



EDNA APARECIDA RIBEIRO

**INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO DE
ESTRATÉGIAS SOBRE A COMPETITIVIDADE: UM
ESTUDO COM CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

EDNA APARECIDA RIBEIRO

Influência do alinhamento de estratégias sobre a
competitividade: Um estudo com clínicas de
fisioterapia

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2018)

Ficha catalográfica

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

R368i

Ribeiro, Edna Aparecida

Influência do alinhamento de estratégias sobre a competitividade: um estudo de caso com clínicas de fisioterapia / Edna Aparecida Ribeiro. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Prof^o. Dr^o. José Luiz Contador

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. Competitividade. 2. Visão baseada em recursos. 3. Modelo de campos e armas da competição. 4. Clínicas de fisioterapia. I. Contador, José Luiz. II. Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

EDNA APARECIDA RIBEIRO

**Influência do alinhamento de estratégias sobre a
competitividade: Um estudo com clínicas de
fisioterapia**

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Luiz Contador
Unifaccamp Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
UNESP

Prof. Dr. Djair Picchiali
Unifaccamp Campo Limpo Paulista

Com amor dedico esta dissertação ao meu filho amado Enzo Ribeiro, meu marido Sidnei Francisco Ribeiro e a minha amada mãe Mariana de Oliveira Julião, que sempre me apoiaram e estiveram presentes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de estar passando por mais um processo de crescimento profissional e pessoal. À minha família que sempre me apoiou e não mediu esforços para mais uma etapa em meu desenvolvimento, em especial ao meu amado filho Enzo Ribeiro e meu amado marido Sidnei Francisco Ribeiro, a minha mãe Mariana de Oliveira Julião, minha sogra Solange Silveira Ribeiro, meu sogro Francisco Ribeiro e meu pai, in memoriam, Jorge de Oliveira Julião, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos de minha vida, apoiando e passando muito amor e carinho. Ao meu orientador Professor Dr. José Luiz Contador, com o seu grande conhecimento, que em todos os momentos indicou os melhores caminhos a serem seguidos para enfrentar todos os obstáculos. Aos membros da banca examinadora com suas observações e esclarecimentos. A Instituição UNIFACCAMP e seus colaboradores que sempre ofereceram toda a estrutura necessária para a conclusão do curso. Também gostaria de expressar meu agradecimento os professores do programa que disseminaram seus conhecimentos e experiências enriquecedoras em todas as disciplinas ofertadas, contribuindo para minha evolução profissional. Aos alunos integrantes do programa mestrado, com os quais tive a oportunidade de conviver, entre eles, a Michele, o Kleberson, o Rodrigo, o Diego, o Fábio, o Sebastião, o Djalma, o Alan, nossa são muitos, que sempre estiveram ao meu lado em momentos de dificuldades, apreensão, conquistas e principalmente em muitas alegrias. Gostaria de agradecer a Universidade Estácio que me proporcionou um apoio financeiro e confiança e que eu tenho orgulho em fazer parte como docente há mais de 10 (dez) anos, por fim, aos representantes das empresas que participaram e me ajudaram na pesquisa com atenção e profissionalismo e também os clientes das mesma que responderam o questionário.

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: Apresentar um estudo sobre a influência do alinhamento de estratégias sobre competitividade em clínicas de fisioterapia.

Problema e Objetivos: Desenvolver um procedimento metodológico para verificar as teorias propostas pelas correntes de pensamento de Porter e da RBV, assim como a tese do modelo de Campos e Armas da Competição CAC de Contador, para clínicas de fisioterapia.

Abordagem metodológica: O estudo foi conduzido em uma amostra de clínicas de fisioterapia pertencentes à região da cidade de São Paulo, com base nos constructos do modelo CAC. Para tanto, foram aplicados testes estatísticos aos dados extraídos dessa amostra.

Resultados Obtidos: Os resultados encontrados permitiram verificar que as citadas teorias, assim como a tese do modelo CAC, são observados no presente casos de estudo, sugerindo a validade da metodologia desenvolvida.

Implicações Práticas: O estudo evidenciou a forma com que as clínicas de fisioterapia da região de São Paulo competem, fornecendo conhecimentos para que essas instituições formulem estratégias competitivas que melhor as aproximem do seu público-alvo.

Contribuição: As contribuições do trabalho estão: a) na adaptação dos conceitos do modelo CAC às clínicas de fisioterapia, que permite sua aplicação por essas instituições na sua gestão, bem como em outras clínicas e demais segmentos da área de saúde; e b) no desenvolvimento de um procedimento metodológico para a verificação empírica dos estudos de Porter e da RBV.

Palavras-Chave: Competitividade, Visão Baseada em Recursos, Modelo de Campos e Armas da Competição, Clínicas de Fisioterapia.

STRUCTURED SUMMARY

Purpose of the research: To present a study on the influence of the alignment of strategies on competitiveness in physiotherapy clinics.

Problem and Objectives: To develop a methodological procedure to verify the theories proposed by the currents of thought of Porter and RBV, as well as the thesis of the Field and Weapons model of the Contador CAC Competition, for physiotherapy clinics.

Methodological approach: The study was conducted in a sample of physiotherapy clinics belonging to the region of the city of São Paulo, based on the CAC model constructs. For that, statistical tests were applied to the data extracted from this sample.

Expected Results: It is hoped that the results to be found allow us to verify that the aforementioned theories, as well as the thesis of the CAC model, are observed in the present case study, suggesting the validity of the developed methodology.

Practical Implications: The study evidenced the way in which physiotherapy clinics in the region of São Paulo compete, providing knowledge for these institutions to formulate competitive strategies that best bring them closer to their target audience.

Contribution: The contributions of the work are: a) in adapting the concepts of the CAC model to physiotherapy clinics, which allows their application by these institutions in their management; and b) the development of a methodological procedure for the empirical verification of the Porter and RBV studies.

Key Words: Competitiveness, Resource-Based Vision, Competition Field and Weapon Model, Physiotherapy Clinics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Atividades primárias e atividades de apoio	28
Figura 02 - Forças que dirigem a Concorrência – Cinco Forças de Porter (1986).....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Número de artigos para cada palavra-chave presentes nas plataformas	23
Quadro 02 - As principais estratégias das organizações segundo diversos autores	25
Quadro 03 - Estratégias genéricas Porter (1986).....	29
Quadro 4 - Tipologia e estratégias.....	32
Quadro 05 - Fatores de competitividade segundo o modelo geral das atividades das empresas	40
Quadro 06 - Apresentação dos Campos da competição	51
Quadro 07 - As armas da competição são classificadas, segundo:.....	54
Quadro 08 - Coeficiente correlação para validação do modelo de campos e armas da competição.....	61
Quadro 09 - Passos do processo para a (re) formulação da estratégia competitiva.....	63
Quadro 10 - Relação das clínicas que compõem a amostra	66
Quadro 11 - Campos da competição	75
Quadro 12 - Campos da Competição do modelo CAC.....	77
Quadro 13 - Lista de Armas	79
Quadro 14 - Campos valorizados pelos clientes do mercado de todas as empresas.....	85
Quadro 15 - Campos da competição declarados pelas clínicas e valorizados pelos seus respectivos clientes.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Exemplo de determinação do grau de alinhamento de negócio – GAN.....	69
Tabela 02 - Campos em que as empresas da amostra competem	81
Tabela 03 - Manifestação dos clientes das clínicas	83
Tabela 04 - Resultado da aplicação da Equação 1 sobre os dados da Tabela 03	84
Tabela 05 - Distribuição dos valores de GAN para campos declarados pelas empresas e campos reconhecidos pelos clientes do mercado	84
Tabela 06 - Grupos de clínicas mais e menos competitivas.....	86
Tabela 07 - Valores das variáveis de interesse extraídos do estudo.....	89
Tabela 08 - Valores para análise da importância do alinhamento	90
Tabela 09 - Valores de P (Equação 1) para todas as clínicas juntas.....	Erro! Indicador não definido.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	O Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objeto de Estudo.....	17
1.3	Objetivo Geral	17
1.4	Objetivos Específicos	17
1.5	Métodos de Pesquisa	18
1.6	Justificativa e Motivação da Pesquisa	19
1.7	Delimitação do Estudo.....	21
1.8	Organização do Texto	21
2.	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	Um Panorâma Conceitual de Estratégia.....	23
2.1.1	Apresentação conceitual de estratégia segundo os principais autores	24
2.1.2	Estratégia em serviços de saúde.....	25
2.1.3	Estratégia e competitividade	26
2.1.4	Estratégia de posicionamento	34
2.1.5	Competitividade e Vantagem Competitiva	35
2.2	Alinhamento de Estratégias	40
2.2.1	Modelos de alinhamento de estratégias	42
2.2.2	Alinhamento de estratégias nos modelos Porter, da RBV e CAC	44
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.
3.1	A Origem do Modelo Campos e Armas da Competição (CAC)	48
3.2	Apresentação Conceitual dos Campos da Competição	49
3.3	Apresentação Conceitual de Arma e da Arma da Competição	53
3.4	Procedimento de Deliberação das Armas da Competição da Empresa	55
3.4	Distribuição das Armas Segundo a Relevância para a Competição da Organização	56
3.5	Concepção do Modelo CAC sobre Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, Vantagem e Vantagem Competitiva	57
3.6	As Variáveis Quantitativas do Modelo	58
3.7	A Tese do Modelo, sua Validação e os Condicionantes Da Competitividade	60
3.8	A Formulação da Estratégia Competitiva pelo Modelo CAC	62
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4.1	Classificação da Pesquisa.....	64
4.2	Definição e Obtenção da Amostra	66
4.3	Informações Necessárias, Coleta de Dados e Variáveis do Estudo.....	67

4.4 Testes Estatísticos e os Objetivos Específicos	69
5. ADAPTAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO AO SETOR DE FISIOTERAPIA	73
5.1 Adaptação dos Conceitos de Produto, Cliente e Mercado	73
5.2 Adaptação dos Conceitos de Competitividade, de Grau de Competitividade, de Vantagem Competitiva e de Concorrente	74
5.3 Adaptação dos Campos da Competição.....	75
5.4 Adaptação das Armas da Competição.....	76
6. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	81
6.1 Como as Empresas Competem e o quê o Mercado Valoriza.....	81
6.2 Avaliação da Importância da Escolha da Estratégia de Negócio e do seu Alinhamento ao Mercado	86
6.3 Avaliação da Importância dos Alinhamentos da Estratégia Operacional com a de Negócio e com o Mercado.....	88
7. CONCLUSÕES	92
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE	98
ANEXO.....	109

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa buscar tratar do estudo com base na importância do alinhamento de estratégias para competição no segmento de clínicas de fisioterapia.

Segundo Sátyro et al. (2014), às vezes os dois conceitos ficam confusos em relação aos termos abordados, sendo fundamental a diferenciação do conceito de alinhamento de estratégia e o conceito de alinhamento estratégico.

Inicialmente o conceito de alinhamento estratégico, surgiu do prestigiado trabalho de Chandler (1966), em que o autor faz uma análise de quatro grandes empresas norte-americanas e as mudanças que elas tiveram em utilizar a estrutura descentralizada multidivisional, determinado por sua estratégia corporativa. Essa publicação foi muito respeitada na época e referenciada até hoje, com a expressão que traduz que a estrutura organização de empresa depende da estratégia (ZACCARELLI et al., 2008). Henry Ford, pai da administração científica, em seus estudos também tratou e concordou que o alinhamento físico, ou seja, estrutural da empresa depende da sua estratégia, diferentemente do alinhamento de estratégia, que será abordado posteriormente.

Frequentemente classifica-se as estratégias no ambiente acadêmico em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). O significado do termo alinhamento de estratégia refere-se à integração destas três estratégias que são utilizadas nas empresas.

Esta dissertação foi desenvolvida com base em uma amostra de clínicas de fisioterapia espalhadas pela cidade de São Paulo. No presente estudo serão destacados os três tipos de alinhamento de estratégias sobre a competitividade, são eles, de acordo com Contador (2008): a) alinhamento da estratégia de negócio com o mercado, chamado de alinhamento externo ou de negócio; b) alinhamento da estratégia operacional à de negócio, explanado de alinhamento operacional interno; e c) alinhamento da estratégia operacional ao mercado, destaca-se como alinhamento operacional externo), bem como as suas influências.

1.1 O Problema de Pesquisa

O autor que provavelmente tenha tratado pela primeira vez de forma mais objetiva sobre o conceito de alinhamento de estratégia foi Porter (1980), para propor às empresas um maneira de adquirir vantagem competitiva deve-se posicionar como a líder em custo ou então apresentar diferenciação frente aos seus concorrentes, oferecendo produtos e serviços com valor agregado considerado único e diferenciado, quando comparado com a concorrência, e com características que atendam às exigências e anseios do comprador (PORTER, 1996). Defende, portanto, o postulado de que a “vantagem competitiva que a organização adquire é advindo predominantemente do seu posicionamento no mercado”, o que se encaixa no conceito de alinhamento externo.

Porter (2008) imputou os fatores externos e fez surgir nos anos 80 a corrente com base nas ideias da Visão Baseada em Recursos - *Resource Based View* (RBV), sugerida por Barney (1986), em que o objetivo mais importante diz respeito ao ambiente interno da empresa. Essa descoberta tem o ideal de defender os princípios das competências essenciais em que “a organização obtém vantagem competitiva sustentável se ela dispuser de capacitações que são o conjunto de recursos deliberadamente integrados para executar uma função para gerar benefício aos clientes” (Prahalad e Hamel, 1990), ou que seja valorizada pelo cliente. Visualiza-se aqui o conceito de alinhamento operacional externo.

Os trabalhos de Porter (2008) e a RBV (BARNEY, 1986) representam as duas principais correntes para a abordagem da estratégia competitiva e, embora gozem de ampla aceitação tanto no meio acadêmico quanto empresarial, ao que parece seus postulados não foram ainda comprovados empiricamente.

Nos anos 90 surgiu um novo modelo para estratégica, chamado de Campos e Armas da Competição – CAC (Contador, 1995) que, de certa forma acabou unindo as correntes de pensamento. De acordo com Contador (2008) o modelo CAC nasceu de uma ideia simples, abordando a separação das chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, separando o

que interessa daquelas que não interessa para ele. As primeiras vantagens estão relacionadas aos campos da competição que são o preço, a qualidade e o produto, e as segundas vantagens às armas da competição que são a produtividade e a qualidade de processo. O que caracteriza o interesse do cliente é o campo da competição, quando há interesse, as empresas competem entre si para conseguir atingir a preferência do cliente, com isso, entende-se que não interessam para o cliente o que está composto nas armas da competição.

A partir dos resultados dos estudos empíricos apresentados por Contador (2008), em que traduz a abordagem de que, 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. Este trabalho expõe claramente o conceito de alinhamento interno de estratégias e reflete o conceito de alinhamento operacional interno, salvaguardada a condição da correta para escolher o campo da competição (alinhamento externo).

Contador (2008) verificou, também, que as empresas, tanto as mais competitivas, quanto as menos competitivas, competiam em campos semelhantes, o que o levou a concluir que a escolha do campo da competição (que representa sua estratégia de negócio) não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra. Este mesmo autor concluiu que todas as empresas escolhiam campos alinhados ao mercado, embora não tenha desenvolvido estudos empíricos que levassem a essa conclusão. Presencia-se aqui o conceito de alinhamento externo de estratégias.

Isto posto, o problema de pesquisa desta dissertação pode ser expresso pela questão seguinte: em que medida a decisão referente a estratégia de negócio e os três tipos alinhamentos de estratégia citados influenciam a competitividade das clínicas de fisioterapia que compõem a amostra em estudo?

O modelo CAC reveste-se de especial importância para esta pesquisa pois apresenta uma metodologia que permite desenvolver estudos empíricos para analisar a influência desses tipos de alinhamento de estratégias, onde os campos retratam a estratégia competitiva de negócio e as armas da competição passam a retratar a estratégia competitiva operacional da empresa.

1.2 Objeto de Estudo

Em consideração ao problema de pesquisa apresentado anteriormente, o objeto da presente pesquisa é a decisão e o alinhamento de estratégia, focando nos principais estudos realizados por Porter (1980), originados da Visão Baseada em Recursos e, os resultados apresentados pelo modelo de campos e armas da competição preconizados por Contador (2008), utilizando como amostra de pesquisa, clínicas de fisioterapia na região de São Paulo.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação foi avaliar a importância que o alinhamento entre as estratégias operacionais e a de negócio possui sobre a competitividade de empresas prestadoras de serviços de fisioterapia, da cidade de São Paulo.

A fundamentação teórica para essa pesquisa utiliza o modelo CAC – Campos e Armas da Competição de Contador (2008).

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos fornecem a necessária sequência dos passos para chegar ao objetivo geral e encontrar a resposta para a pergunta de pesquisa. São eles:

- Primeiro objetivo específico - adaptar os conceitos do modelo CAC às clínicas de fisioterapia;
- Segundo objetivo específico - entender como as empresas prestadoras de serviços de fisioterapia competem e os atributos que o mercado valoriza nesse tipo de serviço
- Terceiro objetivo específico - analisar o efeito que a escolha da estratégia de negócio e seu alinhamento ao mercado possui sobre a competitividade desse tipo de empresa;

- Quarto objetivo específico – examinar as influências que o alinhamento da estratégia operacional ao mercado;
- Quinto objetivo específico - estudar o efeito que o alinhamento da estratégia de operacional à estratégia de negócio;
- Sexto objetivo específico - verificar a tese do modelo CAC e os postulados enunciados por Porter (1980) e pela RBV.

1.5 Materiais e Métodos de Pesquisa

Este trabalho busca abordar empiricamente e utilizar os testes estatísticos dos dados extraídos de uma amostra de empresas de prestação de serviços de fisioterapia, com aplicação da lógica da pesquisa abdutiva, que é caracterizada por uma mistura de lógicas indutivas e dedutivas, conforme preconizado por Gregory e Muntermann (2011).

Como será utilizada a metodologia fornecida pelo modelo CAC, fez-se necessário, antes, cumprir o primeiro objetivo específico, uma vez que nos doze estudos desenvolvidos por Contador (2008) para validar o modelo CAC não constava nenhum com clínicas fisioterápicas. Será tratado no Capítulo 5 por meio da técnica de análise bibliográfica e sua interpretação, voltada a esse tipo de empresa.

O segundo objetivo específico procurou a verificação do alinhamento entre os campos da competição escolhidos pelas empresas com aqueles que são valorizados pelos clientes, ou seja, se as clínicas têm percepção do que os clientes desejam em termos de atributos presentes em seus serviços ou dos atributos da própria empresa prestadora de serviços de fisioterapia da amostra. Assim, no segundo objetivo específico buscou-se entender os campos da competição que serão a preferência das empresas e verificar se a escolha do campo a competir influencia sua competitividade, em verificação da conclusão de Contador (2008) de que decidir estrategicamente o negócio não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra.

O terceiro objetivo específico teve por finalidade verificar o postulado de Contador (2008) pelo qual a escolha do campo da competição não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra, mas que essa escolha

deve ser feita de forma a atender aos anseios dos clientes. Assim, buscou-se verificar, por meio de regressão estatística, considerando todas as empresas da amostra, para aferir qual o alinhamento entre as armas da competição ao campo da competição será o ideal para a empresa e qual é o que possui mais valor pelo mercado e que forma influi a competitividade da organização.

No quarto objetivo específico o intuito foi verificar, também por meio de por meio de regressão estatística, considerando todas as empresas da amostra, se o melhor alinhamento das armas da competição e do campo da competição poderão afetar a competitividade da organização, levando em consideração a totalidade das empresas que fazem parte da amostra

O quinto objetivo específico foi tratado da mesma forma que o anterior, considerando o alinhamento entre as armas da competição e dos campos da competição mais apreciados pelo mercado.

O último objetivo específico tentou-se fazer a analogia entre os quatro anteriores e os postulados enunciados por Porter (1980) e pela RBV, mostrando como o tratamento adotado na sua abordagem poderia ser utilizado para validá-los empiricamente.

1.6 Justificativa e Motivação da Pesquisa

Justifica-se o presente estudo na tentativa de contribuir para o aprimoramento do estado da arte sobre o tema proposto e para desvendamento de como as empresas de tratamento fisioterápico competem, o que pode ser útil para que desenvolvam suas estratégias competitivas, isto é, tanto pelo seu viés teórico como pelo prático.

Teoricamente, se estará contribuindo para expandir a validade dos achados do modelo CAC a um segmento de negócio ainda não estudado, assim como para mostrar como os postulados enunciados por Porter e pela RBV poderiam ser tratados empiricamente.

O estudo justifica-se de forma prática a incontestável importância que a competitividade possui nos dias atuais para que a empresa sobreviva, especialmente as de pequeno porte, que necessitam apresentar um diferencial

importante para competir com as empresas de grande porte que possuem vantagens competitivas que normalmente não estão presente nas primeiras, como por exemplo, crédito, poder de barganha com fornecedor e cliente, estruturas de marketing e comunicação, entre outros.

Kotler (2007, pag. 45) diz que a competição saudável é aquela que melhora o valor para os clientes, ou a qualidade dos produtos e dos serviços em relação ao preço. Ela leva a incessantes melhorias em eficiência. Principalmente na área de saúde em que o sistema precisa adaptar-se e a aprender sobre valor para o paciente.

Existe um argumento disseminado de que a competitividade na área de saúde é um fator adjunto, por trata-se de um setor diferente e com muita complexidade, em que os consumidores deste serviço não estão habituados a exigências. Kotler (2007, pág. 46) contradiz esse argumento, afirmando que a falha fundamental no setor de saúde não é a falta de competição, mas o tipo errado de competição, pois ela não está focada em entregar valor para os pacientes.

Sobre o objeto da pesquisa, verifica-se que as clínicas de fisioterapia, por se tratarem de empresas de pequeno porte, possuem um nível de competitividade enorme, o que determina a necessidade de investimentos recursos para manter a estrutura competitiva frente ao mercado de atuação.

Observa-se que as clínicas de fisioterapia muitas vezes estão focadas apenas no tratamento terapêutico, e que alguns dirigentes dessas organizações perdem o viés de gestão, fundamental para a sobrevivência e para o sucesso dessas organizações. Espera-se que a presente pesquisa possa propiciar o desenvolvimento de estratégias competitivas para estas instituições, sendo o modelo CAC ideal para esse fim. Com isso, pode-se levar benefícios para essas empresas e para a sociedade, uma vez que possibilitará fornecer serviços comprometidos com os anseios dos clientes.

1.7 Delimitação do Estudo

A presente pesquisa busca a descoberta, do estudo baseado em uma amostra de empresas da área de saúde, especificando o setor composto por clínicas de fisioterapia. Este setor foi escolhido por apresentar grandes desafios estratégicos para enfrentar as mudanças internas e externas, bem como a mudança no comportamento dos pacientes, mudanças operacionais no processo de atendimento técnico do profissional de fisioterapia, além da grande concorrência neste mercado. O sistema de saúde devido a sua complexidade necessita de integração entre os atores envolvidos no ambiente externo e interno e visão estratégica ao ponto de provocar e impactar as mudanças organizacionais, ressaltando ainda mais o objetivo de estudar como elas competem e como podem se tornar mais competitivas por meio do alinhamento existentes nas estratégias de negócio e operacionais entre si e com o mercado.

Vale ressaltar que, neste trabalho, propõe-se uma sistematização para o estudo de alinhamento de estratégias. Esses resultados são válidos para a amostra utilizada no estudo, que reúne cerca de 20 clínicas de fisioterapia localizadas em São Paulo - Capital. E são válidos porque se tomou o cuidado de escolher empresas que competem no mesmo mercado e, portanto, competem entre si. Porém, a validação dos resultados para todo o setor deve ser vista com a reserva peculiar que a inferência de estudos estatísticos permite analisar estes serviços.

1.8 Organização do Texto

O texto desta dissertação está organizado em mais sete Capítulos. No Capítulo 2 foi feita uma revisão bibliográfica dos assuntos que se relacionam com o tema da pesquisa, com destaque para estratégia competitiva e o alinhamento de estratégia. Será apresentada no Capítulo 3 a fundamentação teórica, abordando fundamentalmente o modelo de Campos e Armas da Competição CAC. No Capítulo 4 está a descrição do método de pesquisa utilizado e, no Capítulo 5 está realizada a adaptação do modelo CAC Campos e Armas da Competição para o setor de serviços de fisioterapia em clínicas da região de São Paulo. No Capítulo 6 estão os resultados do estudo e sua análise e, último

Capítulo estão as conclusões, seguidas das referências bibliográficas citadas no texto.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui procurou-se unificar os principais conceitos sobre estratégia e de alinhamento das estratégias em clínicas de fisioterapia que sustentam os objetivos gerais e específicos desta pesquisa. Descreve-se neste capítulo a reflexão dos principais autores sobre estratégia e competitividade e alinhamento de estratégia em clínicas de fisioterapia. Para essa revisão foram selecionados os artigos mais recentes observando também o maior número de citações.

Para a busca de os artigos foram utilizadas as plataformas do Proquest e Spell e, para a afinação da busca, usou-se o período de publicação dos artigos de (2007 a 2017), e como critério, a qualidade do veículo de publicação. Citações sobre alinhamento de estratégia e modelo CAC foram especialmente considerados. Apresenta-se no Quadro 01 as palavras-chave utilizadas a busca de artigos assim, como o número dos artigos consultados para estratégia e vantagem competitiva.

Quadro 01 - Número de artigos para cada palavra-chave presentes nas plataformas

Palavras-Chave	Número de Artigos
Porter + estratégia	15
Porter + estratégia competitiva	8
Porter e+ vantagem competitiva	20
RBV	40
Modelo CAC	20
Alinhamento de estratégias	22

Fonte: Acervo pessoal Junho 2018

Os artigos pesquisados apresentam postulados com o pressuposto de estarem consolidados, que se justifica a proposição desta pesquisa para o fornecimento de uma metodologia para validação empírica.

2.1 Um Panorama Conceitual de Estratégia

Nesta seção procurou-se apresentar o estado da arte dos fundamentos conceituais de estratégia, competitividade e de vantagem competitiva. Estão

reunidos em uma única seção para sugerir que devem ser utilizados de forma integrada. Com isso, a estratégia precisa estar desenvolvida para proporcionar competitividade à empresa que deve ser obtida por meio das ditas vantagens competitivas, propriedades intrínsecas às empresas.

2.1.1 Apresentação conceitual de estratégia segundo os principais autores

Há diversas definições de estratégia e não há consenso entre os autores sobre o tema. A estratégia teve origem na área militar, no momento de planejamento e da movimentação das tropas durante o conflito. Após isso deu início a utilização da estratégia na área de gestão das organizações.

A era da globalização, proporcionou às empresas uma mudança em sua estruturação, em seus processos e principalmente na gestão de donos do negócio e responsabilidade direta com a competitividade organizacional.

Um dos principais autores que traduzem a estratégia como uma forma da empresa sobreviver e ter estabilidade, em que o papel do gerente torna-se vital para as decisões que realmente são importantes, foi Peter Drucker, em seu livro de 1954, segundo Maximiano (2009) define que todo o gestor precisa tomar decisões estratégicas.

Existem vários autores de diversas escolas que apresentam diferentes conceitos sobre estratégia, tornando difícil formar uma única definição e uma conclusão. Segundo Maximiano (2009) apresenta um resumo sobre as definições destes autores:

- a) De acordo com Henry Mintzberg (1991), estratégia é uma maneira que visa refletir o futuro, conectada ao processo de tomada de decisão.
- b) Richard Pascale (1983) define estratégia como o processo de selecionar oportunidades, definidas em termos de clientes a serem atendidos e produtos a serem oferecidos
- c) Estratégia, segundo Hamel e Prahalad (1994), é o processo de construir o futuro, com base no aproveitamento das competências fundamentais da empresa.
- d) Segundo Michael Porter (1998), a estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente se diferente, Maximiano (2009, pag. 331 e 332).

Dependendo do tamanho da organização e das circunstâncias em que elas se encontram a gestão pode utilizar diversas estratégias simultaneamente em negócios diferentes, portanto não existe uma classificação universal, de acordo com Maximiano (2009), os principais tipos de estratégias, segundo alguns autores, são apresentados no Quadro 02.

Quadro 02 - As principais estratégias das organizações segundo diversos autores

Autor	Estratégias
ANSOFF	Penetração e desenvolvimento do mercado. Desenvolvimento e diversificação do produto.
PORTER	Diferenciação. Liderança por custo. Foco.
MILES E SNOW	Defesa. Prospecção. Análise. Reação.
CERTO	Estabilidade. Crescimento. Redução de despesas.

Fonte: Maximiano (2009, pag. 343), adaptado pela autor: Junho 2018

De acordo com Contador (2008), a definição de estratégia corresponde a uma provável solução para a eliminação das diferenças entre a realidade e o desejo almejado.

2.1.2 Estratégia em serviços de saúde

Especificamente em serviços em saúde, Porter (2007), diz que “o ponto de partida para a estratégia é a definição da meta correta”. A meta principal deverá ser a excelência destinada para o valor ao cliente/paciente. O prestador de serviços de saúde que puder oferecer serviços diferenciados e valor aos seus clientes/pacientes, terá maior possibilidade de sucesso e sustentabilidade financeira.

Para destacar a importância da entrega de valor ao paciente, Porter (2007) destaca que:

O valor para o paciente é a bússola que deve forçosamente guiar a estratégia e as escolhas operacionais de todo o grupo de prestadores, hospital, clínica e prática médica. Cada prestador tem que se esforçar ao máximo para medir o valor ao paciente,

linha de serviço e comparar o seu desempenho com os demais concorrentes.

Assim como em outros segmentos, na prestação de serviços de saúde o desenvolvimento da estratégia em diversos campos de atuação em qualquer empresa, ocorre a partir da definição do negócio e do conhecimento do ambiente em que a empresa compete e no mercado de atuação. É necessário conhecer os seus concorrentes também, porém em clínicas médicas os gestores geralmente são médicos ou outros profissionais formados na área da saúde, o que muitas vezes prejudica a visão da clínica como uma empresa.

Porter (2007) define que o importante é orientar a organização em relação a quem é o seu cliente, que necessidades a organização está necessitando atender e como deveria se organizar, remete a excelência em gestão.

Ainda destacando os estudos sobre estratégia na área de saúde, mais especificamente em clínicas de fisioterapia, não existe muita literatura sobre o assunto neste segmento. Com a utilização do modelo CAC, possivelmente essas organizações terão uma nova perspectiva sobre como competir.

2.1.3 Estratégia e competitividade

O conceito de competitividade é amplamente estudado por diversos autores, abordando várias ideias e permeando diferentes conclusões. O conceito é muito mais complexo, com sugestões contínuas de análise e explicação do processo de competição em níveis gerenciais e políticas organizacionais, bem como os seus resultados técnicos.

Diversos autores pesquisam e definem o conceito de estratégia. A estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor para os sócios, clientes e colaboradores, além de identificar as tendências e oportunidades de mercado.

Competitividade é a capacidade da empresa de obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de vantagens competitivas, ou seja, capacidade de obter vantagem competitiva. (CONTADOR, 2008).

A estratégia adequada determina como a empresa pretende situar-se para ser bem-sucedida e crescer, portanto, o pleno conhecimento da vantagem competitiva é o primeiro passo para guiá-la para o futuro e diferenciá-la de seus concorrentes.

No modelo de campos e armas da competição, o relato do Contador (2008), acusa que a estratégia deve se concentrar na vantagem competitiva da empresa, sendo ela a visão do cliente da instituição comparada com o seu concorrente.

Segundo Porter (1999) não é satisfatório que a empresa garanta a eficiência na área operacional, em que não é a garantia de um modelo favorável de competitividade, as estratégias organizacionais são armadas de forma diferenciada, de acordo com o papel de valor relativo que se confere aos ambientes operacional, técnico e institucional para a obtenção dos objetivos empresariais.

Para que as empresas possam harmonizar os modelos concorrenciais e modelos institucionais é imprescindível a análise da competitividade, isto é, examinar ambas as fontes de influências ambientais na seleção da estratégia empresarial.

A estratégia determina como a empresa pretende lidar com a concorrência e se posicionar em sua fatia do mercado consumidor. Desta forma, representa o modo como as empresas buscam estabelecer uma posição lucrativa sustentada e associada à criação de valor para os acionistas, clientes e demais *stakeholders*, o que Porter (1980) denominou de “posicionamento estratégico”.

A estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda organização, desde a declaração do negócio pelo sócio proprietário, até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte (KAPLAN, 2004).

Observa-se uma melhor eficácia operacional, bem como a aplicabilidade da estratégia quando as empresas são divididas em atividades.

Porter (1999), define:

Todas as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades, mas as diferenças de desempenho sustentáveis quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta. As diversidades estratégicas se

situam nas peculiaridades das empresas no exercício das atividades.

No contexto histórico é fundamental conceituar estratégia competitiva pelo precursor, Porter (1996) define estratégia como:

Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica. A essência da estratégia é a empresa destacar-se em suas atividades e forma diferente dos seus rivais para maximização do lucro.

A estratégia competitiva com base no modelo de Porter divide-se em 03 (três) níveis hierárquicos: nível superior (indústria), ou seja, o ramo de atuação da empresa, nível intermediário que visa à diferenciação da empresa com os seus concorrentes e o nível inferior (interno) visa identificar as vantagens funcionais, que quando administradas juntas proporcionam vantagem competitiva e rentabilidade.

Um dos pontos principais que traduzem os estudos de Porter para vantagem competitiva são os estudos da cadeia de valor e utilização das três estratégias competitivas que são responsáveis para diferenciar a empresa da concorrência: a liderança por custo, liderança por diferenciação e enfoque, estas por sua vez objetivam garantir uma lembrança única na mente dos consumidores na identificação da empresa naquilo que ela transmite como referência em seu posicionamento estratégico. Na Figura 01, apresenta-se a cadeia de valor e Porter, com as especificações das capacidades internas através das cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio.

Figura 01 - Atividades primárias e atividades de apoio



Fonte: Porter (2004)

Julho 2018

A cadeia de valor apresenta um conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa desde o processo de produção até a área de pós-venda. Porter (1989) conceitua o modelo de cadeia de valor para identificar a vantagem competitiva, conforme apresentado na Figura 1, onde estão atividades primárias e atividade de apoio que fazem parte das competências e internas da empresa e de como elas estão conectadas entre si e com outras empresas da mesma cadeia de negócio.

Dentro da indústria, o posicionamento da empresa é defendido por Porter (1986) através das 3 (três) estratégias genéricas com o objetivo de alcançar o desempenho acima da média e conquistar a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é o grande diferencial de valor que uma empresa oferece ao seu cliente, através da prática de gestão eficiente na utilização do menor custo possível em relação a seus concorrentes. A gestão da cadeia de valor é para identificar os pontos fortes e fracos da empresa para orientar a estratégia competitiva no setor de atuação, sendo desta forma importante salientar as estratégias genéricas criada por Porter (1986), que estão apresentadas no Quadro 03.

Quadro 03 - Estratégias genéricas Porter (1986)

Liderança por 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.
Liderança por diferenciação	Oferecer um produto ou o serviço único, diferente dos concorrentes. Significa ter um produto com características diferentes e serviços associados de qualidade.
Enfoque	Escolha de um segmento específico, por nicho ou mesmo um mercado geográfico em que a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores e obter vantagem competitiva por meio da diferenciação ou menor custo.

Fonte: Acervo pessoal

Julho 2018

O posicionamento estratégico de liderança por custo e liderança por diferenciação estabelece a competitividade da empresa no mercado frente a seus concorrentes, enquanto que a estratégia de enfoque determina onde a empresa concorrerá especificando um local ou mercado amplo de competição.

Segundo Porter (1986), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas, ou seja, adotar as estratégias de diferenciação e custo ao mesmo tempo é incompatível e não pode ser sustentada ao longo do tempo.

Segundo Porter (1986) conhecer a estrutura da indústria é fundamental para decidir em que negócio atuar, para estudar e compreender o ambiente em que a empresa está inserida, para formular a estratégia competitiva da empresa e buscar oportunidades e se defender das ameaças deste ambiente ou até mesmo influencia-lo ao seu favor para obter o melhor resultado.

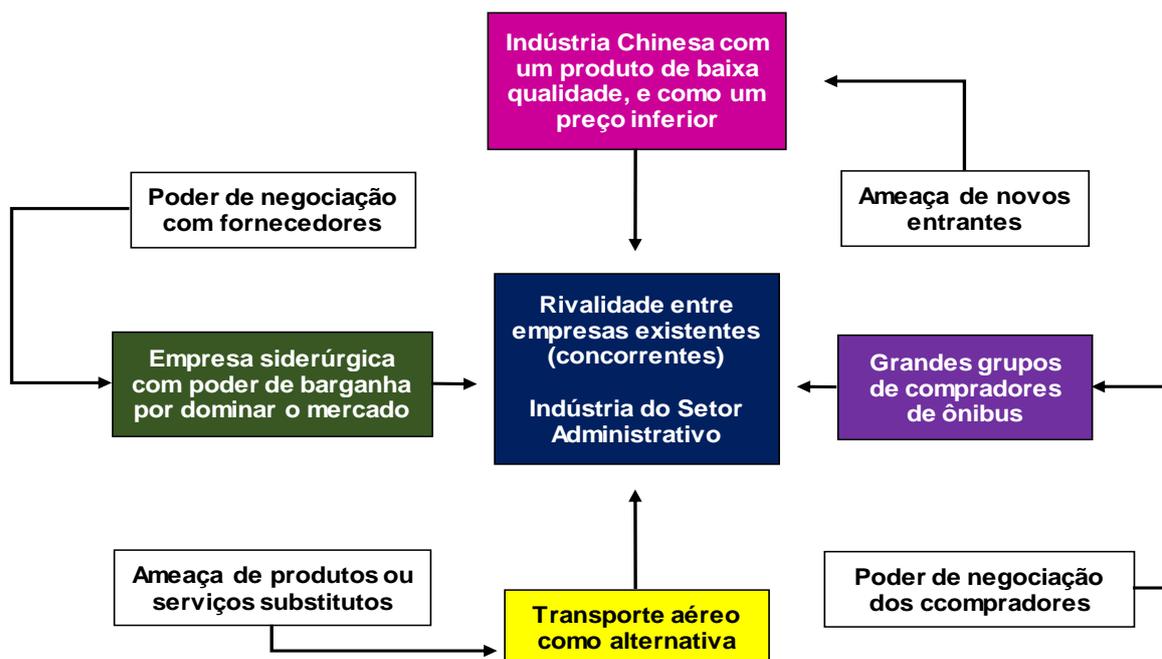
As cinco forças, de acordo com Porter (1986), determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, custos e o investimento necessário para a competição de cada indústria. Entretanto, as organizações de sucesso, conseguem utilizar ou modificar essas forças a seu favor, pois segundo Porter, diferentes segmentos de negócio apresentam diferentes níveis de rentabilidade. Nota-se como é fundamental que a empresa avalie o ambiente que faz parte e busque identificar as importâncias que ele exerce sobre sua competitividade.

Para Porter (1986), as regras da concorrência em um mercado são explicadas por cinco forças competitivas, as quais determinam a rentabilidade da empresa:

- a) Rivalidade entre as empresas existentes - representa a disputa por uma posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, estratégias de marketing, introdução de novos produtos, entre outros.
- b) Ameaça de novos entrantes - representa a ameaça de empresas que pretendem entrar no mercado, trazendo novos conceitos, ou seja, com algum diferencial em relação às empresas já atuantes, pois a entrada dessas empresas pode ocasionar, por exemplo, a guerra de preços e redução da rentabilidade;
- c) Poder de negociação dos fornecedores - alguns fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um segmento, impondo seus preços ou a redução da qualidade de bens ou serviços, afetando diretamente a rentabilidade da empresa compradora. Fornecedores poderosos podem absorver grande parte da rentabilidade de um segmento, que fica incapaz de repassar esses custos aos clientes;
- d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos - representa a ameaça de entrada de produtos substitutos, que pode ocasionar a redução de retornos potenciais de um segmento, pelo fato de impor um limite de preço que poderá ser praticado pelas empresas;
- e) Poder de negociação dos compradores - o poder de barganha dos compradores, pelo volume ou capacidade financeira, pode pressionar o mercado, gerando redução nos preços praticados pelas empresas. Com essa queda de preços, são reduzidas as margens de lucro e a rentabilidade das empresas.

As cinco forças competitivas de Porter, citando exemplos onde fatos se relacionam com as citadas forças estão ilustradas na Figura 02.

Figura 02 - Forças que dirigem a Concorrência – Cinco Forças de Porter (1986)



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Julho 2018

Porter (1986) diz que o conjunto das cinco forças produz a potencialidade de lucro final na empresa, expresso no retorno no longo prazo sobre o capital investido e que cada empresa tem seu potencial específico de lucro. Assim, a meta da estratégia competitiva para uma empresa é posicionar-se de tal modo que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

No processo de tipologia de estratégia competitiva, Contador (2008) apresenta uma importante classificação, que foi afirmada por Hofer e Schendel (1978), em que é usual classificar as estratégias em três níveis hierárquicos de forma similar: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional, que estão detalhadas no Quadro 04.

Quadro 04 - Tipologia e estratégias

Estratégia	
Estratégia Corporativa	É a estratégia relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio.
Estratégia de negócio	É a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado.
Estratégia operacional	É aquela interna à empresa, relativa e seus departamentos ou as suas áreas funcionais.

Fonte: Contador (2008, pag. 33)

Julho 2018

De acordo com Contador (2008) a concepção o modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de negócio e estratégia operacional é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto e mercado ou da própria empresa num mercado, cuja a essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Ainda seguindo o modelo estratégico de campos e armas da competição, os estudos apresentam uma ampliação para a estratégia operacional, em que, segundo Contador (2008), assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se às ações internas da empresa, que são necessárias à implementação da estratégica competitiva de negócio. Sua formulação 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 evidencia-se a empresa internamente, priorizando a utilização das armas que aumentam a competitividade.

A tese do modelo CAC Campos e Armas da Competição traz a definição de que “a metodologia do modelo e campos e armas da competição não se aplica à formulação das estratégias corporativas”, mas sim nas estratégias competitivas de negócio, que se trata de uma estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos e operacionais, que se trata da escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, ambos com o intuito de promoção da vantagem competitiva.

2.1.4 Estratégia de posicionamento

Segundo Porter (1996) a essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais, onde procura integrar as estratégias genéricas e as atividades internas da empresa, reconhecendo como um papel importante e a busca de um posicionamento estratégico, diferenciando-se da concorrência e fornecendo produtos ou serviços diferenciados e únicos para serem reconhecidos pelos compradores.

Porter ainda continuou os seus estudos em 1999, em que ele apresenta o posicionamento estratégico em três fontes distintas, que devem ser consideradas como complemento das suas estratégias genéricas já apresentadas no presente trabalho, que são a liderança por custo, liderança por diferenciação e liderança por enfoque. Estes detalhamentos do posicionamento estratégico são sobrepostos e baseiam-se na variedade, nas necessidades e no acesso.

A três formas distintas de posicionamento estratégico segundo Porter (1999):

- a) O posicionamento estratégico com base na variedade – está definido pela escolha de alguns tipos produtos e serviços, que procuram satisfazer um subconjunto de necessidades dos clientes em que a empresa poder ter a capacidade de produzir melhor do que os seus concorrentes.
- b) O posicionamento estratégico com base nas necessidades – procura atender as necessidades de um público alvo específico.
- c) O posicionamento com base no acesso – é a segmentação dos clientes com necessidades semelhantes aos demais, seja em função de sua localização, seja em relação ao seu porte.
- d) O posicionamento estratégico - entende-se que a empresa realiza suas funções e utiliza os seus recursos de maneira diferente da concorrência.

O mote da estratégia competitiva para Porter (2009) é ser diferente. Ser diferente a partir da escolha de um conjunto de atividades diferenciadas em

relação aos concorrentes e proporcionar valores exclusivos e únicos aos clientes.

Segundo Contador (1998, pg. 35), estratégia de posicionamento pelo modelo de campos e armas da competição é:

“A definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição de pares produto/mercado), que atenda às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou aos anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores em termos de preço, produto, atendimento e prazo ou imagem.”

Esta definição defendida por Contador (1998) é a posição estratégica do produto e da empresa no mercado, que uma vez definido o par produto/mercado, o seu campo da competição representa a estratégia de posicionamento.

2.1.5 Competitividade e Vantagem Competitiva

Segundo Porter (2007) competição saudável é aquela que melhora o valor para os clientes, ou a qualidade dos produtos ou serviços em relação ao preço. Ela leva a incessantes melhorias em eficiência. Ele diz também que competição baseada em valor é uma soma positiva, ou seja, quando o valor melhora, tanto empresas capazes quanto consumidores se beneficiam. Este tipo de competição é visto em todas as áreas de atuação, como, por exemplo, o uso da *internet*, em que torna qualquer serviço possível de ser acessado ou produto a ser comprado, fora do estabelecimento físico ou do horário de atendimento, facilitando o acesso dos pacientes por apoio do ambiente virtual.

Ainda segundo Porter (2007) outro dado importante, seguindo o raciocínio da competição baseada em valor, a competição que não melhora o valor, redividindo o bolo em vez de ampliá-lo, é de soma zero. Em análise a área de saúde, Porter (2007) diz em seus estudos que a competição não funciona no sistema de saúde, ou que muitas vezes, existe competição em demasia, onde a competição é acusada de causar excesso de investimentos e desperdício de custos administrativos.

Porter (2007, pag. 46) expõe que a competição de soma zero na área de saúde se manifesta de várias formas, sendo que nenhuma delas gera valor para o paciente, são elas:

- a) Competição para transferir custos;
- b) Competição para aumentar o poder de negociação;
- c) Competição para captar clientes e restringir as escolhas;
- d) Competição para reduzir os custos restringindo os serviços.

Se pensar em cada um destes tipos de competição apresentados acima, são no mínimo lamentáveis e não possui uma proposta de apresentação de valor positivo para o paciente, que torna-se necessário uma exploração para constante melhoria.

De maneira geral, de acordo com diversos autores, uma empresa possui vantagem competitiva quando ela é capaz de se destacar no mercado economicamente melhor do que as empresas rivais, ou seja, a empresa é capaz de obter maior resultado do que a concorrência.

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

Segundo Contador (2008) a vantagem competitiva é a capacidade da empresa em criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos.

Contador (2008, pg. 39), apresenta que “Competitividade é a capacidade de uma empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes ... por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

“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) diferencia vantagem de vantagem competitiva. A primeira é qualquer fator (domínio de recursos) que confere condição de superioridade da empresa em relação a um concorrente, ou em relação a si mesma em momento anterior, que a beneficia. Será associada à arma da competição (se não for arma da competição, não proporciona vantagem). Vantagem competitiva é definida como 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. A vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição, pois só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos básicos de vantagem competitiva (além de suas combinações), cada um relacionado a um dos 14 campos.

A vantagem competitiva está pautada à estratégia, lucratividade e criação de valor de uma determinada empresa em relação ao seu concorrente. Contador (2008) afirma que, existe um ponto de rara concordância entre os pensadores das diversas correntes da Teoria da Competitividade: o resultado da empresa medido, por exemplo, por indicador de rentabilidade ou de participação no mercado é consequência de suas vantagens competitivas, mas as concordâncias param por aí, vários pensadores divergem sobre o conceito e a origem da vantagem competitiva.

Dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Embora distantes nas suas origens, tendo seguido por vários anos trajetórias paralelas, esses dois tópicos tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial na virada do século XXI.

Como já estudado nesta dissertação, a vantagem competitiva é entendida como o valor que uma empresa proporciona ao seu cliente, oferecendo um menor custo ou um diferencial em relação a seus concorrentes. A análise da cadeia de valor serve para auxiliar a gestão na identificação dos principais pontos fortes e fracos da empresa e nortear a melhor forma de implementar a estratégia, além disso, a análise da cadeia de valor auxilia no posicionamento estratégico da empresa em seu setor de atuação.

Com a desigualdade nos conceitos sobre competitividade, é natural que haja grande diversidade de indicadores e percebe-se que a competitividade deve ser medida por vários indicadores de resultados, como, por exemplo, econômico-financeiro, especialmente a rentabilidade operacional.

Em relação aos indicadores de competitividade, há discordância dos autores do uso de indicadores de resultado financeiro e sugerem que a competitividade deve ser medida por um indicador de participação de mercado.

A capacidade de aumentar a participação de mercado é o principal sinal de que a empresa possui um potencial competitivo (CONTADOR, 2008).

O desafio enfrentado pelos gestores para as tomadas de decisões em relação à formulação das estratégias organizacionais, em ambientes incertos, exige uma revisão sensata na governança corporativa e nos modelos de gestão, contudo, propõe-se a criação e manutenção de valor para os clientes e acionistas.

A competitividade pode ser analisada sob o aspecto microeconômico ou organizacional, isto é, as elucidações dos fatores de competitividade incidem sobre os atributos das organizações ou de um produto, e aos aspectos de atuação ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos.

No que diz respeito ao ambiente interno, destaca-se a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis como fonte de vantagem competitiva. Os recursos intangíveis são ativos que, como regra geral, fazem parte do histórico da empresa e foram acumulados com o passar do tempo e possuem todas as características de um bem, exceto pela existência material e os ativos tangíveis estão limitados existência de matéria prima.

O processo competitivo é caracterizado por um procedimento interativo de descoberta nos quais novos conhecimentos são produzidos. Uma parte importante da estratégia empresarial focaliza-se justamente no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza são fenômenos essenciais.

Kirzner (1997) descreve os processos de mercado destacando a:

- a) Competição - o que mantém os processos de mercado é a competição, não a concorrência perfeita em termos de ajustes de preços e quantidades, mas a competição entre firmas rivais que procuram aumentar os seus lucros oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles existentes. A condição necessária para manter essa competição não é a existência de um grande número de rivais, mas sim a liberdade de fluxos de capitais, associada à inexistência de barreiras de entrada significativas nas indústrias, (Vanconcelos, Cyrino, 2000);
- b) Conhecimento e descoberta - o processo competitivo é caracterizado por um processo interativo de descoberta, em que novos

conhecimentos são produzidos. Como os mercados podem assimilar e transmitir informações (preços, quantidades, recursos) somente sobre as práticas correntes, cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades de aplicação e gerar conhecimento relativo a essas oportunidades, conhecimento esse que alimentará o mercado e o processo de competição, (Vanconcelos, Cyrino, 2000);

- c) Incentivos e recompensas - as noções de lucro na teoria neoclássica e na escola austríaca não são as mesmas. Na versão ortodoxa, o lucro é o resultado da otimização do uso dos fatores de produção em oportunidades de aplicação conhecidas, dadas pela livre circulação de informação no mercado. Para a escola austríaca, lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção. A primeira noção de lucro tende a se confundir com o custo de oportunidade do capital, ao passo que a segunda representa as rendas do empreendedor, obtidas por meio da descoberta de novas fronteiras de produtividade e do estabelecimento de situações de monopólio temporário, (Vanconcelos, Cyrino, 2000);

Segundo Contador (2008), e outros autores como Porter (1985), Besanko et al (2004) e Hitt et al. (2005), definem que o ambiente externo possui fatores favoráveis para vantagem competitiva e, as empresas devem estar melhor posicionadas, melhorar suas ações diante das adversidades do mercado e com melhores recursos econômico-financeiros. Para Contador (2008) a Teoria da Competitividade baseia-se na competitividade entre duas empresas. Os autores dessa teoria apesar de divergirem nos conceitos, quanto ao uso da vantagem competitiva, são unânimes em destacar a importância de sua utilização.

Contador (2008), ao estudar o relacionamento das funções da empresa têxtil com o mercado em que atua, encontrou os seguintes fatores de competitividade: fatores de produção; fatores de atendimento; fatores de planejamento e fatores de apoio. Desse modo, os fatores de competitividade passam a, independentemente de sua origem, gozar da universalidade quanto à aplicação a qualquer tipo de empresa. Contador (2008) torna analíticos os fatores, ao exemplificá-los conforme está no Quadro 05, que ilustra os fatores

em quatro áreas que, invariavelmente, estão presentes nas estruturas das empresas e os explicam em cada uma das áreas relacionadas.

Quadro 05 - Fatores de competitividade segundo o modelo geral das atividades das empresas

FATORES DE PRODUÇÃO	FATORES DE ATENDIMENTO
Automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, estudo do trabalho de logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação, administração de materiais.	Monitoramento da satisfação do cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento com cliente.
FATORES DE PLANEJAMENTO	FATORES ADMINISTRATIVOS
Sistema de inteligência competitiva, formulação de estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto da embalagem.	Estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia de informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal.

Fonte: Contador (2008)

Agosto 2018

2.2 Alinhamento de Estratégias

Há inúmeros modelos de alinhamentos de estratégias abordados na literatura, porém, inicialmente, faz-se necessário distinguir alinhamento estratégico de alinhamento de estratégia.

Os estudos sobre alinhamento estratégico tiveram início na abordagem contingencial, no alinhamento entre a organização e o ambiente. O pensamento contingencial destaca que não existe uma única melhor maneira de administrar e que tudo depende das características ambientais relevantes para a organização; a ideia central é o alinhamento dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente (ANDREWS, 1971; CHANDLER, 1962). Outro autor que destaca os conceitos de alinhamento estratégico é (Porter, 1985), em seu estudo direcionado a estratégias de negócios, ele surge com o conceito de alinhar os recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente.

Chandler (1962), apresentou uma discussão sobre o conceito de alinhamento estratégico, em que a estrutura (nos seus mais variados aspectos) e a estratégia devem estar alinhadas dentro de uma organização para que ela possa agir sinergicamente rumo aos seus objetivos, de forma estruturada. Seus estudos foram considerados um marco inicial no campo de alinhamento estratégico. Ainda considerando os estudos de Chandler (1962), que iniciaram em 1950, investigando as mudanças estruturais de quatro grandes empresas norte-americanas, até o ano de 1961, catalogando as estratégias de negócios adotada por elas ao longo do tempo. Com essa longa pesquisa ele identificou a existência entre a associação contingente entre estratégia corporativa e sua estrutura organizacional e propôs que a estrutura organizacional segue a estratégia (SILVEIRA, 2015). Isso estabelece que o alinhamento estratégico ocorre, quando a estrutura organizacional dever ser ajustada de acordo com a estratégia de negócios adotada pela empresa. Os estudos iniciais e importantes para academia promovidas por Chandler (1962), foram testados e posteriormente criticados e evoluídos em outros estudos por outros importantes autores.

Diversos trabalhos deram continuidade ao estudo de Chandler. O mais importante entre eles, talvez tenha sido o de Rumelt (1974) que, como consequência da pesquisa com as 500 maiores empresas americanas entre 1959 e 1969, identifica dois tipos de estrutura nas empresas (a funcional e a divisional) e duas estratégias (diversificação e verticalização) e concluiu que as empresas que possuíam estratégias de diversificação tendiam para estruturas divisionais enquanto que aquelas que optavam por estratégias de verticalização, tendiam a possuir estruturas funcionais.

Como se percebe, o interesse desses autores era estudar o alinhamento sempre a partir da estrutura da organização. A proposta que mais se aproxima da ideia de alinhamento entre as decisões estratégicas e as ações operacionais na organização é o Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (1992). No entanto, o BSC funciona mais como um modelo de planejamento estratégico do que de posicionamento para competição, e, na verdade, busca alinhar os processos internos à missão da organização.

Com base nos estudos dos autores (SÁTYRO, CONTADOR E FERREIRA, 2014), o primeiro artigo que trata o tema alinhamento de estratégia

é de Kerr e Jackofsky (1989), que trata da estratégia de Campo e apenas o papel estratégico dos gestores, além disso foram encontrados muitos trabalhos que abordando tanto o alinhamento estratégico como o alinhamento de estratégia em tecnologia da informação.

O primeiro modelo de alinhamento de estratégias é o modelo de campos e armas da competição, concebido e desenvolvido por Contador, cujos conceitos centrais foram publicados em 1995 (CONTADOR, 1995a e 1995b). Esse modelo brasileiro fundamenta-se no alinhamento das armas da competição aos campos escolhidos pela empresa para competir.

Esse alinhamento da estratégia pode ser conceituado e expresso pela frase: “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).

O alinhamento das estratégias pode ser entendido como uma atividade rotineira entre as estratégias corporativas, de negócio e operacional, o alinhamento tem a finalidade de obter medidas que influenciam a competitividade da organização sendo utilizadas de maneira harmoniosa, sem interferir em outra estratégia, desperdiçando recursos ou prejudicar o grau de competitividade.

2.2.1 Modelos de alinhamento de estratégias

De acordo com a literatura foram identificados quatro modelos de alinhamento, são eles: Modelo 1 - Labovitz e Rosansky (1997) - Modelo 2 - Balanced scorecard: Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000) - Modelo 3 - Hambrick e Cannella (1989) - Modelo 4 - Organizational Fitness Profiling (OFP): Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Segundo os estudos dos autores (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009), destaca –se abaixo os principais pontos resumidamente sobre cada modelo:

- a) Modelo 1 de Labovitz e Rosansky de 97 - não se apresenta uma definição precisa para o termo estratégia, a proposta é a elaboração ampla e diferencial dos negócios capaz de fazer com que as pessoas

tenham uma direção única com um propósito compartilhado. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal), que compreende as necessidades dos clientes e o alinhamento dos processos capazes de entregar o que o cliente necessita, além de identificar os clientes certos. Para que este modelo seja implementado com sucesso, ele propõe uma ferramenta específica para identificar o perfil/grau de alinhamento de uma organização. A ideia se apresenta através de um questionário para autodiagnóstico, o resultado será uma medida visual e quantitativa do grau de alinhamento entre a estratégia, as pessoas, os processos e os clientes;

- b) O modelo Balanced scorecard (BSC) - é o mais conhecido deles, que parte do princípio de estratégia formulado pela a organização, que visa atingir os resultados financeiros para satisfazer os funcionários com ações integradas e alinhadas desdobrada em um scorecard multidimensional, integrando desempenho financeiro, perspectiva dos clientes, dos processos internos de aprendizado e crescimento Kaplan; Norton, 1992, 1993, 1996 e 2000). O modelo apoia-se em dois eixos principais, o da comunicação e do controle da estratégia. A comunicação proposta pelo BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico. A dinâmica de controle da estratégia acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, indicadores de tendência e de resultado, financeiras e não financeiras, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo, (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009);
- c) Modelo 3 de Hambrick e Cannella - de acordo com Hambrick e Cannella (1989), o alinhamento é visto como um processo gerencial a ser conduzido pelo gestor com a habilidade de negociação da estratégia interna e externa da organização, desde a formulação até a implementação da estratégia. O foco do gestor estrategista é construir e manter o suporte necessário para a implementação da estratégia em meio às resistências que surgem naturalmente devido ao interesse de determinadas partes em manter a velha estratégia ou por falta de

compreensão da nova proposta (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009).

- d) Modelo 4 da Organizational Fitness Profiling (OFP) - de acordo com os estudos de Beer e Eisenstat (1996, 2000), eles foram responsáveis pelo desenvolvimento de uma ferramenta que foi primeiramente denominada Strategic Human Resource Management (SHRM) e depois Organizational Fitness Profiling (OFP), respectivamente, em duas publicações: 1996 e 2000. Neste modelo o alinhamento é considerado um processo de mudança que envolve o aprendizado da própria organização a respeito da reformulação da estratégia e do realinhamento constante que busca o diagnóstico organizacional e identificar as barreiras do alinhamento, através de quatro questões-chave: 1. Deficiências em capacidades que podem afetar a performance financeira; 2. Satisfação dos clientes e empregados; 3. Forças e deficiências nas capacidades organizacionais; 4. Políticas corporativas e comportamento da alta direção.

Os autores concluem que através da investigação é possível levantar quais aspectos da estrutura organizacional podem causar deficiências na capacidade organizacional, levando em consideração a importância da organização em apresentar um ambiente participativo e integrado com a alta administração (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009).

Segundo Contador (2008), ele não trabalha com os mesmos indicadores de desempenho expostos acima, ele utiliza a intensidade das armas relevantes para os campos, assim o alinhamento estratégico pode ser expresso diretamente pelo foco e desalinhamento com a dispersão. O modelo CAC realiza uma forma mais completa de abordagem na utilização de seus alinhamentos, pois ele vincula trinta e seis de todos os seus indicadores de uma forma estratégica para a sua maior eficiência.

2.2.2 Alinhamento de estratégias nos modelos Porter, da RBV e CAC

Diante de várias considerações já abordadas neste trabalho, entende-se a que interação entre a estratégia competitiva e as características do ambiente

resultam no alinhamento estratégico para alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, é necessário o estudo do ambiente externo com o objetivo de aproveitar todas as oportunidades que o mercado e monitoria a concorrência. De acordo com Porter (1991), há a necessidade de realizar uma análise dos elementos e comportamento do mercado, através da utilização do modelo das cinco forças competitivas, cujo a sua principal finalidade é analisar a competição entre empresas na indústria e também análise do ambiente interno, necessários para o alinhamento das estratégias.

Assim sendo, Porter (1989) menciona que o poder do comprador interfere nos preços cobrados pelas empresas, assim como influencia no custo e no investimento, na medida em que clientes com alto poder aquisitivo fazem exigências que resultam em consumos significativos para a empresa. Identificam-se ainda, que os poderes de negociação junto aos fornecedores poderão interferir nos custos de produção, as entradas de potenciais concorrentes conferem em restrições nos preços, além do investimento necessário para impedir a entrada de potenciais concorrentes, sendo possível avaliar o alinhamento entre a estratégia competitiva utilizada pela empresa e o ambiente externo.

Porter promoveu em suas análises para o alinhamento de estratégias ênfase nos fatores externos, contudo fez surgir, em meados dos anos de 1980, a corrente de pensamento de outro modelo do alinhamento de estratégia chamado de Resource Based View - RBV, que, segundo Oliveira e Toda (2013), teve início com a obra de Penrose em 1959 que propunha uma nova maneira de interpretar o papel da empresa como uma organização estruturada em um conjunto de recursos, em que outros autores em continuidade a pesquisa tiveram como fonte os recursos internos da organização que constituíram uma fonte de vantagem competitiva e que as diferenças individuais entre as empresas devem ser consideradas na formulação da sua estratégia.

Os estudos do Resource Based View – RBV, propõem que os recursos e capacidades internas sejam controladas pela organização para criar formas de vantagens competitivas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991), que incluem todos os atributos como os tangíveis ou intangíveis para definir e implementar estratégias sustentáveis (Barney, Hesterly, 2004).

A corrente de pensamento da Resource Based View (RBV), segundo Barney e Hesterley (2007), pauta-se nos fatores internos da empresa e aumento do desempenho organizacional, tendo em vista que os recursos têm caractere de heterogeneidade, pois os recursos não são distribuídos de maneira uniforme, o que dificulta a transferência para outras organizações, para deferentemente de Porter (1996) que as empresas tendem a ser homogêneas uma vez que pelo modelo das Forças Competitivas, os recursos são facilmente transferíveis.

O modelo Campos e Armas da Competição CAC também se apresenta como um modelo de alinhamento e fornece o único estudo empírico sobre alinhamento de estratégia, embora restrito à questão do alinhamento entre as estratégias de negócio da empresa e as operacionais.

O modelo Campos e Armas da Competição CAC, segundo Contador (2008), utiliza a intensidade das armas relevantes para os campos, assim o alinhamento estratégico pode ser expresso diretamente pelo foco e desalinhamento com a dispersão. O modelo CAC realiza uma forma mais completa de abordagem na utilização de seus alinhamentos.

Segundo Contador (2008), “campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto, e representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente”, e “arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como propaganda, tecnologia da informação e automação do processo produtivo, e que não interessa ao cliente”. As armas da competição representam as estratégias competitivas operacionais da empresa, e um conjunto de alguns dos 14 possíveis campos da competição representa a estratégia competitiva de negócio. Assim, fica explícita a ideia do alinhamento de estratégias – as operacionais à de negócio.

De acordo com Contador (2008) o modelo CAC alia duas concepções bastante distintas e que têm sido tratadas isoladamente: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980); e a concepção de que ela provém

basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV).

Tanto para o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992; 1993; 1996; 1997) quanto para o modelo CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para as alinhar porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC, (CONTADOR, 2008).

3. MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O referencial teórico a ser utilizado na presente pesquisa é o modelo de campos e armas da competição – CAC (Contador, 2008), cujos principais conceitos e descobertas serão apresentados aqui. Trata-se de um instrumento de estratégia que utiliza o método quantitativo e qualitativo, o que traz alguma vantagem sobre os outros modelos da Teoria da Competitividade. Como não houve nenhum estudo abordado pelo modelo CAC sobre clínicas de fisioterapia, sugere-se a adaptação para este tipo de empresa.

Destaca-se que a adaptação e aplicação do modelo CAC, responde o primeiro objetivo específico do presente trabalho.

3.1 A Origem do Modelo Campos e Armas da Competição (CAC)

Contador (2008) propõe um novo modelo de estratégia afim de promover a análise e explicação de como as empresas competem, para sugerir medidas para aumentar a competitividade da organização.

O modelo de Campos e Armas da competição teve a sua origem a partir de uma ideia bastante simples:

separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição e as segundas, às armas da competição. (CONTADOR, 2008, p. 18).

O Modelo CAC Campos e armas da competição é um instrumento de estratégia que utiliza o método quantitativo e qualitativo, os quais dão vantagens sobre os outros modelos da Teoria da Competitividade (CONTADOR, 2008, p. 18).

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 se tornar competitiva em um ou mais campos da competição.

3.2 Apresentação Conceitual dos Campos da Competição

Os campos da competição estabelecem as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do par produto/ mercado, desta forma, o campo da competição, segundo Contador (2008, pg. 19) “e o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa objetiva alcançar e a manter vantagem competitiva”, que são de interesse do cliente.

A definição da estratégia de negócio da empresa (campos da competição e coadjuvantes) não passa de uma declaração de intensão 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. E 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).

De acordo com Contador (2008), os campos da competição representam atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente, além de retratar as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado, em que uma das formas de as empresas diferenciarem-se é pela escolha de diferentes campos da competição.

Evidentemente, para tornar-se competitivo num campo, ações devem ser executadas para que aquele campo seja percebido para o cliente, essa é função das armas da competição.

Para a definição do campo e arma da competição, primeiramente é buscar entender cada um dos 14 campos da competição, ou seja, há 14 formas básicas e suas inúmeras combinações, que segundo o autor, parecem ser suficientes para expressar a forma como as empresas competem e as relativas às características do produto e as características para promover o processo de diferenciação da empresa.

De acordo com o campo da competição em que a empresa irá competir, ela deverá escolher recursos ou atividades apropriadas para a competição, ou

seja, as armas que possam lhe proporcionar uma ou mais vantagens competitivas.

Contador (2008) traz a definição que a empresa está definida de acordo com o par produto/mercado a que se destina, competindo com mais de um campo simultaneamente, porém o campo principal em que a empresa detém de maior investimento e recursos será o campo da competição, e demais campos serão os campos coadjuvantes que irão apoiar o Campo da Competição.

As definições de Contador (2008) para campos mostra que a competição em um dado campo escolhido pela empresa deverá ser melhor do que a de seus concorrentes nesse campo da competição, ou seja, a empresa deverá ser a “líder nesse campo da competição”.

O modelo CAC – Campos e Armas da Competição apresenta os 14 campos e as várias formas de combinação desses campos, são as possibilidades para uma empresa se diferenciar, segundo Contador (2008) são suficientes para expressar a forma como as empresas competem observadas nas pesquisas realizadas pelo autor, no período de 1990 a 2007 envolvendo 471 empresas. Os campos da competição são agregados em cinco macrocampos, conforme está no Quadro 06.

Quadro 06 - Apresentação dos Campos da competição

Significado de competir em cada campo da competição	
Campos da competição	Significado
Macrocampo Preço	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento do que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes do que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
Macrocampo Produto (bem ou serviço)	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos do que os concorrentes.
Macrocampo Atendimento	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento do que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente do que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Prazo	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor do que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor do que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Imagem	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Contador (2008, pg. 56) – adaptado pela autora

Segundo Contador (2008), os significados de competir em cada campo da competição:

- a) 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.
- b) 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;
- c) 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.
- d) 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.
- e) 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.
- f) 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.
- g) 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.
- h) 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.

- i) 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:

- a) 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;

- b) 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 execução do atendimento;

- a) Competir em imagem do produto e também da marca: ofertar produtos/serviços que tenham melhor imagem de acordo com a percepção dos clientes.

3.3 Conceituando de Arma e a Arma da Competição

Conceitualmente os Campos da Competição descreve à estratégia competitiva relacionada ao negócio e as Armas da Competição descreve à estratégia competitiva relacionada a operação da empresa.

Segundo Contador (2008 p. 77) arma é qualquer atividade ou recurso da empresa e arma da competição é formalmente definida como qualquer atividade executada ou recurso com o objetivo de almejar e conservar a vantagem competitiva da empresa.

Para definir se uma vantagem competitiva está relacionada ao Campo da Competição ou a Arma da Competição, basta observar a escolha do interesse do cliente. Se o cliente tiver interesse, é um Campo da Competição, se não tiver interesse, é uma Arma da Competição.

No modelo CAC, as Armas da Competição são qualificadas 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, conforme apresentado no Quadro 07. 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.

Quadro 07 - As armas da competição são classificadas, segundo:

Natureza	1. Armas de produção. 2. Armas de atendimento. 3. Armas de planejamento. 4. Armas de apoio ou administrativa. 5. Armas de cooperação.
Relevância	1. Armas relevantes. 2. Armas semirelevantes. 3. Armas irrelevantes.

Fonte: Contador (2008). Adaptado pela autora.

Agosto 2018

De acordo com Contador (2008, pg. 92) as Armas da Competição são classificadas segundo sua importância em relação a um Campo da Competição específico em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, cujas definições estão expostas pelos seguintes significados:

- a) Arma relevante - arma da competição que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir.
- b) Arma irrelevante - não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no campo coadjuvante
- c) Arma semi-relevante - proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição.

3.4 Procedimento de Deliberação das Armas da Competição da Empresa

Segundo Contador (2008), a Arma da Competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionário com atribuições homogêneas para adquirir ou manter vantagem competitiva frente ao mercado de atuação.

Contador (2008) apresenta o conceito de que uma arma da competição pode interagir com mais de um campo, e para cada campo devemos utilizar mais de uma arma de competição. Exemplificando: ao citar o campo de qualidade do produto, pode-se batalhar simultaneamente com armas de análises de falhas do produto e armas de garantia do produto, sendo que se a arma é a garantia do produto pode ser utilizado simultaneamente nos campos de qualidade do produto e campo de imagem de empresa confiável.

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.

De acordo com Contador (pag. 87), após ser entendidas a natureza e classificação das armas de acordo com a natureza, pode –se determinar o conjunto das armas da competição com base nas etapas abaixo:

- a) Selecionar na relação de Armas que consta do Apêndice todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa (denominada Lista de Armas Versão 1);
- b) Validar e complementar a Lista de armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa (denominada Lista de Armas Versão 2);
- c) Descrever o conteúdo dessas armas com o auxílio das áreas da empresa;
- d) Identificar no universo de armas da Lista de Armas Versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, que é denominada Lista de Armas da competição da empresa e que deve conter cerca de 50 armas.

O gestor da organização precisa investir em mais recursos nas armas de maior relevância para os campos da competição e de acordo com os conceitos apresentados no modelo CAC, segundo Contador (2008), espera-se que qualquer empresa de diversos segmentos de atuação encontre na relação de armas cerca de 80% das armas que utiliza para aumentar a vantagem competitiva.

3.4 Distribuição das Armas Segundo a Relevância para a Competição da Organização

Contador (2008, pg. 92), apresenta o método para determinar a relevância das armas da competição e classificar uma arma em relevante, semi-relevante e irrelevante para determinar o campo da competição é baseado na matriz de priorização das armas e índice de Nahans (Meireles, 2001).

Contador (2008) apresenta dois métodos para classificar as armas da competição, segundo sua relevância, para competir em um campo: a) matriz de priorização de armas; b) método expedito.

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 separar 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:

$$N = \frac{\sum (x_i)^2}{\sum (x_i)} \quad (1)$$

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 consideradas 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), e o objetivo que a arma deve atingir, e o elo entre a arma da competição e o campo da competição escolhido.

Uma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá objetivo diferente, ao que Contador (2008) chama de alvo da arma. O que define o alvo é o campo da competição. Assim, existe um alvo para cada campo. O alvo é um adjetivo que indica com maior clareza como utilizar a arma.

3.5 Concepção do Modelo CAC sobre Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, Vantagem e Vantagem Competitiva

O modelo CAC foi construído 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, p. 17). Essa proposição, que foi enunciada como tese, foi validada por meio das pesquisas realizadas por Contador em 176 empresas de 12 setores econômicos.

Para Contador (2008, p.39), o conceito de competitividade é a capacidade de obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de vantagens, ou seja, capacidade de obter uma ou mais vantagens competitivas.

Já em relação a estratégia competitiva de negócio, Contador (2008) a define como aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos também dos coadjuvantes.

Segundo Contador (2008), para formular a estratégia competitiva operacional, é necessário que os objetivos fundamentais em escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa, determine a intensidade de cada

arma e alinhe as armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes.

De acordo com Contador (2008 *apud* Castro, 2018, p. 46), indica uma diferença entre vantagem e vantagem competitiva, sendo a primeira qualquer fator que confere condição de superioridade da empresa em relação a um concorrente ou em relação a si mesma em momento anterior, que a beneficia.

A segunda é definida como uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou em relação a si mesma em momento anterior. Segundo Contador (2008 *apud* Castro, 2018, p. 46), a vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição, pois só há vantagem competitiva nos campos da competição.

3.6 As Variáveis Quantitativas do Modelo

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 tem origem na empresa. São elas:

- a) Grau de competitividade: essa variável mede a competitividade de uma das empresas 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;
- b) 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:

- a) Intensidade média das armas - “e a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto os relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes” (CONTADOR, 2008, pg. 118);
- b) Foco - “e a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 2008, pg. 118);
- c) Dispersão - “e a variável matemática que mede a aplicação de esforços na arma que não proporcionam vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, pg. 117). É o oposto do foco.

Contador (2008) introduziu também o conceito de foco-conjunto e dispersão-conjunta em relação a um subconjunto de campos da competição. Esse conceito leva em consideração a classificação de relevância das armas em relação aos campos considerados, sendo o primeiro o da competição e, os demais, os coadjuvantes.

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:

- a) 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 e o aproveitamento de esforços e recursos da empresa para ser competitiva;
- b) 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 essa variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informara o poder competitivo da empresa.

A correta avaliação da intensidade das armas é fundamental para a aplicação do modelo de campos e armas da competição, uma vez que as demais variáveis (fundamentais e terciárias) decorrem dela. O modelo CAC fornece uma metodologia que promova a sua avaliação adequada. Determina com a maior exatidão possível, as intensidades 1 (correspondente ao estado mais simples da arma) e 5 (arma no seu estado mais evoluído). A validação do modelo CAC foi realizada por meio de 12 (doze) pesquisas abrangendo 176 empresas para a configuração dos campos da competição, os condicionantes da competitividade e a tese do modelo. O foco, comprovado estatisticamente, detalha em 79% da competitividade das empresas pesquisadas (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), as configurações dos campos da competição são identificadas por meio de 14 campos e foram aptos em esclarecer a forma como as empresas competem em cada uma das 471 empresas envolvidas nas pesquisas.

3.7 A Tese do Modelo, sua Validação e os Condicionantes Da Competitividade

O modelo CAC foi construído sobre uma ideia central: 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, p. 17). Essa proposição, que foi enunciada como tese, foi validada por meio das pesquisas realizadas por Contador em 176 empresas de 12 setores econômicos.

E em sua tese do modelo CAC (Contador, 2008), utilizou-se a variável grau de competitividade para separar as empresas da amostra em dois grupos: o das empresas mais competitivas e o das empresas menos competitivas (a classificação foi feita por meio do índice de Nihans).

Utilizando-se também as variáveis: intensidade média das armas, foco e dispersão das armas no campo da competição, e aplicou-se os seguintes testes estatísticos: a) regressão para determinar coeficiente de correlação entre ambas as variáveis, intensidade média das armas e foco e dispersão no campo da competição das empresas com o grau de competitividade; b) teste t para comparar a média dessas variáveis entre as empresas dos dois grupos, apresentado no Quadro 08.

Quadro 08 - Coeficiente correlação para validação do modelo de campos e armas da competição

Setor econômico	Quant. Empr	Coeficiente correlação			Nível de significância		
		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
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	0,01	0,001
7. Transporte aéreo de passageiros	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionária Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,1
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústrias 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. Confecções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
Total de empresas e média do r	176	0,67	0,89	0,41			
Coeficiente de explicação (r ²)		0,45	0,79	0,167			

Fonte: Contador (2008, p.140)

Agosto 2018

De acordo com a tese do modelo de campos e armas da competição, apresentado por Contador (2008, pg. 110):

“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.”

Esta tese fornece o critério para definir onde a empresa precisa ter alto desempenho e para formular suas estratégias competitivas.

De acordo com Contador (2008, pg. 151) as aplicações do modelo de Campos e Armas da Competição tem sido utilizado para:

- a) Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;

- b) Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa;
- c) Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa;
- d) Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa;
- e) Formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa;
- f) Formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa;
- g) Alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio;
- h) Determinar as competências essenciais e o core business de uma empresa.

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.

Enfim, o modelo de campos e armas da competição permitiu efetivamente desvendar a forma como as empresas competem e propor medidas que aumentem sua competitividade.

3.8 A Formulação da Estratégia Competitiva pelo Modelo CAC

De acordo com Contador (2008) o conceito de estratégia competitiva abordada pelo modelo CAC é o conjunto formado apresentado pela estratégia competitiva de negócio e também pela estratégia competitiva operacional e a formulação ou reformulação da estratégia competitiva ocorre quando surge uma oportunidade, uma ameaça ou desejo de tornar-se mais competitiva perfazendo o aparecimento de uma oportunidade ou ameaça.

De acordo com o modelo CAC, a formulação de estratégia é apresentada em 9 passos observados no Quadro 09.

Quadro 09 - Passos do processo para a (re) formulação da estratégia competitiva

PASSOS	DEFINIÇÃO
Passo 1 – Definir a empresa almejada	1.definir o negócio 2.fixar os objetivos
Passo 2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa	1.promover estudos
Passo 3 – Entender o negócio	1.entender o macroambiente empresarial. 2.entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso. 3.entender os clientes e os fornecedores. 4.identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes. 5. entender os concorrentes.
Passo 4 – Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos.	1.identificar oportunidades, ameaças e riscos. 2.analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.
Passo 5 – Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio.	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.	1. realizar a análise dos campos da competição.
Passo 7 – Definir a estratégia competitiva operacional	1. realizar a análise das armas da competição.
Passo 8 – Implementar a estratégia competitiva.	1. realizar o alinhamento de estratégias.
Passo 9 – Controlar os resultados da estratégia adotada.	1.monitar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia. 2.monitorar e avaliar as reações dos concorrentes. 3.alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e as reações dos concorrentes. 4.retornar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

Fonte: Adaptado de Castro (2018, pg. 51)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa adotado nesta dissertação baseou-se predominantemente nos constructos do modelo de campos e armas da competição. Como foi apresentado anteriormente, esse modelo apresenta conceitos concretos para representar o alinhamento da estratégia de negócio da empresa ao mercado (por meio dos campos da competição), assim como a o alinhamento entre a estratégia operacional da empresa e a de negócio (por meio das armas da competição). Foi extraído do modelo CAC um procedimento para avaliar a importância do alinhamento entre a estratégia de negócio da empresa ao mercado.

Assim, este trabalho buscou desenvolver uma metodologia para aplicar em pesquisa teórico-empírica, com a aplicação de dados extraídos de uma amostra de clínicas de fisioterapia, na busca de variáveis matemáticas que possam representar de forma fiel o nível de alinhamento dos diversos tipos de estratégia, entre si e também em relação ao mercado, e na proposta de testes estatísticos adequados para avaliar o nível de correlação entre essas variáveis.

4.1 Classificação da Pesquisa

O tipo de pesquisa deste trabalho é classificado como qualiquantitativa, que segundo Creswell (2007), utilizando – se técnicas quantitativas como também qualitativas. O lado qualitativo contribui com as variáveis de caracteres subjetivos utilizados neste estudo, enquanto o lado quantitativo traz colaborações com o tratamento estatístico de variáveis não paramétricas dos indicadores apurados anteriormente.

A pesquisa é abdutiva, que caracteriza-se por misturar as lógicas indutivas e dedutivas, por meio dos estudos de Gregory e Muntermann (2011) comentaram que a lógica abdutiva se baseia-se na observação de um fenômeno ou problema (onde é realizada de maneira indutiva), e após deve-se formular uma hipótese para justificar o fenômeno ou com a intenção de resolver o problema (onde é realizada de maneira dedutiva), em que devem se realizar testes para corroborar ou refutar a hipótese formulada.

O propósito da pesquisa foi descritivo, que segundo De Sordi (2016) tem o propósito de descrever um fenômeno, onde o campo de pesquisa já vem sendo estabelecido e aprofundado pela ciência, com a aplicação da expressão “como”.

De acordo com Creswell (2007), a definição da alegação do conhecimento como sendo o pressuposto ou suposições do método de como a pesquisa ocorrerá. Nesta pesquisa foram adotadas duas alegações do conhecimento, sendo a primeira pragmática (pois existe uma preocupação com as aplicações e com as soluções de um problema, sendo ela orientada a parar a prática no mundo real) e a segunda pós-positivista (pois existe observação empírica e o desenvolvimento de medidas numéricas de observação que se tornam relevantes).

A intenção da pesquisa é o modelo descritivo, que segundo De Sordi (2016), tem o propósito de descrever um fenômeno, onde o campo de pesquisa já vem sendo determinado e estudado pela ciência.

Segundo Creswell (2008), a alegação do conhecimento como sendo o pressuposto ou suposições do método de como a pesquisa ocorrerá, em que nesta pesquisa forma adotadas duas alegações do conhecimento, sendo a primeira pragmática, porque existe uma preocupação com as aplicações e com as soluções de um problema, sendo ela orientada a parar a prática no mundo real e a segunda pós-positivista, porque existe a observação empírica e o desenvolvimento de medidas numéricas de observação que se tornam relevantes).

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é de estudo de casos múltiplos, sendo que, segundo De Sordi (2016), a função dos pesquisadores nessa estratégia é procurar e cruzar os padrões, comportamentos e acontecimentos que sejam comuns aos membros pertencentes à amostra de pesquisa procurando entendê-los e classificá-los.

O primeiro objetivo específico, que permeia a adaptação dos conceitos do modelo de campos e armas da competição para clínicas de fisioterapia, foi tratado no Capítulo 5 e os demais objetivos específicos serão abordados por meio de análise estatística, o que é tratado a seguir.

4.2 Definição e Obtenção da Amostra

Pela definição dada por Contador (2008), empresas concorrentes são aquelas que disputam a preferência do cliente em um mesmo mercado com produtos que possuem nível semelhante de tecnologia embutida e que são produzidos com nível semelhante de tecnologia de processo.

Assim, é importante que as clínicas que compõem a amostra sejam localizadas em uma região que permita compartilhar o mesmo mercado geográfico, isto é, não muito distantes uma das outras. Elas foram escolhidas em bairros vizinhos da cidade de São Paulo.

O Quadro 10 exibe a localização das clínicas que compõem a amostra (foi adotada uma amostra de 20 empresas. Como no estudo serão utilizadas técnicas estatísticas de correlação e de comparação de médias (teste t), esse tamanho de amostra é suficiente, mesmo porque se dispõe de testes para verificação de existência de correlação em função do tamanho da amostra. Testes da média, por si só, já levam em consideração o tamanho da amostra. Deve-se frisar que o dimensionamento de amostras é necessário quando se trata da inferência sobre parâmetros, que não é o caso aqui tratado:

Quadro 10 - Relação das clínicas que compõem a amostra

Clínica	Localização (Bairro da cidade de São Paulo)		
C1	Campo Belo	C11	Lapa
C2	Moema	C12	City Lapa
C3	Pinheiros	C13	Pirituba
C4	Bela Vista	C14	Vila Jaguará
C5	Parque São Lucas	C15	Vila dos Remédios
C6	Penha	C16	Alto de Pinheiros
C7	Santo Amaro	C17	Santana
C8	Penha	C18	Ibirapuera
C9	Vila Carrão	C19	Itaim Bibi
C10	Tatuapé	C20	Pompéia

Fonte: Acervo Pessoal

Agosto 2018

4.3 Informações Necessárias, Coleta de Dados e Variáveis do Estudo

Inicialmente, foram identificados os campos da competição para o segmento de negócio composto por clínicas de fisioterapia, representado pela amostra, assim como o conjunto A_i , $i=1, \dots, n$, das armas da competição, o que é apresentado na seção seguinte. Isto feito, os seguintes dados primários foram obtidos junto a cada uma das empresas da amostra:

- a) R_{12} e R_{17} , receita total da empresa nos anos de 2012 e 2017, respectivamente (para contornar problemas de confidencialidade deve-se atribuir valor 100 a R_{12}), junto com a declaração da empresa se sua rentabilidade no período foi satisfatória ou não;
- b) CE_j , $j = 1, 2, 3, 4$, os quatro campos da competição em que a empresa entende que compete, segundo a ordem de importância, sendo CE_1 o da competição e os demais, campos coadjuvantes, ordenados segundo a importância definida pela empresa;
- c) CV_j , $j = 1, 2, 3, 4$, quatro atributos que os clientes mais valorizam em uma clínica fisioterápica segundo a ordem de importância, de forma que esses atributos possam ser transformados em campos da competição do setor. Como os clientes podem não estar familiarizados com o conceito de campos da competição, é necessário expressá-los em termos de atributos que sejam facilmente entendidos pelo respondente;
- d) l_i , intensidade com que a empresa utiliza cada uma das armas da competição, que serão identificadas pelo pesquisador por meio de procedimento fornecido por Contador (2008, p. 115) e reproduzido na seção 3.6 deste texto.

As duas primeiras informações foram obtidas por meio de um questionário único (Apêndice A) endereçado a cada empresa da amostra. A terceira informação foi obtida também por meio de um questionário que ficou à disposição dos clientes de cada clínica (Apêndice B).

A consulta aos clientes tem por objetivo identificar os campos da competição mais valorizados pelos pacientes de cada clínica. Essa identificação

foi feita por meio da contagem dos pontos P , conforme a Equação 2, considerando os clientes de cada clínica.

$$P = \sum p_i \cdot n_i \quad \text{Equação 2}$$

em que n_i é o número de citações que o campo correspondente ao respectivo atributo recebeu na $i^{\text{ésima}}$ ordem de importância, $i = 1, 2, 3$ e 4 , e p_i é o peso pela ordem que ocupa na citação, sendo $p_i = 5, 3, 2$ e 1 , se o campo foi citado na primeira, segunda terceira ou na quarta ordem de importância

A intensidade com que cada uma das clínicas utiliza as armas da competição foi obtida por meio de entrevista com seus gestores, conduzida pela autora e apoiada por um questionário (Apêndice D). A entrevista se fez necessária para que a pesquisadora pudesse interferir no sentido de garantir uma avaliação homogênea em todas as clínicas, pois as pessoas, não raro, possuem uma visão própria do estado da arma utilizada na sua clínica.

Com essas informações é possível determinar as seguintes variáveis matemáticas para cada clínica:

- a) O grau de competitividade (GC), dado por $GC = (R_{17} \div R_{12})$, variável que indica a competitividade da instituição. Deve-se lembrar que esse indicador só tem validade se a empresa obteve uma rentabilidade satisfatória no período. Assim, se uma dada clínica se manifestar insatisfeita com relação sua rentabilidade em algum ano do período de estudo, ela deve ser excluída da amostra;
- b) A intensidade média das armas, IM, conforme definição fornecida na Seção 3.6, variável que indica o nível de sua capacitação interna da clínica;
- c) O foco das armas da competição no campo da competição declarado pelas clínicas, conforme definição fornecida na Seção 3.6;
- d) Foco das armas da competição no campo da competição mais valorizado pelos clientes de cada clínica;
- e) Grau de alinhamento de negócio (GAN).

A variável GAN objetiva medir o nível de alinhamento entre os campos da competição em que a clínica declara competir (sua estratégia de negócio aparente) e aqueles mais valorizados pelos seus clientes.

Essa variável é calculada pela relação entre a ordem de importância dos quatro campos para o cliente e a ordem de importância dos quatro campos da competição declarados pela empresa. A forma como é desenvolvida faz com que a variável seja definida no intervalo $[-1, +1]$, cujos extremos correspondem ao pior caso (total discordância entre os campos) e ao melhor caso (total concordância entre os campos). A ordem de importância dos campos foi codificada pelos pesos 5, 3, 2 e 1, para os campos da competição, e os primeiro, segundo e terceiro coadjuvantes, respectivamente. A Tabela 01 ilustra como determinar essa variável e apresenta o cálculo para três exemplos fictícios de clínicas.

Tabela 01 - Exemplo de determinação do grau de alinhamento de negócio – GAN

Campos da competição citados pelas empresas e pelos clientes	Pesos para a importância dos campos de competição					
	Valorizados pelos clientes	Declarados pelas clínicas				
	Pior caso	Melhor caso	X	Y	Z	
Preço	5	5				
Condição de pagamento	3	3		3		
Qualidade do atendimento	2	2				2
Qualidade do serviço prestado	1	2	1			1
Programa personalizado de tratamento		1	3	5	3	
Localização		2	2	2	5	
Múltiplos convênios		3				
Atendimento tipo home care		5		1		
Soma dos produtos (SP)		0	40	26	9	5
GAN = $(2 SP - 40)/40$		-1,00	1,00	0,30	-0,55	0,75

Fonte: Acervo pessoal

Agosto 2018

4.4 Testes Estatísticos e os Objetivos Específicos

Fundamentalmente, foram realizados testes estatísticos de correlação e de comparação de médias para verificar a influência de cada tipo de alinhamento sobre a competitividade da empresa.

A estatística clássica fornece alguns tipos de testes de correlação. Os dois mais populares talvez sejam aqueles desenvolvidos por Pearson e por Spearman, reconhecidos por Siegel (1988). O coeficiente de correlação posto-ordem de Spearman é preferível ao de Pearson, uma vez que este último exige que as variáveis tenham distribuição normal de probabilidade, enquanto que o primeiro, além de estar livre dessa exigência, se aplica melhor à pequenas amostras ($n \leq 20$), segundo Siegel e Castellan, (2008).

Uma outra opção poderia ser o teste de Kruskal-Wallis (1952), mas esse teste fornece uma resposta mais pobre do que ambos, uma vez que as tabelas estatísticas apresentam apenas valores críticos de p (cauda do teste) para alguns níveis de significância α (p_α), partir dos quais pode-se concluir pela existência de correlação ($p > p_\alpha$), ou seja, fornece um valor aproximado para a cauda do teste de existência de correlação ($p > 0$).

Isto posto, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação posto-ordem de Spearman.

Para entender como as empresas prestadoras de serviços de fisioterapia competem e os tributos que o mercado valoriza nesse tipo de serviço (segundo objetivo específico) foi feita um mapeamento dos campos da competição declarados pelas clínicas, além da análise da variável GAO para avaliar se as empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pelos seus clientes.

Para abordar o terceiro objetivo específico (analisar o efeito que a escolha da estratégia de negócio e seu alinhamento ao mercado possui sobre a competitividade desse tipo de empresa) foi aplicado um teste não paramétrico para verificar se as empresas mais e as menos competitivas escolhem conjuntos semelhantes de campos da competição.

Zelterman (1987) propôs uma estatística para esse tipo de teste, porém, dependendo da instanciação do problema, essa estatística pode gerar variância negativa, o que impede seu uso. Como isso de fato ocorreu com os dados desta pesquisa, utilizou-se então o teste da normal para pequenas amostras de variáveis categorizadas, desenvolvido por Contador e Senne (2016), que está exibido no Apêndice, uma vez que ainda é inédito.

Para a aplicação desse teste deve-se, antes, classificar as empresas da amostra em dois grupos, o das mais e o das menos competitivas, o que foi feito com auxílio do índice de Nihans (N), calculado com base no grau de competitividade (GC) das empresas da amostra. As clínicas mais competitivas são aquelas cujo $GC > N$, determinado pela Equação 3:

$$N = \frac{\sum (sp)^2}{\sum (sp)}$$

EQUAÇÃO 3

O teste de Contador e Senne (Apêndice) - Teste1, foi aplicado em duas instâncias de problema: considerando o campo da competição declarado pelas empresas e também aquele mais valorizado pelos clientes. Isto porque, se a variável GAN mostrar que existe um bom nível de alinhamento entre esses dois conjunto de campos da competição, o teste de Contador e Senne (2016), que está no Apêndice, deve acusar semelhança entre os conjuntos de campos das empresas mais competitivas e o das menos competitivas em ambas as instâncias do problema, em consonância com o postulado do modelo CAC de que a escolha da estratégia competitiva de negócio não distingue uma empresa mais competitiva de outra menos competitiva.

Esse postulado foi enunciado sob a condição de que as empresas escolham campos da competição adequados, ou seja, alinhados ao mercado. Caso isso não ocorra, o teste de Contador e Senne (2016) deve acusar semelhança apenas para a instanciação do problema que considera os campos da competição valorizados pelos clientes.

Para abordar o quarto e o quinto objetivos específicos (analisar os efeitos que o alinhamento da estratégia operacional ao mercado e à estratégia de negócio da empresa possui sobre a competitividade) foram aplicados os seguintes testes estatísticos:

- Teste 2 – Correlação entre o grau de competitividade da empresa (GC) e o foco das armas no campo mais valorizado pelos seus clientes, considerando todas as clínicas da amostra;

- Teste 3 – Correlação entre o grau de competitividade da empresa (GC) e o foco das armas no campo da competição declarado pela clínica, considerando todas as clínicas da amostra;
- Teste 4 – Coeficiente de correlação entre grau de competitividade (GC) e intensidade média das armas, considerando todas as empresas da amostra; e
- Teste 5 – teste t para comparação das médias, considerando as empresas mais e menos competitivas, para as variáveis: a) foco das armas no campo da competição valorizado pelos clientes; b) foco das armas no campo da competição declarado pelas empresas; e c) intensidade média das armas

O Teste 2 deve fornecer valor do coeficiente de correlação significativamente maior do que o do Teste 3 apenas se a variável GAN acusar falta de alinhamento entre os campos da competição declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelo mercado

O Teste 4 deve fornecer valor do coeficiente de correlação significativamente menor do que o do Teste 2, segundo Contador (2008) que mostrou que a intensidade média das armas possui poder de explicação baixo do porquê uma empresa é mais competitiva que outra

Esses dois testes, ao acusarem o resultado esperado, sevem de contraprova para a importância do alinhamento da estratégia operacional ao mercado.

O teste 5 deve fornecer nível de significância em relação à primeira variável significativamente maior do que para as outras duas, mostrando que o foco das armas no campo da competição valorizado pelo mercado distingue de forma mais efetiva as empresas mais das menos competitivas do que as outras duas variáveis.

O último objetivo específico (verificar empiricamente a tese do modelo CAC e os postulados enunciados por Porter e pela RBV) é decorrente dos resultados obtidos nos demais e será tratado no capítulo de conclusões

5. ADAPTAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO AO SETOR DE FISIOTERAPIA

Com o intuito de tornar o modelo CAC aplicável às clínicas de fisioterapia, foi necessário adaptá-lo ao caso em estudo, que responde pelo primeiro objetivo específico do presente trabalho.

Para promover esta adaptação ao modelo CAC, cada um dos conceitos foi cuidadosamente analisado com o objetivo de verificar como aplica-lo ao presente estudo, em que foram redefinidos os conceitos de produto, cliente e mercado; a variável grau de competitividade e estabelecer a configuração dos campos da competição.

Houve a necessidade de selecionar as armas da competição para o presente caso em estudo. Para orientar a seleção da arma, inicialmente foi definido o significado que cada classe das armas, conforme sua natureza possui para as clínicas fisioterápicas, e em seguida, todas as atividades apresentadas por Contador (2008), foram analisadas para verificar se encaixavam no conceito de alguma dessas classes. Desta análise surgiu a Lista de Armas versão 1.

5.1 Adaptação dos Conceitos de Produto, Cliente e Mercado.

É necessário explicar com precisão o conceito aplicado pelo modelo de campos e armas da competição a produto, consumidor e cliente.

Contador (2008) conceitua produto como sendo o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível. Neste estudo o produto é intangível e é representado pelo tratamento fisioterápico oferecido aos pacientes da clínica.

Ainda segundo Contador (2008), o conceito de consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviço como destinatário final. Neste estudo, clientes são os pacientes que utilizam os serviços fisioterápicos para tratamento, prevenção e promoção da qualidade de vida pelos profissionais fisioterapeutas, representantes do mercado de atuação delimitado.

O mercado foi delimitado pelo critério geográfico, que abrangerá um raio de 05 quilômetros dentro da cidade de São Paulo isso foi possível definir o

mercado dessas clínicas de fisioterapia, como sendo: todo o paciente/cliente que está necessitando de tratamento fisioterápico.

5.2 Adaptação dos Conceitos de Competitividade, de Grau de Competitividade, de Vantagem Competitiva e de Concorrente

Segundo o modelo CAC, competitividade é a capacidade da empresa de 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 vantagens competitivas.

Para o caso das clínicas de fisioterapia, competitividade foi definida como sendo a capacidade da organização em atrair para si um maior número de paciente/clientes do que as concorrentes.

Quanto à rentabilidade, se a organização permanece no mercado por muitos anos, ela pode ser considerada satisfatória. Portanto, essa restrição permite incluir todas as 20 organizações da amostra no estudo.

O grau de competitividade (GC) de uma clínica será definido pelo aumento da receita ocorrido no período de 2012 a 2017, ou seja:

$$GC = \frac{[\textit{receita aferida no ano de 2017}]}{[\textit{receita aferida no ano 2012}]} \quad (5)$$

Contador (2008) define vantagem competitiva como a 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 o presente caso, uma dada clínica terá vantagem competitiva se os pacientes que pertencem ao mercado de clientes reconhecem atributos favoráveis que os levam a escolher essa organização em detrimento dos concorrentes, resultando num maior crescimento do número de atendimentos/tratamentos.

A concorrência se dá entre as clínicas de fisioterapia localizadas na região delimitada na seção anterior.

5.3 Adaptação dos Campos da Competição

O Quadro 11 apresenta a configuração adaptada dos campos da competição originais (CONTADOR, 2008) para clínicas de fisioterapia. Essa configuração foi obtida após um processo que envolveu duas rodadas de consultas aos dirigentes das cinco clínicas de apresentação de serviços fisioterápicos.

Quadro 11 - Campos da competição

Macrocampos	Campo	Conceito do campo
Produto	Projeto de produto	A empresa tem, ou almeja ter, projetos e/ou desenvolver produtos com características e atributos valorizados pelos clientes, em que elas devem atender suas expectativas e anseios.
	Qualidade do produto	A empresa tem, ou almeja ter produtos, que os clientes, julguem ter maior qualidade que os seus concorrentes.
	Diversidade	A empresa oferece, ou almeja oferecer, maior variedade de produtos que seus concorrentes.
Atendimento	Acesso ao atendimento	No ponto de vista dos clientes, a empresa proporciona mais acessibilidade em seus atendimentos, quando comparada aos seus concorrentes.
	Projeto de atendimento	A empresa projetar, ou almeja projetar, e/ou desenvolver características que os clientes julguem como necessárias para o bom atendimento.
	Qualidade de atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, aos seus clientes, maior qualidade em seu atendimento (sendo atendimento no quesito de contato com os clientes) quando comparada aos seus concorrentes.
Preço	Preço propriamente dito	Ter, ou almejar ter, preço menor que suas concorrentes.
	Condições de pagamento	Ter, ou almejar ter, maior facilidade no pagamento, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas ou sistemas próprios de crédito.
	Prêmio ou promoção	Ter, ou almejar ter, vantagens temporárias aos clientes como sorteios e ofertas, desde que não altere seu valor inicial.
Prazo	Prazo de entrega	Ter e conseguir cumprir menores prazos que seus concorrentes.
	Prazo de atendimento	Ter menores tempos de espera para o atendimento de seus clientes.
Imagem	Imagem de empresa confiável	Ter, ou almejar ter, imagem de empresa amiga, onde a empresa preocupa-se e aproxima-se de seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidade.
	Imagem de responsabilidade social	Os clientes reconhecem que a empresa se preocupa e ajuda a comunidade e meio ambiente em que está inserida, assim a empresa colabora com ações sociais.
	Imagem do produto ou marca.	Os clientes reconhecem que a empresa tem uma melhor imagem de si mesma ou de seus produtos, do que seus concorrentes.

Fonte: Adaptado de Contador, 2008; p.56.

Setembro 2018

Em um primeiro momento foi apresentado os campos da competição, bem como a explicação do significado de cada campo. O dirigente A salientou que o campo atendimento para *home care* não era aplicável às clínicas de fisioterapia

e que o campo multiplicidade de convênios não era determinante para o aumento do número de atendimentos, exceto se estiver atrelado a qualidade de atendimento e resolutividade do tratamento.

O dirigente B sugeriu que o campo imagem de empresa confiável deveria refletir a visão dos pacientes sobre a transparência e cumprimento do tratamento com qualidade e resolutividade e que o prazo de tratamento ao paciente pode depender da assiduidade e aderência do paciente ao tratamento fisioterápico.

Os dirigentes C, D e E concordaram em manter o programa personalizado de tratamento, porque frequentemente se deparam com pacientes que necessitam de cuidados especiais devido ao processo inicial de dor.

Após finalizar essa primeira etapa de consultas, chegou-se a configuração dos campos da competição para o setor de serviços de fisioterapia. Por sugestão do orientador, o campo atendimento home *care* foi mantido por se tratar de uma demanda necessária e uma oportunidade de um novo serviço a ser explorado pelas clínicas. Logo após, essa decisão foi informada aos cinco dirigentes, e aprovada por todos.

Contador (2008), após anos de pesquisa com centenas de empresas, chegou à configuração dos campos da competição fornecida no Quadro 11 com 14 campos classificados em cinco macrocampos.

5.4 Adaptação das Armas da Competição

O processo para seleção das armas da competição foi feito segundo o procedimento fornecido por Contador (2008), o qual está reproduzido na Seção 3.5.

As armas da competição são classificadas, segundo sua natureza em: a) armas de produção; b) armas de atendimento; c) armas de planejamento e projeto do produto; d) armas de apoio ou administrativas; e) armas de cooperação. Para orientar a seleção das armas da competição para o presente caso foi definido o significado de cada uma dessas para clínicas de fisioterapia, o que é apresentado no Quadro 12.

Com esses conceitos em mente, cada uma das 264 armas oferecidas por Contador (2008, Apêndice1) foi analisada para extrair-se a Lista de Armas

versão 1 (eliminando aquelas que não têm potencial para ser uma arma da competição).

Em seguida, com auxílio dos mesmos três dirigentes que haviam validado os campos da competição, cada uma das armas dessa lista foi analisada pelos mesmos três dirigentes que haviam validado os campos da competição para: a) verificar as que ainda poderiam ser eliminadas; b) agregar ou desagregar armas; e c) adaptar a redação de cada arma para o caso em estudo. Esse processo gerou a Lista de Armas versão 2, com 82 armas, a qual está apresentada no Apêndice 1.

Quadro 12 - Campos da Competição do modelo CAC

Classificação das armas	Conceitos
Armas de produção	Produção em clínicas de fisioterapia significa o atendimento técnico fisioterápico e o uso da capacidade de utilização dos ambientes e dos equipamentos. Assim, todos os recursos utilizados pela clínica para esse fim e que possam trazer alguma vantagem competitiva em relação ao concorrente, deverão compor o rol de arma da competição.
Armas de planejamento	Planejamento e projeto do produto em clínica de fisioterapia subentende-se o plano de negócio), o desenvolvimento do projeto físico das instalações, incluindo projeto civil, dimensionamento de equipamentos de uso pessoal. Projetos que envolvem os fisioterapeutas e seus tratamentos e/ou programas de qualidade de vida para os pacientes.
Armas de atendimento	Atendimento em clínica de fisioterapia refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o paciente e estão incluídos nesta classificação todos os recursos de caráter estratégico que são utilizados nas atividades de atendimento executadas por funcionários ou equipamentos técnicos da clínica..
Armas de apoio ou administrativas	As atividades administrativas envolvem o projeto organizacional da clínica (definição de cargos, funções, atividades, fixação de responsabilidades, formulação dos estatutos, etc.), As atividades operacionais envolvem um grande rol de providências, tais como: equipamentos fisioterápicos com boa manutenção, logística adequada ao tempo de tratamento e boa organização do uso das instalações (evitar choques de horário na utilização de recursos); manutenção adequada das áreas comuns da clínica (box de atendimentos, recepção, toaletes etc.); disponibilização de treinamento da equipe de atendimento e fisioterapeutas.
Armas de cooperação	Atividades de cooperação subentendem o relacionamento com outras clínicas de fisioterapia que possam agregar valor ao tratamento e a clínicas, tais como parcerias com clubes.

Fonte: Juvenal (2016, p.57-58). Adaptado

Setembro 2018

Para se chegar, finalmente, ao rol de armas da competição para as clínicas de fisioterapia, a Lista de Armas versão 2 foi submetida aos três dirigentes anteriormente citados, em forma de questionário (ver Apêndice C).

Nesse questionário, foi feita a afirmativa “Esta arma, se utilizada com alto desempenho na gestão da minha clínica, pode gerar alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes” e oferecendo as seguintes opções de respostas: concordo totalmente (CT); concordo parcialmente (CP); sou indiferente/não sei responder (NC); discordo parcialmente (DP); e discordo totalmente (DT). As armas que receberam pelo menos dois votos nas duas primeiras opções de respostas foram consideradas armas da competição, tendo-se chegado a 53 armas, apresentadas no Quadro 13.

Esse critério de validação das armas da competição apoia-se em Pasquali (2003), o qual propõe que para a validação do conteúdo interno de uma lista, deve-se realizar uma análise teórica dos itens por especialista da área, sendo necessário o consenso de no mínimo metade dos especialistas.

Quadro 13 - Lista de Armas

LISTA DE ARMAS		
ARMAS DE ATENDIMENTO		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma	
1	Estudo da localização da empresa e seus postos de atendimento	Utilização de estudos com técnicas adequadas de localização para identificar o local da instalação da clínica e de suas filiais quando houver, considerando a localização dos concorrentes e do mercado a atender.
2	Canais virtuais de acesso a empresa	Inclui site da empresa proporcionando atendimento virtual, serviços e informações ao cliente como, por exemplo, fale conosco, e-mail, chat, agendamentos pelo site, fotos e localização da empresa, indicação de como chegar, avaliação dos pacientes e usuários, etc.
3	Facilidade de acesso	Inclui localização apropriada, com estacionamento, disponibilidade de transporte público, acesso para pacientes especiais, como cadeirantes, com atendente à disposição para ajuda na mobilidade, horário de atendimento ampliado e adequado ao usuário.
4	Layout e arranjo físico da área de atendimento	Área de recepção independente da sala de espera, infraestrutura (pessoal e equipamentos) adequada à recepção, layout agradável da sala de espera.
5	Ambiente físico da área de atendimento	Conforto do ambiente de atendimento, arquitetura e organização, ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores, conforto térmico e acústico, iluminação. Atendimento individual e área especial para crianças e idosos, ambiente adaptado para o atendimento dos pacientes com necessidades especiais. Boa aparência física dos funcionários, devidamente trajados, asseio e limpeza do local de atendimento, expurgo imediato e adequado de material utilizado no último atendimento, etc.
6	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados dos clientes com informações clínicas e socioeconômicas do paciente e registros especiais e prontuário eletrônico. Agendamento do atendimento, controle de presença. Pode incluir um sistema próximo ao CRM (Customer Relationship Management)
7	Gestão comercial e estratégica	Orientada para um relacionamento de confiança com o cliente enxergando-o como fonte para obtenção de futuros cliente (familiares e amigos) e não apenas em uma transação comercial, realizando serviços que realmente o paciente necessita, não aqueles que não são necessários ao tratamento.
8	Marketing de vendas	Divulgação responsável em mídias adequadas, busca de parceria com médicos, planejamento de ciclo de contatos com os clientes, pós prestação de serviços.
9	Equipe de atendimento.	Equipe capacitada para o processo de atendimento pessoal e serviços relacionados ao atendimento; conhecimentos básicos dos serviços (procedimentos fisioterápicos, aperfeiçoamento do processo de atendimento; manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento).
10	Flexibilidade da equipe de atendimento	Organização do trabalho de acordo com o aumento de demanda de pacientes, adaptação para mudanças de acordo com a exigência do tomador de serviços (convênios), mudança de carga horária das atendentes ou novos funcionários de acordo com a demanda.
11	Flexibilidade nas condições de pagamento e financiamento ao cliente	Formas alternativas de pagamento com cartão de crédito (à vista ou parcelado), cheques pré-datados, financiamento de mais longo prazo ao cliente e possíveis descontos para pagamento à vista, incluindo planos especiais para empresas que respondem pelo pagamento do tratamento de seus funcionários.
12	Centralização ou unificação do atendimento.	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma, padronização do atendimento).
13	Serviços complementares	A clínica possui algum serviço diferenciado complementar à atividade principal de fisioterapia, como cafeteria, armários para guarda volumes, lanchonete, banho, entre outros.
14	Plano de contingência para atendimento	Previsão de vários cenários de desastres e medidas para a retomada do atendimento, inclusive deslocamento de clientes e atendentes.
15	Cortesia no atendimento	Os profissionais que trabalham na recepção com atendimento por telefone e pessoalmente dominam os serviços da clínica e tratam o paciente com cordialidade e paciência e competência.
16	Adequação do atendimento ao cliente	Os profissionais técnicos de atendimento são preparados para trabalhar de forma diferenciada e ágil nos processos, com preparo técnico e psicológico para alterar e adequar o atendimento às necessidades e anseios de cada paciente resolvendo de imediato possíveis problemas no atendimento.
17	Consistência ou confiabilidade no atendimento	Capacidade de satisfazer as expectativas do cliente quanto a forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.
18	Capacidade de resolver incidentes críticos	Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a 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.
19	Ampliação de alçada decisória do atendente.	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).
20	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) Call Center	A clínica possui o serviço de atendimento ao cliente e/ou um call center como diferencial, respeita ao Código do Consumidor, flexibilidade de resposta à reclamação do cliente, uso de sugestões e reclamações de clientes para produzir melhorias.
21	Avaliação do cliente	A clínica possui um sistema de consulta ao cliente, durante ao final das seções, com perguntas objetivas que permitam o cliente avaliar os serviços recebidos em todos os setores (desde recepção até o tratamento) e expressar seu nível de satisfação. Oferece alguma retribuição ao cliente pelas críticas seguidas de sugestões para introduzir melhorias na clínica.
22	Atendimento prioritário	A clínica adota medidas e rotinas especiais para o atendimento prioritário para idosos, gestantes e portadores de deficiência física.
23	Atendimento pessoal para pacientes Vips	Existência de uma forma para o atendimento pessoal e diferenciado, área reservada para clientes especiais, horário de atendimento especial.
24	Engenharia de processo	Desenvolvimento e padronização de processos, formulário e dos métodos de trabalho do pessoal que cuida dos serviços de apoio (recepção, limpeza, segurança, copa, etc.)

ARMAS ADMINISTRATIVAS		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma	
25	Padronização do trabalho	A padronização do trabalho atende a alguma especificação do convênio médico atendido, obedece a alguma norma ou procedimento.
26	Higiene e segurança no trabalho	A clínica obedece às exigências legais para a higiene e segurança no trabalho, como saúde ocupacional, previsão de riscos e utilização de normas de segurança. Segue fielmente as normas da ANVISA.
27	Layout e arranjo físico da área de trabalho	O layout e arranjo físico da área de trabalho está de acordo com a padronização do trabalho e ao bem estar do paciente.
28	Gestão da manutenção de equipamentos	Existe um sistema de controle para identificar o estado dos equipamentos utilizados no tratamento ao paciente e promover sua manutenção. A clínica possui equipamentos reservas para eventual quebras
29	Aquisição de matéria prima e componentes de qualidade	Há constantes reuniões entre a equipe técnica para sugerirem aquisição de alguma matéria prima específica para auxiliar no tratamento do paciente e aprovarem sua qualidade.
30	Parceria com fornecedores	O responsável por compras buscar realizar e manter um relacionamento de parceria com os fornecedores de materiais e equipamentos estratégicos para a operação do negócio.
31	Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional enxuta o suficiente para ser adequada à estratégia; há integração entre as áreas e velocidade na tomada de decisão, o organograma é bem definido.
32	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	Os cargos e as funções são bem definidas assim como suas atribuições e delegação de autoridade e definição dos níveis de autonomia decisória, evitando conflito de comando.
33	Comportamento ético	A clínica atua fortemente no sentido de preservar o comportamento ético de seus colaboradores, adotando programas de conscientização.
34	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	Inclui o desenvolvimento das atividades de administração financeira, controle de despesas, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, etc. feitas por especialistas e com o objetivo estratégico (gestão dos recursos torna-se um negócio dentro do negócio – ganhar dinheiro com o produto do faturamento)

ARMA DE ESTRATÉGIA		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma	
35	Entendimento (ou compreensão) do negócio	Os sócios têm clara compreensão de todo o ambiente em que seu negócio está inserido (mercado, concorrência, fornecedores, leis regulamentadoras, riscos, etc.)
36	Fixação do preço dos serviços	Os preços dos serviços prestados são fixados de forma estratégica, observando o valor intrínseco dos serviços, os preços dos concorrentes e nível econômico do mercado que pretende atender.
37	Benchmarking externo	Aprendizado a partir da análise abrangente e copia das práticas de outras empresas (clínicas) cujo desempenho e considerado superior. E necessário para evoluir, considerar a cultura e a estratégia das empresas, analisar os seus pontos forte para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
38	Formulação da estratégia competitiva de negócio	A gestão tem conhecimento de estratégia de negócio ou já contratou alguém habilitado para analisar e formular estratégia competitiva da clínica, tanto a de negócio como as operacionais.
39	Controle das estratégias competitivas operacionais	A gestão monitora a implantação das ações que emergiram da definição da estratégia operacional por meio de controle de prazos e de custos e também em relação aos resultados dessas ações (se atingiram o objetivo e as metas definidas).

ARMA DE MARKETING		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma	
40	Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente.	Na divulgação da empresa, o marketing leva em consideração as exigências, expectativas, necessidades, preferências e anseios dos clientes e procura entender seu comportamento em relação às preocupações e cuidados com a saúde e tratamento, tudo isso voltado ao segmento de mercado de interesse da empresa.
41	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	A gestão possui ações de comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda, incluindo a forma da propaganda boca a boca, e a utilização de redes sociais para relacionamento com a população e clientes potenciais (pacientes que estão em tratamento médico e/ou hospitalar)
42	Realização de promoções e eventos	A clínica participa com assiduidade de feiras, congresso, exposição, <i>workshop</i> , e campanha de qualidade de vida e prevenção aos pacientes.
43	Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente. Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços para atender as suas necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e após a realização do serviço.
44	Marketing institucional	A gestão utiliza-se ações efetivas e constantes de fortalecimento da imagem positiva da clínica para o mercado e seu público alvo.

ARMA DE PESSOAL		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma	
45	Planejamento de recursos humanos	A clínica adota técnicas para identificar a necessidade e quantidade de pessoal nas diversas áreas de serviços (técnico e de apoio) e para definir o nível de conhecimento e escolaridade de cada posto de trabalho.
46	Sistema de administração de pessoal	Adota um sistema avaliação do pessoal das áreas técnicas e de apoio com sistema de recompensas pelo bom desempenho e reciclagem para pessoal com déficit de desempenho.
47	Recrutamento e seleção de pessoal	Existência de estratégias de recrutamento e seleção de pessoal que possa trazer gente já com experiência. Busca atrair para sua empresa pessoas de empresas concorrentes
48	Capacitação de pessoal	Existe estratégias de recursos humanos para aprimoramento da capacitação do pessoal técnico da clínica, como participação em cursos de especialização/treinamento, congressos, etc.
49	Administração participativa	Existência de algum programa de sugestões de melhorias, canal confidencial, criação de um ambiente agradável, saudável e participativo.
50	Relacionamento da empresa com os empregados	Relacionamento da empresa com os empregados, incluindo endomarketing, relações não formalizadas, objetivando criar um clima saudável e de confiança mútua.
51	Política de retenção de funcionários	A clínica preocupa-se em manter seus funcionários até o limite do possível de forma a manter baixa rotatividade de funcionários.
52	Qualidade de vida no trabalho	Preocupação com a satisfação e o bem-estar do empregado, numa acepção bastante ampla, fornecendo planos de saúde, alguma estabilidade, etc.
53	Relacionamento com sindicatos de empregados	Inclui: negociação de acordo coletivo de longo prazo; designação de dirigente sindical influente para o conselho de administração da empresa etc.

Fonte: Acervo Pessoal

6. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste Capítulo serão analisados os dados obtidos da pesquisa de campo e os resultados da aplicação dos testes estatísticos apresentados no Capítulo 4.

6.1 Como as Empresas Competem e o quê o Mercado Valoriza

Por meio de questionários, as empresas da amostra indicaram os quatro campos em que competem, em ordem de importância, e seus respectivos clientes elegeram quatro campos que mais valorizam. A Tabela 02 registra as respostas das empresas (os números 1 a 4 representam a ordem dos campos declarados, sendo 1, para o da competição) e a Tabela 03, registra a manifestação dos 20 clientes consultados de cada empresa (a ordem de escolha parece na segunda coluna).

Tabela 02 - Campos em que as empresas da amostra competem

CAMPO EM QUE COMPETE	EMPRESAS																			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
1 Preço	2	1				3				1						2		3		
2 Condições de pagamento	1						1							2	4					3
3 Multiplicidade de convênios				1		2						2	3	1		4				1
4 Programa personalizado de tratamento	4	2		2	2				1	2			2			1				
5 Qualidade do serviço prestado			4	3	1		4				1	3					1			
6 Diversidade de serviços				4			3		2				1							2
7 Acesso ao atendimento	3		1			1		1			3	4				3		1		4
8 Localização								2	3		2	1	4		1			2	3	
9 Atendimento home care										4										
10 Qualidade do atendimento		4	2		3	4	2	3			4				2		2		4	
11 Prazo de tratamento ao paciente		3							4						3					2
12 Imagem profissional da clínica					4			4						4			3	4	1	
13 Imagem da empresa confiável			3							3				3			4			

Legenda: 1 - Campo da competição; 2 - primeiro campo coadjuvante; 3 - segundo campo coadjuvante; 4 - terceiro campo coadjuvante

Fonte: A autora

Outubro 2018

Da Tabela 02, em relação ao campo da competição (assinalado com o número 1), verifica-se que: quatro empresas competem em Acesso ao atendimento (E3, E6, E8, e E18); três empresas competem em Multiplicidade de convênios (E4, E14 e E20) e outras três em Qualidade de serviço (E5, E11 e E17); em cada um dos campos Preço, Condições de pagamento, Programa personalizado de tratamento e Localização, competem duas empresas (E2 e E10, E1 e E7, E9 e E16, E12 e E15, respectivamente); em Diversidade de

serviços e em Imagem profissional compete uma empresa (E13 e E19, respectivamente); nos demais campos, nenhuma empresa compete

A Tabela 03 mostra uma grande pulverização de campos da competição que são valorizados pelos clientes de cada clínica. A clínica E1, por exemplo, apresenta 3 ou 4 votos na primeira ordem (campo da competição) para os campos Preço, Condições de pagamento, Multiplicidade de convênios e Qualidade de serviço e, para o quesito valorização, esses votos se distribuem em quatro campos. Esse comportamento é generalizado, o que leva a uma indefinição sobre o campo que o mercado de cada clínica valoriza.

Tabela 03 - Manifestação dos clientes das clínicas

ATRIBUTOS DAS CLÍNICAS CORRESPONDENTES AOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO		OR DE M	EMPRESAS																				
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
1	Possuir preços atraentes menores do que os preços praticados por outras clínicas	1	3	1	0	1	2	0	5	0	5	2	3	4	5	2	4	5	1	1	6	9	
		2	3	0	0	0	3	1	0	2	2	3	2	4	2	0	0	4	0	6	3	0	
		3	1	0	1	3	2	7	1	1	2	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	1	
		4	0	0	1	0	2	2	1	1	2	2	2	2	0	0	3	2	0	1	2	3	
2	Oferecer facilidades de pagamento como desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito	1	4	3	1	4	3	2	1	2	2	2	2	4	5	7	1	1	3	1	1	1	
		2	2	0	0	0	4	1	1	2	4	2	1	1	2	0	1	3	1	1	3	0	
		3	3	0	2	3	3	2	1	3	2	2	0	3	1	0	2	0	0	0	1	2	
		4	2	0	3	1	1	4	2	1	2	0	3	0	0	1	2	1	2	0	1	0	
3	Aceitar planos de saúde que são recusados por outras clínicas	1	3	3	1	1	2	1	1	5	1	1	3	0	3	2	0	4	0	0	0	0	
		2	0	6	1	3	2	1	1	3	1	0	0	0	5	2	1	1	1	1	1	0	
		3	2	1	0	0	1	1	2	1	0	0	2	0	1	0	0	3	0	1	0	1	
		4	1	0	2	1	1	2	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	2	1	0	
4	Apresentar programas de terapia personalizados que proporcionam conforto e confiança no tratamento do paciente	1	1	1	1	2	3	0	1	2	1	8	1	0	0	3	0	2	7	1	0	1	
		2	0	0	3	3	0	2	3	1	1	5	1	1	0	2	2	3	1	1	2	2	
		3	2	0	1	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	
		4	0	3	1	1	2	3	1	3	2	0	1	1	1	3	1	1	0	0	1	1	
5	Possuir alta qualidade no tratamento, profissionais com alta experiência e possuir equipamentos sofisticados	1	4	3	4	2	3	3	2	1	0	0	2	5	2	1	6	2	4	2	5	3	
		2	2	4	2	4	2	0	1	1	3	3	4	2	6	5	2	2	4	1	3	5	
		3	2	2	2	1	4	2	1	0	1	0	1	1	3	4	1	2	0	2	1	1	
		4	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	3	1	1	2	1	0	1	0	0	
6	Maior variedade de tratamento	1	0	4	3	3	1	1	1	1	2	0	2	0	0	0	3	1	4	7	0	1	
		2	3	3	6	4	2	2	2	2	0	3	2	4	4	2	6	2	4	3	1	0	
		3	2	5	1	0	3	2	2	1	0	5	3	1	2	3	0	5	0	1	1	2	
		4	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	2	3	1	4	1	0	0	2	
7	Proporcionar facilidade de acesso como, por exemplo, atendimento telefônico sem demora, site de boa qualidade que permite agendar e reagendar as sessões.	1	1	0	0	0	0	0	4	0	2	1	1	0	1	1	0	1	5	2	1		
		2	3	1	2	3	2	2	5	4	1	2	2	1	3	2	3	0	3	3	0	5	
		3	3	4	6	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	5	1	3	6	4	2	2	
		4	0	3	2	0	1	1	2	3	2	4	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	
8	Possuir localização próxima a estação de metro e/ ou de ônibus, o que facilita a locomoção do paciente	1	0	0	1	2	0	2	1	3	1	5	0	3	2	4	2	1	0	3	3	2	
		2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	5	3	1	1	0	2	3	2	1	
		3	0	4	1	3	0	1	3	0	0	4	1	7	7	3	1	3	4	2	4	4	
		4	1	3	3	2	0	1	1	2	1	0	1	1	1	1	0	2	2	1	1	0	
9	Oferecer programa de fisioterapia residencial sem restrição sobre qualquer tipo de tratamento com custo adicional justo	1	1	0	1	0	0	4	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
		2	3	1	1	0	2	0	4	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	2	
		3	1	4	1	1	0	1	2	3	2	1	2	0	2	1	3	2	2	3	3	1	
		4	4	3	2	3	3	2	0	0	2	1	2	0	1	0	2	4	4	2	2	1	
10	Oferecer atendimento de qualidade na recepção, na comunicação sobre o tratamento e no contato do cliente. Possuir profissionais com habilidade no trato pessoal	1	1	1	0	4	4	1	4	5	4	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	
		2	3	0	0	5	1	1	0	0	2	2	0	2	2	1	2	2	0	2	1	1	
		3	1	1	1	2	3	3	2	3	0	2	1	2	1	1	2	2	3	1	4	1	
		4	2	2	1	4	6	0	5	1	1	4	0	4	3	4	1	5	2	7	1	5	
11	Possuir prazo de tratamento menor do que a expectativa e cumprir os prazos prometidos	1	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
		2	0	0	0	1	0	1	0	4	4	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	
		3	3	1	1	0	0	0	1	4	2	1	0	1	0	0	3	1	3	0	1	2	
		4	2	2	3	3	0	4	4	1	2	0	2	0	2	2	0	0	5	4	0	0	
12	Ser reconhecida no mercado por apresentar resultados positivos e por possuir profissionais altamente capacitados	1	1	2	2	0	2	0	0	0	0	1	2	3	3	2	0	0	0	1	1	1	
		2	1	0	1	0	0	3	1	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	3	
		3	2	1	2	0	0	2	1	2	1	0	3	3	1	1	2	0	0	0	0	2	
		4	1	2	2	2	1	0	1	1	1	3	2	5	0	0	1	0	2	1	7	4	
13	Possuir e transmitir confiança sob ética comercial (cobrar preços justos e cumprindo acordos sobre pagamentos) e profissional (manter sigilo sobre pacientes e tratamento)	1	1	0	6	0	0	2	0	1	0	0	3	1	0	0	1	1	0	0	2	0	
		2	0	1	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1	1	2	0	0	1	0	1	0	2
		3	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
		4	1	3	1	0	0	3	1	2	0	0	0	2	1	1	2	0	1	0	4	3	
SOMA (nº entrevistados)			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

Legenda: Coluna Ordem: 1 - Campo da competição; 2 - 1º campo coadjuvante; 3 - 2º campo coadjuvante; 4 - 3º campo coadjuvante

Fonte: A autora

Outubro 2018

Para obter uma melhor definição, optou-se por aplicar a Equação 1 sobre os resultados da Tabela 03, o que forneceu os valores da Tabela 04, nas qual, a célula em cor amarela indica o campo da competição valorizado pelos clientes de cada empresa (maior valor de P da Equação 1), a célula em cor azul, o primeiro campo coadjuvante, a célula de cor verde, o segundo campo coadjuvante e, a célula de cor lilás, o terceiro coadjuvante (segundo, terceiro e quarto maiores valores de P da Equação 1).

Tabela 04 - Resultado da aplicação da Equação 1 sobre os dados da Tabela 03

CAMPOS DA COMPETIÇÃO QUE NAS EMPRESAS QUE OS CLIENTES		EMPRESAS																			
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
1	Preço	26	5	3	11	25	19	28	9	37	23	27	34	31	10	27	39	5	28	43	50
2	Condições de pagamento	34	15	12	27	34	21	12	23	28	20	16	29	33	36	14	15	20	8	17	9
3	Multiplicidade de convênio	20	35	10	15	19	12	12	31	15	8	20	0	17	25	7	30	3	7	4	2
4	Programa personalizado de tratamento	9	8	17	20	17	9	17	18	16	57	9	4	1	24	7	20	42	16	7	12
5	Qualidade do serviço prestado	33	31	30	24	30	19	16	8	11	9	26	36	35	29	40	21	32	18	36	32
6	Diversidade de serviços	13	39	36	28	18	16	15	13	11	20	24	15	18	15	34	25	33	46	5	11
7	Acesso ao atendimento	20	14	20	17	15	11	41	19	19	19	19	8	22	23	14	11	26	42	14	24
8	Localização	4	17	16	21	6	19	18	23	12	36	12	45	34	30	15	13	16	29	30	21
9	Atendimento home care	20	14	12	5	9	24	16	9	14	11	9	0	5	2	13	14	11	11	8	9
10	Qualidade do atendimento	18	9	3	43	35	14	29	32	27	29	2	14	11	12	23	15	14	9	15	15
11	Prazo de tratamento ao paciente	8	4	5	11	0	12	11	21	33	2	18	2	7	7	6	2	17	4	5	4
12	Imagem profissional da clínica	13	14	19	2	11	13	6	8	6	3	19	24	17	17	18	0	2	1	21	22
13	Imagem da empresa confiável	6	6	34	3	3	15	3	12	4	0	21	7	4	4	13	7	1	3	16	11

Fonte: A autora

Outubro 2018

Determinando a variável GAN entre os quatro campos declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelos respectivos clientes, obtém-se a distribuição de valores mostrada na Tabela 05, que serve para avaliar o nível de alinhamento entre esses dois conjuntos. Lembrando que quanto mais próximo de +1 é o valor de GAN melhor é o nível de alinhamento, verifica-se um forte desalinhamento entre campos declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelos clientes (90% deles estão distribuídos abaixo de 0,20 e, com respeito ao campo da competição, há coincidência para apenas as clínicas E1 e E12).

Tabela 05 - Distribuição dos valores de GAN para campos declarados pelas empresas e campos reconhecidos pelos clientes do mercado

Intervalo de distribuição para GAN	Frequência simples	Frequência acumulada (%)
[-1,00; -0,60)	8	40%
[-0,60; -0,20)	5	65%
[-0,20; 0,20)	5	90%
[0,20; 0,60)	2	100%
[0,60; 1,00]	0	100%

Fonte: A autora

Dado a grande dispersão na escolha dos campos pelos clientes das empresas individuais, procurou-se identificar os três campos da competição mais valorizados para o mercado total (de todas as empresas em conjunto), o que foi feito somando os valores das colunas da tabela 04 e adotando os campos associados aos três maiores, tendo-se obtido o resultado mostrado no Quadro 14. Este quadro fornece também o número de empresas que adotam esses campos como o da competição.

Quadro 14 - Campos valorizados pelos clientes do mercado de todas as empresas

Ordem	1º Colocado	2º Colocado	3º Colocado
Campos do mercado total	Qualidade de serviço	Preço	Diversidade de serviço
Nº de empresas que adotam como campo da competição	3	2	1

Fonte: A autora

Outubro 2018

Desta análise, conclui-se o quanto segue, o que cumpre o segundo objetivo específico da pesquisa:

- Existe um grande espalhamento de preferências dos clientes por atributos das clínicas;
- A distribuição dos valores de GAN mostra que há um forte desalinhamento entre os campos da competição declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelos seus respectivos clientes
- Considerando os três principais campos de preferência do mercado total, apenas 30% das clínicas o adotam como campo da competição.

6.2 Avaliação da Importância da Escolha da Estratégia de Negócio e do seu Alinhamento ao Mercado

Para se proceder a essa avaliação, deve-se, inicialmente, dividir as empresas em dois grupos: o das mais e o das menos competitivas. Isso foi feito utilizando-se o índice de Nihans (que forneceu $N = 1,54$), tendo-se obtido o resultado mostrado na Tabela 06. Duas clínicas se situaram no limite e cada uma foi classificada em cada um dos grupos.

Tabela 06 - Grupos de clínicas mais e menos competitivas

Mais competitivas		Menos competitivas	
Cínica	GC	Cínica	GC
E17	2	E11	1,5
E15	1,9	E01	1,47
E19	1,9	E07	1,47
E20	1,85	E10	1,4
E12	1,8	E03	1,37
E13	1,8	E04	1,35
E06	1,6	E09	1,35
E14	1,6	E16	1,27
E08	1,5	E02	1,25
		E05	1,2
		E18	1,2

Fonte: A autora
Outubro 2018

O Quadro 15 fornece os campos da competição declarados pelas clínicas e também aqueles valorizados pelos seus respectivos clientes.

Quadro 15 - Campos da competição declarados pelas clínicas e valorizados pelos seus respectivos clientes

Agosto 2018

	Clínica	Campo de competição declarado pela clínica	Campo de competição valorizado pelos clientes
COMPETITIVAS	E17	Qualidade de serviço	Programa personalizado
	E15	Localização	Qualidade de serviço
	E19	Imagem	Preço
	E20	Multiplicidade de Convênio	Preço
	E12	Localização	Localização
	E13	Diversidade de serviço	Qualidade de serviço
	E06	Acesso Atendimento	Atendimento Homecare
	E14	Multiplicidade de Convênio	Condições de pagamento
	E08	Acesso Atendimento	Condições de pagamento
COMPETITIVAS	E11	Qualidade de serviço	Preço
	E01	Condições de pagamento	Condições de pagamento
	E07	Condições de pagamento	Acesso ao cliente
	E10	Preço	Programa personalizado
	E03	Acesso Atendimento	Diversidade de serviço
	E04	Multiplicidade de Convênio	Qualidade atendimento
	E09	Programa personalizado	Preço
	E16	Programa personalizado	Preço
	E02	Preço	Qualidade de serviço
	E05	Qualidade de serviço	Qualidade de atendimento
	E18	Acesso Atendimento	Qualidade de serviço

Fonte: A Autora

Outubro 2018

Para verificar se os conjuntos de campos da competição em cada grupo de empresa são semelhantes foi aplicado o teste da normal para pequenas amostras de variáveis categorizadas, desenvolvido por Contador e Senne (Apêndice), uma vez que, no presente caso, a aplicação do teste de Zelterman gerou variância negativa

A aplicação desse teste estatístico forneceu cauda $\alpha=0,048$ para os campos declarados pelas empresas. Ou seja, as empresas mais e as menos competitivas escolhem conjuntos de campos da competição distintos (a um nível de significância de 5%).

Contador (2008) demonstrou em seus estudos que tanto as empresas mais como as menos competitivas escolhem campos da competição

semelhantes, e que essa escolha, portanto, não explicava porque uma empresa é mais competitiva do que outra, mas postulou que a escolha dos campos pelas empresas estavam alinhado aos anseios dos cliente (ou sejam o que o mercado valoriza). No presente caso, esse postulado de Contador (2008) não se verificou. E a explicação está no fato de haver um forte desalinhamento entre os campos declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelo mercado, conforme mostra os valores da Tabela 06. Portanto, mais do que contrariar o citado postulado, esse resultado vem corroborá-lo.

Para os campos valorizados pelo mercado (aqueles enumerados na última coluna da Tabela 09, o teste de Contador e Senne (2016) fornece cauda $p=0,117$, o que acusa semelhança entre os conjuntos de campos da competição das empresas mais e das menos competitivas, em consonância com o postulado de Contador (2008).

Desta análise, conclui-se que a escolha do campo da competição é importante para a empresa competir e que seu correto alinhamento com o mercado influencia a competitividade, o que responde à questão por trás do terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar o efeito que a escolha da estratégia de negócio e seu alinhamento ao mercado possui sobre a competitividade desse tipo de empresa.

6.3 Avaliação da Importância dos Alinhamentos da Estratégia Operacional com a de Negócio e com o Mercado

Essa avaliação será feita por meio da análise da intensidade média das armas e dos focos nos campos da competição declarados pelas empresas e nos campos valorizados pelos clientes de cada clínica.

Lembrando os conceitos fornecidos por Contador (2008), intensidade média das armas é a variável matemática que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa, e foco mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

Assim, o foco pode ser entendido como uma medida do nível de alinhamento das competências internas da empresa (armas da competição, sobre quem reside a estratégia operacional da empresa) aos campos da competição (sobre quem reside a estratégia de negócio da empresa). Se o foco das armas em um campo for igual a unidade (valor máximo que essa variável pode assumir), tem-se um alinhamento perfeito entre armas e campo da competição.

A intensidade média das armas, por sua vez, mede o nível de robustez que a empresa possui nas suas competências internas (todas as armas da competição). É uma variável neutra em relação ao alinhamento entre as estratégias operacional e de negócio, não possui nenhuma relação entre ambas.

A Tabela 07 exhibe os dados de interesse de cada empresa (clínica) a partir dos quais foram determinados os valores exibidos pela Tabela 08 utilizadas para analisar a importância dos alinhamentos da estratégia operacional com a de negócio e com o mercado, considerando todas as empresas da amostra. Na determinação dos coeficientes de correlação optou-se pelo de Spearman, pelas razões apresentadas na seção 4.4.

Tabela 07 - Valores das variáveis de interesse extraídos do estudo

Foco no campo da competição					
	Clínica	Grau de competitividade	Intensidade média das armas	Declarado pela clínica	Valorizado pelos clientes
MAIS COMPETITIVAS	17	2,00	3,68	0,75	0,66
	15	1,90	4,25	0,92	0,85
	19	1,90	4,17	0,89	0,97
	20	1,85	3,66	0,66	0,79
	12	1,80	3,57	0,76	0,76
	13	1,80	3,32	0,74	0,76
	6	1,60	2,32	0,58	0,40
	14	1,60	2,89	0,61	0,61
	8	1,50	4,06	0,72	0,70
MENOS COMPETITIVAS	11	1,50	3,47	0,73	0,72
	1	1,47	2,36	0,56	0,56
	7	1,47	4,13	0,91	0,65
	10	1,40	0,83	0,16	0,19
	3	1,37	1,81	0,29	0,37
	4	1,35	2,15	0,46	0,49
	9	1,35	3,40	0,67	0,67
	16	1,27	2,45	0,50	0,37
	2	1,25	3,70	0,76	0,59
	5	1,20	1,09	0,16	0,21
	18	1,20	3,77	0,82	0,54

Fonte: A autora

Outubro 2018

Tabela 08 - Valores para análise da importância do alinhamento

Coefficiente de correlação do Grau de competitividade		
Intensidade média das armas	Foco no campo da competição declarado pelas empresas	Foco no campo da competição valorizados pelos clientes
0,42	0,43	0,74
Nível de significância do teste da média (t) entre grupos de empresas mais e a menos competitivas		
0,024	0,029	0,003

Fonte: A autora

Outubro 2018

Dos valores da Tabela 11, observa-se que o foco no campo da competição valorizado pelos clientes (que exprime o alinhamento entre esse campo e as

estratégias operacional) possui coeficiente de explicação do porquê uma empresa é mais competitiva do que outra superior a 50%, enquanto que o foco no campo da competição declarado pela empresa possui coeficiente de explicação desprezível para esse mesmo fenômeno.

Esses resultados são coerentes uma vez que existe um forte desalinhamento entre os campos declarados pelas empresas e aqueles valorizados pelo mercado, como mostra a distribuição dos valores de GAN.

Disto, pode-se concluir que:

- a) O alinhamento entre as estratégias operacionais e os campos valorizados pelo mercado influencia a competitividade das empresas;
- b) O alinhamento entre as estratégias operacionais e os campos declarados pelas empresas só influencia a competitividade se houver alinhamento entre esses campos e aqueles valorizados pelo mercado.

O baixo valor obtido para do coeficiente de correlação do grau de competitividade com a Intensidade média das armas é bastante significativo, uma vez que, como foi dito, essa variável é neutra em relação ao alinhamento entre as estratégias operacional e de negócio. Funciona, pois, como uma contraprova para as conclusões enunciadas acima e mostra que o alinhamento de estratégias influencia mais a competitividade da empresa do que sua capacitação técnica.

O alto nível de significância do teste de comparação das médias (t) entre as empresas mais e a menos competitivas para o foco no campo da competição valorizados pelos clientes, comparado com o nível de significância deste teste para os duas outras variáveis (intensidade média das armas e foco no campo da competição declarado pelas empresas), pode ser visto como mais uma confirmação da influência do alinhamento entre as estratégias operacionais e os campos valorizados pelo mercado. Ou seja, o foco das armas no campo da competição valorizado pelo mercado distingue de forma mais efetiva as empresas mais das menos competitivas do que a intensidade média das armas ou o foco no campo da competição em que a empresas declara competir, se esse campo não é valorizado pelo mercado.

7. CONCLUSÕES

A proposta da presente pesquisa, formulada pelo seu objetivo geral, foi avaliar a importância que o alinhamento entre as estratégias operacionais e a de negócio possui sobre a competitividade de empresas prestadoras de serviços de fisioterapia da cidade de São Paulo.

Foram abordados três tipos de alinhamento de estratégias: a) alinhamento da estratégia de negócio com o mercado (chamado de alinhamento externo ou de negócio); b) alinhamento da estratégia operacional à de negócio (chamado de alinhamento operacional interno); e c) alinhamento da estratégia operacional ao mercado (chamado de alinhamento operacional externo).

Para a consecução do objetivo geral da pesquisa foram enunciados seis objetivos específicos que fornecem os passos para se chegar ao objetivo geral, mas que, além disso, fornecem resultados de interesse tanto para o segmento de negócio estudado como para estudiosos sobre estratégia competitiva.

O primeiro objetivo específico (adaptar os conceitos do modelo CAC a clínicas de fisioterapia) forneceu um desses resultados que interessam aos empresários dessas clínicas. Por meio de um processo validado, foram identificados os campos da competição assim como as armas de interesse do setor, que são informações valiosas para empresários analisarem de forma mais clara os objetivos e as capacitações nesse tipo de negócio

O segundo objetivo específico (entender como as empresas prestadoras de serviços de fisioterapia competem e os atributos que o mercado valoriza nesse tipo de serviço) forneceu também informações de valor para os empresários que participaram da pesquisa. Mostrou que existe um acentuado distanciamento entre os campos em que as empresas competem, ou pensar competir, e aqueles atributos que são valorizados pelos seus clientes. Mostrou também que existe uma grande pulverização nos atributos de interesse dos clientes quando se pensa em cada empresa individual, o que dificulta definir uma estratégia de negócio que atenda a maioria dos clientes de sua clínica.

Porém, ao se abordar o mercado por inteiro (considerando todas as clínicas da amostra) pôde-se verificar uma melhor convergência desses atributos. E essas conclusões podem ser valiosas para os empresários, pois

refletem um conhecimento balizado sobre esse mercado na cidade de São Paulo. A Tabela 09 fornece os valores de P , (Equação 2) para todos os campos da competição de interesse do setor. Verifica-se os campos qualidade do serviço prestado e preço se destacam dos demais. Por outro lado, os dois campos em imagem, os campos em prazo de tratamento, em atendimento homecare e em programa personalizado de tratamento parecem não atrair a atenção dos clientes.

Os resultados da análise do terceiro objetivo específico indicam que a escolha do campo da competição de forma alinhada ao mercado é determinante para a competitividade desse tipo de empresa.

Contador (2008, p.138) afirma que possuir produto adequado ao mercado a que se destina e escolher adequadamente os campos da competição são dois condicionantes da competitividade que, por si só, não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra (são necessário outros dois condicionantes), mas que, uma vez rompido um ou ambos desses condicionantes, haverá distinção sobre a competitividade das empresas. E foi o que se observou na presente pesquisa: o estudo mostrou que as empresas escolhem campos não alinhados ao mercado e essa escolha distingue as mais das menos competitivas. Por outro lado, se atribuirmos a cada empresa o campo mais valorizado pelos seus clientes, não se observa distinção entre o conjunto de campos escolhidos pelos dois grupos de empresas.

Este objetivo específico relaciona-se com o chamado alinhamento externo e seus resultados são uma confirmação do segundo condicionante da competitividade de Contador, assim como do postulado de Porter de que a “vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado”.

Esse resultado atinge o interesse não só dos empresários do setor, mas também dos estudiosos sobre teoria da vantagem competitiva

Os resultados da análise do quarto objetivo específico mostram que o alinhamento da estratégia operacional ao mercado influencia a competitividade nesse tipo de negócio. O foco das armas da competição no campo da competição mais valorizado pelos clientes é a variável que melhor explica porque

uma clínica da amostra é mais competitiva do que outra (coeficiente de explicação de 55%).

Este objetivo específico relaciona-se com o chamado alinhamento operacional externo e seus resultados confirmam o postulado da RBV: “a empresa pode obter vantagem competitiva sustentável se dispuser de capacitações (conjunto de recursos deliberadamente integrados para executar uma função) que gere benefício aos clientes” (Prahalad e Hamel, 1990), ou que seja valorizada pelo cliente.

Os resultados da análise do quinto objetivo específico (efeito que o alinhamento da estratégia de operacional à estratégia de negócio possui sobre a competitividade desse tipo de empresa) mostram que não basta alinhar as armas da competição aos campos declarados pelas empresas se esses campos não atendem aos anseios do mercado.

Este objetivo específico relaciona-se com o alinhamento operacional interno e, junto com os resultados do objetivo específico anterior, constituem prova e contraprova de três condicionantes da competitividade do modelo CAC: a) escolha adequada dos campos da competição e coadjuvante; b) escolha adequada das armas da competição; e c) alinhamento das armas aos campos da competição.

A contraprova está no resultado obtido para o coeficiente de correlação do grau de competitividade com o foco no campo da competição declarado pelas empresas, que não explica porque uma clínica é mais competitiva do que outra, justo porque esses campos não estão alinhados ao mercado, conforme mostra a variável GAN.

Observa-se aqui a necessária presença de dois tipos de alinhamento para a empresa ser competitiva: alinhamento externo e alinhamento operacional interno, o que responde a pergunta da presente pesquisa.

Por fim, é interessante chamar atenção para o baixo valor obtido para o coeficiente de correlação do grau de competitividade com a intensidade média das armas. Observe-se que as armas da competição que compõem o foco no campo valorizado pelos clientes estão presentes no cálculo dessa variável e, a

despeito disso, ela não possui o poder de explicação para o fenômeno da competitiva que o foco nesse campo possui.

Esse resultado encerra uma mensagem importante: o alinhamento de estratégias é muito mais significativo para a competitividade do que a robustez nas suas competências internas, o que leva a um corolário forte, qual seja, é possível tornar a empresa competitiva investindo em uma pequena parte (cerca de 1/3) das armas que compõem suas competências internas e, portanto, a um custo mais baixo do que prega, por exemplo, a filosofia da Qualidade Total

Os resultados da análise desses dois últimos objetivos específicos atingem o interesse também dos estudiosos sobre teoria da vantagem competitiva, além daqueles dos empresários do setor.

Como sugestão de continuidade para pesquisas futuras, sugere-se que se aplique esses mesmos constructos do modelo CAC aqui utilizados para estudar a questão do alinhamento de estratégias em outros setores produtivos, sejam de bens ou de serviços, para confirmar (ou não) os resultados aqui obtidos. Frise-se que esse é um assunto atual e de interesse da comunidade científica e principalmente para empresas inseridas no mercado de saúde em geral.

REFERÊNCIAS

Será que tudo que foi citado no texto está aqui? E tudo que está aqui foi citado.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CASTRO, K. D. **Verificação da variedade de resultados da teoria da competitividade para instituições de ensino básico** – Campo Limpo Paulista: p.51-52, 2018.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Struture: Chaters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1966.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da Competição**. São Paulo Ed. Saint Paul 2008.

CONTADOR, J. C. **Estrutura, variáveis matemáticas e validação do modelo de campos e armas da competição** DOI: 10.5585/rai. V5i3. 192. RAI: revista de administração e inovação, v. 5, n. 3, p. 20-41, 2009.

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C.; LEITE, C. E. **Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade**. Exacta, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 83-104, 2014.

GREGORY, R.; MUNTERMANN, J. **Theorizing in Design Science Research: Inductive versus Deductive Approaches**. ICIS 2011 Proceedings, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. Pearson education, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, the Free Press, New York. 1980.

PORTER, M. E. **A estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir custos**. São Paulo: Artmed Editora, 2007.

PORTER, M. E. **Competição**. São Paulo: Editora Elsevier, 2009.

PORTER, M. E.; STERN, S., *the New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, Council on Competitiveness*, Washington, DC, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - da Revolução Urbana à Revolução Digital** - 7ª Ed., Editora Atlas, 2012.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B., GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Fourth ed. Bookman, Porto Alegre. 2009.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J, Jr. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Arned, 2ª. Ed, 2006.

ZELTERMAN, D. **Goodness-of-Fit Tests for Large Sparse Multinomial Distributions**. Journal of the American Statistical Association, 82 (398), pp. 624-629, 1987.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior**. Princeton university press, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário para informações gerais sobre a clínica e identificação dos campos em que compete

Prezado Gestor da Clínica

Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais os principais campos que sua clínica compete ou está melhor preparada para competir. Dentre os campos da competição relacionados abaixo, indique com "X" quatro deles que você supõe que sua clínica compete, observando a ordem de importância

Competir em um campo significa ser ou almejar ser melhor que seus concorrentes nesse campo. É por meio desse campo que a empresa busca atrair o cliente para si

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração

Edna Aparecida Ribeiro

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		Ordem de Importância			
Designação	Significado de competir em cada campo da competição	1º	2º	3º	4º
1. Preço	Possuir preços menores do que o preço dos concorrentes.				
2. Condições de pagamento	Oferecer maior facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito				
3. Multiplicidade de convênios	Possuir convênios com uma quantidade de planos de saúde maior do que os concorrentes				
4. Programa personalizado de tratamento	Planejar programas terapêuticos personalizados para cada paciente para atender seu desvio anatômico e/ou fisiológico que que julga ser mais eficaz do que os concorrentes, desenvolvendo estudos				
5. Qualidade do serviço prestado	Oferecer serviços fisioterápicos que julga ser de melhor qualidade do que os dos concorrentes, mantendo profissionais experientes e equipamentos de última geração				
6. Diversidade de serviços oferecidos	Oferecer maior variedade de tratamento e serviços fisioterápicos que os concorrentes.				
7. Acesso ao atendimento	Proporcionar maior facilidade de acesso à clínica do que os concorrentes como, por exemplo, atendimento telefônico ágil, site especialista permitindo agendamento e reagendamento de sessões, amplo estacionamento, acesso especial para clientes com necessidades especiais, etc.				
8. Localização	Possuir localização privilegiada, como proximidade a estações de metrô e/ou ônibus, ou na região de seu mercado de atuação, ou em via de grande circulação, tornando-se visível ao público				
9. Atendimento tipo <i>home care</i>	Oferecer plano de tratamento residencial com melhor atendimento do que os concorrentes, procurando atender a disponibilidade do cliente e criando condições de mobilizar os equipamentos necessários ampliando a variedade de atendimento <i>home care</i> e com sobre preço justo				
10. Qualidade do atendimento	Oferecer atendimento ao cliente de melhor qualidade que a das empresas concorrentes, na recepção, na comunicação sobre o tratamento e no contato com o cliente, procurando desenvolver aptidões psicológica nos profissionais para melhorar a autoestima do paciente durante as sessões de fisioterapia				
11. Prazo de atendimento do paciente	Oferecer prazos de tratamento menor que os concorrentes por meio de técnicas especiais e/ou tratamento intensivo e cumprir com rigor os prazos inicialmente estabelecidos com o paciente, em termos de número de sessões, de maneira mais precisa do que os concorrentes				
12. Imagem profissional da clínica	Oferecer serviços que projete uma imagem da clínica mais favorável e de maior credibilidade do que os concorrentes sob aspectos valorizados pelos clientes (confiança no resultado, confiança nos profissionais, etc.)				
13. Imagem de empresa confiável	Possuir imagem mais favorável que a dos concorrentes em aspectos valorizado pelos clientes (ética comercial e profissional), pelos funcionários (tratamento adequado), pelos fornecedores (ética comercial) e por membros da sociedade (respeito à cidadania e à vizinhança)				

Solicitamos ainda que informe a receita da sua clínica nos anos de 2012 e 2017. Para efeito de confidencialidade, considere a receita de 2012 igual a 100 e forneça o valor relativo para o ano de 2012. Por exemplo, se a receita cresceu nesse período 37 %, receberá valor 137 no campo correspondente

Receita em 2012 = 100

Receita em 2017 = ____

APÊNDICE B - Questionário para identificar os campos da competição mais valorizados pelos clientes da clínica.

Clínica- _____

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado cliente da Clínica.

Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais as características da Clínica são mais valorizadas pelos clientes.

Dentre os atributos abaixo relacionados, indique quatros deles que possuem maior valor para você, que te levaram a escolher esta clínica.

Indique aqueles atributos que são mais importantes para você atribuindo valores 1, 2, 3 e 4 nas colunas correspondentes, sendo o de número 1 aquele que você classifica em primeiro lugar e assim, sucessivamente.

Atributos	Possui valor para mim
Possui preços atraentes que julgo serem menores do que os preços praticados por outras clínicas	
Oferece facilidades de pagamento como desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito	
Aceitou seu plano de saúde que foi recusado por outras clínicas	
Apresentou um programa de terapia personalizado para que me proporcionou conforto e confiança no tratamento	
Percebi alta qualidade no tratamento e reconheço profissionais com alta experientes e a utilização de equipamentos sofisticados	
A clínica proporciona grande facilidade de acesso como, por exemplo, atendimento telefônico sem demora, site de boa qualidade que permite agendar e reagendar as sessões, amplo estacionamento, acesso	
A clínica localiza-se próxima à estação de metrô e/ou de ônibus, o que facilita minha locomoção	
Ofereceu programa de fisioterapia residencial sem restrição para o tipo de tratamento com custo adicional que considero justo	
Oferece atendimento de qualidade na recepção, na comunicação sobre o tratamento e no contato com o cliente. Reconheço nos profissionais habilidade no trato pessoal durante as seções de fisioterapia que	
O prazo de tratamento foi menor do que minha expectativa e foram cumpridos conforme apresentado.	
Senti confiança na minha recuperação pois a clínica possui e transmite imagem bastante positiva com respeito à eficácia nos seus procedimentos, postura ética e qualidade dos seus profissionais.	
A clínica possui e transmite confiança sob os aspectos éticos da profissão, na apresentação do plano e do preço do tratamento e no cumprimento dos acordos de pagamento	

APÊNDICE C - Questionário para validação das armas da competição

QUESTIONÁRIO N° 2
IDENTIFICAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO
CONSIDERAÇÕES INICIAIS
<p>Prezado Gestor,</p> <p>Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de mestrado sobre “Metodologia para estudo das influências do Alinhamento de Estratégias sobre a competitividade das clínicas de fisioterapia” a ser submetida à FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista e à banca examinadora designada pela instituição.</p> <p>Por favor, leia atentamente o enunciado do conteúdo de cada arma e escolha a melhor opção para a seguinte afirmativa.</p> <p>Esta arma, se utilizada com alto desempenho na gestão da minha clínica, pode gerar alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes?</p> <p>Opções para sua resposta:</p> <p>CT = Concordo totalmente</p> <p>CP = Concordo parcialmente</p> <p>NC = Não concordo</p> <p>DP = Discordo parcialmente</p> <p>DT = Discordo totalmente</p> <p>IMPORTANTE: Se necessário consulte outros gestores ou colaboradores da empresa. A acuidade de suas respostas é essencial para o sucesso deste projeto de pesquisa. Não existe resposta certa ou errada.</p> <p>Muito obrigada.</p> <p>Edna Aparecida Ribeiro.</p>

LISTA DE ARMAS (atividades ou recursos)						
ARMAS DE ATENDIMENTO						
CT	CP	NC	DP	DT		
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma					
1	Estudo da localização da empresa e seus postos de atendimento	Utilização de estudos com técnicas adequadas de localização para identificar o local da instalação da clínica e de suas filiais quando houver, considerando a localização dos concorrentes e do mercado a atender.	134	25		
2	Canais virtuais de acesso a empresa	Inclui site da empresa proporcionando atendimento virtual, serviços e informações ao cliente como, por exemplo, fale conosco, e-mail, chat, agendamentos pelo site, fotos e localização da empresa, indicação de como chegar, avaliação dos pacientes e usuários, etc.	245	13		
3	Facilidade de acesso	Inclui localização apropriada, com estacionamento, disponibilidade de transporte público, acesso para pacientes especiais, como cadeirantes, com atendente à disposição para ajuda na mobilidade, horário de atendimento ampliado e adequado ao usuário.	1245	3		
4	Layout e arranjo físico da área de atendimento	Área de recepção independente da sala de espera, infraestrutura (pessoal e equipamentos) adequada à recepção, layout agradável da sala de espera.	1345	2		
5	Ambiente físico da área de atendimento	Conforto do ambiente de atendimento, arquitetura e organização, ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores, conforto térmico e acústico, iluminação. Atendimento individual e área especial para crianças e idosos, ambiente adaptado para o atendimento dos pacientes com necessidades especiais. Boa aparência física dos funcionários, devidamente trajados, asseio e limpeza do local de atendimento, expurgo imediato e adequado de material utilizado no último atendimento, etc.	345	12		
6	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados dos clientes com informações clínicas e socioeconômicas do paciente e registros especiais e prontuário eletrônico. Agendamento do atendimento, controle de presença. Pode incluir um sistema próximo ao CRM (Customer Relationship Management)	5	1234		
7	Gestão comercial e estratégica	Orientada para um relacionamento de confiança com o cliente enxergando-o como fonte para obtenção de futuros cliente (familiares e amigos) e não apenas em uma transação comercial, realizando serviços que realmente o paciente necessite, não aqueles que não são necessários ao tratamento.	123	45		
8	Projeto de sistemas voltado para o cliente	Acesso físico do paciente à clínica rápido com controle de segurança, disponibilização de terminais de computador local para acompanhamento de suas seções, visualização dos mapas de evolução do tratamento com laudos e pareceres técnicos e prognósticos atualizados. Espaço para postagem de reclamações e sugestões.	4	3	25	1
9	Dimensionamento do número de atendentes	Organização do horário de trabalho utilizando técnicas adequadas para dimensionar o número de fisioterapeutas considerando a variação de demanda ao longo do dia tendo como objetivo o pleno atendimento se causar ociosidade dos atendentes.	34	12	5	
10	Estilo arrojado de vendas	Inclui atendimento domiciliar, atendimento especial (com múltiplos especialistas) e exclusivo.	3		245	1
11	Marketing de vendas	Divulgação responsável em mídias adequadas, busca de parceria com médicos, planejamento de ciclo de contatos com os clientes, pós prestação de serviços.	3	245		1
12	Equipe de atendimento.	Equipe capacitada para o processo de atendimento pessoal e serviços relacionados ao atendimento, conhecimentos básicos dos serviços (procedimentos fisioterápicos, aperfeiçoamento do processo de atendimento, manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento).	1234	5		
13	Flexibilidade da equipe de atendimento	Organização do trabalho de acordo com o aumento de demanda de pacientes, adaptação para mudanças de acordo com a exigência do tomador de serviços (convênios), mudança de carga horária das atendentes ou novos funcionários de acordo com a demanda.	124	35		
14	Flexibilidade nas condições de pagamento e financiamento ao cliente	Formas alternativas de pagamento com cartão de crédito (à vista ou parcelado), cheques pré-datados, financiamento de mais longo prazo ao cliente e possíveis descontos para pagamento à vista, incluindo planos especiais para empresas que respondem pelo pagamento do tratamento de seus funcionários.	12	345		
15	Centralização ou unificação do atendimento.	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma, padronização do atendimento).	345	12		
16	Serviços complementares	A clínica possui algum serviço diferenciado complementar à atividade principal de fisioterapia, como cafeteria, armários para guarda volumes, lanchonete, banho, entre outros.	25	134		
17	Plano de contingência para atendimento	Previsão de vários cenários de desastres e medidas para a retomada do atendimento, inclusive deslocamento de clientes e atendentes.	12	345		
18	Cortesia no atendimento	Os profissionais que trabalham na recepção com atendimento por telefone e pessoalmente dominam os serviços da clínica e tratam o paciente com cordialidade e paciência e competência.	2	1345		
19	Adequação do atendimento ao cliente	Os profissionais técnicos de atendimento são preparados para trabalhar de forma diferenciada e ágil nos processos, com preparo técnico e psicológico para alterar e adequar o atendimento às necessidades e anseios de cada paciente resolvendo de imediato possíveis problemas no atendimento.	1235	4		
20	Consistência ou confiabilidade no atendimento	Capacidade de satisfazer as expectativas do cliente quanto a forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.	245	3	1	
21	Capacidade de resolver incidentes críticos	Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a 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.	34	125		
22	Ampliação de alçada decisória do atendente	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).		125	3	4
23	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) Call Center	A clínica possui o serviço de atendimento ao cliente e/ou um call center como diferencial, respeita ao Código do Consumidor, flexibilidade de resposta à reclamação do cliente, uso de sugestões e reclamações de clientes para produzir melhorias.		12345		
24	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	A clínica possui protocolo no qual é informado ao cliente suas condutas éticas e que ela tem a certeza de que é um instrumento eficaz para gerar plena confiança ao cliente quanto ao sigilo das informações cedidas pelo paciente quer sejam os dados pessoais, econômicos ou clínicos.	45	23	1	
25	Avaliação do cliente	A clínica possui um sistema de consulta ao cliente, durante ao final das seções, com perguntas objetivas que permitam o cliente avaliar os serviços recebidos em todos os setores (desde recepção até o tratamento) e expressar seu nível de satisfação. Oferece alguma retribuição ao cliente pelas críticas seguidas de sugestões para introduzir melhorias na clínica.	4	1235		
26	Sistema de relacionamento com cliente	Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente para proporcionar atendimento personalizado.	4	1	235	
27	Atendimento prioritário	A clínica adota medidas e rotinas especiais para o atendimento prioritário para idosos, gestantes e portadores de deficiência física.	13	24	5	
28	Atendimento pessoal para pacientes Vips	Existência de uma forma para o atendimento pessoal e diferenciado, área reservada para clientes especiais, horário de atendimento especial.	13	4	25	
29	Terceirização do atendimento	O atendimento da clínica é composto por funcionários terceirizados, como, por exemplo, telemarketing.	5	4	123	
30	Engenharia de processo	Desenvolvimento e padronização de processos, formulário e dos métodos de trabalho do pessoal que cuida dos serviços de apoio (recepção, limpeza, segurança, copa, etc.)		12345		
31	Tecnologia de processo	A clínica possui os mais modernos equipamentos para tratamento fisioterápico com profissionais capacitados para seu manuseio.	34	15	2	

ARMAS ADMINISTRATIVAS		CT	CP	NC	DP	DT	
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma						
32	Padronização do trabalho	A padronização do trabalho atende a alguma especificação do convênio médico atendido, obedece a alguma norma ou procedimento.	135			24	
33	Higiene e segurança no trabalho	A clínica obedece as exigências legais para a higiene e segurança no trabalho, como saúde ocupacional, previsão de riscos e utilização de normas de segurança. Segue fielmente as normas da ANVISA.	134	25			
34	Layout e arranjo físico da área de trabalho	O layout e arranjo físico da área de trabalho está de acordo com a padronização do trabalho e ao bem estar do paciente.	143	5		2	
35	Gestão da manutenção de equipamentos	Existe um sistema de controle para identificar o estado dos equipamentos utilizados no tratamento ao paciente e promover sua manutenção. A clínica possui equipamentos reservas para eventual quebras.	35	14		2	
36	Manual de instrução e procedimento	A clínica adota manual de instruções detalhadas sobre cada etapa do processo de atendimento e tratamento dos pacientes pela equipe de atendentes e fisioterapeutas.		34	25		1
37	Armazenamento	O estoque de materiais da clínica possui sistema um controle bem estruturado que disponibiliza os materiais necessários no momento exato de sua utilização. Adota sistema de controle de estoque que evita com alta probabilidade a falta de material e possui uma estratégia para emergencial para suprir uma falta inesperada.	34	5		2	1
38	Seleção e acompanhamento de fornecedores de materiais, equipamentos e serviços.	Cadastro de fornecedores; imagem do fornecedor; qualidade; 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).	4	2	35		1
39	Certificação dos fornecedores	A clínica só negocia com fornecedores certificados (ISO9000, outras)	3	2	5	4	1
40	Aquisição de matéria prima e componentes de qualidade	Há constantes reuniões entre a equipe técnica para sugerirem aquisição de alguma matéria prima específica para auxiliar no tratamento do paciente e aprovarem sua qualidade.	3	45		2	1
41	Aquisição de materiais e componentes inovadores	A clínica possui alguém responsável pela pesquisa sobre as inovações com respeito aos materiais e componentes para o tratamento do paciente.	35	4	2		1
42	Parceria com fornecedores	O responsável por compras buscar realizar e manter um relacionamento de parceria com os fornecedores de materiais e equipamentos estratégicos para a operação do negócio.	3	245			1
43	Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional enxuta e suficiente para ser adequada à estratégia; há integração entre as áreas e velocidade na tomada de decisão, o organograma é bem definido.	34	12	5		
44	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	Os cargos e as funções são bem definidas assim como suas atribuições e delegação de autoridade e definição dos níveis de autonomia decisória, evitando conflito de comando.	34	12	5		
45	Ambiente físico das áreas administrativas	O ambiente físico das áreas administrativas são adequados para a atuação dos profissionais. Inclui: projeto arquitetônico e de decoração das instalações administrativas; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; aparência física do pessoal etc.	3	15	2	4	
46	Sistema de comunicação unificada (inter communications)	Integração de diferentes meios de comunicação que sejam habilitados por intermédio de recursos de tecnologia da informação.	3	4	15	2	
47	Comportamento ético	A clínica atua fortemente no sentido de preservar o comportamento ético de seus colaboradores, adotando programas de conscientização.	123	4		5	
48	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	Inclui o desenvolvimento das atividades de administração financeira, controle de despesas, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, etc. feitas por especialistas e com o objetivo estratégico (gestão dos recursos torna-se um negócio dentro do negócio – ganhar dinheiro com o produto do faturamento)	3	1245			
ARMA DE ESTRATÉGIA		CT	CP	NC	DP	DT	
Lista de Armas	Conceito e conteúdo da Arma						
49	Tecnologia inovadora de processo	A clínica destina a alguém a tarefa de acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor.		34	25		1
50	Definição clara da empresa que se deseja ter	A empresa tem a definição clara de sua visão e metas futuras, expressas em documento que as sintetize e que são de fácil compreensão por todos seus funcionários e amplamente divulgados a eles	3	4	5	2	1
51	Sistema de inteligência competitiva	A clínica busca identificar as tendências do mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos para o negócio.	34		15	2	
52	Entendimento (ou compreensão) do negócio	Os sócios têm clara compreensão de todo o ambiente em que seu negócio está inserido (mercado, concorrência, fornecedores, leis regulamentadoras, riscos, etc.)	34	12		5	
53	Fixação do preço dos serviços	Os preços dos serviços prestados são fixados de forma estratégica, observando o valor intrínseco dos serviços, os preços dos concorrentes e nível econômico do mercado que pretende atender.	34	1	25		
54	Análise da concorrência	A análise da concorrência é realizada periodicamente, identificando os concorrentes que concorrem diretamente no mesmo mercado. Vigilância constante de entrada de novos entrantes, ou seja, novos concorrentes.		34	125		
55	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	A clínica está continuamente atenta para identificar as oportunidades, ameaças e riscos do negócio e como aproveitar as eventuais oportunidades	34		125		
56	Benchmarking externo	Aprendizado a partir da análise abrangente e copia das práticas de outras empresas (clínicas) cujo desempenho é considerado superior. É necessário para evoluir, considerar a cultura e a estratégia das empresas, analisar os seus pontos forte para adequar suas práticas e não apenas replica-las.	3	14	25		
57	Fomulação da estratégia competitiva de negócio	A gestão tem conhecimento de estratégia de negócio ou já contratou alguém habilitado para analisar e formular estratégia competitiva da clínica, tanto a de negócio como as operacionais.	13	4	2	5	
58	Alinhamento das estratégias	Na formulação da estratégia competitiva da clínica foi observado o alinhamento entre as estratégias operacional e a de negócio.	13		25	4	
59	Implementação das estratégias	A gestão implementa as ações administrativas que emergem da definição das estratégias operacionais.	3	14	5	2	
60	Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva de negócio	A gestão monitora o resultado da decisão da estratégia de negócio através da verificação da resposta do mercado (crescimento) e do movimento dos concorrentes.	34		125		
61	Controle das estratégias competitivas operacionais	A gestão monitora a implantação das ações que emergiram da definição da estratégia operacional por meio de controle de prazos e de custos e também em relação aos resultados dessas ações (se atingiram o objetivo e as metas definidas).	34	1	25		
62	Liderança da alta administração	A alta direção possui uma atuação dinâmica para orientação das pessoas para desenvolver o seu papel com comprometimento e qualidade, fortalecimento da cultura organizacional.	34		1	2	5

Lista de Armas		ARMA DE MARKETING	CT	CP	NC	DP	DT
Lista de Armas		Conceito e conteúdo da Arma					
63	Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente.	Na divulgação da empresa, o marketing leva em consideração as exigências, expectativas, necessidades, preferências e anseios dos clientes e procura entender seu comportamento em relação às preocupações e cuidados com a saúde e tratamento, tudo isso voltado ao segmento de mercado de interesse da empresa.	34	15		2	
64	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	A gestão possui ações de comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda, incluindo a forma da propaganda boca a boca, e a utilização de redes sociais para relacionamento com a população e clientes potenciais (pacientes que estão em tratamento médico e/ou hospitalar)	34	125			
65	Realização de promoções e eventos	A clínica participa com assiduidade de feiras, congresso, exposição, <i>workshop</i> , e campanha de qualidade de vida e prevenção aos pacientes.		134	25		
66	Marketing direto	Inclui: mala direta (para público específico ou cliente-alvo); <i>telemarketing</i> etc.		14	235		
67	Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente. Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços para atender as suas necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e após a realização do serviço.	4	235	1		
68	Marketing institucional	A gestão utiliza-se ações efetivas e constantes de fortalecimento da imagem positiva da clínica para o mercado e seu público alvo.	4	123	5		
69	Endomarketing	A gestão promove ações de endomarketing (divulgação e vendas dos seus serviços, valorização da empresa, etc.) para o seu público interno (funcionários).	4	3	125		
Lista de Armas		ARMA DE PESSOAL	CT	CP	NC	DP	DT
Lista de Armas		Conceito e conteúdo da Arma					
70	Planejamento de recursos humanos	A clínica adota técnicas para identificar a necessidade e quantidade de pessoal nas diversas áreas de serviços (técnico e de apoio) e para definir o nível de conhecimento e escolaridade de cada posto de trabalho.	3	1245			
71	Sistema de administração de pessoal	Adota um sistema avaliação do pessoal das áreas técnicas e de apoio com sistema de recompensas pelo bom desempenho e reciclagem para pessoal com déficit de desempenho.	35	4	2		1
72	Recrutamento e seleção de pessoal	Existência de estratégias de recrutamento e seleção de pessoal que possa trazer gente já com experiência. Busca atrair para sua empresa pessoas de empresas concorrentes	34	2	5		1
73	Capacitação de pessoal	Existência de estratégias de recursos humanos para aprimoramento da capacitação do pessoal técnico da clínica, como participação em cursos de especialização/treinamento, congressos, etc.	3	1245			
74	Administração participativa	Existência de algum programa de sugestões de melhorias, canal confidencial, criação de um ambiente agradável, saudável e participativo.	4	1235			
75	Liderança	Inclui: escolha deliberada do estilo de liderança mais adequado entre o autoritário, o consensual, o colaborativo ou o compartilhado com funcionários a ser adotado pelos ocupantes de cargos de comando.	34	2	15		
76	Gerenciamento por objetivos	Estabelecimento de metas aos gerentes e funcionários com relação às atribuições de forma que as estratégias competitivas operacionais da empresa sejam efetivadas.	34		125		
77	Relacionamento da empresa com os empregados	Relacionamento da empresa com os empregados, incluindo endomarketing, relações não formalizadas, objetivando criar um clima saudável e de confiança mútua.	234	1	5		
78	Integração entre funcionário e empresa	Inclui: reuniões programadas para "café-da-manhã"; eventos de integração; integração com família do funcionário.	2	34	5		1
79	Política de retenção de funcionários	A clínica preocupa-se em manter seus funcionários até o limite do possível de forma a manter baixa rotatividade de funcionários.	3	124	5		
80	Qualidade de vida no trabalho	Preocupação com a satisfação e o bem-estar do empregado, numa acepção bastante ampla, fornecendo planos de saúde, alguma estabilidade, etc.	34	25			1
81	Relacionamento com sindicatos de empregados	Inclui: negociação de acordo coletivo de longo prazo; designação de dirigente sindical influente para o conselho de administração da empresa etc.	3	245			1
82	Política social de pessoal	Adota práticas de contratação de aposentados e deficientes. Contratação de profissional oriundo de concorrente		1345	2		

APÊNDICE D - Questionário para avaliação da intensidade das armas da competição

Definições:

Arma da competição - corresponde à atividade executada ou recurso utilizado pela empresa/propriedade para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Está relacionada às técnicas de manejo, poder de negociação, utilização de insumos, automação do processo, localização, estrutura logística etc.

Intensidade da arma - representa o nível de excelência (ou de sofisticação) com que cada arma da competição é utilizada pela empresa/propriedade. Reflete a eficácia da arma no resultado operacional da empresa e é o que a leva a obter maior ou menor vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A intensidade de uma arma pode ser avaliada pela empresa em cinco níveis (escala de 1 a 5), conforme as indicações seguintes:

Nível 1 – quando a arma é utilizada de forma muito rudimentar, com eficácia muito baixa;

Nível 2 – quando a arma é utilizada com pouca eficácia;

Nível 3 – quando a arma é utilizada com mediana eficácia;

Nível 4 – quando a arma é utilizada com alta eficácia;

Nível 5 – quando a arma é utilizada com altíssima eficácia

Instruções para o preenchimento do questionário

A avaliação da intensidade de cada arma deve ser feita pela pessoa que melhor conheça essa arma e que melhor conheça como a Clínica e como os concorrentes desempenham essa arma. Para cada arma, o respondente deve identificar, apenas mentalmente, qual é o concorrente mais evoluído nessa arma e atribuir intensidade 5 a essa arma. E anotar na coluna Intensidade (Intensidade da Arma) qual a intensidade dessa arma na Clínica, variando de 1 a 5 (se a Clínica não utiliza uma arma, atribuir intensidade zero).

LISTA DE ARMAS		CONCEITO E CONTEÚDO DA ARMA	INTENSIDADE
ARMAS DE ATENDIMENTO			
1	Estudo da localização da empresa e seus postos de atendimento	Utilização de estudos com técnicas adequadas de localização para identificar o local da instalação da clínica e de suas filiais quando houver, considerando a localização dos concorrentes e do mercado a atender.	
2	Canais virtuais de acesso a empresa	Inclui site da empresa proporcionando atendimento virtual, serviços e informações ao cliente como, por exemplo, fale conosco, e-mail, chat, agendamentos pelo site, fotos e localização da empresa, indicação de como chegar, avaliação dos pacientes e usuários, etc.	
3	Facilidade de acesso	Inclui localização apropriada, com estacionamento, disponibilidade de transporte público, acesso para pacientes especiais, como cadeirantes, com atendente à disposição para ajuda na mobilidade, horário de atendimento ampliado e adequado ao usuário.	
4	Layout e arranjo físico da área de atendimento	Área de recepção independente da sala de espera, infraestrutura (pessoal e equipamentos) adequada à recepção, layout agradável da sala de espera.	
5	Ambiente físico da área de atendimento	Conforto do ambiente de atendimento, arquitetura e organização, ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores, conforto térmico e acústico, iluminação. Atendimento individual e área especial para crianças e idosos, ambiente adaptado para o atendimento dos pacientes com necessidades especiais. Boa aparência física dos funcionários, devidamente trajados, asseio e limpeza do local de atendimento, expurgo imediato e adequado de material utilizado no último atendimento, etc.	
6	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados dos clientes com informações clínicas e socioeconômicas do paciente e registros especiais e prontuário eletrônico. Agendamento do atendimento, controle de presença. Pode incluir um sistema próximo ao CRM (Customer Relationship Management)	
7	Gestão comercial e estratégica	Orientada para um relacionamento de confiança com o cliente enxergando-o como fonte para obtenção de futuros cliente (familiares e amigos) e não apenas em uma transação comercial, realizando serviços que realmente o paciente necessite, não aqueles que não são necessários ao tratamento.	
8	Marketing de vendas	Divulgação responsável em mídias adequadas, busca de parceria com médicos, planejamento de ciclo de contatos com os clientes, pós prestação de serviços.	
9	Equipe de atendimento.	Equipe capacitada para o processo de atendimento pessoal e serviços relacionados ao atendimento; conhecimentos básicos dos serviços (procedimentos fisioterápicos, aperfeiçoamento do processo de atendimento; manual de normas e procedimentos para o processo de atendimento.	
10	Flexibilidade da equipe de atendimento	Organização do trabalho de acordo com o aumento de demanda de pacientes, adaptação para mudanças de acordo com a exigência do tomador de serviços (convênios), mudança de carga horária das atendentes ou novos funcionários de acordo com a demanda.	
11	Flexibilidade nas condições de pagamento e financiamento ao cliente	Formas alternativas de pagamento com cartão de crédito (à vista ou parcelado), cheques pré-datados, financiamento de mais longo prazo ao cliente e possíveis descontos para pagamento à vista, incluindo planos especiais para empresas que respondem pelo pagamento do tratamento de seus funcionários.	
12	Centralização ou unificação do atendimento.	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma, padronização do atendimento).	
13	Serviços complementares	A clínica possui algum serviço diferenciado complementar à atividade principal de fisioterapia, como cafeteria, armários para guarda volumes, lanchonete, banho, entre outros.	
14	Plano de contingência para atendimento	Previsão de vários cenários de desastres e medidas para a retomada do atendimento, inclusive deslocamento de clientes e atendentes.	
15	Cortesia no atendimento	Os profissionais que trabalham na recepção com atendimento por telefone e pessoalmente dominam os serviços da clínica e tratam o paciente com cordialidade e paciência e competência.	
16	Adequação do atendimento ao cliente	Os profissionais técnicos de atendimento são preparados para trabalhar de forma diferenciada e ágil nos processos, com preparo técnico e psicológico para alterar e adequar o atendimento às necessidades e anseios de cada paciente resolvendo de imediato possíveis problemas no atendimento.	
17	Consistência ou confiabilidade no atendimento	Capacidade de satisfazer as expectativas do cliente quanto a forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.	
18	Capacidade de resolver incidentes críticos	Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a 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.	
19	Ampliação de alçada decisória do atendente.	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).	
20	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) <i>Call Center</i>	A clínica possui o serviço de atendimento ao cliente e/ou um call center como diferencial, respeita ao Código do Consumidor, flexibilidade de resposta à reclamação do cliente, uso de sugestões e reclamações de clientes para produzir melhorias.	
21	Avaliação do cliente	A clínica possui um sistema de consulta ao cliente, durante ao final das seções, com perguntas objetivas que permitam o cliente avaliar os serviços recebidos em todos os setores (desde recepção até o tratamento) e expressar seu nível de satisfação. Oferece alguma retribuição ao cliente pelas críticas seguidas de sugestões para introduzir melhorias na clínica.	
22	Atendimento prioritário	A clínica adota medidas e rotinas especiais para o atendimento prioritário para idosos, gestantes e portadores de deficiência física.	
23	Atendimento pessoal para pacientes Vips	Existência de uma forma para o atendimento pessoal e diferenciado, área reservada para clientes especiais, horário de atendimento especial.	
24	Engenharia de processo	Desenvolvimento e padronização de processos, formulário e dos métodos de trabalho do pessoal que cuida dos serviços de apoio (recepção, limpeza, segurança, copa, etc.)	

ARMAS ADMINISTRATIVAS		
25	Padronização do trabalho	A padronização do trabalho atende a alguma especificação do convênio médico atendido, obedece a alguma norma ou procedimento.
26	Higiene e segurança no trabalho	A clínica obedece às exigências legais para a higiene e segurança no trabalho, como saúde ocupacional, previsão de riscos e utilização de normas de segurança. Segue fielmente as normas da ANVISA.
27	Layout e arranjo físico da área de trabalho	O layout e arranjo físico da área de trabalho está de acordo com a padronização do trabalho e ao bem estar do paciente.
28	Gestão da manutenção de equipamentos	Existe um sistema de controle para identificar o estado dos equipamentos utilizados no tratamento ao paciente e promover sua manutenção. A clínica possui equipamentos reservas para eventual quebras
29	Aquisição de matéria prima e componentes de qualidade	Há constantes reuniões entre a equipe técnica para sugerirem aquisição de alguma matéria prima específica para auxiliar no tratamento do paciente e aprovarem sua qualidade.
30	Parceria com fornecedores	O responsável por compras buscar realizar e manter um relacionamento de parceria com os fornecedores de materiais e equipamentos estratégicos para a operação do negócio.
31	Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional enxuta o suficiente para ser adequada à estratégia; há integração entre as áreas e velocidade na tomada de decisão, o organograma é bem definido.
32	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	Os cargos e as funções são bem definidas assim como suas atribuições e delegação de autoridade e definição dos níveis de autonomia decisória, evitando conflito de comando.
33	Comportamento ético	A clínica atua fortemente no sentido de preservar o comportamento ético de seus colaboradores, adotando programas de conscientização.
34	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	Inclui o desenvolvimento das atividades de administração financeira, controle de despesas, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, etc. feitas por especialistas e com o objetivo estratégico (gestão dos recursos torna-se um negócio dentro do negócio – ganhar dinheiro com o produto do faturamento)
ARMA DE ESTRATÉGIA		
35	Entendimento (ou compreensão) do negócio	Os sócios têm clara compreensão de todo o ambiente em que seu negócio está inserido (mercado, concorrência, fornecedores, leis regulamentadoras, riscos, etc.)
36	Fixação do preço dos serviços	Os preços dos serviços prestados são fixados de forma estratégica, observando o valor intrínseco dos serviços, os preços dos concorrentes e nível econômico do mercado que pretende atender.
37	Benchmarking externo	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas (clínicas) cujo desempenho e considerado superior. E necessário para evoluir, considerar a cultura e a estratégia das empresas, analisar os seus pontos forte para adequar suas práticas e não apenas replica-las.
38	Formulação da estratégia competitiva de negócio	A gestão tem conhecimento de estratégia de negócio ou já contratou alguém habilitado para analisar e formular estratégia competitiva da clínica, tanto a de negócio como as operacionais.
39	Controle das estratégias competitivas operacionais	A gestão monitora a implantação das ações que emergiram da definição da estratégia operacional por meio de controle de prazos e de custos e também em relação aos resultados dessas ações (se atingiram o objetivo e as metas definidas).

ARMA DE MARKETING		
40	Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente.	Na divulgação da empresa, o marketing leva em consideração as exigências, expectativas, necessidades, preferências e anseios dos clientes e procura entender seu comportamento em relação às preocupações e cuidados com a saúde e tratamento, tudo isso voltado ao segmento de mercado de interesse da empresa.
41	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	A gestão possui ações de comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda, incluindo a forma da propaganda boca a boca, e a utilização de redes sociais para relacionamento com a população e clientes potenciais (pacientes que estão em tratamento médico e/ou hospitalar)
42	Realização de promoções e eventos	A clínica participa com assiduidade de feiras, congresso, exposição, <i>workshop</i> , e campanha de qualidade de vida e prevenção aos pacientes.
43	Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente. Significa conhecer / entender o cliente e realizar esforços para atender as suas necessidades, as preferências e as expectativas. Inclui: banco de dados dos clientes; pesquisa para mensurar a satisfação do cliente durante e após a realização do serviço.
44	Marketing institucional	A gestão utiliza-se ações efetivas e constantes de fortalecimento da imagem positiva da clínica para o mercado e seu público alvo.
ARMA DE PESSOAL		
45	Planejamento de recursos humanos	A clínica adota técnicas para identificar a necessidade e quantidade de pessoal nas diversas áreas de serviços (técnico e de apoio) e para definir o nível de conhecimento e escolaridade de cada posto de trabalho.
46	Sistema de administração de pessoal	Adota um sistema avaliação do pessoal das áreas técnicas e de apoio com sistema de recompensas pelo bom desempenho e reciclagem para pessoal com déficit de desempenho.
47	Recrutamento e seleção de pessoal	Existência de estratégias de recrutamento e seleção de pessoal que possa trazer gente já com experiência. Busca atrair para sua empresa pessoas de empresas concorrentes
48	Capacitação de pessoal	Existe estratégias de recursos humanos para aprimoramento da capacitação do pessoal técnico da clínica, como participação em cursos de especialização/treinamento, congressos, etc.
49	Administração participativa	Existência de algum programa de sugestões de melhorias, canal confidencial, criação de um ambiente agradável, saudável e participativo.
50	Relacionamento da empresa com os empregados	Relacionamento da empresa com os empregados, incluindo endomarketing, relações não formalizadas, objetivando criar um clima saudável e de confiança mútua.
51	Política de retenção de funcionários	A clínica preocupa-se em manter seus funcionários até o limite do possível de forma a manter baixa rotatividade de funcionários.
52	Qualidade de vida no trabalho	Preocupação com a satisfação e o bem-estar do empregado, numa aceção bastante ampla, fornecendo planos de saúde, alguma estabilidade, etc.
53	Relacionamento com sindicatos de empregados	Inclui: negociação de acordo coletivo de longo prazo; designação de dirigente sindical influente para o conselho de administração da empresa etc.

APÊNDICE E – Intensidade média das armas da competição das clínicas

Lista de Armas		CLÍNICAS																			
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
1	Estudo da localização da empresa e seus postos de atendimento	3	1	1	0	0	5	3	2	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4
2	Canais virtuais de acesso a empresa	2	5	0	4	3	2	3	3	3	0	4	5	2	3	5	2	5	3	5	4
3	Facilidade de acesso	1	4	5	4	3	5	4	4	5	1	4	4	5	3	5	5	5	5	2	5
4	Layout e arranjo físico da área de atendimento	3	4	2	5	1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	3	5	4	5
5	Ambiente físico da área de atendimento	3	4	3	5	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	4
6	Cadastro eletrônico de clientes	2	1	1	5	0	4	4	4	1	0	4	3	1	2	5	1	5	5	5	5
7	Gestão comercial e estratégica	4	5	4	2	1	4	4	5	4	0	4	3	2	2	5	5	5	4	5	5
8	Marketing de vendas	4	3	1	1	1	1	4	3	4	0	2	4	3	3	3	2	5	5	5	4
9	Equipe de atendimento.	2	5	1	3	1	4	4	4	3	1	4	4	2	2	5	2	4	5	5	3
10	Flexibilidade da equipe de atendimento	2	5	1	3	1	5	3	3	4	1	4	3	1	2	5	0	3	5	4	5
11	Flexibilidade nas condições de pagamento e financiamento ao cliente	1	2	0	4	1	5	4	5	5	0	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3
12	Centralização ou unificação do atendimento.	2	5	5	3	1	3	5	5	4	0	5	4	5	3	5	1	4	5	4	5
13	Serviços complementares	3	2	5	4	0	0	1	3	5	0	4	4	1	3	0	3	0	0	4	0
14	Plano de contingência para atendimento	4	2	0	2	0	5	2	4	0	0	1	3	0	0	3	1	0	0	0	0
15	Cortesia no atendimento	1	3	5	3	1	2	5	3	5	1	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5
16	Adequação do atendimento ao cliente	2	2	4	4	1	3	3	4	5	0	5	4	5	2	5	4	5	3	5	5
17	Consistência ou confiabilidade no atendimento	2	3	4	4	1	3	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5
18	Capacidade de resolver incidentes críticos	2	3	4	4	1	3	5	4	4	1	4	3	4	3	3	5	5	3	5	4
19	Ampliação de alçada decisória do atendente.	3	2	3	2	0	0	3	4	4	1	3	3	5	2	0	5	1	3	1	3
20	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) <i>Call Center</i>	3	3	4	3	0	0	3	3	0	1	1	3	0	3	5	0	0	5	1	5
21	Avaliação do cliente (programa de sugestões)	2	5	0	2	0	1	5	3	0	0	4	3	1	2	4	0	0	5	1	3
22	Atendimento prioritário	2	3	0	3	1	4	4	4	0	0	1	5	0	3	5	0	5	3	0	3
23	Atendimento pessoal para pacientes Vips	4	4	0	2	2	0	2	3	2	0	1	3	0	4	5	0	5	0	0	0
24	Engenharia de processo	0	4	0	0	0	1	3	5	4	1	1	5	5	3	5	2	5	0	5	3
25	Padronização do trabalho	2	1	4	3	0	5	5	5	1	1	3	3	5	3	5	2	5	3	5	5
26	Higiene e segurança no trabalho	1	5	4	3	1	1	5	5	2	1	5	4	2	2	5	3	5	5	5	5
27	Layout e arranjo físico da área de trabalho	1	3	4	3	1	4	5	5	5	1	5	4	5	2	5	5	5	3	5	5

APÊNDICE E – Intensidade média das armas da competição das clínicas (Cont.)

Lista de Armas		CLÍNICAS																			
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
28	Gestão da manutenção de equipamentos	1	4	3	3	1	1	5	4	5	1	4	4	5	3	5	1	4	3	5	3
29	Aquisição de matéria prima e componentes de qualidade	2	3	3	3	0	0	5	5	5	3	4	3	5	4	5	3	4	3	5	5
30	Parceria com fornecedores	3	3	2	3	1	3	5	3	5	1	4	3	5	4	5	0	4	3	4	5
31	Estrutura Organizacional	3	5	0	3	1	4	5	5	4	1	3	3	3	3	5	3	5	0	5	4
32	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	2	5	4	0	1	4	5	5	4	1	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
33	Comportamento ético	2	5	3	0	2	3	5	5	5	1	5	4	5	4	3	1	5	5	5	5
34	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	3	5	2	2	2	3	5	4	4	0	5	4	5	4	5	0	4	5	5	5
35	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	4	3	2	1	3	5	5	5	1	4	4	1	3	5	5	4	4	5	5
36	Fixação do preço dos serviços	2	5	2	2	1	5	5	3	4	2	4	4	1	3	5	5	4	5	5	4
37	Benchmarking externo	3	5	0	0	2	2	3	4	5	2	2	3	3	3	5	5	4	5	5	3
38	Formulação da estratégia competitiva de negócio	4	4	0	2	0	1	5	2	5	0	2	4	5	3	5	5	0	3	5	0
39	Controle das estratégias competitivas operacionais	3	3	0	2	0	2	5	5	5	0	3	4	5	3	5	5	4	3	5	2
40	Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente.	3	3	0	1	1	1	5	4	4	1	5	3	5	2	4	5	4	4	5	3
41	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	3	5	0	1	1	4	4	3	5	0	2	4	5	3	4	5	5	4	5	0
42	Realização de promoções e eventos	1	3	0	1	3	0	3	5	0	0	2	2	5	3	2	0	0	5	5	3
43	Marketing de relacionamento	2	5	0	1	2	0	3	4	5	0	4	4	5	2	2	0	5	5	5	3
44	Marketing institucional	2	5	0	1	2	1	4	3	2	4	5	4	5	2	4	0	2	5	5	4
45	Planejamento de recursos humanos	3	3	0	1	0	2	5	5	4	1	4	3	1	3	5	3	5	3	5	3
46	Sistema de administração de pessoal	4	5	0	1	0	0	5	5	2	0	3	3	1	3	1	0	5	5	5	4
47	Recrutamento e seleção de pessoal	3	3	0	1	3	0	5	4	0	1	3	4	1	3	5	0	0	3	4	3
48	Capacitação de pessoal	3	4	1	1	3	0	5	5	1	0	4	3	5	4	5	0	0	4	5	4
49	Administração participativa	2	5	0	0	0	1	4	5	4	0	3	3	5	3	5	1	5	5	5	0
50	Relacionamento da empresa com os empregados	2	5	3	1	2	2	5	5	2	1	3	3	5	3	5	2	5	5	5	4
51	Política de retenção de funcionários	3	2	5	0	2	1	5	5	3	1	2	3	4	2	5	3	5	2	5	5
52	Qualidade de vida no trabalho	2	5	0	0	3	1	4	4	4	1	3	3	1	3	1	0	4	5	4	5
53	Relacionamento com sindicatos de empregados	0	3	0	1	0	3	4	4	0	0	1	2	5	3	3	0	0	4	0	5

ANEXO

Outubro de 2018

Normal test for the similarity of two sets of small samples of categorized variables

José Luiz Contador
jl Luiz@feg.unesp.br

Edson Luiz França Senne
elfsenne@feg.unesp.br

The test here presented can be applied to check the significance of difference between two data sets in situations with the following characteristics:

1. There are two distinct groups of individuals with n_1 and n_2 elements, respectively (for example, more competitive and less competitive companies), which are samples of larger populations, where n_1 and n_2 are small values;
2. There are m classes (for example, the market positioning strategies that are available to the companies), with $m > 2$, representing the response options for each of the $(n_1 + n_2)$ sample elements; and
3. The frequencies f_j and g_j with which members of each group of individuals choose each of the m classes is a random variable with moderate values (most of them less than 5 when the chi-square test can fail).

Example – The strategy problem

We are interested to know whether the business strategy adopted by the company influences its competitiveness. For this, a small sample of 21 companies were separated, by any criterion, into two groups (10 more competitive and 11 less competitive companies), and each company pointed out the strategy it adopts, providing the following two sets of strategies (C1 for the most competitive firms and C2 for the less competitive ones

$$C_1 = \{A, A, B, C, C, C, D, D, E, E\}.$$

$$C_2 = \{A, A, A, A, C, C, D, E, E, F, F\}.$$

The problem corresponds to testing the similarity between these two sets and this verification can be made by testing whether the lists of relative frequencies P and Q , shown in Table 2, can be considered to belong to the same population. In this table, $P = \{p_j = f_j/n_1\}$, $G = \{q_j = g_j/n_2\}$, and $j = 1, \dots, m = 6$, where f_j and g_j are the number of times that strategy j is chosen by the companies belong to the two

groups, respectively, and n_1 and n_2 are the number of enterprises in each group.

Table 2. Lists P and Q

Strategy	j	p_j	q_j
A	1	0.20	0.36
B	2	0.10	0.00
C	3	0.30	0.18
D	4	0.20	0.09
E	5	0.20	0.18
F	6	0.00	0.18

If there were only two categories (two types of strategies) the problem could easily be solved using Fisher's exact test, whatever the sample sizes n_1 and n_2 of the two groups.

On the other hand, if there were more than two categories for the random variable but for each class we had a sufficiently large number of individuals (which would create a problem with large samples); the similarity between the two sets of responses could easily be checked using the chi-square test for two independent samples.

In the case of small samples and more than two classes for the random variable, the problem becomes difficult to solve.

As we are only interested in knowing whether the samples can be considered from the same population, no matter which of the two samples has the highest relative frequency $p_j = f_j/n_1$ and $q_j = g_j/n_2$, observed in each class m . This was observed in the construction of the test. The statistical test presented converges rapidly to the normal probability distribution as the number of classes grows.

Proposed test

Let $P = \{p_j = f_j/n_1\}$ and $Q = \{q_j = g_j/n_2\}$ be the relative frequencies of the categorized variable j , where f_j and g_j are the frequencies with which each class $j = 1, \dots, m$ appears in the both samples to be tested, and let $n_1 = \sum f_j$ and $n_2 = \sum g_j$ be the size of the two samples, respectively. If H_0 is true, the variables p_j and q_j , $j = 1, 2, \dots, m$, are derived from the same probability distribution.

$F = \{f_j\}$ e $G = \{g_j\}$ are multinomial probability distributions and, therefore, each of its values f_j and g_j , $j = 1, \dots, m$ has binomial distribution with parameters f_j/n_1 and g_j/n_2 , respectively. So, we can estimate the mean of p_j or q_j by $a_j = (f_j + g_j)/(n_1 + n_2)$ and its variance by $b_j = a_j(1 - a_j)/(n_1 + n_2)^{1/2}$, for each $j = 1, \dots, m$, since the samples are independent.

Consider the probabilities distributions R and S whose values are given respectively by $r_j = \max(p_j, q_j)$ e $s_j = \min(p_j, q_j)$, para $j = 1, 2, \dots, m$. Once the sets

$PQ = \{p_j\} \cup \{q_j\}$, for $j = 1, \dots, m$, and $RS = \{r_j\} \cup \{s_j\}$, for $j = 1, \dots, m$, are identical, each one of the variables r_j and s_j preserve the same properties of the variables p_j and q_j .

Consider now the probability distribution $V_j = \{v_j = (r_j - s_j), j = 1, \dots, m\}$. This function rebates all negative values $(p_j - q_j) \in Y_j$ to its opposite. Thus, it is easy to see that all the values of Y_j , $-c \leq Y_j \leq -d$, for $c > 0, d > 0$, are also in the interval $c \leq V_j \leq d$. Therefore, $P[Y_j \geq y_j] = \frac{1}{2} P[V_j \geq y_j]$, for $y_j > 0$, and this property of equivalence is valid also for the distributions $T = \sum Y_j$ e $W = \sum V_j$.

So, if H_0 is true, the variable $T = \sum Y_j$ have mean equal to zero and variance equal to $b = \sum 2b_j$. So, due the property of equivalence above mentioned, it's possible to test H_0 by mean the statistic $Z_{cal} = \sum v_j / \sqrt{b}$ and calculate the tail-value of the test by $\rho = 2 \cdot P[T \geq Z_{cal}]$.

Note that $Y_j = (p_j - q_j)$ results in a unimodal distribution, since p_j and q_j have the same distribution. So, $T = \sum Y_j$ converges rapidly to the normal distribution, as m increases. Therefore, the statistic of the test Z_{cal} approaches to the normal distribution and $\rho = 2 \cdot P[Z \geq Z_{cal}]$, where $Z = \text{Normal}(0, 1)$

Note that the two-tailed hypothesis test, $H_0: F = G$ against $H_1: F \neq G$, was replaced by the equivalent hypothesis test $H_0: \mu(W) = 0$ against $H_1: \mu(W) > 0$. This transformation was necessary because, in order to verify the difference between F and G , one should not consider the direction in which the difference between each one of f_j and g_j occurs.

Moreover, this transformation makes possible to determine the ρ value through the normal distribution, although the distribution of the test variable (W) is not known.

Table 3 shows the application of the proposed test to the lists C_1 and C_2 of strategies shown in Table 2. In the last line of the column v_j the variable $W = 0.691$ is obtained, and the last row of the column b_j gives the value of $b = \sum 2b_j = 0.346$. From this, one can calculate $Z_{cal} = 0.691 / \sqrt{0.346} = 1.174$, and this provides the tail value $\rho = 2 \cdot \text{Pr}[Z \geq 1.174] = 0.240$, from which it follows that we cannot reject the hypothesis H_0 and hence one must accept that both business groups adopt similar strategies.

Table 3. Proposed test applied to the lists of strategies C_1 and C_2

Strategies	j	f_j	g_j	p_j	q_j	v_j	a_j	$2b_j$
A	1	2	4	.200	.364	.164	.286	.089
B	2	1	0	.100	.000	.100	.048	.020
C	3	3	2	.300	.182	.118	.238	.079
D	4	2	1	.200	.091	.109	.143	.053
E	5	2	2	.200	.182	.018	.190	.067
F	6	0	2	.000	.182	.182	.095	.038
Sum		10	11	1.000	1.000	.691	1.000	.346