ser feito de forma a explorar as oportunidades do mercado, posicionando a empresa perante a concorrência.

O Passo 7 corresponde a: 1) identificar as armas da competição para a empresa (na verdade, para o setor de atividade ao qual ela pertence); selecionar essas armas em relevantes, irrelevantes e semi-relevantes; e 3) definir a intensidade dessas armas com o objetivo de obter alto foco e baixa dispersão nos campos da competição e coadjuvantes.

Implementar a estratégia competitiva significa eleger e coordenar as ações para colocar as armas na intensidade definida no passo anterior.

2.6 COMPARAÇÃO DOS MODELOS PORTER, RBV, BSC E CAC E JUSTIFICATIVA PARA O MODELO DE ESTRATÉGIA ADOTADO

O objetivo desta seção é comparar os quatro modelos discutidos, mostrando as diferenças e semelhanças, vantagens e desvantagens entre eles, abordadas por meio do objetivo, da estrutura e da capacidade de padronização de cada modelo, condição para gerar um artefato para auxiliar a formulação da estratégia competitiva da empresa.

2.6.1 Comparação quanto ao objetivo dos modelos

O pensamento de Porter fornece um modelo de posicionamento, ou seja, entende que a competitividade da empresa provém predominantemente da posição que deve ocupar perante a concorrência. Utiliza a análise das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria para entender a concorrência, e as três estratégias genéricas para enfrentar essas cinco forças e ao

mesmo tempo atrair o comprador para os produtos da empresa. O objetivo do modelo de Porter é fazer da empresa a líder do mercado dentro da indústria em que escolheu para atuar.

O modelo de Contador (2008) é também de posicionamento, ou seja, entende que a competitividade da empresa vem da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes de forma a explorar as oportunidades localizadas no mercado e criar no imaginário do comprador a imagem da empresa e/ou de seus produtos de forma a atraí-los para si. Seu objetivo é aumentar o grau de competitividade da empresa (crescimento da receita num período de tempo).

Já a RBV e o BSC não são modelos de posicionamento, embora o primeiro enseje o contrário quando sugere localizar, a partir de seus recursos e capacitações, uma indústria (setor) atrativa para atuar. O objetivo da RBV é fazer com que a empresa obtenha retorno sobre investimento acima da média.

O BSC, por sua vez, tem como objetivo aumentar o retorno sobre o investimento da empresa. Sua atuação se concentra no nível da estratégia operacional e não é por si só, um modelo de estratégia, mas pode ser muito bem utilizado para implementar a estratégia competitiva da empresa.

2.6.2 Comparação quanto à estrutura dos modelos

A formulação da estratégia competitiva da empresa pelo modelo de Porter está estruturada em decisões tomadas em três níveis, as quais estão hierarquicamente relacionadas. A decisão sobre em que indústria (setor) atuar, a decisão sobre a estratégia de negócio e a decisão sobre a estratégia operacional, muito embora esta última seja tratada de maneira vaga e informal. Sugere apenas que se analise a cadeia de valores para reduzir custos operacionais (sempre) e também para aprofundar as diferenças (quando optar pela diferenciação) e não demonstra como fazê-lo.

Porter dá proeminência à estratégia de negócio em detrimento à estratégia operacional e não mostra também como integrar ambas as estratégias, ou seja, seu

modelo não se preocupa em identificar um alinhamento entre os dois tipos de estratégias, entendendo a estratégia operacional não como implementadora, mas como um complemento da estratégia de negócio.

O modelo RBV concentra-se na formulação da estratégia operacional da empresa. A partir de recursos que possuam valor estratégico, busca localizar competências que se identificam com atividades-fim desenvolvidas por uma ou mais áreas funcionais da empresa e que possam diferenciá-la de seus concorrentes, criando assim vantagens competitivas sustentáveis. Porém, não mostra como chegar a atividades-fim a partir de recursos individuais e nem quais seria elas, o que torna vago o processo de formulação da estratégia competitiva operacional da empresa.

Além disso, a primazia que dá a RBV para a identificação de recursos menos mensuráveis e identificáveis, que possuem maior poder estratégico, dificulta ainda mais a formulação da estratégia operacional, uma vez que essas condições, conforme observado por Lado *et al.* (2006), os tornam não observáveis, o que impossibilita de serem medidos com exatidão e de serem empiricamente verificados.

Com relação à estratégia de negócio, a RBV não apresenta formalmente como formulá-la. Sugere apenas analisar o ambiente externo para decidir sobre estratégias que melhor permitam utilizar seus recursos e capacidades. Porém, não discute se isso é possível e como poderia ser feito, o que torna ainda mais vaga sua implementação na prática e discutível sua intenção de ser classificado como um modelo de posicionamento.

Embora a RBV tenha nascido como um contraponto ao modelo de Porter, ambos são vistos por vários autores (por exemplo SPANOS e LIOUKAS, 2001; HAMEL, 1997) como modelos complementares, uma vez que buscam alcançar vantagem competitiva sustentável, o primeiro, por meio da visão baseada nos recursos e, o segundo, na visão baseada no mercado. Ambos podem ser classificados como modelos qualitativos.

No modelo CAC (CONTADOR. 2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis hierárquicos e estão estreitamente relacionadas. A decisão sobre a estratégia de negócio, que reside na escolha dos campos em que a empresa vai competir e a decisão sobre as estratégias operacionais, que reside na escolha das armas da competição e suas respectivas intensidades. A decisão no segundo nível têm por objetivo implementar aquela tomada no primeiro nível, o que as tornam perfeitamente alinhadas.

Quanto ao BSC, o modelo concentra-se na formulação da estratégia operacional da empresa com decisões sobre ações que possam melhorar os processos internos e a capacitação das pessoas tendo como objetivo satisfazer as necessidades do cliente. Embora apresente um alinhamento entre as ações das áreas funcionais da empresa para atingir seu objetivo, este alinhamento não é automático, sendo necessário investir grande esforço para alcançá-lo. Além disso, o alinhamento se dá entre processos internos e a missão da empresa e não com sua estratégia de negócio.

A formulação da estratégia de negócio da empresa extrapola a função do BSC, mas ele é um bom instrumento para implementar estratégias que poderiam ser definidas com auxílio do modelo de Porter ou de Contador.

Tanto o BSC como o CAC, são modelos que podem ser classificados como quali-quantitativos. O primeiro adota metas numéricas para os indicadores de desempenho que cria, mas essas metas não indicam necessariamente uma relação de causa e efeito sobre as quatro perspectivas, ou seja, nada garante que ao se atingir as metas nas perspectivas de níveis inferiores, as metas de aumento do retorno sobre o investimento será atingida.

O modelo de Contador, por sua vez, fornece três variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas) através da quais se busca estudar a competitividade das empresas, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade) e mostra existir uma relação de causa e efeito, ao menos estatisticamente, entre as três primeiras e a quarta variável. Isto apresenta grande

utilidade prática, pois fornece o caminho a ser trilhado para buscar uma posição competitiva entre as empresas do setor.

O Quadro 2.6 apresenta um resumo comparativo dos modelos de competitividade abordados nesta pesquisa.

Quadro 2.6 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade

	PORTER	RBV	BSC	CAC
OBJETIVO	Tornar-se competitiva	Obter retorno acima da média	Aumentar o retorno sobre o capital	Aumentar o grau de competitividade
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	Estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque) e posicionamento competitivo (variedade; necessidade e acesso)	É vago. Sugere analisar o ambiente externo para formular estratégias que melhor permitam utilizar seus recursos e capacitações. Não demonstra como fazer.	Extrapolando o BCS (pode-se utilizar Porter ou CAC para formular estratégia de negócio)	Campos da competição e Campo coadjuvante
ESTRATÉGIA OPERACIONAL	É vago. Sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais, mas não demonstra como fazer	É vago. A partir de recursos com valor estratégico, busca localizar competências que se identificam com atividades-fim	Processos de negócios, aprendizado e crescimento para satisfazer as necessidades dos clientes	Alvos e armas da competição e definição dos respectivos valores de intensidade
ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS	É virtual, não demonstrando como fazer	É virtual, não demonstrando como fazer	Parcial, necessitando de esforço adicional	Total e automático

Fonte: Autor

2.6.3 Comparação quanto às condições necessárias para gerar um artefato e justificativa do modelo adotado

O objetivo final da comparação entre os quatro modelos de estratégias é de identificar um método para a formulação da estratégia competitiva de uma empresa de pequeno porte que possa gerar propostas para aumentar sua competitividade, que seja suficientemente padronizado para aplicação em um segmento de empresas

e permita gerar um artefato para auxiliá-las nessa tarefa. Foi visto que duas condições devem ser atendidas por esse método:

- a) Que seja devidamente estruturado para que sua aplicação conduza à formulação da estratégia da empresa, ou seja, é necessário dispor de um método com passos bem delineados para esse fim;
- b) Que possua abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser compartilhada por empresas, condição esta necessária para gerar um artefato.

Porter propõe um modelo de competitividade com forte apego teórico e filosófico que, embora goze de aceitação geral, mesmo carente de comprovação empírica, não facilita a definição de um método com passos bem definidos para a formulação da estratégia competitiva da empresa, muito embora as ideias contidas no modelo possuam ampla abrangência.

O mesmo ocorre com o modelo RBV. Seria uma tarefa bastante difícil, se não impossível, extrair desse modelo um método com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. A primeira dificuldade reside na própria identificação de recursos que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis. Seria necessário definir um procedimento que pudesse levar a essa identificação, o que o modelo não fornece.

A segunda dificuldade com a RBV reside na transformação desses recursos em vantagens competitivas. O modelo também não fornece uma maneira de se fazer isso. Parece tratar-se, portanto, de um modelo também com forte apego teórico e filosófico que, embora ofereça a visão com ampla abrangência (aplicável a qualquer tipo de empresa) de como adquirir vantagem competitiva a partir dos recursos internos à organização, não permite definir passos metodológicos para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

O BSC configura-se num modelo a partir do qual parece possível prescrever formalmente os passos para a implementação da estratégia da empresa com relação à satisfação das necessidades dos clientes. É facilmente entendível o que

deve ser feito a partir do plano sistemático sugerido por Kaplan e Norton (1997) para implementar o BSC, configurado nas quatro etapas seguintes:

- 1) desenvolver a arquitetura do programa de medição;
- 2) alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-os entre si;
- 3) escolher os indicadores estratégicos e suas metas; e
- 4) elaborar o plano de ação para atingir as metas estabelecidas para os indicadores estratégicos.

Porém, pela observação desses mesmos autores, cada empresa deve abordar de maneira específica esses quatro passos para a implementação do BSC. Isto significa que cada empresa deve customizar a implantação do modelo, começando por definir seu próprio programa de medição e indicadores observando as particularidades da empresa e da sua estratégia. Isto acaba por delimitar a solução construída àquela empresa singular, impedindo que seja compartilhada por outras empresas, condição esta necessária para gerar um artefato.

O modelo de Contador (2008) apresenta, no seu próprio bojo, um método com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, pelo menos a partir do seu Passo 5.

Quanto à abrangência da solução gerada para uma empresa, considerando que a estratégia operacional baseia-se nas armas da competição, que essas armas em geral são as mesmas para empresas de um mesmo setor econômico e que o modelo fornece um extenso elenco de armas para gerar as da competição, conclui-se que essa solução pode ser aplicada a uma empresa de pequeno porte, bem como compartilhada por todo conjunto de empresas do mesmo segmento, o que confere ao modelo também a segunda condição necessária para geração de um artefato.

Conforme será visto no capítulo seguinte, que descreve com maior detalhe o método prescrito pelo modelo CAC para a formulação da estratégia competitiva da

empresa, este não se preocupa em delinear as ações que devem ser executadas para que as armas da competição atinjam a intensidade definida na formulação da estratégia operacional da empresa. Porém, como empresas de um mesmo setor econômico desenvolve ações semelhantes para desempenhar as atividades de planejamento, de produção, de atendimento e administrativas, é possível incluir no artefato um conjunto de atividades e recursos suficientes para elevar a intensidade de cada arma, o que corresponde à execução da quarta etapa do plano sistemático sugerido por Kaplan e Norton (1997) para implementar o BSC.

Além disso, é possível, e até desejável, criar indicadores para uma arma ou conjunto de armas afins e metas que reflitam o valor da intensidade desejada, como, aliás, o próprio modelo CAC apregoa, o que, de certa forma, equivale a adotar a terceira etapa do plano para implementar o BSC. Para exemplificar, considere a arma qualidade de processo para a qual foi definida intensidade igual a cinco. Pode-se então criar para essa arma o indicador *índice de retrabalho* com meta igual a uma pequena porcentagem do tempo de trabalho.

Essas considerações fornecem uma primeira visão de como desenvolver o conteúdo do artefato que possa auxiliar a formulação da estratégia competitiva da empresa.

3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA EMPRESARIAL

O objetivo deste capítulo é demonstrar a aplicação do modelo de campos e armas da competição como método identificado na formulação da estratégia competitiva de uma clínica odontológica de pequeno porte. Tem como objetivo também, demonstrar a estrutura básica ou conteúdo para a construção de um artefato pela abordagem em *design science*.

3.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE PEQUENO PORTE

O procedimento metodológico da presente pesquisa foi fundamentado nos passos da formulação da estratégia competitiva prescritos pelo modelo de campos e armas da competição (CAC).

No modelo CAC, segundo Contador (2008) são quatro os condicionantes da competitividade da empresa:

- 1) Produto adequado ao mercado que se destina;
- 2) Escolha adequada de campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
- 3) Uso adequado de armas da competição, identificando as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas e;
- 4) Alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Esses condicionantes geraram os nove passos necessários para a formulação da estratégia competitiva.

Nesse estudo serão aplicados os passos 1 a 7. Os passos 8 e 9 não serão aplicados, tratando-se da implementação e controle da estratégia adotada, o que não ocorrerá neste estudo.

Os passos a seguir são lógicos, exceto um: decidir sobre qual estratégia adotar.

3.1.1 Passo 1 - Definir a empresa almejada

A definição da empresa almejada passa por duas etapas:

Etapa 1 - Delinear o negócio

Trata-se segundo Contador (2008), da definição das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas do cliente ou anseios que a empresa deseja satisfazer a partir de seu produto e nos mercados de atuação.

A empresa objeto deste estudo é uma entidade prestadora de serviços odontológicos, ou clínica odontológica. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, constituída por dois sócios. Define seu negócio com “uma clínica odontológica completa e diferenciada, com uma equipe profissional altamente capacitada, atualizada e pronta para receber e atender cada paciente de forma rápida e exclusiva, através de um método trabalho dinâmico e eficiente”.

A clínica não tem uma missão definida, mas declara: “na clínica odontológica, o paciente faz parte da família e a sua saúde vem em primeiro lugar, por isso nos colocamos a inteira disposição, para que seus sorrisos reflitam muito mais do que um simples tratamento, mas total satisfação e felicidade”.

Analisando a definição do negócio, a clínica demonstra buscar qualidade nos serviços, campo que deve ser observado como da competição, enquanto na suposta missão, traduz-se a qualidade do atendimento como campo da competição.

Característica da clínica

A clínica foi constituída a cerca de vinte anos, localizada em um centro comercial de uma região periférica do município de Guarulhos – SP, próxima ao Aeroporto Internacional de Guarulhos. Inicialmente foi um consultório com duas

salas para a realização dos procedimentos. Posteriormente, iniciou um processo de crescimento, ampliando suas instalações e passando a atender a maior parte das especialidades odontológicas.

Atualmente a clínica conta com aproximadamente 38 colaboradores, incluindo os proprietários e doze unidades de produção (cadeiras odontológicas) para a realização dos procedimentos, distribuídas em 10 salas, sendo uma exclusiva para a realização de cirurgias e uma segunda, com 3 cadeiras, que atende exclusivamente clientes da ortodontia.

A clínica não atende a usuários de convênios ou planos de saúde odontológicos, mas somente pacientes “particulares”, prestando serviços nas especialidades: *implantodontia, ortodontia, estética odontológica, clareamento, endodontia, periodontia, dentística, odontopediatria e prótese.*

A clínica é uma empresa familiar e sua administração é realizada pelos proprietários, cuja principal atividade é atuarem como dentistas.

Etapa 2 - Fixar os objetivos permanentes

Segundo Contador (2008), os objetivos permanentes devem estar relacionados aos aspectos econômicos e sociais e aos não econômicos, que representam interesses, necessidades, exigências, expectativas ou anseios da empresa e da comunidade.

Para o cumprimento dessa etapa foi elaborado roteiro de perguntas e realizada entrevista semi-estruturada junto aos proprietários da clínica odontológica. As perguntas foram elaboradas com base nas características dos objetivos permanentes prescrito pelo modelo CAC – Contador (2008, pg. 347-348). As questões e respectivas respostas sintetizadas pelo autor durante a entrevista estão demonstradas no quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Objetivos permanentes

Objetivos permanentes		
Questão	Respostas	
1	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	oferecer odontologia de qualidade, prestando serviços em todas as especialidades; oferecer qualidade no atendimento.
2	Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento) ?	ser mantida por gerações, preferencialmente pela família.
3	A rentabilidade da empresa é atraente ? Deseja aumentar (se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo ?)	A rentabilidade é atraente. Deseja-se aumentar a rentabilidade no médio e longo prazo.
4	Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes) ?	Não há concorrentes diretos. Busca-se manter-se competitiva melhorando atividades e aumentando a rentabilidade.
5	Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em relação a alguma atividade desempenhada - técnica, atendimento, etc.)?	Analisar as inovações e avaliar sua aplicação (custo vs. benefício); aplicar se interessante para o cliente.
6	Qual a postura da empresa em relação a expansão (crescimento da estrutura; abertura de filial; franquia)?	Não pretende ter filiais; tem a intensão de aumentar a estrutura.
7	Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação?	Ser referência local.
8	Qual o privilégio dos lucros (lucro no futuro ou no presente)?	lucro presente
9	Qual a política de reinvestimento da empresa?	Não há política definida. Os investimentos são analisados "caso a caso".
10	Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, etc.)	Adota a política de salário de mercado. Não há política de carreira. Estuda-se adotar política de benefícios.
11	Qual é a postura da empresa quanto a responsabilidade social e ética ?	Não há política definida. São realizadas ações pontuais, em função de convite. Atualmente participa do programa dentista do bem.
12	Qual é o grau de cooperação da empresa com os concorrentes (compras conjuntas; treinamento; etc.)?	Baixo. Poucas ações são realizadas em parceria (compra conjunta)

Fonte: Autor

Com base nas respostas dos gestores da clínica apresentadas no Quadro 3.1, a empresa não tem concorrentes diretos, preocupa-se em oferecer a seus clientes serviços e atendimento de qualidade, deseja ser referência local e mantida por gerações. Demonstra dessa forma, que sua estratégia de negócio é competir nos campos de competição *qualidade de atendimento e qualidade dos serviços* e em imagem, a fim de ser referência local e fixar sua marca.

3.1.2 Passo 2 - Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa

Segundo Contador (2008), o sistema de inteligência competitiva pode ser constituído por uma assessoria de inteligência competitiva e por um comitê de avaliação. Em uma empresa de pequeno porte, pelo(s) proprietário(s). Tem o objetivo de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

Nesse estudo, pelas próprias limitações da empresa, o autor assumiu as funções do sistema de inteligência competitiva e o comitê de avaliação foi constituído pelos gestores da clínica.

3.1.3 Passo 3 - Entender o negócio

Para Contador (2008) entender o negócio é dotar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça ou um risco de agir antes deles e significa: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) Entender a estrutura do setor e identificar os disputantes do sucesso; 3) Entender os clientes e fornecedores; 4) Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; 5) Entender os concorrentes atuais.

O macroambiente empresarial

Segundo Contador (2008) entender o macroambiente empresarial significa avaliar as variáveis que afetam o desempenho da empresa em eventuais alterações nos ambientes: político, legal, econômico, social, demográfico, social, tecnológico e ecológico.

A clínica está inserida no setor de saúde que por sua vez, é carente de informações e dados confiáveis apesar da existência de várias associações de classes. Desta forma a busca e tratamento adequado de informações, constitui um passo importante para a formulação de estratégia.

O acesso da maioria da população brasileira ao tratamento dentário ainda é pequeno e dependente do sistema público de saúde, através do sistema único de saúde (SUS). A participação de serviços de odontologia nesse sistema ainda é muito pequena.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), o gasto médio mensal (monetário e não monetário) das famílias com tratamento dentário é de R\$ 7,29. Considerando que a despesa média mensal das famílias foi de R\$ 2.626,31, a despesa com tratamento dentário representa 0,28% da despesa total.

Com o aumento da renda nos últimos anos, parte da população buscou o tratamento dentário visando a saúde bucal em clínicas e consultórios particulares, e abriu um mercado potencial de estética bucal. Entende-se por estética bucal, os serviços (procedimentos odontológicos) realizados que podem melhorar a aparência física tais como, ortodontia, clareamento dos dentes, restauração de dentes com resina, plástica gengival, prótese e implante dentário.

Como parte integrante do setor de saúde o segmento de odontologia é regulamentado, controlado e fiscalizado no que diz respeito aos medicamentos utilizados, equipamentos, instalações ambientes e procedimentos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), vinculada ao Ministério da Saúde. Isso vale também para os fabricantes de equipamentos, medicamento e insumos utilizados no segmento.

Entender a estrutura do setor

Setor refere-se ao conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços assemelhados e entender sua estrutura significa entender a estrutura do tipo de atividade econômica da qual a empresa participa. Para ajudar nesse entendimento pode se utilizar as cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria, definidas por Porter (1986): 1) ameaça de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos

fornecedores; 4) ameaça de produtos substitutos; e 5) rivalidade entre empresas existentes.

Ameaça de novos entrantes

Entende-se como um novo entrante a possibilidade da constituição de novas clínicas odontológicas.

Segundo dados do Conselho Federal de Odontologia (CFO), existiam no Brasil em 2011, mais de 240 mil Cirurgiões Dentistas, atuando nas mais diversas especialidades em clínicas odontológicas, no setor público e em consultórios dentários.

A quantidade de clínicas odontológicas (empresas formalmente constituídas, com número de CRO específico para a empresa) era mais de 34 mil. A maior parte desse contingente, tanto de clínicas, como de dentistas, está na região sul e sudeste, saturando esse mercado e tornando-o competitivo.

Cruzando os dados do CFO (2011) e a população brasileira segundo o IBGE (2010), existia em 2011 um dentista para cada 804 habitantes, número superior ao recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) que é de um dentista para 1.200 habitantes.

No município de Guarulhos, especificamente, segundo o CFO em 2011, existiam 173 clínicas odontológicas. Relacionando os dados do CFO e os dados do senso realizado pelo IBGE (2010), onde a população desse município totalizava 1.221.979 habitantes, havia uma clínica odontológica para cada 7.063 habitantes conforme demonstrado na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Quantidade de clínicas e cirurgiões dentistas em 5 municípios do Estado de São Paulo

Município	Qte. Entidades (clínicas)	% participação	Qte. Cirurgiões dentistas (CD)	% participação	Habitantes	hab/ent	Hab/CD
Guarulhos	173	1.53%	907	1.18%	1.221.979	7.063	1.347
Campinas	179	1.59%	2545	3.31%	1.080.113	6.034	424
Osasco	145	1.29%	636	0.83%	666.74	4.598	1.049
Rib. Preto	240	2.13%	1607	2.09%	604.682	2.520	376
S.B. Campo	192	1.70%	1373	1.79%	765.463	3.987	558
São Paulo	3.049	27.03%	24.179	31.49%	11.253.503	3.691	468
Estado SP	11.279	35.31%	76.789	32.38%	41.262.199	3.675	537
Brasil	31.947	100%	237.151		190.755.799	5.971	804

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados do IBGE (2011) e CFO (2011)

A Tabela 3.1 demonstra a quantidade de entidades e cirurgiões dentistas em 5 grandes municípios do Estado de São Paulo e a participação em relação aos totais do estado de São Paulo. Comparativamente aos municípios apresentados, verifica-se um número menor de clínicas odontológicas no município de Guarulhos. O mesmo ocorre na relação dentista e quantidade de habitantes. Em 2011 havia um dentista para cada 1.347 habitantes, número inferior ao recomendado pela OMS.

Além das clínicas odontológicas, existem inúmeros consultórios de odontologia cujos profissionais dentistas atuam de forma autônoma, não constituindo uma empresa e tornando difícil a obtenção de dados que demonstre a quantidade de profissionais atuando dessa forma.

Os dados apresentados representam um cenário propício para a entrada de novos participantes, ou seja, a constituição de novas clínicas no município, cujos participantes podem inclusive utilizar de sistemas de franquia. Segundo dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF) (2012), existem 14 sistemas de franquias de serviços odontológicos, cujos investimentos variam de R\$ 67 mil a R\$ 440 mil para a constituição de um consultório ou uma clínica, demonstrando que existe certa facilidade para entrar no segmento.

Considerando que existem oportunidades para a constituição de novas clínicas na região de atuação da clínica, existe também a oportunidade dessa última aumentar sua participação nesse mercado, tornando particularmente importante a formulação de estratégias adequadas para esse fim, o que pode ser fundamentado nas conclusões deste estudo sobre a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Poder de negociação dos clientes

A clínica declara que a maior parte de seus clientes é da nova classe média ou classe "C", aqueles que tiveram aumento da renda em função do crescimento da economia nos últimos anos. A clínica atende também as clientes das classes "B" e "A" em menor proporção.

As fontes pagadoras dos serviços odontológicos realizados nas clínicas e consultórios particulares são os pacientes tidos como particulares e os participantes de planos de saúde, sendo que esse último possui forte poder de negociação.

Os planos de saúde odontológicos vêm aumentando sua participação nesse mercado. Segundo dados Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (2011) havia em 2011 mais de 16 milhões de participantes em planos de saúde odontológicos. O número parece pequeno em relação a população total brasileira, mas houve aumento significativo se comparado a dezembro de 2003 que eram de 4 milhões de planos.

A clínica não atua com planos de saúde, considerando que a remuneração desses é muito baixa. Atua somente com pacientes particulares, cujas despesas são pagas pelo próprio cliente. Segundo declaração dos gestores da clínica, muitos clientes possuem planos odontológicos (boa parte fornecido como benefício pelas empresas em que trabalham), mas não utilizam dessa modalidade de pagamento, preferindo o desembolso direto para serem atendidos pela clínica. Dessa forma, os clientes demonstram fidelidade à empresa.

Como alternativa para possibilitar que os clientes realizem o tratamento, principalmente na especialidade implantodontia, a clínica oferece plano de

financiamento próprio. Esse diferencial levou a clínica, segundo seus gestores, a aumentar o faturamento e rentabilidade. Demonstra, dessa forma, competir em condições de pagamento.

A Tabela 3.2 apresenta os indicadores de desempenho da clínica – núcleo clínica geral, relacionados aos valores e quantidade de orçamentos realizados e fechados em um período de três anos.

Tabela 3.2 - Valor e quantidade de orçamentos realizados e fechados do núcleo clínica geral.

	ANO	2009	2010	Var. 2010-09	2011	Var. 2011-10
ORÇAMENTOS REALIZADOS	VALOR TOTAL	4.545.936	5.519.635	21,4%	6.030.960	9,3%
	QUANTIDADE	2.967	3.258	9,8%	2.916	-10,5%
	VALOR MÉDIO	1.532,17	1.694,18	10,6%	2.068,23	22,1%
	VALOR MÉDIO/MÊS	378.828	459.970	21,4%	502.580	9,3%
ORÇAMENTOS FECHADOS	VALOR	2.786.900	3.198.598	14,8%	2.962.646	-7,4%
	QUANTIDADE	2.179	2.411	10,6%	2.103	-12,8%
	VALOR MÉDIO	1.279	1.327	3,7%	1.409	6,2%
	VALOR MÉDIO/MÊS	232.242	266.550	14,8%	246.887	-7,4%
	APROVEITAMENTO	61,31%	57,9%	-5,5%	49,1%	-15,2%

Fonte: Autor

Na Tabela 3.2, verifica-se que no ano de 2011, houve menor aproveitamento em relação aos orçamentos realizados (49,1%) do que em 2010 (57,9%) e evolução negativa em 2011 do valor dos orçamentos fechados (- 7%) em relação a 2010. Isso pode significar menor rentabilidade. O valor médio dos orçamentos fechados em 2011 foi superior em 6,2% em relação ao valor médio de 2010, mas a inflação oficial em 2011 foi 6,5% (IBGE, 2012).

É importante destacar neste trabalho que a clínica não dispõe de dados econômico-financeiros organizados, ou seja, contabilidade gerencial adequada às suas atividades. Não elabora balanço (somente o oficial para fins fiscais) e nem tão pouco, demonstração de resultados para fins gerenciais. Utiliza-se do regime de caixa para apuração do resultado (não informado para efeito deste estudo) e não o de competência, que é a forma mais apropriada de apuração de resultado

universalmente adotado, aceito e recomendado pela Teoria da Contabilidade (MARION 2006).

Segundo Marion (2006) no regime de caixa a receita é contabilizada quando do seu recebimento e a despesa no momento do pagamento. No regime de competência a receita é contabilizada no momento em que ela ocorre, ou seja, quando ela é gerada, independente de quando ela será recebida. O mesmo ocorre com a despesa. Desta forma, não foi possível maior análise dos números da clínica no que diz respeito as suas receitas, despesas e custos e com isso, verificar a sua rentabilidade.

Segundo o gestor E da clínica, o principal desafio para melhorar o desempenho da clínica é a melhora do desempenho do corpo clínico em relação ao fechamento de orçamentos e a mudança gradativa do perfil dos clientes atendidos, buscando aqueles que valorizem a qualidade do atendimento e a qualidade do serviço e com isso, praticar um preço superior. Outro desafio é fixar sua marca sem prejudicar a relação dentista vs. Cliente. O objetivo é que os clientes procurem a clínica e não um dentista específico.

A qualidade dos serviços prestados pela clínica, segundo seus gestores, é avaliada através de contato pela empresa junto ao cliente após o término do tratamento. Os gestores declaram nesse sentido, que têm obtido boas respostas dos clientes quanto à qualidade do serviço e do atendimento.

O julgamento da qualidade dos serviços odontológicos, segundo Ansuji, Zenckner e Godoy (2005), está mais nos aspectos pessoais do que na parte técnica, influenciando o consultório no psicológico dos clientes. Com isso, a atenção no atendimento, presteza e cortesia, aliado a uma estrutura adequada para o atendimento é de importância para a satisfação dos clientes.

A clínica declara que busca melhor as práticas para o atendimento pessoal e estrutura adequada para isso, considerando o atendimento um diferencial competitivo.

Nesse sentido a formulação de estratégias adequadas, identificando os pares produto/mercado, a escolha dos campos da competição e as ações que levem a uma vantagem competitiva, é condição para conter o poder de negociação dos clientes.

Poder de negociação dos fornecedores

Compõem a cadeia produtiva do setor os fabricantes (equipamentos, instrumentos e materiais odontológicos), os distribuidores e as lojas. (denominadas de “dental”). Fazem parte dessa cadeia os fornecedores (laboratórios) de serviços de prótese e aparelhos ortodônticos e laboratórios de serviços de imagem.

Segundo dados da CFO (2011) existiam no Brasil 904 empresas que comercializam / industrializam produtos odontológicos, sendo que a maior parte se concentra no Estado de São Paulo (300) e dessas, 121 na capital e 2 no município de Guarulhos.

As dentais, como são chamados os fornecedores de produtos odontológicos em função da concorrência, oferecem promoções, formas diferenciadas de pagamento, serviço de entrega e muitas, compras *on-line*. As clínicas de maior porte, em função do maior volume de compra, realizam suas compras diretamente nos distribuidores.

Considerando a quantidade de fornecedores, principalmente as dentais, pode-se dizer que esses não exercem influência que possam privilegiar a concorrência, não havendo a necessidade de adotar medidas para combater o poder de negociação dos fornecedores.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

O segmento de serviços de odontologia é regulamentado, desta forma todos os participantes (profissionais, clínicas, consultórios e laboratórios) têm acesso às novas tecnologias, tanto para equipamentos, instrumentos e materiais, como às novas técnicas de realização de procedimentos. No entanto, muitas situações

requerem investimentos (barreira a entrada), seja na aquisição de equipamentos modernos como acesso às novas técnicas de procedimentos (cursos; congressos, etc.).

A clínica declara manter-se atualizada em relação às técnicas para realização dos procedimentos, bem como se utiliza de equipamentos e instrumentos odontológicos adequados.

Os produtos ou serviços substitutos no segmento de odontologia podem ser considerados os produtos de higiene bucal. A indústria que produz os produtos de higiene bucal, a cada dia, busca desenvolver e oferecer maior variedade de produtos que permitem a prevenção de cáries e outras enfermidades. Outro produto que pode ser considerado é a constante melhora dos serviços de abastecimento de água com a adição de flúor, prevenindo as cáries.

A situação apresentada possibilitará uma procura menor da população por serviços de odontologia para tratamento clínico. No entanto, os produtos de higiene bucal e a melhora nos serviços de abastecimento de água não substituem os serviços de odontologia voltados à estética e necessidades funcionais, segmento que deve ser explorado pela clínica.

Rivalidade entre empresas existentes

Mesmo declarando que não tem concorrentes diretos, a clínica tem como concorrentes potenciais as clínicas estabelecidas no município e particularmente em sua região, bem como os consultórios e os planos de saúde. Essa análise leva em consideração o fato de que muitos dos pacientes da clínica serem oriundos de várias regiões do município, não apenas da região onde a clínica está localizada.

Os planos de saúde são considerados como concorrentes por encaminhar pacientes às clínicas que operam com essa modalidade de pagamento. A clínica declara que não atua com planos de saúde, considerando que a remuneração ofertada por esses é muito baixa, obrigando àqueles que operam com esses planos a buscarem maior produtividade.

Segundo declaram os gestores da clínica um dos pontos fracos do segmento é a falta de capacidade gerencial dos gestores das clínicas odontológicas. Há, no entanto, um movimento crescente de entidades oferecendo cursos e serviços de consultorias voltadas ao segmento e como resposta, há uma grande procura por parte das clínicas.

Possíveis concorrentes são os consultórios que podem ser tornar clínicas, atendendo a todas as especialidades e aceitando, inclusive, os planos de saúde odontológicos como forma de pagamento, buscando se firmarem no mercado. E isto é considerado pelo modelo CAC na formulação da estratégia competitiva de negócio.

Entender os clientes e fornecedores

Segundo Contador (2008), essa etapa é a mais simples de todas. Em função de suas atividades, a empresa se relaciona com clientes e fornecedores, conhecendo suas características e seus movimentos. No entanto, muitas vezes, essas informações estão dispersas na empresa. Nesse sentido torna-se importante reunir essas informações para sejam usadas na definição da estratégia competitiva da empresa.

Para efeito deste estudo, esta etapa já foi cumprida em conjunto com a análise das cinco forças de Porter.

Os fornecedores não representam ameaça para a clínica. Trata-se de um mercado de varejo e há forte concorrência. No entanto, a clínica deve dar atenção ao movimento dos fornecedores, acompanhando os preços e qualidade dos materiais e dos serviços prestados pelos laboratórios de prótese.

Os clientes da clínica são aqueles tidos como particulares, que realizam o desembolso direto e buscam qualidade do serviço e do atendimento. Muitos possuem planos de saúde odontológicos (disponibilizados pelo empregador), mas não se utilizam da modalidade, preferindo o desembolso direto para serem

atendidos pela clínica, demonstrando fidelidade, seja pela qualidade do atendimento, do serviço ou imagem.

Identificar os concorrentes atuais e potenciais

Para Contador (2008), identificar os concorrentes atuais e potenciais significa saber com quem será disputado o sucesso e para tanto é necessário conhecer os pares produto/mercado e os respectivos campos da competição das empresas que atuam no mesmo segmento da empresa.

Para efeito deste estudo, esta etapa já foi cumprida em conjunto com a análise das cinco forças de Porter.

A clínica declara que não tem concorrentes diretos. No entanto, concorrentes podem surgir a qualquer momento a partir dos consultórios que podem se transformar em clínicas (marca própria ou franquias) ou mesmo pelo aumento da participação no mesmo segmento de mercado de clínicas que já atuam no município.

Os planos de saúde odontológicos podem ser considerados como concorrentes. Buscam parcerias com clínicas para que aceitem essa modalidade de pagamento. Esses planos vêm buscando atingir diversos segmentos de mercado, principalmente as classes “B” e “C”, oferecendo planos com cobertura diferenciada (ex: utilização com reembolso) e maior valor para pagamento de procedimentos.

3.1.4 Passo 4 - Identificar e avaliar oportunidades ameaças e riscos

O passo 4 é composto por duas etapas: Identificar e avaliar oportunidades ameaças e riscos; e 2) Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

As oportunidades, segundo Contador (2008), podem surgir tanto no negócio atual da empresa quanto num novo negócio, relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo mercado. As ameaças surgem somente no negócio atual e mercado

atual, e os riscos nos outros. Quando surge uma oportunidade é necessário analisar a viabilidade de seu aproveitamento.

O passo 4 foi cumprido pelo pesquisador em conjunto com os proprietários gestores. Para esse passo foi utilizada a ferramenta Matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), a matriz *SWOT* se desenvolveu nos anos 60, na escola de Administração Geral da *Harvard Business School*, com o objetivo de reunir o estado interno da organização (identificar forças e fraquezas) com suas expectativas externas (identificar oportunidades e ameaças).

A participação do pesquisador na elaboração da matriz *SWOT* ficou restrita às explicações sobre a ferramenta e a sintetização das informações, conforme demonstrado no Quadro 3.2.

Analisando as informações da matriz *SWOT*, a clínica declara ter como pontos fortes uma estrutura física adequada da produção, profissionais capacitados e utiliza materiais de qualidade. Demonstra assim, sua preocupação com a qualidade do serviço, campo que deve ser observado para competição na formulação de sua estratégia. Os proprietários percebem que os consumidores estão ficando mais exigentes e entendem que a clínica é de fácil acesso, têm profissionais trabalhando em equipe e o ambiente de trabalho é agradável. Sentem a necessidade de melhorar a capacidade de atendimento pessoal. Na formulação de sua estratégia, deve ser observada a qualidade do atendimento como campo de competição, bem como a imagem de empresa confiável, uma vez que foi ressaltado pelos proprietários, a credibilidade e a confiança depositada pelos clientes na empresa, situação que deve ser explorada.

Quadro 3.2 – Resultado da análise *SWOT* da clínica

<i>n</i> °	Pontos fortes	<i>n</i> °	Pontos fracos
1	odontologia integrada - atende todas as especialidades.	1	localização não privilegiada - região periférica.
2	estrutura física adequada.	2	comunicação interna deficiente.
3	local próprio.	3	gestão administrativa e técnica centralizada nos proprietários.
4	localização de fácil acesso.	4	profissionais autônomos (dentistas/ACD'S) - dificuldades de gestão.
	capacidade dos profissionais (dentistas).	5	falta de alguns processos.
6	ambiente de trabalho agradável.	6	processos/atividades manuais.
7	trabalho em equipe.	7	falta de planejamento .
8	empresa atuante há mais de 20 anos.	8	falta de capacitação adequada dos dentistas (vendas)
10	confiança e credibilidade com clientes e fornecedores.	9	falta de capacitação adequada para o atendimento
11	utilização de materiais de qualidade.		
<i>n</i> °	Oportunidades	<i>n</i> °	Ameaças
1	explorar a facilidade de acesso e serviços complementares (conveniência).	1	relações trabalhistas.
2	explorar o turismo odontológico - localização próximo ao aeroporto com infra estrutura hoteleira próxima.	2	crise mundial afetando o Brasil - possível estagnação .
3	economia estável - crescimento da renda.	3	alterações / implantação de normas - ANVISA.
4	expansão econômica da cidade – atualmente a 2° maior do estado.	4	consumismo: falta de prioridade à odontologia (prevenção).
5	Realização de parcerias com empresas afins para divulgação dos serviços e da marca.	5	aumento da capacidade de gestão por parte dos concorrentes - competitividade.
6	corpo clínico - explorar a capacidade do profissionais para venda / influenciar novos clientes.	6	expansão imobiliária - centro comercial. Possibilidade da instalação de novas clínicas/consultórios na região.
7	população mais informada – maior procura para os cuidados com a saúde e estética.	7	inadimplência.
8	consumidores mais exigentes.	8	dificuldade de reposição de profissionais com qualidade.

Fonte: Autor

A maior parte dos pontos fracos declarados pelos proprietários está centrada em atividades administrativas (processos), estrutura organizacional e planejamento, elenco de armas que deve ser observado na elaboração da estratégia operacional, bem como aquelas que levem a clínica a melhorar a qualidade do atendimento e do serviço. Como ameaças, a clínica percebe a movimentação dos concorrentes buscando melhorar a gestão de seus empreendimentos, podendo com isso observarem vantagens competitivas, antes não percebidas. A fiscalização e normatização por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) pode constituir uma ameaça, porém à todo o segmento. Nesse sentido, torna-se importante a utilização de armas (atividades ou recursos) que permitam o controle do processo de produção, atendendo às normas da ANVISA.

3.1.5 Passo 5 - Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio

O passo 5, explica Contador (2008), é dividido em duas etapas:

1. identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e
2. sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Etapa 1 - Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

Segundo Contador (2008, pg. 377) é “identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa”.

Para esta etapa, são necessários cinco subetapas:

1ª subetapa - identificar com clareza os segmentos de mercado dos clientes para cada produto a ser considerado

Segundo Contador (2008, pg. 377), “trata-se de identificar os diversos pares de produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão (re)formulados”.

A clínica presta serviços odontológicos atendendo as especialidades: *implantodontia, prótese, ortodontia, dentística (odontológica estética), endodontia, periodontia e odontopediatria.*

Pela percepção dos proprietários, os clientes da ortodontia são em sua maioria crianças e jovens, porém, cada vez mais, homens e mulheres adultos de todas as idades idade procuram essa especialidade. Os clientes que são atendidos pela especialidade implantodontia são em grande parte, homens e mulheres com mais de 40 anos. Os clientes da implantodontia são também atendidos pela especialidade prótese. A especialidade endodontia é para os casos de dor, sempre acompanhada pelo atendimento de uma ou mais especialidades, como a dentística (restauração), periodontia e prótese. A especialidade odontopediatria atende exclusivamente às crianças.

Segundo os proprietários da clínica a maior parte de seus clientes pertence a classe social “classe C”. São residentes na região, empregados de empresas localizadas na região, incluindo aqueles que trabalham no aeroporto internacional de Guarulhos (INFRAERO; Cia aéreas, etc.) e se utilizam do centro comercial para compras e demais serviços.

Uma das formas para identificar o perfil dos clientes para os pares produto/mercado é através da coleta de informações pelo preenchimento do cadastro de cliente, solicitando inclusive, informações econômicas. A clínica, no entanto, entende que não é elegante perguntar aos clientes sobre sua renda e demais informações patrimoniais. Essa situação inviabiliza uma correta avaliação do perfil do cliente, como sua classe social, bem como avaliação de crédito para o financiamento dos serviços. A avaliação é feita pela percepção através da relação dentista vs. cliente e pelo comportamento de pagamento dos clientes.

Para efeito da determinação dos pares produto/mercado a clínica optou pelos seguintes serviços: 1) Implante/prótese; 2) Ortodontia; e 3) Clínica geral (demais especialidades). As especialidades implantodontia e ortodontia tem público específico. As demais especialidades foram agrupadas em clínica geral pelas suas próprias características.

2º subetapa - identificar o atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada para produto/mercado

Trata-se de identificar a partir da opinião dos executivos, gerentes e, se for o caso, dos funcionários da empresa, sobre e quais campos da competição a empresa compete e se a estratégia vigente é percebida por todos.

3ª subetapa - Identificar as características do produto e da empresa valorizados/preferidos pelos clientes e cada par produto/mercado

Segundo Contador (2008,pg. 80) é “identificar em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizados pelo cliente de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidos como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes.”

4ª subetapa - identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado.

Segundo Contador (2008), é “identificar as características das empresas concorrentes em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizados pelo cliente de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidos como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes”.

Para a coleta de informações necessárias para o cumprimento das subetapas 2ª, 3ª e 4ª, foram utilizados dois questionários de pesquisa, elaborados com base nos 14 campos da competição prescritos pelo modelo CAC demonstrados no Quadro 2.5.

Para a elaboração dos questionários, foram identificados pelo pesquisador e aprovados pelos gestores da clínica, os campos da competição, possíveis de competição pela Clínica Odontológica, sendo eles o preço, a qualidade do atendimento, a qualidade do serviço, condições de pagamento e imagem de empresa confiável.

O Questionário 1 (Apêndice A) foi testado e validado, e aplicado pela equipe de atendimento da clínica (recepção) durante o processo de atendimento aos clientes em tratamento, em todas as especialidades, que comparecerem a clínica num período de 5 dias corridos. Nesse sentido foi solicitado aos clientes que indicassem em ordem de importância, quatro itens que mais valorizassem na clínica, bem como, em qual(is) especialidade(s) estavam sendo atendidos.

Antecedendo a aplicação do questionário aos clientes da clínica, o Questionário 2 (Apêndice B), adaptado a partir do questionário 1, foi aplicado pelo pesquisador à equipe de atendimento (recepção) da clínica, à equipe de profissionais dentistas e a equipe de auxiliares dos dentistas. Teve como objetivo, identificar os campos da competição, na opinião desses colaboradores, são os mais valorizados pelos clientes. A identificação dos campos da competição valorizados pelos concorrentes foi realizada segundo a visão dos proprietários da clínica.

Com base no resultado da pesquisa realizada junto aos clientes, aos colaboradores e proprietários, foi elaborado o Quadro 3.3, conforme recomenda o modelo CAC (CONTADOR, 2008).

Dos 145 questionários respondidos pelos clientes, foram considerados válidos 121 questionários. Desses, 75 clientes (69%) declararam estar em tratamento em mais de uma especialidade e 46 clientes (38%) em apenas um tipo de especialidade, sendo 20 em implante/prótese, 11 em clínica geral e 15 em ortodontia, conforme demonstrado no Apêndice C - tabulação das respostas dos questionários de pesquisa.

Quadro 3.3 - Campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Condições de pagamento	Qualidade do serviço	Qualidade do atendimento	Imagem de empresa confiável	Diversidade de serviços
VALORIZADOS PELOS CLIENTES						
- Atendidos em mais de uma especialidade		3°	1°	2°	4°	
- Atendidos em Ortodontia		3°	1°	2°	4°	
- Atendidos em Clínica geral		4°	1°	2°		3°
-Atendidos em Implante / prótese		1°	2°	3°	4°	
DA EMPRESA (PROPRIETÁRIOS)		3°	1°	2°		
DA EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		2°	1°	3°	4°	
DOS CONCORRENTES (visão do gestor)	2°	3°	1°			

Fonte: Autor

O resultado da pesquisa (Apêndice C) demonstra que como 1° campo mais valorizado, 44 (36,4%) clientes responderam *qualidade do serviço*, 25 (20,7%) *condições de pagamento*, 17 (14%) *preço* e 12 (9,9%) *qualidade do atendimento*. Considerando, no entanto, que cada respondente citou 4 campos e independente do posicionamento (1° a 4°), do total (121 x 4 = 484), a qualidade do serviço foi citada 88 (18,2%) vezes, a qualidade do atendimento 80 (16,5%), condições de pagamento 77 (15,9%) e imagem de empresa confiável 44 (9,1%) vezes.

A maior parte dos clientes em tratamento, demonstrado na pesquisa, é atendida em mais de uma especialidade. Desta forma, foi decidido pelo pesquisador enquanto assessoria de inteligência competitiva e pelos proprietários, que o estudo fosse aplicado não a pares produto/mercado específicos, mas a todas as especialidades (família de serviços odontológicos). Os campos da competição considerados para o estudo foram: *qualidade do serviço*; *qualidade do atendimento*; *imagem de empresa confiável*; *condições de pagamento*; e *preço*.

5ª subetapa - obter a configuração do foco e dispersão das armas da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado

Uma vez identificados os segmentos de mercado de clientes para cada par produto/mercado da clínica, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e as características do produto e da empresa mais valorizados pelos clientes, cabe, segundo Contador (2008), obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição e nos coadjuvantes em estudo.

Para essa subetapa é necessário: a) determinar o conjunto das armas da competição da empresa; b) classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes; c) avaliar a intensidade das armas; (d) calcular a variável intensidade, foco e dispersão; e e) calcular a variável aproveitamento.

Determinação das armas da competição da empresa

Os critérios para análise e validação das armas da competição da empresa segundo Contador (2008) são:

1. são atividades mais importantes, as mais frequentemente realizadas e/ou as mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos;
2. são recursos mais importantes, os mais frequentemente utilizados e/ou os mais onerosos em termos financeiros;
3. são armas importantes que não utiliza, mas deveria utilizar;
4. são armas que podem proporcionar alguma vantagem competitiva à empresa em relação aos seus concorrentes

Foi identificado pelo pesquisador, que os proprietários da clínica atuam na gestão das atividades da empresa e também na execução dos serviços prestados pela clínica, como dentistas, e não possuem capacitação adequada em gestão empresarial.

Os passos a seguir tiveram como objetivo determinar um conjunto (elenco) de armas que podem ser utilizados na gestão de empresas de um mesmo segmento, no caso, clínicas odontológicas, que podem leva-las a obter vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir.

Nesse sentido, com base no modelo CAC (CONTADOR, 2008, p.80), foram realizados os seguintes procedimentos:

- Foram selecionadas pelo pesquisador, a partir da relação de armas prescritas pelo modelo CAC (CONTADOR, 2008, p. 566 – 580), todas as armas que podem ser utilizadas na gestão de uma clínica odontológica e que tem potencial para serem armas da competição nos prováveis campos da competição para empresas do mesmo segmento (lista de armas – versão 1);
- Foi realizada pelo pesquisador, nova verificação na lista de armas - versão 1, sendo adaptada à realidade do segmento de clínicas odontológicas. Foram identificadas 103 armas (lista de armas – versão 2).
- Foi descrito pelo pesquisador o conteúdo de cada arma da lista de armas – versão 2;
- A fim de avaliar se as armas identificadas (lista de armas - versão 2) podem ser utilizadas na gestão de clínicas odontológicas e gerar alguma vantagem competitiva, foi elaborado o Questionário 3 (Apêndice D), testado e validado por um gestor de uma clínica odontológica, contendo as 103 armas (lista de armas – versão 2) e seus respectivos conteúdos. Para tanto foi utilizado um escala tipo *Likert*, de 4 pontos – D (discordo); TD (tendo discordar); TC (tendo a concordar); e C (concordo).

O pesquisador identificou por conveniência, sete clínicas para avaliação das armas. Dessas, cinco concordaram em participar da presente pesquisa.

O pesquisador compareceu em cada uma das cinco clínicas com o objetivo de entregar o Questionário 3 (Apêndice D) a seus gestores e, considerando a complexidade do assunto, realizar esclarecimentos sobre: 1) o objetivo da pesquisa; 2) os conceitos relacionados ao método identificado nessa pesquisa para formulação da estratégia competitiva de negócios e operacional de empresas (campos da competição, armas, etc.); e 3) sobre o objetivo do questionário de pesquisa que foi selecionar, dentre as 103 armas apresentadas, aquelas que podem ser utilizadas na gestão de uma clínica e gerar alguma vantagem competitiva.

Os questionários foram devolvidos ao pesquisador, em média, sete dias após sua entrega.

A lista de armas – versão 2, contendo 103 armas foi também submetida à avaliação da clínica, objeto da aplicação do estudo, através do processo de entrevista.

Das 103 armas da lista de armas – versão 2, foram identificadas pelos gestores das clínicas odontológicas 50 armas que podem ser utilizadas na gestão de clínicas odontológicas e gerar alguma vantagem competitiva, apontadas por pelo menos 3 desses gestores nas opções C – concordo ou TD – tendo a concordar. A lista foi denominada - lista de armas da competição do segmento (Apêndice E)

Avaliação da intensidade das armas da competição

Determinadas as armas da competição do segmento de clínicas odontológicas, utilizadas na formulação da estratégia da clínica, foi elaborada nova tabela contendo a lista de armas a fim de avaliar e anotar o valor da intensidade de cada arma da competição da clínica. Nesse processo o pesquisador perguntou ao gestor E da clínica: “qual é, em sua opinião, a intensidade dessa arma?”. Antecedendo a pergunta, o pesquisador revisou o conteúdo da arma e explicou que pelo modelo CAC cada arma é avaliada em cinco níveis, mais o zero, quando a arma não é utilizada. Demonstrou também, o estado mais precário e mais avançado para cada arma. Nos casos de indecisão do gestor da clínica, coube ao pesquisador, enquanto assessoria de inteligência competitiva, determinar a intensidade da arma.

A lista de armas da competição da clínica e o valor da intensidade de cada uma delas são demonstrados na Tabela 3.3 - Intensidade das armas da competição da clínica.

Tabela 3.3 – Intensidade das armas da competição da clínica.

Armas da Competição		IA
1	Facilidade de acesso	5
2	Layout da área de atendimento	3
3	Layout e ambiente físico da área de espera	4
4	Administração de vendas	2
5	Pontualidade	3
6	Cadastro eletrônico de clientes	2
7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico- comercial / contrato de prestação de serviço.	3
8	Financiamento ao cliente	4
9	Serviços complementares	4
10	Equipe de atendimento	3
11	Uniformidade/padronização do atendimento	2
12	Monitoramento da satisfação do cliente	2
13	Pronto atendimento	3
14	Corpo clínico odontológico	4
15	Corpo de auxiliar de consultório dentário	3
16	Tecnologia adequada ao processo produtivo	4
17	Padronização do método de trabalho da produção	3
18	Higiene e segurança do trabalho	3
19	Layout da área de produção	3
20	Gestão de serviços	2
21	Controle e melhoria da qualidade	2
22	Administração de materiais	3
23	Movimentação de peças/produtos	3
24	Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais	2
25	Fixação do preço do serviço	2
26	Benchmarking externo	3
27	(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais	0
28	Capacidade de Liderança e gestão da administração	2
29	Rede de relacionamento interpessoal	3
30	Certificação por institutos	3
31	Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	2
32	Merchandising	3
33	Marketing de relacionamento	2
34	Endomarketing	1
35	Estrutura organizacional	1
36	Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão	2
37	Layout e ambiente físico das áreas administrativas	1
38	Processos administrativos	2
39	Controle do desempenho operacional	2
40	Sistema integrado de gestão	0
41	Terceirização de processos não críticos	2
42	Administração financeira e patrimonial	2
43	Administração de custos	1
44	Administração de crédito	2
45	Contabilidade gerencial (estratégica)	0
46	Avaliação de pessoal	1
47	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)	2
48	Motivação de pessoal	2
49	Sistema de recompensas e/ou política de salários	2
50	Integração entre funcionário e empresa	1
Legenda: IA - intensidade da arma		

Fonte: Autor

Classificação das armas da competição, segundo sua relevância

Segundo Contador (2008) o método recomendado para classificação das armas ao campo da competição é através da matriz de priorização das armas e do índice de *Nihans*.

Contador (2008) explica que a matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada ($n \times n$), contendo todas as n armas da competição da empresa nas linhas e nas colunas, sendo que a arma i ocupa a linha i e a coluna $j=i$. A classificação é realizada a partir da comparação de cada arma da linha com todas as armas da coluna e atribuindo-se pesos que variam de +2 a -2 em cada célula da matriz. Para isso, deve-se responder à seguinte pergunta para cada arma da linha i em relação a todas as armas das colunas, exceção daquela arma da coluna $j=i$, cuja célula não recebe nenhum valor: “Para competir neste campo a arma desta linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna?”. Os pesos devem ser atribuídos da seguinte forma: muito mais relevante - peso 2; mais relevante – peso 1; de igual relevância – peso 0; menos relevante – peso -1; muito menos relevante – peso -2.

Os pesos das células de cada linha deverão então ser somados, gerando a coluna $n+1$ da matriz. A coluna $n+2$ é construída somando-se uma constante à coluna anterior de forma a tornar todos seus valores positivos. Os valores obtidos na coluna $n+2$ possibilitam ordenar as arma segundo a relevância que possuem para o campo da competição e gerar um *ranking* de relevância, o que é feito pelo índice de *Nihans*. Trata-se de uma matriz de soma nula em função de ser diagonalmente simétrica, com sinal trocado.

Para maiores detalhes sobre como construir a matriz de priorização de armas, consultar Contador (2008)

O índice de *Nihans* é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo os mais importantes (Classe A) aqueles que apresentam quantificação maior que o índice e, o restante, menos importantes (Classe Não-A). A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens da Classe C (aqueles com quantificação menor que o novo índice) e

também dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles com quantificação menor que o novo índice).

O índice de *Nihans* pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a classe dos itens menos importantes da classificação anterior.

As armas relevantes são as pertencentes à Classe A. Elas sustentam, explica Contador (2008), a competitividade da empresa, pois são as poucas armas citadas na tese do modelo CAC, correspondendo às competências essenciais para a empresa competir nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

Realizada a separação das armas nas três classes, é necessário verificar sua adequação aos propósitos da empresa, pois pode ser interessante para a empresa considerar como semi-relevantes as últimas armas classificadas como relevantes.

O método de classificação de armas apresentado, segundo Contador (2008) é bastante simples, porém trabalhoso. O tempo utilizado para as comparações entre todas as armas é proporcional ao quadrado do número de armas utilizadas. A recomendação feita de limitar de 40 a 60 o número de armas da competição foi motivada para evitar um tempo excessivamente longo para a construção da matriz de priorização.

Outro método prescrito pelo modelo CAC, o qual foi utilizado nesse estudo para determinar a relevância das armas é o método expedito. Segundo Contador (2008), esse método expedito consiste em identificar as armas que dão vantagem competitiva no campo da competição escolhido a partir da lista de armas da competição da empresa.

O método expedito exige a construção da *matriz de relacionamento das armas*, conforme Tabela 3.4, que contém uma para cada arma da competição (50, no presente estudo), e uma coluna, uma para cada campo (cinco, neste caso). As colunas relativas a cada campo da competição são subdivididas e duas subcolunas

com os títulos: relevante e irrelevante. Se uma arma é relevante para um dado campo, são anotados os valores 1 e zero nas subcolunas relevante e irrelevante, respectivamente a esse campo. Para a arma irrelevante para o campo são anotados valores zero e 1, respectivamente nessas subcolunas. Para a arma semi-relevante, são anotados valores zero em ambas as subcolunas desse campo.

Contador (2008) explica que o método expedito é subjetivo, devendo ser aplicado por pessoas que conheçam bem as atividades da empresa, sendo a classificação final ser resultante de consenso do grupo.

No presente estudo a determinação da relevância das armas foi realizada pelo pesquisador e submetida a avaliação dos proprietários.

Tabela 3.4 – Matriz de relacionamento das armas

Armas	Preço		Qual. Atend.		Qual. Serv.		Cond. Pagto		Im. Empr. Conf.							
	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.						
1	Facilidade de acesso	0	1	I	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R
2	Layout da área de atendimento	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	0	S	0	0	S
3	Layout e ambiente físico da área de espera	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	1	I	1	0	R
4	Administração de vendas	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I
5	Pontualidade	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
6	Cadastro eletrônico de clientes	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	0	S
7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
8	Financiamento ao cliente	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	0	S
9	Serviços complementares	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	1	I
10	Equipe de atendimento	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1	0	R
11	Uniformidade/padronização do atendimento	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	0	S	0	1	I
12	Monitoramento da satisfação do cliente	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
13	Pronto atendimento	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	0	S
14	Corpo clínico odontológico	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
15	Corpo de auxiliar de consultório dentário	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
16	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	R
17	Padronização do método de trabalho da produção	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	0	S
18	Higiene e segurança do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
19	Layout da área de produção	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	0	S
20	Gestão de serviços	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	0	S
21	Controle e melhoria da qualidade	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	0	S
22	Administração de materiais	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	0	S	0	1	I
23	Movimentação de peças/produtos	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	0	S
24	Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	R
25	Fixação do preço do serviço	1	0	R	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	R
26	Benchmarking externo	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	0	S
27	(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S
28	Capacidade de Liderança e gestão da administração	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R
29	Rede de relacionamento interpessoal	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
30	Certificação por institutos	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	R
31	Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	0	S	1	0	R
32	Merchandising	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	S
33	Marketing de relacionamento	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	0	S
34	Endomarketing	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	1	I
35	Estrutura organizacional	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R
36	Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S
37	Layout e ambiente físico das áreas administrativas	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S
38	Processos administrativos	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S
39	Controle do desempenho operacional	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I
40	Sistema integrado de gestão	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
41	Terceirização de processos não críticos	1	0	R	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	I
42	Administração financeira e patrimonial	1	0	R	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	1	I
43	Administração de custos	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I
44	Administração de crédito	1	0	R	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	0	S
45	Contabilidade gerencial (estratégica)	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	0	S	1	0	R
46	Avaliação de pessoal	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
47	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)	1	0	R	1	0	R	0	1	I	0	0	S	0	1	I
48	Motivação de pessoal	0	1	I	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	1	I
49	Sistema de recompensas e/ou política de salários	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R
50	Integração entre funcionário e empresa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I

Fonte: Autor

Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

Para a determinação das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão das armas para cada campo da competição de interesse da empresa, foi elaborada a Tabela 3.5, contendo a armas da competição da empresa, sua classificação quanto à relevância e o resultado do cálculo dessas três variáveis.

Na Tabela 3.5, para se determinar a intensidade média das armas, dividiu-se o resultado da soma dos valores da coluna IA (intensidade das armas) pela quantidade de armas ($116 / 50 = 2,3$).

O foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma da coluna foco (38, para o campo preço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (17, para o campo preço) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo preço, obtém-se foco: $38/(5 \times 17) = 0,45$. Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio. Os valores estão exibidos na última linha da Tabela 3.5. .

A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas irrelevantes. A soma da intensidade das armas irrelevantes é obtida pela soma da coluna dispersão (42, para o campo preço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas irrelevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas irrelevantes (17, para o campo preço) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo preço, obtém-se a dispersão: $42/(5 \times 17) = 0,49$. Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio. Os valores estão exibidos na última linha da Tabela 3.5.

Tabela 3.5 – Planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão.

Armas da Competição	IA	Preço				Qualidade Atendimento				Qualidade do Serviço				Condições de pgto				Imagem de empresa confiável						
		Rei.	Irrei.	Pontuação		Rei.	Irrei.	Pontuação		Rei.	Irrei.	Pontuação		Rei.	Irrei.	Pontuação		Rei.	Irrei.	Pontuação				
				Foco	Disp.			Foco	Disp.			Foco	Disp.			Foco	Disp.			Foco	Disp.			
1	Facilidade de acesso	5	0	1	0	5	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0
2	Layout da área de atendimento	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Layout e ambiente físico da área de espera	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	
4	Administração de vendas	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	
5	Pontualidade	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
6	Cadastro eletrônico de clientes	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	
7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.	3	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	
8	Financiamento ao cliente	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	
9	Serviços complementares	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	
10	Equipe de atendimento	3	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0		
11	Uniformidade/padronização do atendimento	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
12	Monitoramento da satisfação do cliente	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0		
13	Pronto atendimento	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
14	Corpo clínico odontológico	4	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0		
15	Corpo de auxiliar de consultório dentário	3	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0		
16	Tecnologia adequada ao processo produtivo	4	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0		
17	Padronização do método de trabalho da produção	3	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
18	Higiene e segurança do trabalho	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0		
19	Layout da área de produção	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
20	Gestão de serviços	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	Controle e melhoria da qualidade	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
22	Administração de materiais	3	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	
23	Movimentação de peças/produtos	3	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
24	Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais	2	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0		
25	Fixação do preço do serviço	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0		
26	Benchmarking externo	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
27	(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	Capacidade de Liderança e gestão da administração	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0		
29	Rede de relacionamento interpessoal	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
30	Certificação por institutos	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0		
31	Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0		
32	Merchandising	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33	Marketing de relacionamento	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
34	Endomarketing	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
35	Estrutura organizacional	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0		
36	Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	Layout e ambiente físico das áreas administrativas	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
38	Processos administrativos	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39	Controle do desempenho operacional	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	
40	Sistema integrado de gestão	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
41	Terceirização de processos não críticos	2	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
42	Administração financeira e patrimonial	2	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	0	
43	Administração de custos	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	
44	Administração de crédito	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	
45	Contabilidade gerencial (estratégica)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
46	Avaliação de pessoal	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
47	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
48	Motivação de pessoal	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
49	Sistema de recompensas e/ou política de salários	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	
50	Integração entre funcionário e empresa	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
	Soma	116	17	17	38	42	16	14	45	30	16	20	43	45	13	21	28	55	17	14	45	28		
	Intencidade média das armas, foco e dispersão	2,3			0,45	0,49			0,56	0,43			0,54	0,45			0,43	0,52			0,53	0,40		

Legenda: IA - Intensidade da arma; Rei. - Identificação de arma relevante; Irre. - Identificação de arma irrelevante

Fonte: Autor.

Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo

Tendo os valores do foco e da dispersão das armas da competição da empresa nos diversos campos de interesse, foi calculada a variável aproveitamento, para cada campo, pela subtração do foco menos dispersão, cujos valores estão exibidos na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 – Configuração dos focos e dispersões e as variações aproveitamento e poderio competitivo.

Produto: Família de serviços Mercado: Pacientes particulares						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Qualidade do Atendimento	Qualidade do Serviço	Condições de Pagamento	Imagem de Empresa Confiável	Poderio competitivo
FOCO	0,45	0,56	0,54	0,43	0,53	
DISPERSÃO	0,49	0,43	0,45	0,52	0,40	
APROVEITAMENTO	-0,05	0,13	0,09	-0,09	0,13	
POSTO DO FOCO	4°	1°	2°	5°	3°	
CAMPOS PROPOSTOS		1°	2°		3°	
PODERIO COMPETITIVO		0,56	0,54	0,42		0,51
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO		0,56	0,54		0,53	0,54
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MÁXIMO						0,93

Fonte: Autor

Para a determinação do poderio competitivo foram considerados os campos nos quais a clínica declarou competir: qualidade do atendimento, qualidade do serviço e condições de pagamento. Assim, o poderio competitivo nesse subconjunto de campos é 0,51 (média dos focos nesses campos, dados por 0,56; 0,54; e 0,42), conforme exibido na sétima linha da Tabela 3.6. Nessa situação, a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo é de 0,93.

O poderio competitivo máximo que a clínica poderia alcançar com a atual intensidade das armas seria escolhendo os campos na ordem decrescente dos focos, respectivamente, qualidade do atendimento, qualidade do serviço e imagem

de empresa confiável. A média desses três valores (0,54) é exibida na oitava linha da Tabela 3.6.

Esses resultados demonstram que a clínica possui valor dos focos muito aquém daquele necessário para ser competitiva, aproveitamento também muito baixo e poderio competitivo próximo daquele máximo valor que poderia obter.

Etapa 2 - Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Para esta etapa, explica Contador (2008), cabe à assessoria de inteligência competitiva, neste trabalho representado pelo pesquisador, analisar as alternativas dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa pode obter vantagens competitivas.

Contador (2008) explica que a sugestão de alternativas de estratégia competitiva é cercada das dificuldades típicas das decisões estratégicas, ou seja, as decisões não são lógicas.

A síntese das informações obtidas é apresentada na Tabela 3.7 – Mapa estratégico 1, que resume os campos da competição e os coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e aqueles valorizados pelos clientes e exibe também a configuração dos focos e dispersões para a família de serviços. Sua finalidade, segundo Contador (2008), é facilitar a análise para as sugestões de alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Além das informações sugeridas por Contador (2008) para compor o mapa estratégico, foram adicionados os campos da competição que retratam os compromissos da empresa com seus objetivos permanentes e aqueles que, uma vez escolhidos, consideram os efeitos da avaliação das oportunidades ameaças e riscos (análise *SWOT*) e melhor posicionam a empresa no mercado, segundo a análise das cinco forças competitivas propostas por Porter (1986).

O mapa estratégico, explica Contador (2008), evidencia que o modelo de campos e armas da competição dá igual importância aos clientes e aos

concorrentes, procurando juntar duas visões estratégicas: orientada para o concorrente e orientada para o cliente.

Tabela 3.7 – Mapa estratégico 1

Campos da competição valorizados pela empresa (proprietário e funcionários), clientes e concorrentes. Produto: Família de serviços Mercado: Pacientes particulares							
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Qualidade do Atendimento	Qualidade do Serviço	Condições de Pagamento	Imagem de Empresa Confiável	Poderio competitivo	
VALORIZADOS PELOS CLIENTES		2°	1°	3°	4°		
DA EMPRESA (PROPRIETÁRIOS)		2°	1°	3°			
DA EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		3°	1°	2°	4°		
DOS CONCORRENTES (visão dos gestores)	2°		1°	3°			
RELACIONADOS COM:							
ANÁLISE SWOT		x	x		x		
OBJETIVOS PERMANENTES		x	x		x		
FOCO	0,45	0,56	0,54	0,43	0,53		
DISPERSÃO	0,49	0,43	0,45	0,52	0,40		
APROVEITAMENTO	-0,05	0,13	0,09	-0,09	0,13		
POSTO DO FOCO	4°	1°	2°	5°	3°		
CAMPOS PROPOSTOS		1°	2°		3°		
PODERIO COMPETITIVO		0,56	0,54	0,42			0,51
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO		0,56	0,54		0,53		0,54
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MÁXIMO						0,93	

Fonte: Autor

Contador (2008) explica que a empresa orientada para o concorrente, monitora permanentemente os movimentos dos concorrentes e age por reação. Já a empresa orientada para o cliente procura em primeiro lugar atender as suas exigências, suas expectativas ou seus anseios, deixando o concorrente em segundo plano.

Conforme demonstrado na Tabela 3.7, a qualidade serviço foi indicada mais vezes como 1° campo da competição, seguido de qualidade do atendimento e condições de pagamento, os mesmo campos de competição declarados pelos proprietários. Os campos de competição observados através da análise SWOT e

pelos objetivos permanentes foram a qualidade do atendimento, qualidade do serviço e imagem de empresa confiável.

O valor do foco mais alto foi qualidade do atendimento, seguido da qualidade do serviço e imagem de empresa confiável. O poderio competitivo nos campos da competição declarados pela empresa é 0,51. Os campos da competição com maior poderio competitivo são qualidade de atendimento, qualidade do serviço e imagem de empresa confiável (0,54).

Conclui-se desta forma, que as ações realizadas pela clínica pelo desejo dos proprietários a levam a competir em qualidade do atendimento, qualidade dos serviços e imagem de empresa confiável, nesse estudo, campos propostos para competição.

3.1.6 Passo 6 - Decidir a estratégia competitiva de negócio

Para a decisão sobre a formulação da estratégia competitiva de negócio propostas para a Clínica Odontológica, foram analisadas, as diretrizes prescritas pelo modelo CAC, o que levou a decidir pelos campos: qualidade de atendimento como campo da competição, qualidade do serviço e imagem de empresa confiável como campos coadjuvantes, justificado pelos comentários que se seguem.

As 10 diretrizes fornecidas pelo modelo CAC para a formulação da estratégia competitiva do negócio (CONTADOR, 2008) são analisadas a seguir:

- 1) Escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

Foram escolhidos os campos mais valorizados pelos clientes, porém não na mesma ordem. Como campo da competição foi escolhido qualidade do atendimento e como campo coadjuvante, imagem e empresa confiável. O segundo campo – qualidade do serviço, tanto pode ser um campo da competição como também um campo coadjuvante.

A escolha dos campos diferentes da ordem daqueles valorizados pelo cliente tem como fundamento o desejo dos proprietários e a percepção do cliente. Esse último relaciona a qualidade do serviço com o atendimento prestado pela clínica. A escolha do campo imagem de empresa confiável tem como base, os esforços dos proprietários em perpetuar a empresa e a valorização dos clientes por esses campos, difícil de ser identificado no segmento segundo avaliação dos proprietários.

- 2) Escolher um subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente do foco.

Os campos escolhidos foram os que possibilitam, atualmente, maior poderio competitivo conforme demonstrado na Tabela 3.7.

- 3) Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto/serviços, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.

As características dos serviços oferecidos pela clínica são as mesmas das concorrentes, não tendo, portanto, como criar vantagem competitiva em função delas.

Pela percepção dos proprietários e dentistas atuantes, as clínicas concorrentes competem, em sua maioria, em qualidade do serviço e, em preço e condições de pagamento. Muitas se utilizam dos planos de saúde como forma de pagamento e para captar clientes. Não foi feita pesquisa sobre os clientes perdidos, mas o fato da clínica vir reduzindo, nos últimos três anos, os valores dos orçamentos fechados em relação aos realizados (vide Tabela 3.2), sugere que os concorrentes possuem melhor preço. Porém, não há interesse da clínica em competir nesses dois campos, conforme declaração de seus proprietários.

A clínica deve estar atenta para a possível vulnerabilidade que a ampliação dos planos de saúde pode causar, e direcionar seu marketing junto ao mercado que atende focando nos campos que decidiu competir.

Assim, ao mesmo tempo em que a empresa se esquivava da concorrência direta em preço e/ou condições de pagamento, ela valoriza, junto ao mercado, as vantagens competitivas nos demais campos por ele valorizados, que são os mesmos que a empresa decidiu, agora conscientemente, competir.

- 4) Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.

Os campos escolhidos foram os que estavam ordem decrescente do aproveitamento.

- 5) Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si.

Os campos da competição escolhidos são compatíveis entre si.

- 6) Decidir sobre o uso ou a intenção do uso de produtos coadjuvantes.

A clínica já fornece aos pacientes um kit higiene, que pode ser considerado como produto coadjuvante e deve seguir com essa prática.

- 7) Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.

Não houve subsídios de informação para considerar essa diretriz.

- 8) Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.

O ambiente empresarial atualmente apresenta estabilidade, sem turbulência. No entanto, os planos de saúde odontológicos procuram aumentar sua participação no mercado e começam a constituir um desafio.

Muitos consultórios e clínicas já atendem nessa modalidade de pagamento. A clínica deve direcionar seu marketing junto ao mercado que atende focando nos campos que decidiu competir valorizando-os.

- 9) Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura do setor.

Fazendo essa avaliação a partir das cinco forças competitivas de Porter, verifica-se que a estratégia de negócio adotada, e as precauções já sugeridas ao tratar da Diretriz 3, consideram os possíveis efeitos de alterações na estrutura do setor.

A ameaça de novos entrantes deve ser contornada com a consolidação da empresa nos campos escolhidos aliada ao marketing junto ao mercado que serve (nova classe C e clientes das classes B e A da economia)

Com relação ao poder de negociação dos clientes, como a clínica não atua para planos de saúde, não está sujeita a essa ameaça.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, já foi visto que isso não cria diferencial que possa privilegiar a concorrência.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos é muito remota nesse tipo de negócio, exceção feita aos produtos para saúde bucal e o combate à ameaça causada pela rivalidade entre empresas existentes é o propósito da reformulação de sua estratégia competitiva.

- 10) Verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo(s) proprietário(s) e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

Esta diretriz será verificada ao final deste estudo.

3.1.7 Passo 7 - Decidir a estratégia competitiva operacional

Tendo sido definidos os campos da competição em que a clínica irá competir (qualidade do atendimento, qualidade do serviço e imagem de empresa confiável), para decidir sobre a estratégia competitiva operacional foi analisada a Tabela 3.5, que contem as armas a serem utilizadas pela empresa, a sua relevância e o resultado do cálculo dos valores para a intensidade média das armas, foco e dispersão para os campos de competição escolhidos pela empresa.

Segundo Contador (2008, pg. 400), “definir estratégia competitiva operacional pelo modelo CAC, é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes”. Ou seja, medidas administrativas que aumentem o foco e diminuam a dispersão das armas em cada campo em que a empresa decidiu competir.

A área operacional, explica Contador (2008), é a maior responsável pela competitividade da empresa. É ela que gera vantagens competitivas da empresa. A empresa que não der maior importância à área operacional da empresa não vencerá a competição.

Os critérios para decidir sobre a intensidade das armas, segundo Contador (2008 pg. 405) são:

- Priorizar o aumento das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta, ampliando o foco das armas em vários campos;
- Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade;
- Elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento;
- Tornar maior a intensidade das armas relevantes, cuja implementação seja mais fácil;
- Diminuir a intensidade das armas irrelevantes, reduzindo seus custos operacionais;

No modelo, são recomendados os valores para a intensidade das armas, conforme demonstrado na Tabela 3.8.

Tabela 3.8 - Recomendação sobre a intensidade das armas

Armas da competição	Intensidade das armas	
	Para o campo da competição	Para o campo coadjuvante
Relevantes	5	3
Semi-relevantes	3	2
Irrelevantes	1	1
Armas compreendidas	Todas as armas	Todas as armas

Fonte: Contador (2008)

Uma mesma arma pode ser relevante para um campo da competição e irrelevante para outro. A análise de apenas um campo, quando a empresa atua em vários campos, distorce o valor do foco conjunto e gera alto valor de dispersão devido às armas que são irrelevantes para esse campo, mas relevantes para outro. Assim, o modelo CAC orienta definir a intensidade das armas observando todos os três campos que a empresa compete.

Segundo Contador (2008) para calcular o foco e a dispersão formado pelos campos da competição e pelos campos coadjuvantes e necessário conhecer a relevância conjunta. Uma arma relevante para um campo da competição é mais importante que uma arma relevante para um campo coadjuvante e nesse sentido atribui-se pesos à relevância das armas.

A Tabela 3.9 fornece a recomendação sobre intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado. Considerando três campos, segundo Contador (2008), para o cálculo do foco, conforme demonstrado nesta seção (Tabela 3.5), devem ser usados os pesos demonstrados nas últimas duas colunas da Tabela 3.9 (peso AR = peso da arma relevante e peso AI = peso da arma irrelevante) que evidencia a equivalência entre a intensidade da arma e o peso.

Tabela 3.9 - Recomendação sobre intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado

Primeiro campo	Segundo campo	Terceiro campo	Intensidade da arma	Peso AR	Peso AI
Relevante	Relevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Semi-irrelevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Irrelevante	Relevante	4	1,33	
Relevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	4	1,33	
Relevante	Irrelevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Relevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Semi-irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Relevante	3	1	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	3	1	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	3	1	
Semi-irrelevante	Irrelevante	Relevante	3	1	
Semi-irrelevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	2	0	0
Semi-irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	2	0	0
Irrelevante	Relevante	Relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Irrelevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Semi-irrelevante	3	1	
Irrelevante	Semi-irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	1		1
Irrelevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	1		1
Peso AR = peso da arma relevante			Peso AI = Peso da arma irrelevante		

Fonte: Contador (2008)

Segundo Contador (2008) os pesos arma relevante (AR) e arma irrelevante (AI) que constam nas últimas colunas da Tabela 3.9, foram estabelecidos a partir da representação das armas relevantes e armas irrelevantes na planilha de cálculo do foco e dispersão (Tabela 3.5). Considerando três níveis de importância para uma arma relevante, o valor 1 na coluna arma relevante equivaleria a intensidade 3 dessa arma. Como uma arma relevante mais importante deve ter intensidade 4, equivalente 33% a mais do que 3, seu peso deve ser 1,33 na coluna AR. No caso de intensidade 5, o peso deve ser 1,67%, equivalente a 67% a mais do que 3.

Atendendo as recomendações prescritas pelo modelo CAC, foi calculado, conforme demonstrado na Tabela 3.10, o foco e dispersão conjunto para os campos da competição escolhidos, considerando com primeiro campo da competição a qualidade do atendimento e como coadjuvante imagem de empresa confiável. O segundo campo (qualidade do serviço) tanto pode ser considerado como da competição, como campo coadjuvante.

O Resultado do foco e dispersão conjunto demonstrado na Tabela 3.10, foi de 0,50 e 0,37 respectivamente e o aproveitamento de 0,13 (diferença entre foco e dispersão). Comparando esse resultado com os resultados da Tabela 3.7 (mapa estratégico 1), verificou-se que o poderio competitivo (média dos valores do foco) para os campos escolhidos foi de 0,54 e a dispersão média de 0,43, resultando em um aproveitamento médio de 0,12.

Com base nos critérios para decidir sobre a intensidade das armas recomendado pelo modelo CAC, foram definidas ações para melhorias e aumento da intensidade das armas.

Foram propostas 64 ações, apresentadas no Quadro 3.4, para a estratégia competitiva operacional da clínica. O Quadro 3.4 contempla na primeira linha de cada arma, o número da arma, o nome da arma, o valor da intensidade atual, sugerida e proposta. Na segunda linha de cada arma foi descrita seu conteúdo. Na terceira linha foi descrito o estado sintetizado de cada arma, cujas informações foram obtidas durante a etapa de avaliação da intensidade de cada arma e nas linhas seguintes foram descritas as ações propostas.

Tabela 3.10 – Cálculo do foco e dispersão conjunto

	Qual. Atend.			Qual. Serv.			Im. Emp. Conf.			AR	AI	IA	Foco	Difusão	
	Rel.	Irrel.		Rel.	Irrel.		Rel.	Irrel.							
1	Facilidade de acesso	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	5	8,35	0
2	Layout da área de atendimento	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1,33	0	3	3,99	0
3	Layout e ambiente físico da área de espera	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1,33	0	4	5,32	0
4	Administração de vendas	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	2	2	0
5	Pontualidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0
6	Cadastro eletrônico de clientes	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0
7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	3	5,01	0
8	Financiamento ao cliente	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1,33	0	4	5,32	0
9	Serviços complementares	0	0	S	0	1	I	0	1	I	0	0	4	0	0
10	Equipe de atendimento	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1,33	0	3	3,99	0
11	Uniformidade/padronização do atendimento	1	0	R	0	1	I	0	1	I	1,33	0	2	2,66	0
12	Monitoramento da satisfação do cliente	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0
13	Pronto atendimento	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	3	3	0
14	Corpo clínico odontológico	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	4	6,68	0
15	Corpo de auxiliar de consultório dentário	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0
16	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	4	4	0
17	Padronização do método de trabalho da produção	0	1	I	1	0	R	0	0	S	0	1	3	0	3
18	Higiene e segurança do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0
19	Layout da área de produção	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	3	3,99	0
20	Gestão de serviços	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0
21	Controle e melhoria da qualidade	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	2	2	0
22	Administração de materiais	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	3	3	0
23	Movimentação de peças/produtos	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	3	3	0
24	Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	2	2	0
25	Fixação do preço do serviço	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	2	2	0
26	Benchmarking externo	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	3	3	0
27	(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	0	0	0
28	Capacidade de Liderança e gestão da administração	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	2	2	0
29	Rede de relacionamento interpessoal	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	3	0	3
30	Certificação por institutos	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	3	3	0
31	Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	2	2	0
32	Merchandising	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	3	0	0
33	Marketing de relacionamento	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0
34	Endomarketing	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	1	1	0
35	Estrutura organizacional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0
36	Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	2	2	0
37	Layout e ambiente físico das áreas administrativas	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	1	0	1
38	Processos administrativos	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	2	2	0
39	Controle do desempenho operacional	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	2	2	0
40	Sistema integrado de gestão	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	0	0	0
41	Terceirização de processos não críticos	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	2	0	2
42	Administração financeira e patrimonial	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	2	0	2
43	Administração de custos	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	0	1	0	0
44	Administração de crédito	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	2	0	0
45	Contabilidade gerencial (estratégica)	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	0	0	0
46	Avaliação de pessoal	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	1	0	1
47	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)	1	0	R	0	1	I	0	1	I	1,67	0	2	3,34	0
48	Motivação de pessoal	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	2	2	0
49	Sistema de recompensas e/ou política de salários	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	2	2	0
50	Integração entre funcionário e empresa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	1	0	1
Soma		16	14		16	20		17	14		47	7	116	118	13
Intensidade média das armas, foco e difusão													2,32	0,50	0,37

Legenda: AR - arma relevante; AI - arma irrelevante; IA - Intensidade da arma.

Fonte: Autor

A fim de verificar o impacto das ações propostas, foram realizados novos cálculos para a intensidade médias das armas, foco e dispersão para os campos escolhidos para competir, cujos resultados são demonstrados na Tabela 3.11 – Mapa estratégico 2. Foi também realizado novo cálculo para o foco e dispersão conjunto para os campos escolhidos.

Tabela 3.11 – Mapa estratégico 2.

Campos da competição valorizados pela empresa (proprietário e funcionários), clientes e Produto: Família de serviços Mercado: Pacientes particulares						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Qualidade do Atendimento	Qualidade do Serviço	Condições de Pagamento	Imagem de Empresa Confiável	Poderio competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES		2°	1°	3°	4°	
DA EMPRESA (PROPRIETÁRIOS)		2°	1°	3°		
DA EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		3°	1°	2°	4°	
DOS CONCORRENTES (visão do gestor)	2°		1°	3°		
OBSERVADOS:						
NA ANÁLISE SWOT		x	x		x	
NOS OBJETIVOS PERMANENTES		x	x		x	
FOCO	0,67	0,90	0,81	0,71	0,76	
DISPERSÃO	0,66	0,50	0,60	0,67	0,57	
APROVEITAMENTO	0,01	0,40	0,21	0,04	0,19	
POSTO DO FOCO	5°	1°	2°	4°	3°	
CAMPOS PROPOSTOS		1°	2°		3°	
PODERIO COMPETITIVO		0,90	0,81		0,76	0,83
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO		0,90	0,81		0,76	0,83
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MÁXIMO						1,00

Fonte: Autor

Na Tabela 3.11 foi verificado que o foco passou a 0,90 para o campo qualidade do atendimento, 0,81 para o campo qualidade do serviço e 0,76 para o campo imagem de empresa confiável. O valor do poderio competitivo para os três campos da competição escolhidos foi de 0,83, que é o mesmo do poderio competitivo máximo, contra 0,51 anteriores e o aproveitamento médio (diferença entre o foco médio e a dispersão média) ficou em 0,27.

O resultado do foco e a dispersão conjuntos passaram a 0,76 e 0,40 respectivamente, contra os 0,50 e 0,37 anteriores. O aproveitamento conjunto ficou em 0,36. Com isso, as ações propostas aumentam significativamente o valor do foco conjunto e matem o valor da dispersão no mesmo patamar anterior, aumentando assim valor do aproveitamento.

3.1.8 Avaliação da estratégia competitiva da clínica

A avaliação da estratégia operacional da clínica foi realizada pela resposta dos gestores E e I sobre o estado das armas (valor da intensidade) e sobre as ações propostas para intensificar o uso de cada uma delas, conforme demonstrado no Quadro 3.4. Para tanto, foi utilizado a escala tipo *Likert* de quatro pontos. A opção da escala *Likert* de 4 pontos foi para verificar a tendência dos respondentes, evitando a indecisão.

O conjunto de armas utilizadas como armas da competição da clínica foi o mesmo conjunto considerado como armas da competição que pode ser utilizado por todo o segmento de clínicas, avaliado pelos gestores de um grupo de clínicas odontológicas. Foram avaliadas por esse grupo de gestores 103 armas e dessas, 50 armas foram apontadas (concordo e tendo a concordar) como armas da competição, podendo ser utilizadas na construção de um artefato.

Foi determinada a relevância de cada arma para os campos da competição escolhidos para clínica e sua intensidade. Para 31 armas foram propostas 64 ações a fim de adequar sua utilização a estratégia operacional, aumentando sua intensidade e alinhando à estratégia de negócio aceita pela clínica.

Da descrição do estado de cada arma, refletindo sua intensidade atual, não foram aceitas pelos gestores da clínica 5% delas.

Das 64 ações propostas para implementação da estratégia competitiva operacional da clínica, 4 delas (6,25%) não foram aceitas pelos gestores, concluindo-se que a aplicação modelo CAC gera estratégias competitivas de

negócios e operacionais aceitáveis pelos gestores da clínica, atendendo ao objetivo específico 3 desta pesquisa.

As principais discordâncias em relação às ações propostas foram:

- Arma 5 (pontualidade) – ação 3: fomentar o atendimento no período das 12 às 14 hs. para clientes que trabalham na região e que podem utilizar a hora do almoço;
- Arma 14 (pronto atendimento) – ação 1: estudar meios para atendimento ao cliente em situação de emergência - noturno/final de semana (plantão telefônico para clientes ativos, etc.) visando fixar imagem de empresa confiável;
- Arma 15 (corpo clínico odontológico) – ação 3: disponibilizar literatura técnica (auto-conhecimento);
- Arma 33 (layout e ambiente físico das áreas administrativas) – ação 2: substituir os arquivos destinados aos prontuários por modelo apropriado visando maximizar o espaço.

Obtida a concordância dos proprietários (gestores da clínica) com relação às ações operacionais e considerando que todas as principais armas da competição foram consideradas e que a classificação das armas quanto à relevância foi feita de forma acertada, a aplicação do modelo CAC pode propiciar o sucesso competitivo da empresa.

Quadro 3.4 – Estratégia operacional da clínica - ações propostas para aumentar a intensidade das armas

Legenda: DT (discordo totalmente); D (discordo); C (concordo); CT (concordo totalmente)						
Arma 2	Layout da área de atendimento	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 4 Proposta: 4				
Conceito/ conteúdo	Projeto das instalações e de infraestrutura; integração e balanceamento entre postos de atendimento e de apoio; balcão de atendimento; espaço privado para atendimento; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; adequação do arranjo físico a todos os processos administrativos do atendimento.		DT	D	C	CT
Estado	<i>Em função do espaço limitado da estrutura, a área de atendimento acumula atividades de atendimento, dos serviços do atendimento e administrativas; não dispõe de espaço privado para negociação com clientes (formalização de contrato; pagamento; cobrança).</i>					
Ação	1- Criar espaço físico para atendimento privado (formalização de contrato; reclamações; cobrança - inadimplentes) 2- Readequar o espaço, separar visualmente os espaços para as atividades - recepção e administrativas (o cliente observa somente a recepção)					
Arma 4	Administração de vendas	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3				
Conceito/ conteúdo	Planejamento dos ciclos de contato com clientes com base no último serviço; estabelecimento de objetivos e metas ; avaliação do desempenho dos dentistas em relação às objetivos e metas; posição dos serviços (status).		DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa possui indicador de desempenho de orçamentos realizados e fechados. Não há metas formais. Não há planejamento para contato com clientes.</i>					
Ação	1- criar banco de dados de clientes ativos (cliente; fone contato/e-mail; dentista) e não ativos (cliente; fone contato/e-mail; dentista; data da último consulta) 2- definir formas (carta, e-mail, fone, etc.) e política para contato com clientes não ativos (que tipo de cliente contatar/ data da última consulta) 3- estabelecer metas por dentistas/especialidades					
Arma 5	Pontualidade	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 5 Proposta: 5				
Conceito/ conteúdo	Pontualidade no horário de consulta: agendamento e administração do horário de consulta (orçamento; execução dos procedimentos; assistência pós venda); processo para confirmação, alteração e cancelamento de consulta; utilização de sistema informatizado.		DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa não dispõe de indicar que reflita o tempo médio de espera dos clientes para as consultas e clientes confirmados e faltosos. A 1ª consulta é agendada pela recepção. As demais consultas, via de regra (agendamento, confirmação e/ou alteração-hora/data) são agendadas pelos auxiliares ou dentistas.</i>					

Ação	1- Estudar e redefinir o processo para confirmação e alteração na data e horário de consulta (quem e quando).				
	2- Definir meios mais eficientes para confirmar consultas (fone; e-mail; mensagem - sms, etc.)				
	3- Fomentar o atendimento no período da 12 as 14 hs para clientes que trabalham na região e que podem utilizar a hora do almoço.				
	4- Criar indicadores para verificar o tempo médio de espera dos clientes para consulta e clientes faltosos				
Arma 6	Cadastro eletrônico de clientes	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Sistema para cadastramento de dados dos clientes; Banco de dados completo sobre clientes (socioeconômico)	DT	D	C	CT
Estado	O sistema de cadastro utilizado pela clínica é parte integrante de um sistema tipo "dental". Não contempla o registro e tratamento de dados socioeconômico que podem ser utilizados para análise de perfil dos clientes e análise de crédito				
Ação	1- Adquirir/desenvolver software que contemple o registro de dados socioeconômico.				
Arma 7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico- comercial / contrato de prestação de serviço.	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 5 Proposta: 5			
Conceito e conteúdo	Elaboração de proposta para os serviços (procedimentos odontológico), considerando uma ou mais especialidades. Inclui: nº de orçamento e do serviço; odontograma; anamnese; descrição dos procedimentos; preço dos procedimentos; condições de pagamento; prazo de execução dos procedimentos (quantidade de consultas); impressão da proposta para aceite do cliente; arquivo de contrato (prestação de serviços e /ou financiamento); impressão de contrato; % de comissão por procedimento vs. dentista; utilização de sistema informatizado.	DT	D	C	CT
Estado	A empresa tem processo para elaboração do orçamento e formalização de contrato de serviços, utilizando-se de fichas/documento em papel.				
Ação	1- Desenvolvimento/aquisição de sistema para elaboração e controle de orçamentos e contrato conforme descrição/conteúdo da arma.				
Arma 10	Equipe de atendimento	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Equipe capacitada para o processo de atendimento (atendimento pessoal e os serviços relacionados ao atendimento); dimensionamento adequado da equipe do atendimento; conhecimento básico dos serviços (especialidades / procedimentos odontológico) disponibilizados pela empresa; aperfeiçoamento do processo de atendimento; capacidade para agilizar o atendimento; elaboração de manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento.	DT	D	C	CT

Estado	<i>A equipe de atendimento tem o dimensionamento adequado (quantidade de atendentes por turno) e é devidamente trajada. Existe rotatividade média dos funcionários, que em sua maioria são jovens. A empresa dispõe de um manual de normas e procedimentos para as atividades do atendimento pouco utilizado e desatualizado. Os atendentes não possuem conhecimentos básicos sobre os serviços disponibilizados pela empresa. O treinamento dos novos funcionários é realizado pelo coordenador da equipe, não se utilizando do manual de procedimento existente que se encontra desatualizado.</i>				
Ação	<i>1- revisar processo de atendimento e promover a atualização do manual.</i>				
	<i>2- promover treinamento de qualidade no atendimento (atendimento pessoal)</i>				
	<i>3- promover a realização de reuniões regulares com a equipe de atendimento para troca de informações (melhoramento contínuo do atendimento)</i>				
Arma 11	Uniformidade/padronização do atendimento	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento (pessoal e telefônico); apresentação pessoal e elegância dos trajes; cortesia no atendimento (capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade).	DT	D	C	CT
Estado	<i>O processo de atendimento pessoal não é uniformizado. As atividades administrativas têm alguma uniformidade com base na experiência dos empregados mais antigos repassada aos novos funcionários.</i>				
Ação	<i>1- Definir e implementar forma de atendimento pessoal padrão para recepção (atendimento pessoal e telefônico) e para os consultórios (auxiliares e dentistas).</i>				
	<i>2- Atualizar manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento incluindo o passo a passo para o atendimento pessoal</i>				
	<i>3- promover reuniões regulares com atendentes, dentistas e auxiliares para troca de informações (melhoramento contínuo do atendimento)</i>				
Arma 12	Monitoramento da satisfação do cliente	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 5 Proposta: 5			
Conceito/ conteúdo	Pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e/ou após a realização do serviço. Podem ser utilizados vários modelos de pesquisas, entre eles SERVQUAL e SERVPERF. Inclui: Respeito ao Código do Consumidor; processo para reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação de cliente; possibilidade de acesso do cliente aos gestor(es); uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias, etc.	DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa e utiliza de pesquisa própria, pós-venda, aplicada pelo ACD, verificando a satisfação do cliente quanto a qualidade do serviço e do atendimento pessoal. As reclamações e sugestões durante o tratamento são feitas pelos clientes diretamente à equipe de atendimento e/ou aos dentistas. Não há processo formal para reclamações e sugestões</i>				
Ação	<i>1- Definir processo para reclamações (entrada, tratamento e resposta/resolução), dispondo de meios (caixa de reclamações, homepage, fone) para que os clientes possam realizar reclamações e sugestões.</i>				

	2- rever modelo de pesquisa realizada no pós-serviço, considerando avaliar de forma ampla a qualidade do serviço e do atendimento (pessoal; instalações; ambiente, etc.)				
	3- definir forma de aplicação da pesquisa: via fone; presencial; home-page; etc.				
	4- criar indicador de reclamações, classificando por tipo e resolução realizada.				
Arma 14	Corpo clínico odontológico	- Intensidade: Atual: 4 Sugerida: 5 Proposta: 5			
Conceito/ conteúdo	Corpo clínico experiente (especialistas, mestres e doutores) e atualizado (participação em cursos, seminários e congressos).	DT	D	C	CT
Estado	<i>O corpo clínico da empresa é formado por profissionais experientes e por profissionais na fase inicial da carreira. A empresa não tem política de incentivo à especialização e à participação em congressos e seminários. A maior parte dos dentistas atuam sob contrato como parceiros da empresa, atuando em determinados dias da semana e são remunerados a preço fixo ou comissionados..</i>				
Ação	1- Desenvolver política de melhoria do conhecimento através da divulgação de cursos de atualização/especialização de interesse e incentivo à sua participação.				
	2- Promover reuniões periódicas para troca de conhecimento / experiência.				
	3- Criar política de prêmio para profissionais que superem as metas (ex.: aumento do % de comissão sobre valor excedente).				
Arma 15	Corpo de auxiliar de consultório dentário	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 5 Proposta: 5			
Conceito/ conteúdo	Corpo de auxiliares capacitados para exercer a função com curso profissionalizante de técnico em higiene dentária (THD) e/ou auxiliar de consultório dentário (ACD).	DT	D	C	CT
Estado	<i>O corpo de auxiliares é composto por profissionais experientes com curso técnico e por profissionais sem curso técnico (aprendizado na prática). Parte dos auxiliares prestam serviços exclusivos a seus respectivos dentistas e são formalmente contratados pelos mesmos.</i>				
Ação	1- Criar política de desenvolvimento técnico de ACD's (participação e cursos; treinamento "in company")				
	2- Promover a realização de reuniões periódicas para troca de conhecimento e aprendizado				
	3- estabelecer rodízio dos ACD para que todos possam auxiliar a todas as especialidades				
	4- estabelecer regras na relação dos auxiliares dos dentistas com a clínica (auxiliares prestam serviço ao dentista e à clínica)..				
Arma 18	Higiene e segurança do trabalho	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 5 Proposta: 5			
Conceito/ conteúdo	Gestão sistemática para prevenção de riscos; utilização de normas de biossegurança; manual de normas e procedimentos.	DT	D	C	CT

Estado	<i>A gestão de prevenção e riscos não é sistemática; As atividades possuem certa padronização, mas é informal. Os auxiliares que manuseiam os materiais descartáveis (lixo) são os mesmos que realizam o processo de higienização das salas e esterilização dos instrumentos e não têm capacitação adequada.</i>				
Ação	<i>1- Realizar ações preventivas (rotina) quanto às doenças ocupacionais (L.E.R, estresse, etc.)</i>				
	<i>2- capacitar a equipe de higiene e limpeza para o correto tratamento e manuseio do material de descarte (lixo odontológico)</i>				
	<i>3- revisar/atualizar o manual de normas e procedimentos e garantir sua atualização e circulação.</i>				
	<i>4- promover a realização de reuniões periódicas com as equipes de higiene e limpeza, esterilização e ACD visando a troca de conhecimento/experiência.</i>				
Arma 19	Layout da área de produção	- Intensidade: Atual: 3 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Projeto das instalações; layout do consultório e/ou espaço destinado à produção (com mais de uma cadeira); projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; ambiente agradável; integração entre postos de trabalho; aparência dos dentistas e auxiliares; adequação do arranjo físico da produção ao processo de produção com o objetivo de maximizar o seu fluxo.	DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa está dividida em dois núcleos de atividades (Ortodontia e Clínica geral). O núcleo clínica geral possui consultórios para atendimento privado. Os consultórios possuem tamanhos diferentes, mas com o mesmo layout e padrão visual dos móveis. O arranjo físico dos móveis e equipamentos é diferente em função dos diferentes espaços. Em sua maioria, dos consultórios possibilitam a permanência de acompanhantes. Alguns consultórios dispõem de TV/DVD. O núcleo de ortodontia ocupa um único espaço. No arranjo físico, as cadeiras para procedimento estão dispostas lado a lado, separadas apenas por divisórias de vidro. O padrão visual dos móveis é o mesmo dos consultórios. Não há privacidade nas consultas. Não há espaço para acompanhante durante a consulta. Há uma única sala para atendimento/negociação.</i>				
Ação	<i>1- núcleo clínica geral: padronizar o roll de equipamentos de entretenimento disponibilizando em todos os consultórios TV/DVD</i>				
	<i>2- núcleo ortodontia: readequar o espaço dispondo de maior privacidade para o atendimento dos clientes e permitindo a permanência de acompanhante (melhorar a qualidade do atendimento e aproximação dentista/cliente).</i>				
Arma 20	Gestão de serviços	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Controle e posição (status) dos serviços: inclui: procedimentos a realizar/quantidade de consultas necessárias; procedimentos realizados/quantidade de consultas utilizadas; data das consultas; intervalo entre as datas das consultas; utilização de sistema informatizado.	DT	D	C	CT
Estado	<i>A posição dos serviços é verificada através de consulta ao prontuário físico do cliente, onde são registrados todos os procedimentos realizados (em toda consulta, é anotada a data e o procedimento realizado). O controle dos serviços previsto e o realizado e feito de forma manual.</i>				

Ação	1- Desenvolver software para gestão dos serviços contemplando: serviços contratados; serviços realizados; dentista responsável pelo procedimento; tempo de cada procedimento (qte de consultas); último procedimento; etc.				
Arma 21	Controle e melhoria da qualidade	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Melhoria contínua: CCQ - Círculos de Controle da Qualidade ou atividades (reuniões regulares dos colaboradores em busca da qualidade); kaisen, 5 S; gerenciamento e controles visuais.				
Estado	<i>O principal fator para a qualidade dos serviços é capacidade de cada dentista para execução dos procedimentos. Antecede a execução, a higienização e preparação das salas para cada consulta, bem como a utilização de equipamentos/instrumentos e materiais adequados a cada procedimento. A troca de informações entre os dentistas é realizado aos pares, normalmente buscam a experiência dos dentistas proprietários. Não há, atualmente, a realização de reuniões entre os dentistas.</i>				
Ação	1- promover a realização de reuniões com os dentistas e com os ACD's.				
Arma 24	Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Cadastro de fornecedores; Imagem do fornecedor; preço; prazo de entrega; diversidade de produtos (nacional e importado); disponibilidade de produtos inovadores; desempenho do fornecedor (qualidade dos produtos, preço e prazo de entrega); tecnologia de produção; segurança na movimentação dos materiais entre laboratório e clínica (retirada de molde, entrega de <i>coping</i> e do produto acabado).	DT	D	C	CT
Estado	<i>Insumos/materiais: A empresa possui cadastro de fornecedores e realiza cotação regular de preços para compra. Laboratório: A empresa trabalha com dois laboratórios, mas permite que dentistas utilizem laboratórios de sua preferência. Não têm indicadores de desempenho dos fornecedores/laboratórios (prazo de entrega e controle de qualidade)</i>				
Ação	1- Laboratório: Realizar pesquisa e identificar laboratórios que atendam as necessidades da clínica quanto a qualidade dos serviços e do atendimento.				
Arma 25	Fixação do preço do serviço	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Fixação do preço do serviço conforme estratégia adotada (posicionamento da empresa). Inclui: identificação e análise dos componentes do preço dos procedimentos (custos diretos e indiretos, impostos, margem de lucro, custo do financiamento, etc); tabela de preço para os procedimentos conforme especialidade; política para concessão de descontos para pagamento a vista.	DT	D	C	CT
Estado	<i>No preço dos serviços não estão identificados todos os itens (custos diretos e indiretos; impostos; prazo/custo do financiamento; margem de lucro; ponto de equilíbrio, inadimplência/prejuízo, etc.); a pesquisa de preço da concorrência é realizada com base no "feeling" dos dentistas; a empresa dispõe de uma tabela de preço tendo como parâmetro o preços praticados pelo mercado. A empresa tem política para concessão de descontos para pagamento a vista.</i>				

Ação	1- Reavaliar o preço dos serviços tendo como base o segmento de atuação e os campos da competição escolhidos.				
	2- identificar todos os componentes do preço.				
	3- Realizar pesquisa de preço concorrencial (cônicas do mesmo padrão).				
Arma 27	(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais	- Intensidade: Atual: 0 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Atividade rotineira: formulação e acompanhamento das estratégias de negócio (definição dos campos da competição - par produto/mercado) e operacional (armas - mercadológica, financeira, de produção, de preço dos serviços e de pessoal); avaliação da utilização das armas (intensidade); implementação da estratégia; definição de indicadores de desempenho do negócio e operacional; avaliação do comportamento dos clientes; capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa	DT	D	C	CT
Estado	A estratégia é definida de forma informal (intuitiva), não havendo processo formal.				
Ação	1- Desenvolver processo (como e quando) para (re)formulação e implementação da estratégia de negócio e operacional e acompanhamento da estratégia (criação e utilização de indicadores para esse fim).				
Arma 28	Capacidade de Liderança e gestão da administração	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Conhecimento e experiência dos proprietários e gerentes; existência de gestores, conciliadores e coordenadores e capacitados para a gestão.	DT	D	C	CT
Estado	Os proprietários gestores não são especializados em gestão empresarial. Buscam informar-se a cerca dessa atividade participando de cursos rápidos. No entanto, dividem seu tempo entre a gestão e a atividade odontológica, sendo esta última a sua prioridade, dificultando o processo de gestão que é delegado em parte, a determinados colaboradores que também não possuem conhecimentos necessários adequados a essa atividade.				
Ação	1 - Buscar capacitação adequada em gestão empresarial (facilitar a tomada de decisão) 2- contratar e/ou capacitar pessoal para exercer a atividade				
Arma 31	Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito e conteúdo	Em diversos meios como revistas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: destino de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação dos serviços, ou na criação e consolidação da marca ou da imagem da empresa (institucional); presença na mídia e em revistas de formação de opinião; patrocínio de eventos; etc.	DT	D	C	CT
Estado	A empresa mantém publicidade em revista de circulação local e canal de divulgação de produtos e serviços.				

Ação	1- Desenvolver matérias (informativo / prevenção) para publicação em jornais e revistas locais e web ; elaborar planejamento (o que, quando e onde publicar).				
Arma 33 Marketing de relacionamento		- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4			
Conceito/ conteúdo	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente (em oposição à abordagem tradicional "de uma única venda"). Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços (percebidos pelo cliente) para atender as necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; contato pós venda; pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e após a realização do serviço (informações sobre o serviço realizado, sobre o atendimento, etc.).	DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa realiza o MKT de relacionamento de forma intuitiva. Os proprietários atuam na localidade há bastante tempo. A empresa realiza pesquisa de satisfação pós-serviço.</i>				
Ação	1- promover a utilização das armas 04 (administração de vendas); 06 (cadastro de clientes); 12 (monitoramento da satisfação do cliente).				
	2- criar banco de dados para tratamento das informações				
	3- capacitar os dentista para melhoria da qualidade do atendimento pessoal				
	4- promover o envio periódico (e-mail; mala direta;, etc.) tratando dos cuidados para a saúde bucal				
Arma 34 Endomarketing		- Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Comunicação sobre os objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno com o objetivo de alinhar o conhecimento.	DT	D	C	CT
Estado	<i>O processo e forma de comunicação é precário.</i>				
Ação	1- Classificar o tipo de informação a ser repassada e definir e o meio mais apropriado de comunicação para melhor aproveitamento (reunião; comunicado interno; cartazes internos, etc.).				
Arma 35 Estrutura organizacional		- Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 3 Proposta: 3			
Conceito/ conteúdo	Divisão, organização e coordenação das atividades. Adequação da estrutura a estratégia (tipo de estrutura): simplicidade; organograma; velocidade na comunicação (principalmente as decisões); integração entre as diversas áreas e/ou processos.	DT	D	C	CT
Estado	<i>A empresa é dividida em dois núcleos (clínica geral e ortodontia) que funcionam de forma independentes. Cada núcleo possui equipe própria (dentistas e auxiliares) e é autônomo na gestão das atividades de produção e administração. A equipe de recepção presta serviços aos dois núcleos, atendendo a todos os clientes, reportando aos gestores dos dois núcleos (que são os proprietários da clínica). O mesmo ocorre com as atividades relacionadas a limpeza e esterilização. Há uma administração central que ocupa da administração das coisas comuns (pessoal da recepção; pessoal da higiene; serviços terceirizados - contabilidade, manutenção de equipamentos e das instalações, tesouraria, etc.). Cada núcleo possui pessoal próprio, destinado às atividades administrativas (cálculo de folha de pagamento/comissões - dentista e ADC s; administração do contas a pagar e a receber, etc.).</i>				

Ação	1- Reavaliar estrutura visando sua adequação às necessidades da empresa e à estratégia de negócio e operacional a ser adotada.				
Arma 36	Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3				
Conceito/ conteúdo	Definição dos decisores e suas atribuições; estabelecimento do processo de decisão: definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória; processo de comunicação interna eficiente.	DT	D	C	CT
Estado	A empresa possui dois proprietários atuantes. Há conflitos nas decisões pela deficiência na comunicação. Para os empregados não está claro quem é o principal decisor nas questões do "dia a dia".				
Ação	1- definir decisores e níveis de autonomia.				
	2- criar processo de comunicação eficiente.				
Arma 38	Processos administrativos - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3				
Conceito/ conteúdo	Mapeamento e revisão das atividades administrativas (vendas; contábil; financeiro; fiscal; RH; etc.)	DT	D	C	CT
Estado	Atividades similares são realizadas nos dois núcleos; baixa utilização de ferramentas de informática.				
	1- Mapear todas atividades /processos administrativos realizados pela empresa				
	2- Rever / definir atividades e otimizar os processos (redundância)				
Arma 39	Controle do desempenho operacional - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3				
Conceito/ conteúdo	Definição de indicadores (métricas) operacionais adequadas: vendas / orçamentos realizados e fechados; produção dos serviços (por especialidade; por sala/cadeira); assistência técnica (emergência/retorno); atendimento ao cliente; compras, etc.	DT	D	C	CT
Estado	A empresa somente dispõe de indicadores de vendas e produção por dentista.				
Ação	1- Rever os indicadores atuais e (re)definir novos considerando a estratégia adotada.				
Arma 40	Sistema integrado de gestão - Intensidade: Atual: 0 Sugerida: 5 Proposta: 5				
Conceito/ conteúdo	Sistema modular de apoio às atividade e ao controle gerencial. Utilização de várias armas contidas nessa lista. Sistema estruturado às necessidades das áreas funcionais: cadastro de clientes, agenda/consultas; vendas/orçamentos; produção (gestão de serviços), contas a receber e a pagar; despesas; estoques ;custos; relatórios; indicadores, etc.	DT	D	C	CT
Estado	A empresa não dispõe de sistema integrado. O registro das transações e controle das atividades (produção e administrativa) é manual.				
Ação	1- Desenvolver / adquirir software de apoio à gestão				

Arma 43	Administração de custos	- Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 3 Proposta: 3	DT	D	C	CT
Conceito/ conteúdo	Apuração e análise de custos: definição da estrutura de custos -custo por absorção; custo direto; custo ABC.					
Estado	A empresa não tem uma estrutura de custos definida.					
Ação	1- Definir estrutura de custos adequada aos dois núcleos.					
	2- Rever/definir os critérios de rateio dos custos indiretos.					
	3- Definir processo para inventário dos materiais (estoque geral; por sala/cadeira).					
Arma 45	Contabilidade gerencial (estratégica)	- Intensidade: Atual: 0 Sugerida: 2 Proposta: 2	DT	D	C	CT
Conceito/ conteúdo	Sistema de informação gerencial: utilização das informações contábeis/financeira para gestão do negócio (planejamento, avaliação e controle); análise de indicadores; rentabilidade; etc.					
Estado	A empresa não elabora balanço e demonstração de resultado para fins gerenciais /estratégico					
Ação	1- Elaboração de balanço/balancete e demonstração de resultado para fins gerenciais / estratégico.					
Arma 47	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4	DT	D	C	CT
Conceito/ conteúdo	Existência de pessoal capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidades (mobilidade de pessoal). Inclui: treinamento de mão de obra.					
Estado	Cada empregado tem sua função definida. Não há sistema de rodízio planejado de pessoal para as atividades executadas no atendimento e área administrativa.					
Ação	1- criar sistema para a realização rodízio planejado de pessoal nas atividades de atendimento, administrativas e ACD..					
	2- criar a figura do multiplicador de cada área visando auxiliar o processo de capacitação dos funcionários					
Arma 48	Motivação de pessoal	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3	DT	D	C	CT
Conceito/ conteúdo	Utilização de várias armas contidas na lista de armas. Inclui: Ambiente de trabalho motivador; relação interpessoal de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.					
Estado	As relações pessoais são de respeito, porém a falta de equiparação em relação a salário e benefícios, a estrutura de poder que não é clara, a falta de comunicação, o controle do banco de horas, e a estrutura da organização (auxiliares com vínculo exclusivo a dentistas), não gera ambiente motivador.					

Ação	1- aumentar a intensidade das armas 34 (endomarketing); 36 (definição explícita de poder na empresa); 47 (multifuncionalidade do pessoal); e 49 sistema de recompensas e salário.					
Arma 49	Sistema de recompensas e/ou política de salários	- Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 3 Proposta: 3	DT	D	C	CT
Conceito/ conteúdo	Salário justo; salário acima da média de mercado; recompensas simbólicas (prêmios, medalhas); política de promoção interna (sistema de promoção horizontal e vertical); plano de carreira com ascensão horizontal (por tempo de casa, por exemplo) e vertical; recompensas para incentivar o aperfeiçoamento profissional; plano de assistência médica-odontológica; benefícios sociais; plano e pensão; sistema de remuneração variável; remuneração baseada na qualificação ou na habilidade do empregado; etc.					
Estado	A empresa remunera os empregados com base no salário médio do segmento. Não há política de recompensas. Os benefícios são os básicos.					
Ação	1- criação de política de cargos e salários.					
	2- criar formas de premiação / bonificação para estimular a melhora do desempenho nas atividades dos empregados (administração/recepção e ACD)					

3.2 ARTEFATO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS

A formulação da estratégia empresarial é uma tarefa complexa, o que leva muitas empresas a não realizá-la. Se existisse um artefato para esse fim, essa tarefa seria bastante facilitada.

O objetivo deste estudo não é a construção de um artefato. No entanto, nesta seção, será demonstrado com fazer.

A abordagem *Design Science*, descrita em 3.2.1, foi adotada como referencial para analisar e verificar se o método para formulação de estratégia identificado pode gerar um artefato a partir desse método de pesquisa. O método identificado foi avaliado segundo as diretrizes que governam a construção de um artefato em *design science*.

3.2.1 Artefatos em *design science*

O termo *design science* foi originalmente utilizado por Aken e Romme (2009) para se referir ao que Simon (1969) chamou de *science of the artificials* para designar disciplinas engajadas na análise e projeto de artefatos, tendo portando, o mesmo significado.

Artefato segundo Simon (1969) é um objeto construído pelo homem para realizar uma função desejada, como os sistemas de informação e as próteses ortopédicas.

Banathy (1996) distingue três tipos de enfoques adotados pelos estudiosos em suas estratégias de pesquisa: o das ciências naturais; o das humanidades e o do *Design Science*. No primeiro, inserem-se estudiosos não só da Física, mas também de outras disciplinas que tem adotado a abordagem das ciências naturais, como a Economia, por exemplo.

Os cientistas que adotam estratégias de pesquisa baseadas no enfoque das humanidades baseiam seus modelos em disciplinas tais como Filosofia, História, Ética, Estudos Culturais, Estudos Literários entre outras. Os produtos resultantes das pesquisas nesses dois tipos de enfoques adicionam conhecimento ao que se pode chamar de *organizações como sistemas naturais* (AKEN e ROMME, 2009, p. 6).

Por outro lado, as estratégias de pesquisa baseadas na abordagem de *design science*, como as adotadas por pesquisadores das áreas da Medicina e Engenharia, são motivadas por *problemas de campo*, ou seja, problemas que tratam da realidade social ou material. Esse tipo de estratégia de pesquisa está interessado em sistemas que ainda não existem ou na melhoria do desempenho de um dado sistema. Um exemplo de aplicação do *design science* em sistemas organizações é a do projeto e implantação de um novo sistema de gerenciamento de contas para o departamento de vendas. A pesquisa em *design science* adiciona conhecimento ao que se pode chamar de *organizações como artefatos* (AKEN e ROMME, 2009, pg. 7).

Esses mesmos autores afirmam que o *design science* não está confinado à assuntos relacionados com engenharia ou medicina, mas pode ser estender a muitos outros tais como contabilidade, sistemas de informações e educação. Disciplinas que adotam o enfoque do *design science* como a principal corrente de pesquisa podem ser chamadas de *design science*.

A Pesquisa Operacional é outro exemplo de disciplina inteiramente voltada para pesquisa em *design science*. Busca representar os problemas do mundo real por meio de modelos simbólicos e gerar artefatos para sua solução. Esses artefatos nada mais são do que os algoritmos criados para solução dos problemas modelados.

Na disciplina de Administração as pesquisas com abordagem *design science* apresentam uma forte concentração na área de sistemas de informações (TRUEX; CUELLAR; TAKEDA, 2009).

Pode-se verificar, portanto, que o conceito de *design science* não é recente. Porém, dentro da ciência da Administração, fora a problemas relacionados com a área de tecnologia da Informação, existe uma grande carência de publicações que possam servir de bons exemplos inspiradores da prática dessa abordagem de pesquisa (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2010).

Na opinião de estudiosos como Manson (2006, *apud* DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2010, p. 11) o processo de usar conhecimento para projetar e implementar um artefato quando é rigorosa, sistemática e cuidadosamente analisado sobre a efetividade com que atinge a sua meta pode ser chamado de pesquisa.

Hevner, March e Park (2004) apresentam sete conjuntos de diretrizes que devem ser criteriosamente observadas quando se pensa em adotar a abordagem *design science* como método científico de pesquisa e serão atendidas neste estudo:

- Diretriz 1 - *Design science* deve gerar um artefato: A pesquisa em *design science* deve produzir um artefato viável na forma de um constructo, de um método, de um modelo abstrato (algoritmos, por exemplo) ou de um modelo físico (protótipos, por exemplo).
- Diretriz 2 - O problema tratado deve ser relevante: O *design science* deve tratar problemas empresariais importantes e a solução gerada pelo artefato deve ser útil ao usuário. Deve possuir abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser aplicada a classes de empresas. A aplicação do artefato produto do *design science* não pode ser restrita a problemas particulares de uma empresa, pelo contrário, deve receber o reconhecimento da sua utilidade por toda uma classe de usuários.
- Diretriz 3 - A avaliação deve ser rigorosa: A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato produzido devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos cientificamente reconhecidos de avaliação. Essa avaliação deve ser feita com base na solução gerada.
- Diretriz 4 - O *design science* deve trazer uma contribuição efetiva para a área de conhecimento do artefato: A pesquisa em *design science* deve gerar uma contribuição clara e possível de verificação. Segundo Hevner, March e Park (2004), essa contribuição pode ser de três tipos: a) o próprio projeto de

artefato, que deve apresentar solução para um problema ainda em aberto; b) uma ampliação à base do conhecimento existente; e c) o desenvolvimento de novas metodologias.

- Diretriz 5 - Aplicação de métodos rigorosos de pesquisa: A pesquisa em *design science* deve estar sustentada por métodos rigorosos de pesquisa tanto no que se refere ao processo de construção como à avaliação do artefato gerado.
- Diretriz 6 - *Design science* como um processo de busca: A busca por um artefato eficaz requer a utilização de recursos e meios disponíveis para atingir os fins desejados e que satisfaçam as regras do ambiente ao qual o problema pertence. A pesquisa em *design science* deve considerar o surgimento de novas tecnologias de construção do artefato ou as alterações no ambiente do problema.
- Diretriz 7 - Comunicação da pesquisa: A pesquisa em *design science* deve ser divulgada tanto em eventos voltados para a tecnologia como naqueles voltados para gestão empresarial.

Para desenvolver um artefato segundo os preceitos de *design science*, são basicamente necessárias as seguintes etapas: 1) identificar a ou as teorias com potencial para fundamentar o desenvolvimento; 2) verificar a adequação dessa ou dessas teorias; 3) projeto do artefato; 4) construção da versão preliminar (protótipo); 5) testes; 6) modificação do projeto; 7) construção do artefato; 8) testes; e 9) eventual modificação.

O Quadro 3.5 apresenta a avaliação do presente estudo segundo as diretrizes que governam a construção de um artefato em *design science*.

Quadro 3.5 - Avaliação do método identificado à luz do *Design Science*

Diretriz		Avaliação
1ª	<i>Design Science</i> deve gerar um artefato	O método identificado para formulação da estratégia competitiva para empresas pode ser visto um modelo abstrato, possuindo passos bem delineados e de fácil compreensão, podendo ser aplicado a uma ou todo um segmento de empresas.
2ª	O problema tratado deve ser relevante	A formulação da estratégia competitiva para empresas não é só um problema altamente relevante, mas complexo. O método identificado é suficientemente generalista para ser aplicado a classes de empresas, principalmente as de pequeno porte.
3ª	A avaliação deve ser rigorosa	A construção do artefato não é objeto do estudo. No entanto, o método identificado foi avaliado através sua aplicação a várias empresas de vários setores de atividade (vide CONTADOR, 2008).
4ª	O <i>Design Science</i> deve trazer uma contribuição efetiva para a área de conhecimento do artefato.	A identificação de um método para a formulação de estratégia competitiva suficientemente generalista, com passos bem definidos traz uma contribuição à Teoria a Competitividade. O artefato se construído, poderá trazer uma contribuição para a solução de um problema, pois poderá facilitar a formulação de estratégias competitivas para empresas de pequeno porte.
5ª	Aplicação de métodos rigorosos de pesquisa	No presente estudo, buscou-se identificar um método para a formulação da estratégia competitiva de empresas que possua as características para gerar um artefato. O método identificado foi validado utilizando-se métodos consagrados de pesquisa (vide Contador, 2008), o mesmo ocorrendo para a sua identificação. No que se refere à avaliação do conteúdo para construção do artefato, sua construção não é objetivo da presente pesquisa e, portanto, não foi realizada.
6ª	Design Science como um processo de busca	Numa possível construção de artefato, recomenda-se adoção dos melhores recursos computacionais que gerem uma ferramenta amigável para o usuário.
7ª	Comunicação da pesquisa	Objetiva-se divulgar os resultados da presente pesquisa por meio de artigos científicos que se pretende publicar em revistas especializadas e eventos da área de administração. Um artigo fundamentado na pesquisa bibliográfica desenvolvida para identificar o método suficientemente padronizado que possa gerar um artefato para a formulação de estratégias competitivas, trazendo uma contribuição à teoria da competitividade, uma vez que não foi identificado nenhum outro estudo que apresente a comparação dos diversos métodos e modelos com o objetivo formulação de estratégias. Um segundo artigo terá como objetivo final a apresentação do conteúdo do artefato que poderá ser gerado para formulação da estratégia competitiva de empresas de prestação de serviços odontológicos de pequeno porte.

Fonte: Autor

Para efeito da presente pesquisa, das 7 etapas elencadas para construção de um artefato, 2 foram cumpridas: 1) identificar a ou as teorias com potencial para fundamentar o desenvolvimento; e 2) verificar a adequação dessa ou dessas teorias.

3.2.2 Estrutura do artefato

Nesta seção é demonstrado a estrutura ou o conteúdo básico para a construção de um artefato para a formulação da estratégia competitiva de empresas. Aquilo que dever ser contemplado para sua construção, utilizando-se, para tanto, os conceitos e procedimentos contidos nos passos 1 a 7 do método CAC utilizados neste estudo para a formulação da estratégia competitiva da clínica odontológica.

Para a construção do artefato, deverão ser utilizados recursos computacionais que facilitem todo o processo para a formulação da estratégia (entrada de dados, navegação e orientação do que fazer) em cada uma das telas que comporão o artefato.

Os itens propostos a seguir, reproduzirão telas que estarão à disposição do usuário para a entrada de dados:

1) Delineamento do negócio

Definição e/ou identificação da missão da empresa, ou seja, quais as necessidades dos clientes que a empresa pretende satisfazer, cuja análise pode ser traduzir os campos da competição atuais ou desejados pela empresa.

2) Fixação dos objetivos permanentes

Representam os interesses da empresa relacionados aos aspectos econômicos e sociais. Para identificar e relacionar os objetivos permanentes, utilizar as 12 questões apresentadas no Quadro 3.1 deste estudo. O resultado da análise dos objetivos permanentes pode traduzir nos campos da competição atuais ou desejados pela empresa, bem como em ações a (utilização ou intensificação de armas) para a consecução desses objetivos.

3) Síntese da análise do macroambiente empresarial

Variáveis que afetam ou podem afetar o desempenho da empresa (político, legal, econômico, social, demográfico, tecnológico e ecológico). Para identificar e relacionar as variáveis que afetam o desempenho da

empresa, utilizar de forma complementar, conforme demonstrado no Passo 3, os conceitos das cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria, definidas por Porter: 1) ameaça de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaça de produtos substitutos; e 5) rivalidade entre empresas existentes. Como resultado da análise do macroambiente empresarial pode-se identificar os campos da competição e ações (armas) para conter as forças que podem afetar a empresa.

4) Identificação dos concorrentes atuais e potenciais

Identificar e relacionar os concorrentes atuais que atuam no mesmo segmento da empresa, seus produto(s)/serviço(s) e os respectivos campos da competição desses concorrentes.

5) Identificação e avaliação das oportunidades, ameaças e riscos:

Identificar as oportunidades, as ameaças e riscos que podem surgir do ambiente externo. Para identificar, relacionar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos, foi utilizada neste estudo os conceitos da matriz *SWOT*, que permite relacionar e analisar as oportunidades (ambiente externo), ameaças (ambiente externo), pontos fortes (ambiente interno) e pontos fracos (ambiente interno) fazendo um cruzamento entre elas. Um ponto forte (ambiente interno) pode representar uma oportunidade no ambiente externo, enquanto um ponto fraco (ambiente interno) pode representar uma ameaça que pode surgir do ambiente externo. A matriz *SWOT* é demonstrada no Quadro 3.2 (Passo 4). Campos de competição para a empresa podem ser identificados a partir da análise do macroambiente empresarial, bem como armas que podem ser utilizadas ou intensificadas para aproveitar uma oportunidade ou conter uma ameaça.

6) Análise da viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

Realização de estudo da viabilidade técnica e econômica e avaliação dos estudos de viabilidade. Quatro combinações devem ser analisadas para o aproveitamento de uma oportunidade: oportunidades de negócio atual no mercado atual; oportunidades do negócio atual num novo mercado;

oportunidades de negócio novo num mercado atual; e oportunidades de um negócio num mercado novo.

- 7) Formulário descritivo e explicativo dos 14 campos da competição a ser utilizado na consulta aos diversos agentes.

Para pesquisar os campos da competição preferidos/valorizados pelos clientes, concorrentes, proprietários, etc., para cada par produto/mercado ou família de produto/mercado. O Quadro 2.5 contempla os 14 campos da competição, seguidos dos seus respectivos significados. O Questionário de pesquisa 1 (Apêndice A) foi utilizado para consulta neste estudo.

- 8) Formulário para o Mapa Estratégico da empresa.

Síntese das informações obtidas, traduzidas em termos de campos da competição identificados a partir do resultado da análise dos itens anteriores, conforme demonstrado no Quadro 3.7 da seção 3.5 deste estudo.

- 9) Modelo de decisão multicritério para auxiliar na escolha dos campos da competição coadjuvantes.

Não utilizado neste estudo, devendo ser desenvolvido.

- 10) Relação de armas da competição do segmento para os campos mais prováveis de competição do segmento.

Determinação do conjunto de armas da competição para empresas pertencentes a um mesmo segmento, extraídas da relação de armas do método CAC e adaptadas à realidade do segmento, conforme realizada neste estudo, para aplicação a todas as empresas, independente dos campos escolhidos para competição.

- 11) Classificação quanto à relevância das armas para os campos mais prováveis de competição do segmento.

Utilização dos procedimentos para construção da matriz de priorização das armas e índice de *Nihans*, demonstrado na subseção 2.5.4 deste estudo. Pode-se utilizar também o método expedito, utilizado neste estudo (subseção 3.5)

- 12) Formulário com a descrição do conteúdo das armas para os estado mais simples e mais avançado.

Com base no conteúdo da arma, descrição do seu estado mais simples (intensidade 1) e mais avançado (intensidade 5) a ser utilizado para avaliação da intensidade das armas, conforme demonstrado na Figura 2.6 da seção 2 deste estudo.

- 13) Planilha para de determinação da intensidade média das armas, do foco e dispersão.

Para cada campo da competição provável e para duas situações; diagnóstico e reformulação da estratégia operacional competitiva. Utilização do procedimento para construção de planilha conforme demonstrado na Tabela 3.5.

- 14) Planilha para uma primeira proposta de novas intensidades das armas.

Para os campos da competição prováveis e escolhidos. Utilização do procedimento para construção de planilha demonstrada na Tabela 3.10.

- 15) Formulário para descrição de ações necessárias para alavancar cada arma da competição até seu estado mais evoluído.

Neste estudo foi elaborado contendo a arma, sua descrição/conteúdo, seu estado atual refletindo o valor da intensidade, o valor da intensidade atual e proposta e as ações necessárias para aumento da arma, conforme demonstrado na seção 3.8.

- 16) Indicadores numéricos relacionados com as ações necessárias para alavancar o estado de cada arma da competição.

O nível de padronização das telas dependerá do conteúdo a ser tratado. Algumas terão espaço totalmente aberto, devendo conter instruções sobre o que fazer (itens 1, 3 e 6). Outras serão semi-estruturadas (itens 2, 4, 5, 7 e 15) e finalmente as estruturadas (itens 8 a 14).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa, dividido em 4 objetivos específicos, foi identificar um método para formulação da estratégia competitiva de empresas, que seja suficientemente padronizado para aplicação a um segmento de empresas e que possa gerar um artefato para esse fim.

Para cumprir os objetivos específicos 1 e 2, foram analisados e comparados quatro modelos da teoria da competitividade, os modelos Porter, o BSC, a RBV e o CAC com respeito ao objetivo, estrutura e abrangência, ou seja, a capacidade para gerar um artefato para a formulação da estratégia competitiva para empresas de um mesmo segmento.

De todos os modelos analisados, concluiu-se que o de Campos e Armas da Competição (CAC) é o modelo mais adequado aos objetivos deste estudo, oferecendo um método generalista, com passos bem definidos para a formulação das estratégias competitivas de negócio e operacional para empresas de um mesmo segmento, condição não observada em relação aos demais modelos analisados.

Os modelos Porter e RBV não apresentaram um método formalizado. O modelo BSC apesar de apresentar um método formalizado não demonstrou ser abrangente, uma vez que sua implantação deve ser customizada com base nas particularidades de cada empresa, impedindo desta forma, que seja compartilhada por outras empresas.

O CAC demonstrou dar importância tanto aos fatores externos, como aos fatores internos. É um modelo de posicionamento, entendendo que a competitividade da empresa vem da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes e tem como objetivo, aumentar o grau de competitividade. O modelo CAC é abrangente e considera que a estratégia operacional baseia-se nas armas da competição. Essas armas em geral são as mesmas para empresas de um mesmo setor econômico e o modelo fornece um extenso elenco de armas para gerar as da competição, podendo ser aplicado a uma empresa, como também compartilhada por

tudo um conjunto de empresas de um mesmo segmento de negócios, condição necessária para geração de um artefato.

O diferencial do modelo CAC são as variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas), através das quais se busca estudar a competitividade das empresas, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade) e mostra existir uma relação de causa e efeito, ao menos estatisticamente, entre as três primeiras e a quarta variável. Isto apresenta grande utilidade prática, pois fornece o caminho a ser trilhado para buscar uma posição competitiva entre as empresas do segmento ou setor.

Atendendo ao objetivo específico 3 desta pesquisa, o modelo CAC, como método identificado, foi aplicado a uma clínica odontológica, gerando estratégias de negócios e operacionais aceitáveis pelos seus gestores e com isso aumentando a sua validação. Extraídos do modelo CAC, um conjunto de 103 armas adaptadas ao segmento, foi avaliado por gestores de um conjunto de clínicas odontológicas. Dessas, um conjunto de 50 armas foram apontadas como armas da competição, podendo ser utilizado na gestão desse tipo de empresa e na elaboração de suas estratégias competitivas.

Utilizando o conjunto de 50 armas apontado como armas da competição do segmento, foram propostas 64 ações para implementação da estratégia competitiva operacional da clínica, não sendo aceitas pelos gestores apenas 4 delas. Concluiu-se desta forma, que a aplicação modelo CAC gera estratégias competitivas de negócio e operacionais aceitáveis.

O modelo CAC, como método identificado, foi avaliado à luz das diretrizes que governam a construção de um artefato em *design science*, concluindo-se que o modelo proposto por Contador (2008) para formulação de estratégias competitivas é adequado para fundamentar a geração de um artefato em *design science*. No entanto, não foi objetivo desta pesquisa a construção de um artefato, mas foi demonstrado como fazer, sendo apresentando o conteúdo para sua estrutura básica composto de 16 itens, aquilo que dever ser contemplado para sua construção, atendendo desta forma ao objetivo específico 4 desta pesquisa.

O presente estudo fornece uma contribuição à Teoria da competitividade, pois analisa e compara o pensamento de Porter, do BSC, da RBV e do modelo CAC, organizando o conhecimento sobre estratégia competitiva e identifica um método para a formulação de estratégia competitiva, suficientemente padronizado. Contribui também para ampliar a validade do modelo CAC pela sua aplicação em uma clínica odontológica de pequeno porte e a aceitação da estratégia formulada. Por último, o estudo fornece a estrutura básica para a construção de um artefato, que se construído, poderá auxiliar na formulação da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte pertencentes ao segmento de prestação serviços odontológicos.

Outros estudos, no entanto, devem ser realizados envolvendo um conjunto de empresas de outros segmentos, e nesse caso, identificar armas utilizáveis para cada um deles, verificando se o conjunto dessas armas é aceitável e possibilita sua utilização na gestão dessas empresas, como também na formulação da estratégia competitiva.

Como consequência direta da contribuição desta pesquisa, é interessante que seja desenvolvido um artefato para formulação da estratégia competitiva da empresa, a partir da estrutura básica sugerida em 3.2.2, e que esse artefato seja testado em algumas empresas do setor, sob dois aspectos:

- a) Sua eficácia, ou seja, sua capacidade de apresentar soluções adequadas ou aceitáveis; e
- b) Sua eficiência, medida pela redução do trabalho necessário para formular a estratégia competitiva da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L.; SASIENI, M. W. *Pesquisa Operacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1971.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Acesso on-line a base de dados. Guia de franquias. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/index.asp?codSeg=20&seoUrl=guia-de-franquias-beleza,-saude-e-produtos-naturais>. Acesso em 16 de jan. 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Acesso on-line a base de dados. Perfil do setor. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/index.php/materiais-para-pesquisas/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>>. Acesso em 16 de jan. 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Acesso a base de dados on-line. Normas. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/comp.htm>>. Acesso em 15 de jan. 2012

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica* 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; PIERINI, V. L.; TAVARES, T. S. *Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas*. Universidade Federal de Lavras, REAd – ed. 39, v. 10, n. 3, mai.-jun. 2004. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=71&cod_edicao=15&titulo_p=Ciclo> Acesso em 20 de set. 2011.

AKEN, J.E. VAN; ROMME, G. *Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies*. Organization Management Journal, New York, v.6, n.1, p. 5-12, 2009.

ANSUJ, A. P.; ZENCKNER, C. L.; GODOY, L. P. *Percepção da qualidade dos serviços de odontologia*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. *Anais...* Porto Alegre, 2005.

BANATHY, B. H. *Designing social systems in a changing world*. New York: Plenum Press, 1996.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/215258436?accountid=34749>>. Acesso em 5 de mai. 2011.

_____. *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year on the resource based view*. Journal of Management, New York, v. 27, n. 6, p. 643-650, Nov.- Dec. 2001

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. *Administração estratégia e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA (CFO). Acesso on-line a base de dados. Dados estatísticos. Disponível em: <http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/municipios_brasil.pdf> Acesso em 9 mai. 2011.

CONTADOR, J. C. *Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia*; São Paulo: Saint Paul, 2008.

DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. *Design science aplicada às pesquisas em administração*: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 1, p.10-36, jan.- mar. 2011.

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4ª ed. São Paulo: Positivo, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formulação de competências*: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C.; *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, J.; HOROWITZ, R.; LEVAV, A.; MAZURSKY, D. *Finding your innovation sweet spot*. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 3, p. 120-129, 2003.

HAFSI, T.; MARTINET, A. *Estratégia e gestão estratégica das empresas*: um olhar histórico e crítico. *Revista de adm. contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 4, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 de mai. 2011.

HAMEL, G. *Reinventing the bases of the competition*. In GIBSON, R. (ed.). *Rethinking the future*. London: Brealey Publishing, 1997

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

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. *Determinants of firm performance*: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, v.10, n.5, p.399-411, 1989

HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J. *Design science in Information Systems Research*. *MIS Quarterly*, v.28, n.1, p. 75-105, March, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISON. *Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Acesso on-line a base de dados. População – censo 2010. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>> Acesso em 14 nov. 2011.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P.; KROLL, M. *Paradox and theorizing within the resource-based view*. *Academy of Management Review*, v. 31, p. 115-131, 2006.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARION, J. C. *Contabilidade básica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bokman, 2000.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>> Acesso em 20 jan. 2012.

PORTER, M. *Competição*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. *What is strategy?* *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 61-78, Nov.-Dec. 1996.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUMELT, R. P. *How much does industry matter?* *Strategic Management Journal*, v.12, p.167-85, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Acesso on-line a base de dados. *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. Brasília, 2007. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em 10 de out. 2011.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIMON, H. *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SOHN, M. H.; YOU, T.; LEE, S.; LEE, H. *Corporate strategies, environmental forces and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique*. Elsevier, Expert system with application; v 25, p. 279-292, 2003

SPANOS, Y. E. e LIOUKAS, S. *An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter competitive strategies framework and the resource-based perspective*. Strategic Management Journal, v. 22, p. 907–934, 2001.

TRUEX, D.; Cuellar, M.; Takeda, H. *Assessing Scholarly Influence: Using the Hirsch Indices to Reframe the Discourse*. Journal of the Association for Information Systems, Atlanta, v.10, n.7, p. 560-594, July/2009

ZACCARELLI, S. B. *Taxonomia das estratégias*. Monografia. São Paulo: UNIP, 2011.

_____. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário de pesquisa utilizado para identificar os campos da competição mais valorizados pelos clientes da Clínica Odontológica.....	145
Apêndice B - Questionário de pesquisa utilizado para identificar os campos da competição mais valorizados pelos clientes da Clínica Odontológica na opinião dos seus colaboradores.....	146
Apêndice C - Tabulação das respostas dos questionários de pesquisa.....	142
Apêndice D - Questionário de pesquisa 3 (Lista de armas versão 1).....	143
Apêndice E - Lista das armas da competição do segmento.....	161

Apêndice A - Questionário de pesquisa utilizado para identificar os campos da competição mais valorizados pelos clientes da Clínica Odontológica

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA		
Prezado Cliente da Clínica Odontológica. Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais características da Clínica Odontológica são mais valorizadas pelos seus clientes.		
<i>Perfil do cliente ou responsável (se cliente menor)</i>		
Sexo: () Masc. () Fem	Idade: _____ anos.	Cliente a: _____ meses ou _____ anos
Tipo de tratamento(s): _____		
Dentre os itens abaixo relacionados, <u>indique somente quatro itens mais importantes para você</u> , ou seja, que você como cliente mais valoriza, oferecidos pela Clínica Odontológica. Os quatro itens escolhidos devem ser indicados em ordem de importância - 1º, 2º, 3º e 4º na coluna ordem de importância.		
Item	Significa que:	Ordem de importância
Preço	O preço dos serviços oferecidos pela Clínica Odontológica é mais baixo que o preço dos concorrentes.	
Condições de pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela Clínica Odontológica são melhores que a dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito (cartão de crédito, carnê, etc).	
Prêmio e/ou promoção	As vantagens (prêmio e/ou promoções) oferecidas pela Clínica Odontológica são mais interessantes que a dos concorrentes.	
Qualidade do serviço	Os serviços de odontologia oferecidos pela Clínica Odontológica são de melhor qualidade que os serviços dos concorrentes em termos de qualidade técnica dos profissionais, dos materiais utilizados, da durabilidade do serviço, etc.	
Diversidade de serviço	A Clínica Odontológica oferece maior variedade de serviços de odontologia (especialidades em odontologia) que os concorrentes.	
Acesso ao atendimento	O acesso ao atendimento da Clínica Odontológica é melhor que o dos concorrentes em termos de Internet, telefones, estacionamento.	
Qualidade do atendimento	O atendimento pessoal da Clínica Odontológica é de melhor qualidade que os concorrentes em termos de atendimento pessoal da equipe de recepção e dos profissionais dentistas.	
Prazo de execução do serviço	O prazo de execução dos serviços oferecidos pela Clínica Odontológica é menor que o dos concorrentes e consegue cumprir o prazo anteriormente estabelecido para o tratamento.	
Prazo de atendimento	O tempo de atendimento realizado pela equipe de recepção da Clínica Odontológica é menor que o dos concorrentes.	
Imagem do serviço e da marca	A imagem do serviço e da marca da Clínica Odontológica é uma imagem forte, ou seja, a imagem do serviço e da marca é mais favorável que a dos concorrentes.	
Imagem de empresa confiável	A imagem da Clínica Odontológica é mais confiável do que a dos concorrentes.	

Apêndice B - Questionário de pesquisa utilizado para identificar os campos da competição mais valorizados pelos clientes da Clínica Odontológica na opinião dos seus colaboradores.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA		
<p>Prezado colaborador da Clínica Odontológica. Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais as características da Clínica Odontológica são mais valorizadas pelos clientes.</p>		
<p><i>Perfil do colaborador:</i> Nome: _____ Cargo/função: _____</p>		
<p>Dentre os itens abaixo relacionados, <u>indique somente quatro itens mais importantes que, em sua opinião,</u> são os mais valorizados pelos clientes da Clínica Odontológica. Os quatro itens escolhidos devem ser indicados em ordem de importância - 1º, 2º, 3º e 4º na coluna ordem de importância.</p>		
Item	Significa que:	Ordem de importância
Preço	O preço dos serviços oferecidos pela Clínica Odontológica é mais baixo que o preço dos concorrentes.	
Condições de pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela Clínica Odontológica são melhores que a dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito (cartão de crédito, carnê, etc).	
Prêmio e/ou promoção	As vantagens (prêmio e/ou promoções) oferecidas pela Clínica Odontológica são mais interessantes que a dos concorrentes.	
Qualidade do serviço	Os serviços de odontologia oferecidos pela Clínica Odontológica são de melhor qualidade que os serviços dos concorrentes em termos de qualidade técnica dos profissionais, dos materiais utilizados, da durabilidade do serviço, etc.	
Diversidade de serviço	A Clínica Odontológica oferece maior variedade de serviços de odontologia (especialidades em odontologia) que os concorrentes.	
Acesso ao atendimento	O acesso ao atendimento da Clínica Odontológica é melhor que o dos concorrentes em termos de Internet, telefones, estacionamento.	
Qualidade do atendimento	O atendimento pessoal da Clínica Odontológica é de melhor qualidade que os concorrentes em termos de atendimento pessoal da equipe de recepção e dos profissionais dentistas.	
Prazo de execução do serviço	O prazo de execução dos serviços oferecidos pela Clínica Odontológica é menor que o dos concorrentes e consegue cumprir o prazo anteriormente estabelecido para o tratamento.	
Prazo de atendimento	O tempo de atendimento realizado pela equipe de recepção da Clínica Odontológica é menor que o dos concorrentes.	
Imagem do serviço e da marca	A imagem do serviço e da marca da Clínica Odontológica é uma imagem forte, ou seja, a imagem do serviço e da marca é mais favorável que a dos concorrentes.	
Imagem de empresa confiável	A imagem da Clínica Odontológica é mais confiável do que a dos concorrentes.	

Apêndice C - Tabulação das respostas dos questionários de pesquisa

Campo/frequência	Mais de uma especialidade					Implante /protese					Clínica Geral					Ortodontia					Geral				
	1°	2°	3°	4°	T	1°	2°	3°	4°	T	1°	2°	3°	4°	T	1°	2°	3°	4°	T	1°	2°	3°	4°	T
Preço	9	5	4	2	20	4	2	1	0	7	3	1	0	0	4	1	0	1	3	5	17	8	6	5	36
Condições de pagamento	16	12	15	6	49	4	5	5	2	16	2	0	2	1	5	3	1	1	2	7	25	18	23	11	77
Prêmio ou promoção	0	0	2	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3
Qualidade do serviço	32	18	4	2	56	3	5	4	1	13	1	2	3	1	7	8	3	1	0	12	44	28	12	4	88
Diversidade de serviço	3	4	7	9	23	0	2	2	3	7	2	1	2	0	5	0	2	2	3	7	5	9	13	15	42
Acesso ao atendimento	2	3	7	3	15	2	0	0	3	5	0	1	2	0	3	1	2	1	0	4	5	6	10	6	27
Qualidade do atendimento	5	17	15	15	52	4	2	2	3	11	1	2	1	2	6	2	2	6	1	11	12	23	24	21	80
Qualidade do ambiente físico do atendimento	0	7	5	6	18	0	0	1	2	3	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	0	8	6	10	24
Prazo de execução do serviço	1	2	8	7	18	1	1	2	1	5	0	1	0	2	3	0	0	0	1	1	2	4	10	11	27
Prazo de atendimento	2	2	1	7	12	0	1	0	2	3	1	1	0	2	4	0	2	1	0	3	3	6	2	11	22
Imagem do serviço e da marca	1	1	3	3	8	0	0	1	1	2	0	1	0	2	3	0	0	1	0	1	1	2	5	6	14
Imagem de empresa confiável	4	4	4	15	27	2	1	2	2	7	1	0	1	1	3	0	3	1	3	7	7	8	8	21	44
	75	75	75	75		20	20	20	20		11	11	11	11		15	15	15	15		121	121	121	121	484

Apêndice D - Questionário de pesquisa 3 (Lista de armas versão 2)

Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Gestor(a)

A presente pesquisa tem como finalidade investigar quais atividades ou recursos que podem ser utilizadas por clínicas odontológicas em sua gestão e com isso obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esta pesquisa subsidiará a elaboração de dissertação de mestrado a ser apresentada a FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista.

Para facilitar sua análise esclarecemos sobre alguns conceitos:

- *Atividades*: são aquelas relacionadas com o atendimento dos clientes (recepção, etc.), com a produção dos serviços (procedimentos odontológicos) e com as administrativas.
- *Recursos*: são de ordem financeira, tecnológicos e humanos (pessoal).
- *Vantagem competitiva*: é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior.

É importante esclarecer que existem vários campos de competição. Empresas de um mesmo segmento podem competir em campos de competição diferentes e nesse caso não são propriamente concorrentes. O que determina o campo da competição e a concorrência entre as empresas é o cliente, ou seja, o que o cliente mais valoriza na empresa e/ou em seu produto e nesse sentido elencamos os seguintes campos de competição: *preço; condições de pagamento; prêmio ou promoção; qualidade do produto (serviço); diversidade de produtos; acesso ao atendimento; qualidade do atendimento; prazo de atendimento; imagem do produto e da marca; imagem de empresa confiável; e responsabilidade social.*

As atividades e recursos ou **armas**, podem ser utilizadas por qualquer empresa para a gestão do negócio. Porém, a fim de competir em um determinado campo de competição a empresa intensificará a utilização de *determinadas armas* para que essas possam lhe trazer alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Como exemplo citamos uma empresa que compete em preço e para tanto, utiliza várias armas buscando reduzir seus custos a fim de oferecer um preço melhor que os concorrentes. Os clientes dessa empresa são aqueles que em primeiro lugar

valorizam o *preço*. Outra empresa compete em termos de qualidade de atendimento e nesse sentido, utiliza armas, capacitando melhor o pessoal do atendimento, melhorando processos, investindo em estrutura física para o atendimento, etc. Os clientes dessa última empresa valorizam em primeiro lugar a qualidade do atendimento e estão dispostos a pagar um pouco mais para serem melhores atendidos.

A presente pesquisa contempla uma lista contendo 103 tipos de **armas** que podem ser utilizadas por qualquer clínica, independente do campo da competição escolhido e algumas delas também podem ser **armas da competição**, conforme o campo da competição escolhido pela empresa. As **armas** estão agrupadas em **armas** do atendimento, da produção, do planejamento e administrativas. Para cada **arma** contida na lista foi descrito o seu conteúdo.

Pedimos sua colaboração para analisar o conteúdo de cada **arma** da **lista de armas** e responder na coluna ao lado de cada arma uma das alternativas: **D (discordo)**, **TD (tendo a discordar)**, **TC (tendo a concordar)** ou **C (concordo)**, considerando a seguinte afirmativa:

“a arma é importante na gestão da clínica odontológica e se adotada, pode trazer alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes”.

Após o preenchimento, pedimos a gentileza de encaminhar arquivo para o e-mail: ricardo.viduedo@hotmail.com.

Atenciosamente.

Ricardo Viduedo
Pesquisador
011 9426.4481 / 3718.0478

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

LISTA DE ARMAS (atividades ou recursos)					
ARMAS DO ATENDIMENTO		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
1	<i>Rede ou canais físicos de venda</i>	Venda direta; franquia; licenciamento (utilização de marca); filial.			
2	<i>Canais virtuais de acesso</i>	Para clientes e funcionários: Página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); telemarketing.			
3	<i>Facilidade de acesso</i>	Localização privilegiada; PABX, fax, e-mail, homepage; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar.			
4	<i>Layout da área de atendimento</i>	Projeto das instalações e de infraestrutura; integração e balanceamento entre postos de atendimento e de apoio; balcão de atendimento; espaço privado para atendimento; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; adequação do arranjo físico a todos os processos administrativos do atendimento.			
5	<i>Layout e ambiente físico da área de espera</i>	Projeto das instalações de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; TV/DVD; Internet; entretenimento infantil; aroma; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção.			
6	<i>Administração de vendas</i>	Planejamento dos ciclos de contato com clientes com base no último serviço; estabelecimento de objetivos e metas ; avaliação do desempenho dos dentistas em relação às objetivos e metas; posição dos serviços (status).			
7	<i>Pontualidade</i>	Pontualidade no horário de consulta: agendamento e administração do horário de consulta (orçamento; execução dos procedimentos; assistência pós venda); processo para confirmação, alteração e cancelamento de consulta; utilização de sistema informatizado.			
8	<i>Cadastro eletrônico de clientes</i>	Sistema para cadastramento de dados dos clientes; Banco de dados completo sobre clientes (socioeconômico)			
9	<i>Dimensionamento do número de atendentes</i>	Técnicas para agilizar o atendimento ao cliente; gestão de percepção do cliente sobre o tempo de espera; aperfeiçoamento do processo produtivo do atendimento.			
10	<i>Flexibilidade na equipe de atendimento</i>	Meio que permitam uma rápida adaptação a uma mudança prevista ou eventual. Capacidade para mobilizar funcionários para auxiliar os atendentes; contratação de atendentes temporários.			
11	<i>Equipe de atendimento</i>	Equipe capacitada para o processo de atendimento (atendimento pessoal e os serviços relacionados ao atendimento); conhecimento básico dos serviços (especialidades / procedimentos odontológico) disponibilizados pela empresa; aperfeiçoamento do processo de atendimento; manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento.			
12	<i>Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.</i>	Elaboração de proposta para os serviços (procedimentos odontológico), considerando uma ou mais especialidades. Inclui: n° de orçamento e do serviço; odontograma; anamnese; descrição dos procedimentos; preço dos procedimentos; condições de pagamento; prazo de execução dos procedimentos (quantidade de consultas); impressão da proposta para aceite do cliente; arquivo de contrato (prestação de serviços e /ou financiamento); impressão de contrato; % de comissão por procedimento vs. dentista; utilização de sistema informatizado.			
13	<i>Financiamento ao cliente</i>	Parcelamento do pagamento dos serviços contratados: recursos próprios (cheque pré-datado ; NP + contrato) e/ou de terceiros (cartão de crédito; CDC, etc.).			

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DO ATENDIMENTO			D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma					
14	<i>Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento</i>	Capacidade de adaptação à solicitação do cliente em relação às condições de pagamento, incluindo a criação de procedimentos administrativos pré-concebidos para: analisar as contra ofertas dos clientes; definir condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre políticas de descontos a clientes especiais; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar outras moedas como pagamento.				
15	<i>Serviços complementares</i>	Café; sanitários; troca fralda; acesso a internet; manobrista; segurança pessoal e patrimonial do cliente (circuito interno de TV, alarme, acompanhamento da entrada e saída de clientes); acesso adequado para deficientes, idosos, etc.				
16	<i>Cortesia no atendimento</i>	Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui: apresentação pessoal e elegância dos trajes.				
17	<i>Adequação do atendimento ao cliente</i>	Capacidade de satisfazer as expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.				
18	<i>Conhecimento personalizado do cliente</i>	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou anseios do cliente assíduo.				
19	<i>Uniformidade/padronização do atendimento</i>	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento (pessoal e telefônico); apresentação pessoal e elegância dos trajes, etc.				
20	<i>Capacidade de resolver incidentes críticos</i>	Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se à variação no comportamento do cliente e para desembaraçar-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente.				
21	<i>Ampliação da alçada decisória do atendente</i>	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).				
22	<i>Serviço de Atendimento ao Consumidor</i>	Respeito ao Código do Consumidor; processo para reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação de cliente; possibilidade de acesso do cliente aos gestor(es); uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias, etc.				
23	<i>Monitoramento da satisfação do cliente</i>	Pesquisa para mensurar a satisfação do cliente após a durante e/ou após a realização do serviço. Podem ser utilizados vários modelos de pesquisas, entre eles SERVQUAL e SERVPERF.				
24	<i>Pronto atendimento</i>	Para resolução de problemas dos serviços executados e emergência; plantão telefônico noturno e em finais de semana/feriados.				
ARMAS DA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS			D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma					
26	<i>Corpo clínico odontológico</i>	Corpo clínico experiente (especialistas, mestres e doutores) e atualizado (participação em cursos, seminários e congressos).				

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
27	<i>Corpo de auxiliar de consultório dentário</i>	Corpo de auxiliares capacitados para exercer a função com curso profissionalizante de técnico em higiene dentária (THD) e/ou auxiliar de consultório dentário (ACD).			
28	<i>Engenharia do processo produtivo</i>	Desenvolvimento, projeção e padronização do processo de produção dos serviços. Inclui: definição dos métodos de trabalho, dos processos e capacitação dos funcionários.			
29	<i>Tecnologia adequada ao processo produtivo</i>	Utilização de equipamentos e instrumentos adequados às atividades de odontologia em todas suas especialidades.			
30	<i>Tecnologia inovadora de processo</i>	Utilização de equipamentos e instrumentos de última geração; utilização de processos inovadores de produção dos serviços (procedimentos odontológicos)			
31	<i>Melhoramento contínuo no processo produtivo</i>	Programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo. Inclui: treinamento de pessoal; kaizen; reengenharia; redução de gargalos da produção; etc.			
32	<i>Programa permanente de redução de custos na área de produção</i>	Redução do custo do pessoal; redução de horas-extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; kaizen; 5'S.			
33	<i>Mapeamento do fluxo de produção</i>	Fluxograma; roteiros; ciclo de serviços; momentos da verdade; etc.			
34	<i>Padronização do método de trabalho da produção</i>	Padronização do método de trabalho de produção dos serviços (procedimentos odontológicos); do método de preparação dos consultórios; documentação de normas e procedimentos; etc.			
35	<i>Preparação de equipamentos e instrumental</i>	Troca rápida; ajustes feitos pelo próprio dentista ou auxiliar; padronização do método de preparação.			
36	<i>Higiene e segurança do trabalho</i>	Gestão sistemática para prevenção de riscos; utilização de normas de biossegurança; manual de normas e procedimentos.			
37	<i>Layout ou arranjo físico da área de produção</i>	Projeto das instalações; layout do consultório e/ou espaço destinado à produção (mais de uma cadeira); projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; ambiente agradável; integração entre postos de trabalho; aparência dos dentistas e auxiliares; adequação do arranjo físico da produção ao processo de produção com o objetivo de maximizar o seu fluxo.			
38	<i>Agilidade para programar a produção dos serviços</i>	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade de serviços e no prazo de entrega. Inclui: reprogramação da agenda de consultas; rápida obtenção de materiais e redução do prazo dos serviços terceirizados (laboratório de prótese e aparelhos ortodôntico).			
39	<i>Gestão da manutenção de equipamentos e instrumentos</i>	Pessoal treinado para a manutenção de equipamentos; ajuste de equipamentos e/ou instrumental; reposição econômica de equipamentos e/ou instrumental; reparo de equipamentos e/ou instrumental após o uso.			
40	<i>Gestão de serviços</i>	Controle e posição (status) dos serviços: inclui: procedimentos a realizar/quantidade de consultas necessárias; procedimentos realizados/quantidade de consultas utilizadas; data dos procedimentos; intervalo entre as datas das consultas; utilização de sistema informatizado.			

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
41	<i>Planejamento e controle da produção dos serviços</i>				
42	<i>Controle e melhoria da qualidade</i>				
43	<i>Administração de materiais</i>				
44	<i>Movimentação de peças/produtos</i>				
45	<i>Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos, serviços laboratoriais e de imagem.</i>				
46	<i>Parceria com fornecedores</i>				
47	<i>Certificação de fornecedores</i>				
ARMAS DE PLANEJAMENTO		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
48	<i>Definição clara da empresa que se deseja ter</i>				
49	<i>Entendimento ou compreensão do negócio</i>				
50	<i>Identificação de oportunidades ameaças e riscos</i>				
51	<i>Preço do serviço</i>				

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DE PLANEJAMENTO		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
52	<i>Benchmarking externo</i>				
53	<i>(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais</i>				
54	<i>Capacidade de Liderança e gestão da administração</i>				
55	<i>Rede de negócios</i>				
56	<i>(Re)definição da linha de produtos</i>				
57	<i>Rede de relacionamento interpessoal</i>				
58	<i>Desenvolvimento da responsabilidade cívica, social e ambiental</i>				
59	<i>Certificação por institutos</i>				
60	<i>Administração de marketing</i>				
61	<i>Elaboração e realização de pesquisas de mercado</i>				
62	<i>Segmentação de mercado</i>				
63	<i>Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda</i>				

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DE PLANEJAMENTO		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
64	<i>Merchandising</i>	Cartaz / folhetos com divulgação da empresa e/ou dos serviços; homepage para divulgação da empresa e dos serviços: inclui: descrição dos serviços disponibilizados.			
65	<i>Marketing direto</i>	Obtenção de resposta direta e mensurável a fim de realizar uma venda ou obter informações sobre vendas prováveis. Inclui: mala direta (para público específico ou cliente alvo); Telemarketing, etc.			
66	<i>Marketing de relacionamento</i>	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente (em oposição à abordagem tradicional "de uma única venda"). Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços (percebidos pelo cliente) para atender as necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; contato pós venda (informações sobre o serviço realizado, sobre o atendimento, etc).			
67	<i>Marketing institucional</i>	Criação e consolidação da imagem e posicionamento da empresa (não de seus serviços) junto ao público em geral por meio de publicidade e propaganda; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião (local, regional, etc); patrocínio de eventos; responsabilidade, respeito, compromisso social; relações públicas; etc.			
68	<i>Endomarketing</i>	Comunicação sobre os objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno com o objetivo de alinhar o conhecimento.			
ARMAS ADMINISTRATIVAS		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
69	<i>Estrutura organizacional</i>	Divisão, organização e coordenação das atividades. Adequação da estrutura a estratégia (tipo de estrutura): simplicidade; organograma; velocidade na comunicação (principalmente as decisões); integração entre as diversas áreas e/ou processos.			
70	<i>Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão</i>	Definição dos decisores e suas atribuições; estabelecimento do processo de decisão: definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória; processo de comunicação interna eficiente.			
71	<i>Layout e ambiente físico das áreas administrativas</i>	Projetos das instalações, infra-estrutura, arquitetônico e de decoração das instalações administrativas; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aparência física do pessoal; adequação do arranjo físico a todos os processos administrativos.			
72	<i>Processos administrativos</i>	Mapeamento e revisão das atividades administrativas (vendas; contábil; financeiro; fiscal; RH; etc.)			
73	<i>Controle do desempenho operacional</i>	Definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: vendas / orçamentos realizados e fechados; produção dos serviços (por especialidade; por sala/cadeira); assistência técnica (emergência/retorno); atendimento ao cliente; etc.			
74	<i>Sistema integrado de gestão</i>	Sistema modular de apoio às atividade e ao controle gerencial. Utilização de várias armas contidas nessa lista. Sistema estruturado às necessidades das áreas funcionais: cadastro de clientes, agenda/consultas; vendas/orçamentos; produção (gestão de serviços), contas a receber e a pagar; despesas; estoques ;custos; relatórios; indicadores, etc.			

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS ADMINISTRATIVAS		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
75	<i>Programa permanente de aumento da produtividade administrativa</i>				
76	<i>Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio</i>				
77	<i>Terceirização de processos não críticos</i>				
78	<i>Comportamento ético</i>				
79	<i>Sistemas contábil e financeiro</i>				
80	<i>Administração financeira e patrimonial</i>				
81	<i>Administração de custos</i>				
82	<i>Disponibilidade de recursos financeiros</i>				
83	<i>Administração de crédito</i>				
84	<i>Análise fiscal e tributária</i>				
85	<i>Contabilidade gerencial (estratégica)</i>				
86	<i>Recrutamento e seleção de pessoal</i>				
87	<i>Capacitação do pessoal</i>				

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS ADMINISTRATIVAS		D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma				
88	<i>Multifuncionalidade e do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)</i>				
89	<i>Avaliação de pessoal</i>				
90	<i>Motivação de pessoal</i>				
91	<i>Sistema de recompensas e/ou política de salários</i>				
92	<i>Capacidade de implementação de mudanças</i>				
93	<i>Relacionamento da empresa com os empregados</i>				
94	<i>Integração entre funcionário e empresa</i>				
95	<i>Qualidade de vida no trabalho</i>				
96	<i>Consultor(es) ou conselheiro(s) externo(s)</i>				
97	<i>Contratação de pessoal oriundo do concorrente</i>				

Legenda: D (discordo), TD (tendo a discordar), TC (tendo a concordar) ou C (concordo)

ARMAS DA COOPERAÇÃO			D	TD	TC	C
Arma	Conceito e conteúdo da arma					
98	<i>Constituição de empresa fornecedora de insumos/serviços</i>	Empresas que associam para constituir uma empresa responsável pelo fornecimento de insumos e/ou para prestação de serviços laboratoriais (prótese, aparelhos, etc).				
99	<i>Compra de equipamentos e materiais</i>	Compra de equipamentos, medicamentos, materiais para procedimentos, componentes e outros insumos para o grupo de empresas associadas.				
100	<i>Publicidade e propaganda</i>	Para o grupo de empresas associadas				
101	<i>Capacitação de pessoal</i>	Para o grupo de empresas associadas				
102	<i>Desenvolvimento de sistemas administrativos e/ou operacionais</i>	Para o grupo de empresas associadas				
103	<i>Indicação de concorrentes para clientes</i>	parceria; situações ocasionadas pela capacidade limitada de atendimento e/ou de horário; localização geográfica..				

Apêndice E - Lista das armas da competição do segmento

LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
1	<i>Facilidade de acesso</i> Localização privilegiada; PABX, fax, e-mail, homepage; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar.
2	<i>Layout da área de atendimento</i> Projeto das instalações e de infraestrutura; integração e balanceamento entre postos de atendimento e de apoio; balcão de atendimento; espaço privado para atendimento; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; adequação do arranjo físico a todos os processos administrativos do atendimento.
3	<i>Layout e ambiente físico da área de espera</i> Projeto das instalações de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; TV/DVD; Internet; entretenimento infantil; aroma; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção.
4	<i>Administração de vendas</i> Planejamento dos ciclos de contato com clientes com base no último serviço; estabelecimento de objetivos e metas; avaliação do desempenho dos dentistas em relação às objetivos e metas; posição dos serviços (status).
5	<i>Pontualidade</i> Pontualidade no horário de consulta: agendamento e administração do horário de consulta (orçamento; execução dos procedimentos; assistência pós venda); processo para confirmação, alteração e cancelamento de consulta; utilização de sistema informatizado.
6	<i>Cadastro eletrônico de clientes</i> Sistema para cadastramento de dados dos clientes; Banco de dados completo sobre clientes (socioeconômico)
7	<i>Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.</i> Elaboração de proposta para os serviços (procedimentos odontológico), considerando uma ou mais especialidades. Inclui: nº de orçamento e do serviço; odontograma; anamnese; descrição dos procedimentos; preço dos procedimentos; condições de pagamento; prazo de execução dos procedimentos (quantidade de consultas); impressão da proposta para aceite do cliente; arquivo de contrato (prestação de serviços e /ou financiamento); impressão de contrato; % de comissão por procedimento vs. dentista; utilização de sistema informatizado.
8	<i>Financiamento ao cliente</i> Parcelamento do pagamento dos serviços contratados: recursos próprios (cheque pré-datado ; NP + contrato) e/ou de terceiros (cartão de crédito; CDC, etc.). Inclui: flexibilização nas condições de pagamento (condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar outras moedas como pagamento)
9	<i>Serviços complementares</i> Café; sanitários; troca fralda; acesso a internet; manobrista; segurança pessoal e patrimonial do cliente (circuito interno de TV, alarme, acompanhamento da entrada e saída de clientes); acesso adequado para deficientes, idosos, etc.

Arma		Conceito e conteúdo da arma
10	<i>Equipe de atendimento</i>	Equipe capacitada para o processo de atendimento (atendimento pessoal e os serviços relacionados ao atendimento); dimensionamento adequado da equipe do atendimento; conhecimento básico dos serviços (especialidades / procedimentos odontológico) disponibilizados pela empresa; aperfeiçoamento do processo de atendimento; capacidade para agilizar o atendimento; elaboração de manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento.
11	<i>Uniformidade/padronização do atendimento</i>	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento (pessoal e telefônico); apresentação pessoal e elegância dos trajes; cortesia no atendimento (capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade).
12	<i>Monitoramento da satisfação do cliente</i>	Pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e/ou após a realização do serviço. Podem ser utilizados vários modelos de pesquisas, entre eles SERVQUAL e SERVPERF. Inclui: Respeito ao Código do Consumidor; processo para reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação de cliente; possibilidade de acesso do cliente aos gestor(es); uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias, etc.
13	<i>Pronto atendimento</i>	Para resolução de problemas dos serviços executados e emergência; plantão telefônico noturno e em finais de semana/feriados.
14	<i>Corpo clínico odontológico</i>	Corpo clínico experiente (especialistas, mestres e doutores) e atualizado (participação em cursos, seminários e congressos).
15	<i>Corpo de auxiliar de consultório dentário</i>	Corpo de auxiliares capacitados para exercer a função com curso profissionalizante de técnico em higiene dentária (THD) e/ou auxiliar de consultório dentário (ACD).
16	<i>Tecnologia adequada ao processo produtivo</i>	Utilização de equipamentos e instrumentos adequados às atividades de odontologia em todas suas especialidades.
17	<i>Padronização do método de trabalho da produção</i>	Padronização do método de trabalho de produção dos serviços (procedimentos odontológicos); do método de preparação dos consultórios; documentação de normas e procedimentos; etc.
18	<i>Higiene e segurança do trabalho</i>	Gestão sistemática para prevenção de riscos; utilização de normas de biossegurança; manual de normas e procedimentos.
19	<i>Layout da área de produção</i>	Projeto das instalações; layout do consultório e/ou espaço destinado à produção (com mais de uma cadeira); projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; ambiente agradável; integração entre postos de trabalho; aparência dos dentistas e auxiliares; adequação do arranjo físico da produção ao processo de produção com o objetivo de maximizar o seu fluxo.
20	<i>Gestão de serviços</i>	Controle e posição (status) dos serviços: inclui: procedimentos a realizar/quantidade de consultas necessárias; procedimentos realizados/quantidade de consultas utilizadas ; data das consultas; intervalo entre as datas das consultas; utilização de sistema informatizado
21	<i>Controle e melhoria da qualidade</i>	Melhoria contínua: CCQ - Círculos de Controle da Qualidade ou atividades (reuniões regulares dos colaboradores em busca da qualidade); kaizen, 5 S; gerenciamento e controles visuais.

Arma		Conceito e conteúdo da arma
22	<i>Administração de materiais</i>	Dos vários tipos de materiais utilizados nos procedimentos e preparação das salas/unidades (medicamento; insumos; instrumentos; etc.): decisão dos níveis de estoques; planejamento da necessidade de materiais; planejamento e controle de estoques; controle da validade dos materiais; dimensionamento da capacidade e segurança no armazenamento dos materiais; utilização de sistema informatizado.
23	<i>Movimentação de peças/produtos</i>	Controle da movimentação de peças (molde, coping, prótese e aparelhos) entre clínica e laboratórios; Embalagem apropriada para movimentação das peças.
24	<i>Seleção, acompanhamento e desempenho dos fornecedores de materiais, instrumentos e serviços laboratoriais</i>	Cadastro de fornecedores; Imagem do fornecedor; preço; prazo de entrega; diversidade de produtos (nacional e importados); disponibilidade de produtos inovadores; desempenho do fornecedor (qualidade dos produtos, preço e prazo de entrega); tecnologia de produção; segurança na movimentação dos materiais entre laboratório e clínica (retirada de molde, entrega de coping e do produto acabado).
25	<i>Fixação do preço do serviço</i>	Fixação do preço do serviço conforme estratégia adotada (posicionamento da empresa). inclui: identificação e análise dos componentes do preço dos procedimentos (custos diretos e indiretos, impostos, margem de lucro, custo do financiamento, etc.); tabela de preço para os procedimentos conforme especialidade; política para concessão de descontos para pagamento a vista.
26	<i>Benchmarking externo</i>	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas (clínicas) cujo desempenho é considerado superior. É necessário para evoluir, considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
27	<i>(Re)formulação e acompanhamento de estratégias competitivas de negócio e operacionais</i>	Atividade rotineira: formulação e acompanhamento das estratégias de negócio (definição dos campos da competição - par produto/mercado) e operacional (armas - mercadológica, financeira, de produção, de preço dos serviços e de pessoal); avaliação da utilização das armas (intensidade); implementação da estratégia; definição de indicadores de desempenho do negócio e operacional; avaliação do comportamento dos clientes; capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa
28	<i>Capacidade de Liderança e gestão da administração</i>	Conhecimento e experiência dos proprietários e gerentes; existência de gestores, conciliadores e coordenadores e capacitados para a gestão.
29	<i>Rede de relacionamento interpessoal</i>	Estruturação das relações entre pessoas que possuem alguma afinidade. Inclui: associação de classe; <i>club</i> ; encontro; confraria; etc.
30	<i>Certificação por institutos</i>	Para adquirir ou sustentar imagem junto a clientes e fornecedores: Certificação ISO e/ou certificação nacional / internacional específica para o setor de odontologia.
31	<i>Comunicação com diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda</i>	Em diversos meios como revistas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: destino de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação dos serviços, ou na criação e consolidação da marca ou da imagem da empresa (institucional); presença na mídia e em revistas de formação de opinião; patrocínio de eventos; etc.

	Arma	Conceito e conteúdo da arma
32	<i>Merchandising</i>	Cartaz / folhetos com divulgação da empresa e/ou dos serviços; home page para divulgação da empresa e dos serviços: inclui: descrição dos serviços disponibilizados.
33	<i>Marketing de relacionamento</i>	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente (em oposição à abordagem tradicional "de uma única venda"). Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços (percebidos pelo cliente) para atender as necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; contato pós venda; pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e após a realização do serviço (informações sobre o serviço realizado, sobre o atendimento, etc.).
34	<i>Endomarketing</i>	Comunicação sobre os objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno com o objetivo de alinhar o conhecimento.
35	<i>Estrutura organizacional</i>	Divisão, organização e coordenação das atividades. Adequação da estrutura a estratégia (tipo de estrutura): simplicidade; organograma; velocidade na comunicação (principalmente as decisões); integração entre as diversas áreas e/ou processos.
36	<i>Definição explícita da estrutura de poder da empresa e processo de decisão</i>	Definição dos decisores e suas atribuições; estabelecimento do processo de decisão: definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória; processo de comunicação interna eficiente.
37	<i>Layout e ambiente físico das áreas administrativas</i>	Projetos das instalações, infra-estrutura, arquitetônico e de decoração das instalações administrativas; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aparência física do pessoal; adequação do arranjo físico a todos os processos administrativos.
38	<i>Processos administrativos</i>	Mapeamento e revisão das atividades administrativas (vendas; contábil; financeiro; fiscal; RH; etc.)
39	<i>Controle do desempenho operacional</i>	Definição de indicadores (métricas) operacionais adequadas: vendas / orçamentos realizados e fechados; produção dos serviços (por especialidade; por sala/cadeira); assistência técnica (emergência/retorno); atendimento ao cliente; compras, etc.
40	<i>Sistema integrado de gestão</i>	Sistema modular de apoio às atividade e ao controle gerencial. Utilização de várias armas contidas nessa lista. Sistema estruturado às necessidades das áreas funcionais: cadastro de clientes, agenda/consultas; vendas/orçamentos; produção (gestão de serviços), contas a receber e a pagar; despesas; estoques ;custos; relatórios; indicadores, etc.
41	<i>Terceirização de processos não críticos</i>	Subcontratação de serviços: administração, contabilidade, gestão de equipamentos, limpeza, segurança, informática, etc.
42	<i>Administração financeira e patrimonial</i>	Planejamento e controle financeiro: fluxo de caixa; aplicações financeiras; conhecimento do mercado de capitais/financeiro; conhecimento do mercado bancário/produtos e serviços; custo e estrutura do capital; conhecimento das fontes de financiamento; obtenção de financiamento para a empresa e para clientes; leasing operacional. Inclui disponibilidade de recursos próprios.
43	<i>Administração de custos</i>	Apuração e análise de custos: definição da estrutura de custos - custo por absorção; custo direto; custo ABC.
44	<i>Administração de crédito</i>	Qualidade do crédito: pesquisa cadastral e análise econômico-financeira dos clientes; cobrança; tratamento da inadimplência; etc.

Arma		Conceito e conteúdo da arma
45	<i>Contabilidade gerencial (estratégica)</i>	Sistema de informação gerencial: utilização das informações contábeis/financeira para gestão do negócio (planejamento, avaliação e controle); análise de indicadores; rentabilidade; etc.
46	<i>Avaliação de pessoal</i>	Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do conhecimento individual ou grupal em relação aos objetivos da empresa.
47	<i>Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade, flexibilidade ou polivalência)</i>	Existência de pessoal capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidades (mobilidade de pessoal). Inclui: treinamento de mão de obra.
48	<i>Motivação de pessoal</i>	Utilização de várias armas contidas na lista de armas. Inclui: Ambiente de trabalho motivador; relação interpessoal de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.
49	<i>Sistema de recompensas e/ou política de salários</i>	Salário justo; salário acima da média de mercado; recompensas simbólicas (prêmios, medalhas); política de promoção interna (sistema de promoção horizontal e vertical); plano de carreira com ascensão horizontal (por tempo de casa, por exemplo) e vertical; recompensas para incentivar o aperfeiçoamento profissional; plano de assistência médica-odontológica; benefícios sociais; plano e pensão; sistema de remuneração variável; remuneração baseada na qualificação ou na habilidade do empregado; etc.
50	<i>Integração entre funcionário e empresa</i>	Reuniões programadas para "café da manhã"; eventos de integração; integração com família do funcionário; etc.