

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SHEILA DE SOUZA TABOADA

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM MERCADO  
IDENTIFICADO: estudo de caso para uma empresa alimentícia**

Campo Limpo Paulista  
2013

SHEILA DE SOUZA TABOADA

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM MERCADO  
IDENTIFICADO: estudo de caso para uma empresa alimentícia**

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

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas

Campo Limpo Paulista

2013

## DEDICATÓRIA

A meu esposo Emerson, meus filhos Estela e Matheus,  
meu irmão Junior e minha mãe Auxiliadora  
pelo apoio durante este processo.

## **AGRADECIMENTOS**

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

Aos professores doutores Manuel Meireles, José Osvaldo De Sordi, Cida Sanches, Takeshy Tachizawa, Orlando Roque da Silva e Djair Picchiali, meus agradecimentos pelo conhecimento compartilhado no decorrer do curso.

Agradeço a secretária da FACCAMP, em especial a Joice Bresciani pela disponibilidade e suporte.

Agradeço a minha amiga de turma Patricia Possani pela parceria no decorrer do curso.

Agradeço aos gestores da Fantazy e seus clientes pela participação na pesquisa.

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

## RESUMO

O objetivo desse estudo será aplicar o modelo CAC (Campos e Armas de Competição) para elaboração da estratégia competitiva de uma pequena indústria alimentícia, através da análise focada nos atributos dos produtos e serviços valorizados pelos seus clientes-alvo. O principal foco é encontrar uma solução que tenha resultados em crescimento sustentável de vendas com melhor aproveitamento dos recursos já existentes nesta pequena indústria. Como sabemos a pequena empresa possui recursos limitados. Neste contexto o trabalho focado pode ser um grande diferencial para que uma estratégia competitiva seja formalmente elaborada e aplicada pela MPE. Para identificação do cliente alvo, será necessária a avaliação de vários critérios os quais serão pontuados, de acordo com a sua importância, pelos sócios da pequena indústria. No segundo momento, estes clientes-alvo serão posteriormente ouvidos para que os campos da competitividade sejam claramente definidos. Uma vez definidos os campos faremos um trabalho para calibrar as armas a serem utilizadas, e com isso a estratégia estará delineada. Adotou-se o modelo de Campos e Armas da Competição como referencial para a formulação da estratégia competitiva uma vez que ele possui método claramente definido e aparentemente de fácil implementação pela MPE. Assim, o presente trabalho contribui para verificar o comportamento do citado modelo na formulação da estratégia competitiva quando se considera o conjunto de clientes previamente identificados.

**Palavras chave:** Teoria da Competitividade; Estratégia Competitiva; Micro e Pequena Empresa, Empresa Alimentícia, Crescimento Sustentável de Vendas.

## ABSTRACT

The aim of this study is to apply FWC (Fields and Weapons of Competition) model to develop the competitive strategy of a small food industry, through the analysis of the attributes of the products and services valued by key customers. The main focus is to find a solution to enhance sustainable growth in sales with better use of existing resources. As we know small businesses have limited resources. In this context, having focus where the work has to be done can save the small business time and resources while elaborating and implementing any competitive strategy. To identify "key customers", a multi-criteria evaluation will be performed and validated, according to its relevance, by the small food industry management. As a second stage, key customers selected will be heard with the intent to clarify the fields of competitiveness they value most. Once the fields of competition are defined we will work to calibrate the weapons to be used, and strategy will be outlined. The main reason why fields and Weapons of Competition model was chosen is the clearly formalized implementation method. Thus, this work contributes to verify the behavior of this method in formulating competitive strategy when considering key customers previously selected.

**Keywords:** Competitiveness Theory, Competitive Strategy, Small Business, Food Enterprise, Sustainable Sales Growth

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxo para aplicação do <i>Balanced Score Card</i> .....	44
Figura 2	Perspectivas do BSC .....	45
Figura 3	Perspectiva do Cliente .....	47
Figura 4	Modelo de cadeia de valor para os processos internos .....	47
Figura 5	Modelo E-C-D Scherer (1990).....	51
Figura 6	Modelo de concorrência e competitividade de Schumpeter .....	55
Figura 7	Respostas dos clientes para os três campos mais importantes juntos.....	78
Figura 8	Aspectos valorizados da <i>Fantasy</i> .....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas.....	42
Quadro 2	Capacidades <i>versus</i> recursos para análise da vantagem competitiva .....	43
Quadro 3	Medição dos temas financeiros estratégicos.....	46
Quadro 4	Exemplos de indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	48
Quadro 5	Critérios adotados para classificação do tamanho das geladeiras.....	73
Quadro 6	Ocupação da Geladeira/Freezer .....	74
Quadro 7	Recomendação sobre intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos .....	95
Quadro 8	Diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócio.....	100



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão.....	33
Tabela 2	Produção mundial de massas alimentícias – 2011 (toneladas / ano) .....	62
Tabela 3	Consumo mundial de massas alimentícias – Per Capital 2011 (kg / habitante / ano) .....	63
Tabela 4	Clientes com maior potencial para crescimento.....	75
Tabela 5	Número de clientes-alvo.....	76
Tabela 6	Respostas dos clientes para os três campos mais importantes juntos.....	77
Tabela 7	Frequência de respostas para os campos da competição considerando a ordem de importância.....	81
Tabela 8	Pontuação atribuída aos campos da competição.....	81
Tabela 9	Avaliação da intensidade das armas.....	84
Tabela 10	Classificação das armas segundo a relevância para os campos da competição selecionados .....	87
Tabela 11	Planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão.....	89
Tabela 12	Configuração dos focos e dispersões e as variações aproveitamento e poderio competitivo da <i>Fantasy</i> .....	90
Tabela 13	Estratégia 1 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação.....	96
Tabela 14	Estratégia 2 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação.....	97
Tabela 15	Estratégia 3 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação.....	98
Tabela 16	Mapa estratégico atualizado para Estratégia 1 .....	101
Tabela 17	Impacto das áreas no Foco.....	102

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CAC	Campos e Armas de Competição
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IMA	Intensidade Média das Armas
IPO	<i>International Pasta Organization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	PREÂMBULO .....	10
1.2	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3	OBJETO E OBJETIVOS.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	13
1.5	TIPOS DE PESQUISA ADOTADOS.....	14
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
1.7	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	17
1.8	PAPEL DO PESQUISADOR E QUESTÕES ÉTICAS .....	17
<b>2</b>	<b>A TEORIA DA COMPETITIVIDADE E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	<b>18</b>
2.1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	18
2.2	O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO .....	23
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos Iniciais</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos de Campo da Competição, Campos Coadjuvantes e Par Produto / Mercado</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Conceitos de Arma e de Arma da Competição</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, e Vantagem Competitiva</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.5</b>	<b>As Variáveis Quantitativas do Modelo</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.6</b>	<b>A Tese do Modelo CAC e Sua Validação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Formulação da Estratégia Competitiva pelo Modelo CAC</b> .....	<b>34</b>
2.3	O PENSAMENTO DE PORTER SOBRE COMPETITIVIDADE.....	36
2.4	A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) .....	40
2.5	<i>BALANCED SCORECARD</i> .....	43
2.6	OUTRAS TEORIAS SOBRE A COMPETITIVIDADE .....	48
2.7	COMPARAÇÕES ENTRE AS DIVERSAS CORRENTES SOBRE COMPETITIVIDADE.....	57
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>61</b>
3.1	O MERCADO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS.....	61
3.2	A EMPRESA OBJETO DA PESQUISA .....	65
3.3	IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO-ALVO.....	65

3.4	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA .....	67
3.5	ANÁLISE CRÍTICA DOS GESTORES.....	70
<b>4</b>	<b>FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA .....</b>	<b>72</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO DA EMPRESA E DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DOS CONCORRENTES.....	72
<b>4.1.1</b>	<b>Institucional .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Auto-Serviço .....</b>	<b>73</b>
4.1.2.1	<i>Clientes auto-serviço / refrigerado.....</i>	73
4.1.2.2	<i>Clientes auto-serviço / congelado.....</i>	75
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS CLIENTES-ALVO E DA CONCORRÊNCIA.....	76
4.3	IDENTIFICAR AS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA .....	81
4.4	FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO.....	91
4.5	DETERMINAÇÃO DO ESFORÇO PARA IMPLANTAÇÃO DE CADA ALTERNATIVA DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO.....	92
4.6	DETERMINAÇÃO DO FOCO E DISPERSÃO CONJUNTOS.....	94
4.7	DECISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO A ADOTAR.....	98
4.8	DEFINIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS COMPETITIVAS.....	101
4.9	A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA NA VISÃO DOS GESTORES..	102
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta sessão destina-se a apresentar os objetivos deste trabalho, bem como justificar as contribuições deste estudo. Serão também apresentadas informações sobre as pesquisas a serem adotadas e como será organizado o trabalho.

### 1.1 PREÂMBULO

Normalmente, a estratégia competitiva das empresas é formulada considerando o mercado como um componente difuso, onde não há preocupação em identificar os clientes-alvo e os respectivos atributos dos produtos ou da empresa por eles valorizados.

Em algumas situações, contudo, a empresa pode identificar seus clientes-alvo e desejar desenvolver políticas específicas que levem a um crescimento de venda de seus produtos. Surge então um problema de formulação de estratégia competitiva com o mercado identificado.

A diferença é que, nesta situação, a empresa possui informações mais precisas sobre os atributos valorizados pelos clientes, tanto com relação aos produtos fornecidos quanto aos da própria empresa fornecedora. Além disso, a empresa pode ser mais objetiva e direcionar sua estratégia àqueles clientes que melhor atendam suas expectativas de ganhos de mercado.

As ferramentas da teoria da competitividade, voltadas à formulação de estratégia competitiva, normalmente não consideram essa situação. Cabe, portanto, verificar o comportamento dessas ferramentas frente a essa nova condição.

Neste trabalho será abordado particularmente, o modelo Campos e Armas da Competição (CAC) (CONTADOR, 2008) objetivando verificar o comportamento do processo de formulação da estratégia competitiva por ele proposto quando aplicado a essa nova situação, ainda não considerada pelo citado modelo.

Especificamente, deseja-se verificar se a aplicação desse modelo nessa nova situação permite gerar informações para embasar as decisões dos gestores de uma pequena empresa do setor alimentício na formulação da sua estratégia de negócio, e se é capaz de fornecer ações operacionais para a implementação da estratégia de negócio.

Resultados positivos relativos a essa experiência desperta especial interesse para Micros e Pequenas Empresas (MPE), pois o modelo CAC é um facilitador para a formulação da estratégia competitiva da empresa, tema este complexo para estas empresas que normalmente não dispõem de pessoal especializado para realização desta tarefa, recaindo sobre os empreendedores toda a responsabilidade não só de formular a estratégia da empresa como também de implementar e manter suas atividades operacionais do dia a dia.

Pesquisas para entender o comportamento do consumidor e adiantar novas tendências são raramente realizadas devido à falta de recursos humanos, conhecimento e financeiros por parte da pequena empresa.

Assim, a estratégia competitiva das MPE's acaba sendo feita de maneira informal, com base mais na experiência adquirida pelo empreendedor do que em ferramentas que auxiliem na identificação de elementos de competitividade do setor, bem como na tomada de decisão.

Nesta dissertação busca-se identificar os atributos dos produtos, serviços e/ou da empresa que são valorizados pelos clientes-alvo, elementos esses como preço, prazo, diversidade de produtos, relacionamento com o cliente, e outros aspectos favoráveis, visando uma orientação para a formulação da estratégia competitiva de uma pequena empresa alimentícia, tendo como objetivo a elaboração de uma estratégia que promova o crescimento sustentável das suas vendas bem como o melhor aproveitamento dos seus recursos e a validação por parte dos sócios sobre o entendimento dessa estratégia.

Adotou-se o modelo de Campos e Armas da Competição como referencial para a formulação da estratégia competitiva, utilizando-se da pesquisa de campo junto aos clientes atuais e potenciais do segmento, divididos em duas categorias:

- auto-serviço: clientes que vendem o produto diretamente ao consumidor final que faz sua escolha no balcão ou na gôndola (mercados, supermercados, açougues, etc.);
- institucional: clientes que adquirem o produto para transformação e venda (restaurantes, bares, hotéis, lanchonetes, etc.).

## 1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema central da pesquisa foi avaliar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo CAC quando existe um mercado de clientes identificados.

## 1.3 OBJETO E OBJETIVOS

O objeto do presente estudo foi a elaboração da estratégia competitiva de uma indústria de pequeno porte, que produz, comercializa e distribui produtos alimentícios.

Seu objetivo geral foi verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição para pequena indústria alimentícia que possui um mercado de clientes identificados.

Como resultado geral, esta pesquisa mostrou que o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo CAC é capaz de fornecer estratégias competitivas adequadas a presente situação, segundo a avaliação dos gestores da empresa.

O objetivo geral da pesquisa pode ser decomposto em quatro objetivos específicos, ou passos metodológicos, cada um com os respectivos resultados almejados, conforme segue descrito:

- Objetivo específico 1: identificar o conjunto de clientes-alvo tais que satisfaçam alguns critérios previamente estabelecidos pela empresa. Resultado almejado: o conjunto de clientes-alvo identificados deve oferecer oportunidade de aumento potencial das vendas aos níveis desejados pela empresa, reduzir os esforços necessários para obtenção desse aumento e permitir manter sob controle os riscos inerentes ao negócio (inadimplência, poder de negociação dos clientes, etc.);
- Objetivo específico 2: formular a estratégia competitiva de negócio para a empresa alimentícia comprometida com o objetivo de aumentar suas vendas. Resultado almejado: fornecer aos gestores da empresa informações consistentes, objetivas e inteligíveis para orientar a tomada de decisão sobre a estratégia de

negócio a ser adotada, a qual, além de proporcionar aumento das vendas, seja factível de implementação e vise o aumento das vendas tornando a empresa competitiva no mercado;

- Objetivo específico 3: definir a estratégia competitiva operacional da empresa alimentícia.

Resultado almejado: gerar ações operacionais para implementar a estratégia de negócio da empresa alimentícia;

- Objetivo específico 4: testar os resultados obtidos do segundo e terceiro objetivos, submetendo-os à avaliação dos gestores da empresa.

Resultado almejado: obter dos gestores da empresa a concordância quanto à plena compreensão das informações para a tomada de decisão sobre a estratégia competitiva de negócio e sobre as ações funcionais que definem a estratégia competitiva operacional da empresa.

Tanto a formulação da estratégia competitiva de negócio como a definição da estratégia competitiva operacional, que se referem os objetivos específicos segundo e terceiro, foram feitas aplicando-se o procedimento prescrito pelo modelo CAC. Deve-se observar que esse modelo é adequado ao propósito de aumento de receita uma vez que avalia a competitividade da empresa por meio do variável grau de competitividade que mede o crescimento da sua receita num período de tempo em relação ao grupo de competidores. Fica implícito, portanto, que a correta aplicação dos preceitos do citado modelo deve conduzir a empresa a obter uma maior participação no mercado.

Evidentemente, será necessário, futuramente, avaliar a disposição dos clientes em aumentar a participação da indústria alimentícia em sua carteira de pedidos, se a política por trás da estratégia competitiva de negócio for bem sucedida.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A justificativa para o presente estudo fundamenta-se na necessidade de formulação da estratégia competitiva para empresas que atendam um contingente de clientes identificados, como é o caso da realidade vivida pelas empresas



fornecedoras. Essas empresas representam o maior contingente de organizações, uma vez que compõem todos os elos da cadeia produtiva antes de chegar ao seu elo final. Dito de outra forma, a presente pesquisa pode ser vista como um estudo voltado à formulação da estratégia competitiva para empresas pertencentes a uma cadeia de fornecedores.

Esta característica do estudo é também responsável pela sua principal contribuição, uma vez que busca estender o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo CAC aos casos que se dispõe de um conjunto de clientes identificados. Trata-se, portanto, de uma contribuição à teoria da competitividade, pois, esse modelo, que se propõe a entender, analisar e explicar como as empresas competem entre si, em sua formulação original, não considera essa situação.

Outra contribuição do presente estudo vem do procedimento apresentado no capítulo terceiro (seção 3.3) para identificar os clientes-alvo da empresa, o qual leva em consideração um conjunto de critérios a serem satisfeitos, configurando um modelo de decisão multicritério.

Em âmbito acadêmico este trabalho ajudará a validar se o modelo de campos e armas é um modelo considerado adequado para a formulação da estratégia competitiva da pequena empresa em questão, assim como obter o *feedback* por parte dos gestores e clientes quanto a valorização desta pesquisa e os resultados percebidos por eles.

Pode-se incluir também entre as contribuições da dissertação o próprio estudo de caso que, por um lado mostra uma nova aplicação do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo CAC e, por outro, deixa um legado metodológico às demais empresas do setor de alimentação que desejem fazer uso desse mesmo processo.

## 1.5 TIPOS DE PESQUISA ADOTADOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada por Descritiva porque visa descrever como formular a estratégia competitiva da empresa objeto da pesquisa e para isso estabelece relações entre esse resultado desejado e as variáveis de entrada do problema (conhecimento da realidade). Assume então a

forma de levantamento, utilizando questionário, entrevista e observação sistemática para coleta de dados.

Como forma de enriquecer este estudo e diferentes conhecimentos, foi necessário, inicialmente, desenvolver a pesquisa bibliográfica, analisando diferentes pensadores, a fim de atingir os objetivos iniciais propostos neste estudo.

Segundo Vergara (2005, p. 47), “A pesquisa bibliográfica é definida como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Ressalta-se, porém, que qualquer pesquisa precisa inicialmente de uma pesquisa bibliográfica prévia, visando conhecer a fundamentação teórica presente para justificar os limites para os próprios resultados, pois ela é considerada uma formação por excelência realizada através de um trabalho científico original e constituída a partir das Ciências Humanas, devendo ser estabelecido inicialmente um resumo que constitui os primeiros passos de qualquer pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 1983).

Para cumprir os objetivos específicos da presente pesquisa, diversos métodos de coleta de dados serão utilizados, os quais são a seguir descritos:

- a) Para identificar os clientes-alvo foi feita, primeiro, uma pesquisa qualitativa junto à empresa em questão, por meio de entrevistas com seus gestores, para identificar os critérios que conduziram à escolha dos clientes-alvo.
- b) Para identificar a potencialidade de aumento de vendas da empresa, foi feita uma pesquisa quantitativa por meio de levantamento de dados históricos da empresa objeto da pesquisa, cujo objetivo foi mapear a participação dos seus atuais clientes na formação da carteira de pedidos, complementada por uma pesquisa de campo para identificar o potencial de compra de novos clientes do tipo quantitativo, com levantamento de dados por observação direta.
- c) Para identificar os campos da competição (atributos da empresa em questão ou dos seus produtos) valorizados pelos clientes-alvo foi adotada a pesquisa de método misto (qualitativo-quantitativa). Foram elaborados questionários e entrevistas semiestruturadas a serem aplicados aos clientes. Esse conhecimento foi utilizado na formulação da estratégia de negócio da empresa

- d) Para identificar as armas da competição para empresas do setor alimentício e classifica-las quanto à relevância para promover vantagem competitiva, foi adotada uma pesquisa qualitativa junto ao pessoal técnico da empresa em questão. Esse conhecimento foi utilizado na formulação da sua estratégia competitiva operacional.
- e) Para verificar se o processo de formulação da estratégia competitiva fornece soluções aceitáveis pela empresa em questão, foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista e questionário submetidos aos gestores e seu pessoal técnico.
- f) Quanto à extensão do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo CAC para a situação em que se dispõe de clientes identificados, talvez o conteúdo de maior valor desta dissertação, foi utilizado um processo criativo de raciocínio lógico que, ao que parece, não consta das teorias que classificam os tipos de pesquisa.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este texto, que se destina a apresentar o projeto de qualificação de mestrado, do está organizado em quatro sessões:

- Na primeira sessão são demonstrados os objetivos gerais e específicos do estudo;
- A segunda sessão apresenta uma discussão do conteúdo das principais referências bibliográficas que deram suporte teórico à justificativa dos propósitos da pesquisa e à sua condução;
- Na terceira seção é apresentada a metodologia a ser utilizada para cumprir os objetivos da pesquisa;
- A quarta sessão explica como se pretende apresentar as pesquisas e finalmente concluir o estudo.

## 1.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo se limita a aplicar a teoria de Campos e Armas da Competitividade para a elaboração de uma estratégia competitiva para uma pequena indústria de massas alimentícia, com foco em clientes identificados, de forma que não abrangerá o desenvolvimento de novos clientes, uma vez que a estratégia adotada para os clientes identificados refletirá de forma geral o comportamento do setor.

Este estudo não concluirá se a estratégia adotada for eficaz no aumento de vendas, uma vez que este processo demanda muitos meses de ações com base na estratégia definida. Desta forma o estudo se restringirá a obter por parte dos proprietários da empresa a afirmativa de que a estratégia traçada é de fácil entendimento (operacional e estratégico), coerente com os objetivos da empresa, e factível de implementação.

O estudo pretende também auxiliar o sócio/proprietário na definição do público-alvo a ser trabalhado, com base em multicritério que eles definirão e pontuarão.

Este estudo não contemplará a sazonalidade do comércio o que abre a oportunidade para que este fenômeno seja realizado futuramente considerando estes fatores.

Por se tratar de um estudo de caso, ele se limita a pesquisar uma única empresa e não o setor alimentício como um todo.

## 1.8 PAPEL DO PESQUISADOR E QUESTÕES ÉTICAS

A pesquisadora, embora seja uma das sócias, possui outras atividades e não atua na empresa.

Para garantir que não haverá influência no processo de implementação do método, as pesquisas junto aos proprietários serão respondidas apenas pelo sócio-diretor e pelo gestor da empresa.

O papel da pesquisadora se limitará em esclarecer os conceitos deste trabalho.

## 2 A TEORIA DA COMPETITIVIDADE E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nesta seção serão abordados os principais correntes sobre a teoria da competitividade para então apresentar um estudo comparativo da sua aplicação na formulação da estratégia competitiva de empresas, contemplando a fundamentação teórica que dá sustentação ao presente trabalho.

É dada ênfase ao modelo CAC (CONTADOR, 2008) por dois motivos: primeiro, por ser ainda menos conhecido do que os demais modelos e, segundo, por sustentar o estudo de caso apresentado nesta dissertação.

### 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A palavra estratégia significa *strategos* e vem do grego; está relacionada com a questão militar que significa um general em comando, ou, em outras palavras, podemos dizer “a arte do general”, segundo Oliveira (1988, p. 146).

Existem diversas abordagens e autores que conceituaram a palavra estratégia competitiva, no entanto existe uma grande divergência nos aspectos em relação ao conceito.

Segundo Hambrick (1983) a estratégia é considerada um conceito multidimensional e situacional, embora ela envolva a inseparabilidade entre a organização e o meio ao qual ela está inserida, referindo assim a uma condicionante da sua atividade.

Nos anos de 1970 prevalecia a era do planejamento estratégico no qual as empresas buscavam definir planos para alcançar seus objetivos internos definidos em sua missão. Já nos anos de 1980 surge, com Porter (1986), um entendimento mais específico para a estratégia competitiva a partir do qual prevalecem às relações de disputa por mercado entre organizações concorrentes, e a ideia de posicionamento da empresa no mercado passa então a orientar suas ações estratégicas.

De acordo com Venkatraman e Henderson (1998) a estratégia pode ser definida:

[...] como uma busca deliberada através de um plano de ação a fim de desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa, onde a estratégia busca adotar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, porém requer comprometimento e dedicação de todos os envolvidos (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998, p. 45).

Segundo esse mesmo autor a estratégia é considerada uma mobilização de todos os recursos a fim de atender os objetivos em longo prazo, o qual é formado através de um conjunto de estratégias, práticas, objetivos que devem orientar o comportamento de uma empresa quanto à direção correta de produtos, mercados, lucratividade, tamanhos, e até as inovações tecnológicas que podem contribuir.

As principais características competitivas presentes na estratégia estão ligadas a diversos fatores como: qualidade, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço. O fator principal da estratégia é determinar qual será o foco da atuação da empresa, analisando qual tipo de consumidor ele pretende atender, uma vez que existem diferentes segmentos, de forma que as empresas consigam atender os objetivos propostos (FAHEY, 1994).

Segundo Porter (1996) a estratégia competitiva pode ser definida como:

[...] a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria (PORTER, 1996, p. 1).

A estratégia competitiva tem como função o desenvolvimento das vantagens competitivas, de forma a prevenir-se dos concorrentes, cuja melhor vantagem está ligada à capacidade de melhorar suas habilidades já existentes, como também, desenvolver novas habilidades visando o crescimento, podendo assim alterar seu comportamento promovendo novos desafios (PORTER, 1996).

É de grande importância que as empresas acompanhem o perfil de seus consumidores, podendo assim modelar e variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Desta forma o termo estratégia, ao ser utilizado por uma organização, pode ser considerado uma valiosa criação envolvendo diferentes grupos de atividades (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1991) a vantagem competitiva surge a partir do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, a fim de ultrapassar o custo final ou custo de fabricação realizado pela empresa, cujo valor definido é:

Aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1991, p. 2).

A estratégia competitiva refere-se à vantagem competitiva presente nos diferentes ramos de negócios, podendo ocorrer de forma combinada, ou isolada para uma indústria, e pode ser diferenciada pela liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1991).

Andrews (2001) estabelece uma visão mais ampla do conceito de estratégia, cujo objetivo principal é atender as metas, a produção e a política da empresa, visando seus negócios futuros através da contribuição econômica e não econômica, para atender seus acionistas, funcionários, e a comunidade em geral.

Segundo o modelo CAC (CONTADOR, 2008) estratégia competitiva significa posicionar a empresa no mercado, por meio características dos produtos ou da própria empresa que atendam aos anseios do mercado-alvo desses produtos em termos de preços, produto, atendimento, prazo ou imagem (o que é feito por meio da escolha dos campos da competição) e tornar essas características visíveis aos olhos do consumidor, o que é obtido pela correta adoção de técnicas operacionais (ao que o autor chama de armas da competição).

De acordo com Mintzberg (2006) a estratégia é uma forma de pensar no futuro de forma a planejar ações para obtenção do resultado almejado. No entanto, ele considera que há varias definições distintas para estratégia como: plano, padrão, posição e perspectiva. De acordo com o autor, o plano e o padrão remetem a uma visão emergente de forma que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente. Quanto à estratégia competitiva, esta pode ser derivada a partir do conceito e diferenciação a seguir:

- Diferenciação por qualidade: este conceito tem como característica oferecer um produto, melhor do que o dos concorrentes, pois apresenta maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior;
- Diferenciação por design: também conhecido pelo projeto do produto que apresenta um diferencial, por isso, é ofertado com características distintas em relação aos concorrentes;

- Diferenciação por suporte: é oferecer o produto com algo junto sem alterar os atributos intrínsecos. De modo geral pode ser oferecido um menor prazo, financiamento, assistência técnica, entre outros;
- Diferenciação por imagem: é a comparação do produto com os demais feitos através da imagem quando este pode ser comparado com o dos concorrentes;
- Diferenciação por preço: é a oferta do produto considerando um preço mais baixo; conseqüentemente os clientes passam a dar preferência a este produto;
- Não diferenciação: trata-se do fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, entretanto o mercado deve oferecer espaço para os produtos dos concorrentes;

As capacidades são baseadas no conhecimento organizacional, através das atividades que ela pode desempenhar, em função das possíveis proficiências caracterizadas pela sua capacidade produtiva, que estão ligadas as atividades que a empresa busca atender e demonstrar sua diferença frente a seus concorrentes, atribuindo assim valor a seus bens e serviços por um período longo (MINTZBERG, 2006 apud RAMOS, 2007).

Os recursos de uma empresa são considerados bens estratégicos, podendo ser capacidades valiosas as quais podem oferecer valor para a empresa, uma vez que auxiliam na vantagem competitiva neutralizando assim as ameaças ou exploram oportunidades (MINTZBERG 2006 apud RAMOS, 2007).

Desta forma, Mintzberg (2006) explica que diferenciação por preço não é o mesmo que minimização de custo (PORTER, 1980), pois ela se caracteriza pela vantagem competitiva, sendo traduzida em menor preço para o mercado, ou porque apresenta custos mais baixos, pois a diferença é vista através dos custos mais baixos que apresentam maior margem unitária gerando melhor desempenho frente aos concorrentes.

De acordo com Mintzberg (1988) os mercados commodities que têm preço fixo podem ser traduzidos em uma maior liderança e apresentam grande vantagem competitiva e podem reduzir os custos sem retirar outros atributos do produto.

Desta forma, a diferenciação pode ser obtida através de benefícios que os clientes não valorizam, obtendo um custo mais baixo e reduzindo assim o preço.



Zacarelli (2003), é outra importante referência sobre o tema. Ele define estratégia competitiva como fator de sucesso e a considera como a mais importante ferramenta para uma empresa, cuja concepção e dinâmica estão ligadas a um processo.

Para ele o sucesso raramente é disputado com apenas um tipo de empresa concorrente. O sucesso só acontece se ele for disputado com todos os concorrentes ao mesmo tempo, podendo assim ser definido através da vantagem competitiva. Os fatores que determinam o sucesso, segundo Zacarelli (2003), são:

- As empresas devem crescer, aumentando sua participação de mercado;
- É necessário ampliar a participação do mercado, introduzindo novos produtos;
- Melhorar a competitividade da empresa;
- Melhorar as condições para longevidade da empresa;
- Melhorar a qualidade dos negócios de modo em geral;
- Lucrar através de aumento dos preços unitários, distribuindo assim maiores dividendos a seus acionistas.
- Na opinião do autor, esses fatores podem influenciar na vantagem competitiva, os quais estão atribuídos à:
  - a) Vantagem competitiva pela preferência de clientes, que “consiste simplesmente em ter sucesso porque os clientes preferem o produto da empresa”; b) Vantagem competitiva por ter custo interno baixo, que consiste na empresa apresentar um custo interno mais baixo que os concorrentes; c) Vantagem competitiva por ter custo externo baixo, que consiste na empresa apresentar um custo externo mais baixo que os concorrentes; d) Vantagem competitiva por diferenciação no negócio, que “consiste em levar vantagem sobre os concorrentes porque mantém o produto, mas altera a forma negociar”; e) Vantagem competitiva por tática interpessoal, que consiste em “ter vantagem sobre os competidores em decorrência de uma ou algumas pessoas de nossa empresa ter capacidade e habilidade de localizar e implementar oportunidades de bons negócios antes dos concorrentes” (ZACARELLI, 2003, p 53).

- Dentro da estratégia competitiva Zacarelli (1996) propôs a sub-estratégia de diferenciação, de imitação, integração com clientes e de oportunidades, através da qual as empresas buscam diferenciar seu produto ou serviço dos demais produtos, podendo muitas vezes ser expressa pelo perfil competitivo tanto do produto como de serviços.

## 2.2 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Esta sessão do trabalho detalhará o modelo CAC com todas suas variáveis e sua validação.

### 2.2.1 Conceitos Iniciais

- O modelo de Campos e Armas da Competição nasceu de uma ideia simples: separar as vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam, relacionadas com os campos da competição, das que não lhe interessam, relacionadas com as armas da competição (CONTADOR, 2008).
- Fatores como preço, propaganda, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção, que até então se resumiam em vantagens competitivas na literatura, para Contador (2008) são classificados de maneira diferente, ou seja, somente preço, qualidade do produto e a variedade de modelos interessam ao cliente e por isso são considerados campos da competição. Os demais, embora possam trazer alguma vantagem competitiva à empresa, não interessam ao cliente e são classificadas então como armas da competição.
- Uma das vantagens de separar os campos das armas da competição é poder relacionar em cada campo da competição um rol de armas que são relevantes para alavancá-lo, deixando claro como fazer para competir num determinado campo, ou seja, como tornar visível aos olhos do cliente àqueles atributos do produto e/ou serviço ou da empresa expressos pelo campo que ela escolheu para competir.
- A tese do modelo CAC afirma 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 (CONTADOR, 2008), o que foi comprovado por meio de pesquisa de campo, conduzida pelo autor junto a 12 setores econômicos e envolvendo 176 empresas.

### **2.2.2 Conceitos de Campo da Competição, Campos Coadjuvantes e Par Produto / Mercado**

O campo de competição refere-se aos atributos dos produtos/serviços ou empresa, que interessam e são valorizados pelo cliente para sua decisão de compra. Para Contador (2008) o campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente focar em manter vantagem competitiva, criando a imagem de ser melhor que os concorrentes neste campo.

Em Contador (2008, p. 65) “Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as empresas concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder neste campo”.

Por isso, considerando o modelo CAC, o melhor entendimento do campo da competição potencializa a vantagem competitiva das empresas à medida que a estratégia competitiva é realizada para o atendimento dos valores valorizados pelos clientes.

Contador (2008) define, ainda, que, existem cinco macro-campos da competição que são: Preço, Produto, Prazo, Imagem, Atendimento e Preço. Estes cinco macro campos são divididos em quatorze campos, como seguem:

- Competição em preço:
  1. Preço;
  2. Condições de pagamento;
  3. Prêmios e promoções.
  
- Competição em produto:
  4. Relativo aos bens e serviços;
  5. Projetos do produto;
  6. Qualidade do produto e diversidade de produtos.

- Competição em atendimento:
  7. Acesso ao atendimento;
  8. Projeto e em relação;
  9. Qualidade do atendimento.
  
- Competição em prazo
  10. Prazo de entrega do produto;
  11. Prazo de atendimento;
  
- Competição em imagem:
  12. Combinações entre produto e marca;
  13. Empresa confiável e;
  14. Responsabilidade social.

Sobre campo coadjuvante, Contador (2008) define tratar-se de lócus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa, uma vez que ele complementa os campos da competição, ou seja, ele complementa a estratégia competitiva da empresa, e é definido como um campo auxiliar, com a função de contribuir para o alcance e a manutenção das vantagens competitivas, embora não seja um campo da competição.

Segundo pesquisas realizadas pelo autor, não ser um campo da competição não significa que o campo coadjuvante seja menos importante, pois as empresas competem usualmente nos mesmos campos da competição e a diferenciação muitas vezes ocorre no campo coadjuvante.

Os campos coadjuvantes constituem os mesmos quatorze campos mencionados anteriormente e assim como os campos da competição visam apresentar um atributo do produto ou da empresa que seja valorizado pelo cliente.

Sobre o par produto/mercado, Contador (2008) define como entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que, se o produto ou o mercado variar, o par será outro. A seu ver, antes de decidir o campo em que deseja competir, a empresa deve definir o mercado que vai atuar com determinado produto, porque um mesmo produto pode competir em

diferentes campos para cada segmento de mercado. Para Contador (2008) o processo para segmentação de mercado é constituído por três etapas, a seguir:

- Identificação e avaliação das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas ou dos anseios dos vários clientes;
- agrupamento dos clientes ou consumidores em classes com afinidades coletivas homogêneas; e
- disponibilização de produtos específicos para cada classe.

Desta forma o modelo CAC postula que um composto de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par que estiver atuando tanto no produto como no mercado. Ou seja, as empresas devem segmentar o mercado, definindo um produto e sua família de produtos. A partir desta definição, para cada segmento se faz necessário escolher os campos de competição e os coadjuvantes para cada par produto / mercado.

Ainda segundo Contador (2008), geralmente as empresas competem em um ou dois campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes.

### **2.2.3 Conceitos de Arma e de Arma da Competição**

O modelo CAC trabalha duas concepções distintas: a primeira trabalha a concepção de competitividade da empresa a qual provém de seu posicionamento de mercado (campos da competição), e a segunda provém de seus fatores internos aqui denominados: armas da competição.

Segundo Contador (2008) o conceito de arma pode ser definido como:

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizadas pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 78).

A gestão das armas engloba a definição de cada arma, que compreende as atividades e recursos das responsabilidades de um grupo que deve desempenhar atividades similares (CONTADOR, 2008).

Ou seja, uma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em mais de um campo são necessárias várias armas, pois desta forma a vantagem competitiva pode estar nas armas da competição.

As armas de competição são classificadas de acordo com sua importância sendo três delas apresentadas como: armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, e podem ser definidas por qualquer atividade ou recurso da empresa, como uma atividade executada ou um recurso utilizado a fim de conquistar ou manter uma vantagem competitiva.

Segundo Contador (2008), cinco são as etapas do procedimento para determinar as armas da competição das empresas:

1. Devem-se listar todas as atividades e recursos que têm potencial para ser armas da competição da empresa.
2. Validar e complementar essa lista das armas;
3. Descrever o conteúdo das armas;
4. Identificar o conjunto das armas da competição da empresa e;
5. Escolher as armas da competição que serão utilizadas em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir.

Contador (2008), afirma que o campo da competição é o responsável por definir se a arma será relevante, irrelevante ou semirrelevante para a competição, e define que:

- as armas relevantes são as que propiciam elevada vantagem competitiva;
- as armas irrelevantes são as que não propiciam competitividade no campo da competição nem no campo coadjuvante;
- as armas semirrelevantes são as que propiciam competitividade mediana no seu campo da competição.

Uma mesma arma pode atingir diversos campos da competição, e pode ser relevante para alguns e irrelevantes para outros, ou semi-relevante para um terceiro campo.

## 2.2.4 Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, e Vantagem Competitiva

Segundo Barbosa (1999), há muitas definições diferentes para o conceito competitividade.

Basicamente as definições divergem quando discutem os fatores que influenciam na competitividade bem como no seu nível de abrangência.

Para Contador (2008) em sua elaboração da tese do modelo CAC, competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Desta forma, a competitividade se caracteriza como a constatação de um fato e, uma vez escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que outra, ou seja, se obtiver melhor resultado que uma concorrente, ela é a mais competitiva.

De acordo com o modelo CAC, para ser competitiva a empresa deve estar atenta aos fatores externos e internos da organização, de forma que os aspectos valorizados pelos clientes sejam identificados e as armas posicionadas para ressaltar ou evidenciar esses aspectos. O modelo CAC difere estas duas visões em estratégia de negócio e estratégia operacional, como segue:

- Estratégia de Negócio – a estratégia de negócio torna-se competitiva quando é empregada por uma empresa ou unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da empresa num mercado. Contador (2008) ainda ressalta que muitos são os passos necessários para a formulação da estratégia competitiva de negócio pelo modelo CAC, dentre eles:
  - ✓ Definição da empresa almejada
  - ✓ Definição da linha de produtos
  - ✓ Definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição de pares produto/mercado)
  - ✓ Definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

- Estratégia competitiva operacional - está relacionada com as armas da competição (atividades internas à empresa). As empresas se utilizam de uma estratégia competitiva operacional quando escolhem as armas da competição a serem usadas, determinando a intensidade de cada arma e alinhando as armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes. Para Contador (2008) 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.

Toda e qualquer estratégia empresarial apenas fará sentido se direcionar a empresa a se posicionar com maior vantagem competitiva. Contador (2008, p.65) define vantagem competitiva como uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva frente a seus concorrentes.

Contador (2008) acrescenta que, para sobreviver, a empresa precisa ter pelo menos uma vantagem competitiva e que a combinação dos fatores externos e internos explica a competitividade das empresas.

### **2.2.5 As Variáveis Quantitativas do Modelo**

O modelo CAC, Contador (2008), segue a tendência recente de privilegiar modelos quantitativos e desta forma utiliza-se de sete variáveis matemáticas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias.

Resumidamente Contador (2008) define:

- As variáveis primárias possuem intensidade da arma e grau de competitividade.
- As três variáveis fundamentais são de intensidade média das armas, foco e dispersão.
- As duas terciárias são aproveitamento e poderio competitivo.



Desta forma, define Contador (2008):

1. Grau de Competitividade da Empresa: este fato explica a variação percentual em um determinado período, geralmente em média é aplicado de quatro a cinco anos, para obter-se um indicador de resultado da empresa, uma vez que ela é considerada uma variável contínua que precisa ser desenvolvida e explorada a fim de obter sucesso;
2. Intensidade da Arma: é considerada através da forma como as armas são utilizadas pelas empresas, definindo valores entre zero e cinco, ou em escala; serve também para definir a eficácia da utilização dos recursos da arma bem como definir a sua potência para alcançar a sua arma, podendo ser considerada como uma variável discreta, porém deve ser acompanhada;
3. Intensidade Média das Armas: como o próprio nome diz é realizada a partir da média aritmética; para definir a intensidade de todas as armas utilizadas na pesquisa pela empresa, apresenta variável contínua que também é medida em uma escala de zero e cinco;
4. Foco: Segundo Contador (2008), foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços das armas que proporcionam vantagem competitiva a um campo escolhido para competir. Poderia ser definido como a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir, pois uma arma relevante tem o mesmo sentido de arma que proporciona vantagem competitiva no campo da competição escolhido. Enfim, foco é a variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido.
5. Dispersão: trata-se de uma aplicação que compreende os esforços das armas visando o campo da competição, podendo ser representada através da dispersão de esforços. A difusão indica a utilização das armas que não apresentam competitividade para as empresas, ou seja, ela é medida através de forma similar à do foco, uma vez que é uma variável contínua com domínio entre 0 e 1.
6. Aproveitamento: para o modelo CAC (2008), quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. Contador (2008) define a variável de

aproveitamento como a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo, medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição.

7. Poderio competitivo: como a empresa compete em um ou dois campos coadjuvantes, interessa a ela, durante o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, conhecer o poder competitivo que possui nos vários subconjuntos. O poderio competitivo trata-se da média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

A vantagem resulta na ideia de identificar os conceitos de competitividade, bem como na forma de um modelo analógico o qual é representado por diversas maneiras de competitividade, pois os campos de competição representam a estratégia competitiva de negócios, armas de competição, a estratégia competitiva operacional, a variável foco, as forças e fraquezas da empresa (CONTADOR, 2008).

### **2.2.6 A Tese do Modelo CAC e Sua Validação**

Contador (2008), considerando que qualquer grande inovação traz consigo pelo menos uma ponta de desconfiança, e que esta falta de confiança ocorre frequentemente com as novas teorias administrativas, ele teve a preocupação em validar o modelo por meio de pesquisas realizadas em empresas dos mais diversos setores econômicos. O objetivo foi garantir a validação os condicionantes da competitividade, a sua tese, a configuração dos campos da competição e suas aplicações.

O método utilizado para validar a tese foi o método experimental-estatístico através da validação dos fatores que explicam a competitividade de um grupo de empresas que atuam num mesmo segmento econômico, e que apesar de não ser aceito para a validação rigorosa de uma proposição gerou os resultados obtidos em 12 pesquisas envolvendo 176 empresas o que assegura um forte indício da sua validade (CONTADOR, 2008).

Ele se utilizou de nove pesquisas para fundamentar as dissertações de mestrado e de três para elaborar projeto de iniciação científica, sendo que os seguintes passos metodológicos foram adotados:

- Formulação do problema e fixação de objetivos;
- definição do método da pesquisa;
- formulação das hipóteses e dos respectivos testes estatísticos;
- caracterização do universo da pesquisa;
- preparação e aplicação dos questionários;
- realização dos testes de hipóteses análise dos resultados e conclusões parciais, e;
- conclusões finais.

Os resultados das pesquisas, segundo Contador (2008), ao contrário do que muitas pessoas pensam, são poucas as empresas que competem por preço. Há predominância da competição em qualidade do produto, o que retrata o atraso tecnológico de alguns setores, pois só competem em qualidade do produto as empresas cujas concorrentes possuem produtos não reconhecidos pelos clientes como de qualidade. Os setores que se sobressaem na competição em projeto do produto são o da indústria de fibras químicas, o de transporte aéreo de passageiros, o de confecções e o de joias. Algumas empresas já estão escolhendo o campo diversidade de produtos. No setor de serviços, merece destaque a competição em qualidade do atendimento. Em alguns setores, começa a despontar a competição em imagem do produto e da marca que caracteriza um estágio competitivo mais avançado.

A tabela abaixo apresenta os resultados dos testes estatísticos apresentados entre o grau de competitividade e intensidade média das armas.

Tabela 1 – Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão

Setor econômico	Quant. empresas	Coeficiente correlação (r)			Nível de significância ( $\alpha$ )		
		IMA	Foco	Disper.	IMA	Foco	Disper.
1. Indústria têxtil e couro – BR*	11	0,57	0,81	- 0,04	0,205	0,024	- 0,202
2. Serviço assistência técnica – BR*	15	0,76	0,84	0,67	0,002	0,002	0,005
3. Vinícola de São Roque – SP	12	0,78	0,90	0,41	0,031	0,012	0,409
4. Calçadista Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	0,003	0,001	0,006
5. Indústria têxtil Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	0,035	0,018	0,419
6. Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	0,014	0,010	0,001
7. Transporte aéreo de passag.	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionárias Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,100
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústria fibras químicas – BR	12	0,61	0,96	0,25	0,021	0,001	0,442
11. Refeições p/ coletividade – BR	16	0,69	0,87	0,54	0,001	0,001	0,014
12. Confecções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
<b>Total de empresas e média do r</b>	<b>176</b>	<b>0,66</b>	<b>0,890</b>	<b>0,409</b>			
<b>Coeficiente de explicação (<math>r^2</math>)</b>		<b>0,44</b>	<b>0,792</b>	<b>0,167</b>			

\* A análise de viés realizada após a publicação desses dois artigos identificou algumas respostas ao questionário que continham inconsistências não percebidas durante a dissertação, o que obrigou o reprocessamento dos dados da pesquisa. Por essa razão, alguns dos valores diferem dos publicados. A análise de viés verificou principalmente o grau de exigência ou de otimismo da pessoa que respondeu o questionário: uma pessoa pouco exigente ou otimista tende a atribuir intensidade alta a muitas armas e intensidade baixa a poucas armas; uma pessoa muito exigente ou pessimista tende a atribuir intensidade baixa a muitas armas e intensidade alta a poucas armas. As empresas que evidenciaram valores exagerados e incompatíveis em relação ao seu grau de competitividade foram excluídas da amostra a fim de evitar distorção nas análises estatísticas.

Fonte: Contador (2008, p. 140).

Finalmente, segundo Contador (2008) o modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.

### 2.2.7 Formulação da Estratégia Competitiva pelo Modelo CAC

Para formulação da estratégia competitiva, Contador (2008) definiu nove passos. É importante ressaltar que a ideia não é seguir os passos e chegar a uma estratégia acertada, mas propor um processo que minimize as incertezas e que leve mais rapidamente à formulação de estratégia competitiva com alta probabilidade de sucesso.

Os passos definidos por Contador (2008) e que configuram o processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC são:

1. **Definir a empresa que se deseja ter:** baseado em seus valores e crenças, o proprietário/responsável, possui a imagem da empresa que deseja ter. Esta imagem transforma-se no que o autor define como objetivos permanentes.
2. **Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa:** Está associada à capacidade dos gestores em entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.
3. **Entender o negócio:** ter o conhecimento previamente acumulado para que a empresa possa identificar rapidamente as ameaças e/ou oportunidades, e possa agir antes com proatividade. Está intimamente relacionada à capacidade de entender o negócio para uma rápida reação e posicionamento.
4. **Identificar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos e analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade:** este passo está intrinsecamente atrelado ao passo anterior e sugere o acompanhamento dos movimentos competitivos dos concorrentes a fim de identificar o que ocorre no macro ambiente empresarial.
5. **Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio:** a partir do conhecimento do comportamento e a decisão de compra do cliente, este passo sugere que se identifique o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, para que alternativas de estratégia competitiva sejam sugeridas. Este passo é talvez o mais complexo por aprofundar-se em subetapas as quais reunirão um leque de informações para a tomada de decisão estratégica.

6. **Decidir a estratégia competitiva de negócio:** com as informações do passo anterior, as decisórias têm a oportunidade de elencar as ações e por fim montar o plano estratégico, considerando o que melhor convenha à empresa em relação à implementação e resultado esperado.
7. **Definir a estratégia competitiva operacional:** A estratégia operacional é definida a partir da avaliação das armas para os objetivos propostos e ocorre de maneira matemática. Visam claramente definir as ações que serão focadas para que os aspectos valorizados pelos clientes sejam atendidos/ressaltados.
8. **Implementar a estratégia competitiva:** Através da estratégia operacional delineada fazer a implementação das ações. Contador (2008) ressalta que a estratégia competitiva é alcançada à medida que a estratégia operacional seja realizada com eficiência.
9. **Controlar os resultados da estratégia adotada:** Para o autor, controlar os resultados da estratégia de negócio e da estratégia operacional adotadas, é necessário o cumprimento de quatro etapas:
  - i. Avaliar o comportamento dos clientes em relação à nova estratégia competitiva de negócio;
  - ii. monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
  - iii. alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme o comportamento dos clientes e as reações dos concorrentes, e;
  - iv. retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio, ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

Este é o procedimento, com as devidas adaptações, a ser utilizado na formulação da estratégia competitiva com mercado identificado. Na seção seguinte, será mostrado como proceder para sua aplicação e o estudo de caso a ser abordado neste trabalho, e exemplificará sua aplicação.

## 2.3 O PENSAMENTO DE PORTER SOBRE COMPETITIVIDADE

Porter é o precursor dos estudos sobre a competitividade. Em 1980, ele apresentou a sua teoria da competitividade a qual trabalha a concepção de que as competitividades das empresas provêm de seu posicionamento no mercado e que a estratégia competitiva é essencial para a rentabilidade e sobrevivência de uma empresa. Nesta mesma publicação, que se tornou um clássico da administração, o autor sugere cinco conceitos para análise de estratégia competitiva, conhecidas como as cinco forças de Porter:

- Ameaça de novos entrantes – refere-se a novos competidores no mercado. Este conhecimento auxilia as empresas a formular sua estratégia de modo a criar barreiras para evitar a entrada de novos concorrentes. Exemplo: produzir produtos/serviços exclusivos para o mercado.
- Poder de barganha dos fornecedores – visa entender o poder dos seus fornecedores frente ao seu negócio, ou seja, se a empresa possui fornecedores exclusivos que podem ditar aumento de preços, prazos, padrões de qualidade, etc., ela corre o risco de ter sua estratégia afetada por qualquer ação deste fornecedor.
- Ameaça de produtos e serviços substitutos – refere-se ao entendimento das movimentações do mercado quanto ao lançamento de novos produtos/serviços que podem eventualmente substituir os itens fornecidos pela sua empresa.
- Poder de barganha dos clientes – busca avaliar a participação de cada cliente no faturamento da empresa. Caso o cliente tenha uma grande participação há um maior risco de que na falta dele a empresa tenha impactos financeiros.
- Rivalidade entre os competidores – deve-se avaliar a concorrência direta, o posicionamento dos produtos semelhantes e o atendimento do mesmo público-alvo, a fim de se posicionar de maneira competitiva frente aos concorrentes.

O principal objetivo da análise destas cinco forças é entender o ambiente competitivo em que a empresa está inserida para que ela possa se posicionar melhor perante seus concorrentes. Ainda segundo Porter (1980), a análise das cinco forças auxilia na elaboração de um plano de ação que inclui o posicionamento da

organização para que suas fortalezas sejam ressaltadas e auxiliem na sua defesa, assim como ações sejam criadas para melhorar a posição de competitividade da organização.

A liderança em custo, a diferenciação e o enfoque são as três estratégias genéricas que uma empresa pode adotar através de um posicionamento competitivo com foco na variedade de produtos e/ou serviços, na necessidade do mercado ou no acesso aos mercados, conforme afirma o autor.:

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito (PORTER, 1980).

Para ele, uma empresa pode se tornar líder em custos a partir de diversas ações como, por exemplo: a economia de escala, tecnologia, aquisição de matérias primas e outros, No entanto, ressalta que, uma empresa não deve se posicionar apenas por custo porque esta competição leva à redução da lucratividade e à desestruturação de todo o setor.

Em relação à diferenciação, Porter discorre que as empresas devem buscar distinguir-se dos competidores oferecendo maior valor baseado na marca ou *design*, na distribuição, etc. Ele reconhece que a diferenciação custa mais caro porque requer investimentos e por esta razão defende que uma empresa diferenciada deve ser capaz de cobrar maiores preços, o que compensará custos mais elevados e ajudará a obter margens mais elevadas.

Sobre o foco, Porter sugere avaliar se vale a pena focar em um segmento específico, ignorando os demais. Em sua opinião, ter um segmento específico como estratégia funciona melhor quando os concorrentes não atendem as necessidades de um determinado segmento. A maior vantagem de se estabelecer um segmento específico é a especialização que conseqüentemente gera diferenciação perante aos concorrentes. Por isso, ele enfatiza que a estratégia competitiva depende do maior conhecimento da indústria em questão.

Porter reconhece que a adoção das três estratégias acima mencionadas é bastante difícil, e que por essa razão as empresas devem considerar todos os fatores do setor, não apenas para determinar a estratégia a seguir, mas também



para entender as cinco forças que impactam na capacidade das empresas em gerar dinheiro.

Toda abordagem de Porter aponta para o fato de que os fatores competitivos de uma empresa estão no ambiente externo da organização, através da movimentação de seus concorrentes, clientes e fornecedores. Por esta razão, o posicionamento estratégico ocorre quando a empresa faz uma escolha deliberada de atividades que, em relação aos concorrentes, a colocará em vantagem competitiva. Ressalta ainda, que, as boas relações de negócios podem ajudar a criar valor através de sinergias e que as empresas enfrentam concorrentes bons e ruins, de forma que elas devem pensar muito antes de atacar um concorrente cuja presença é benéfica (PORTER, 1996).

Sobre a eficiência operacional, Porter (1980) destaca que embora ela seja necessária, ela não é estratégica. Segundo o autor, os concorrentes podem copiar qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Por esta razão ele ressalta os gestores que, à medida que dedicam seu tempo em melhorar as várias frentes operacionais, acabam por se distanciar das posições competitivas.

Por não crer na estratégia operacional como fator competitivo, Porter (1980) sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais.

A cadeia de valor, segundo Porter (1998), consiste em duas categorias (primária: produção e vendas, e suporte: recursos humanos) que representam as atividades de uma empresa. Essas categorias incluem atividades diretas e indiretas e de garantia de qualidade, as quais possuem ou não interligações que afetam umas as outras. O autor cita como exemplo a cadeia do fabricante que impacta a cadeia de valor dos seus clientes. Para ele esta relação é um fator de diferenciação e entende que a cadeia de valor é essencial para que os custos possam ser analisados. Assim sendo, sustenta que a empresa tem primeiramente definir sua cadeia de valor por atividade e cita dez fatores que influenciam os custos:

1. Economia de escala – os gastos podem ser aumentados pelo custo dos materiais ou reduzidos devido ao custo por unidade;
2. Aprendizagem – à medida que um processo é aprendido, se encontram melhores maneiras de fazê-lo e com isso os custos devem cair;

3. Capacidade – a utilização das habilidades, orçamentos, materiais, mão de obra, apoio logístico e sinergias disponíveis, ajudam a diminuir os custos;
4. Elo – algumas atividades podem afetar o custo de outras;
5. Inter-relação – as relações com outras empresas e/ou unidades de negócios afetam os custos;
6. Integração – a integração vertical e/ou outsourcing reduzem os custos;
7. Momento oportuno – os pioneiros podem ter vantagens de custo com aprendizagem e gestão de marcas, enquanto os mais tardios podem se beneficiar das pesquisas e desenvolver tecnologias melhores;
8. Políticas discricionárias – tratam das decisões tomadas pelas empresas em relação aos serviços, entregas, clientes-alvo, recursos humanos e outras áreas que podem gerar redução de custos;
9. Localização – as empresas podem optar por localizar as suas atividades de produção em determinados locais e se beneficiar em suas atividades de produção, administração, vantagens tributárias, imobiliárias, mão de obra, etc.;
10. Fatores institucionais – regulamentações, sindicatos, impostos e outros fatores institucionais influenciam os custos.

Porter (1980) também considera que as empresas devem escolher seus fornecedores e clientes com muito cuidado. Nem todo cliente é bom, como, por exemplo, um comprador que exige atendimento diferenciado poderá tornar o atendimento muito caro, muito trabalhoso e inviabilizar a operação.

Os fatores mais importantes, segundo Porter (1980), para selecionar seus clientes são:

- os requerimentos do cliente em comparação com a capacidade da empresa;
- o potencial de crescimento do cliente;
- a disposição do cliente em utilizar seu potencial de negociação;
- o custo para satisfazer o cliente.

Um processo similar é sugerido por Porter (1980) quanto à homologação de fornecedores, com ênfase específica nos seguintes passos:

- Evitar dependência de um único fornecedor;
- evitar se comprometer com custos adicionais no caso de término de contrato;
- ajude outros fornecedores a se desenvolverem;
- promover padronização;
- ameaça de assumir/produzir a atividade internamente.

Porter (1980) sugere que a busca por agregar valor aos produtos/serviços é que vai gerar o melhor posicionamento estratégico de forma a dificultar a ação dos concorrentes e, desta forma gerará a vantagens competitivas esperadas pela empresa. O autor ressalta que, as empresas devem buscar valor exclusivo e não apenas preço baixo e enfatiza que a evolução da indústria é um fator importante para a estratégia. Ele afirma que, nos diferentes estágios da evolução, uma indústria pode ser mais ou menos promissora em consequência da estratégia que ela decide utilizar para investir ou competir. As barreiras para crescer tendem a aumentar à medida que as empresas amadurecem. Essas barreiras podem estar ligadas à tecnologia, distribuição, produtos substitutos, suporte dos clientes e financiamentos. Por isso o autor discorre sobre a importância da análise estrutural do segmentos/negócio para a melhor decisão estratégica.

## 2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Como vimos na sessão anterior, a teoria da competitividade de Porter (1980) sugere que o sucesso seja decorrente do posicionamento das empresas frente aos seus concorrentes.

Já VBR surgiu a partir dos trabalhos de Penrose, Wernerfelt e Barney, seguindo-se as ideias de Peteraf e posteriormente Collise Montgomery, dentre outros. Aragao et al. (2010) e Mintzberg (2000) escrevem que Edith Penrose ressaltou o argumento de que a singularidade provê a base para o crescimento

empresarial, de maneira que ao criar produtos únicos, singulares, as organizações também desenvolvem capacidades e recursos únicos.

A VBR vem mudar o conceito de Porter discutido anteriormente, quando sugere que a influência dos recursos e competências da empresa na escolha da sua estratégia são os fatores que geram vantagem competitiva. Para Barney e Hesterly (2007), através da VBR as empresas podem ganhar vantagem competitiva, desempenho econômico, mesmo que estejam operando de maneira contrária as cinco forças definidas por Porter.

Para Barney (1991) se fundamentar na administração dos recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das empresas e nas variáveis que impactam na dinâmica setorial, a VBR cria vantagem competitiva para certas empresas.

Galbreath e Galvin (2004) interpretam os recursos tangíveis e intangíveis como:

- recursos tangíveis: são os que incluem os fatores que contam valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais: ex: Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos, dinheiro ou qualquer outro bem monetário, etc.; e
- recursos intangíveis: são aqueles não físicos ou não financeiros, por exemplo, humanos, organizacionais e relacionais.

Segundo Ribeiro et al. (2012), no início da década de 80, muitas foram as contribuições ao trabalho iniciado por Penrose (1959) por meio de autores como Lippman e Rumelt (1982), que evidenciaram conceitos de ambiguidade causal; Wenerfelt (1984), que desenvolveu trabalhos de vantagem competitiva posicional dos recursos; Rumelt (1984), que contemplou os conceitos de isolamento de recursos; Dierickx e Cool (1989), que abordaram conceitos de vantagem competitiva sustentável focando suas análises nas barreiras à imitação; Hamel e Prahalad (1994) que deram uma contribuição no final da década de 1980 para a construção do conceito de “competências essenciais” e Tondolo e Bittencourt (1990) que iniciaram a nova abordagem resgatando o âmbito interno da organização, ou seja, sustentando que o resultado superior, ou a vantagem competitiva, se relaciona com as diferenças internas entre as organizações.

Foss (1997) corrobora com Tondolo e Bittencourt quando discorre que a visão baseada em recursos está sustentada nas proposições de que existem diferenças sistemáticas entre as empresas na forma como elas controlam seus recursos e implementam suas estratégias (FOSS, 1997).

Para Barney e Hesterley (2007), os fatores internos podem ser considerados de grande influência no desempenho empresarial, já que a rentabilidade das empresas, por exemplo, é mais significativa do que a influência do setor a que ela pertence. Com essa afirmativa os autores enfatizam a ideia de que a seleção, a obtenção e a disposição de recursos, bem como o desenvolvimento de competências (capacidades) únicas ou de difícil imitação resultam em uma vantagem competitiva e diferenciação sobre os seus concorrentes.

Assim, a teoria da visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados e, a partir dessa análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pelas empresas (WERNEFELT, 1984).

Hitt et al. (2008) apresentam alguns exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas, reproduzidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplos de capacitações localizadas em áreas funcionais de diversas empresas

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

Fonte: Hitt et al. (2008).

Enfim, o modelo VBR acredita que a competitividade somente é assegurada quando os recursos não podem ser facilmente copiados. Os recursos devem possuir também a capacidade de explorar oportunidades e até mesmo neutralizar ameaças expostas no ambiente para obter redução de custos e/ou incremento de receita. O quadro abaixo demonstra o modelo de capacidades versus recursos para vantagem competitiva.

Quadro 2 – Capacidades *versus* recursos para análise da vantagem competitiva

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

Fonte: Hitt et al. (2008).

## 2.5 BALANCED SCORECARD

*Balanced Scorecard* é uma técnica que tem como função a integração e balanceamento de todos os indicadores de desempenho pertencentes a uma empresa, sejam eles financeiros, administrativos, operacionais, processos internos, qualidade, entre outros. Resumidamente trata-se dos indicadores corporativos de diferentes setores de uma empresa os quais são definidos através de suas metas, bem como determinado a partir da missão, visão e valores de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* pode ser definido como a estratégia de uma empresa em relação a medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997). Para estes autores o *Balanced Scorecard* cria estratégias que consideram uma visão de longo e curto prazo,

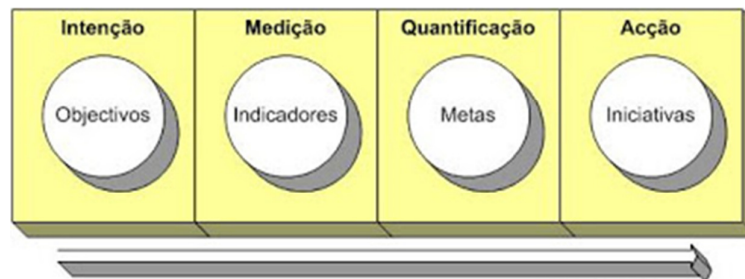
O *Balanced Scorecard* é considerado uma importante ferramenta de gestão para as empresas, pois auxilia no processo de tomada de decisão, uma vez que

mede o desempenho de atividades e/ou processos através de tarefas definidas (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo Kaplan e Norton (2001) os indicadores podem ser utilizados para medir o grau de prioridades, bem como analisar os fatores que estão foras da média de uma empresa, de forma a auxiliar nas estratégias necessárias para melhorar sua competitividade.

Para a implantação deste modelo as empresas precisam definir seus objetivos e estratégias, criar processos eficientes e principalmente estabelecer indicadores controláveis e quantitativos para que se possam monitorar as possíveis não conformidades, bem como melhorar a sua qualidade, desenvolvendo assim um planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2001).

Figura 1 – Fluxo para aplicação do *Balanced Score Card*



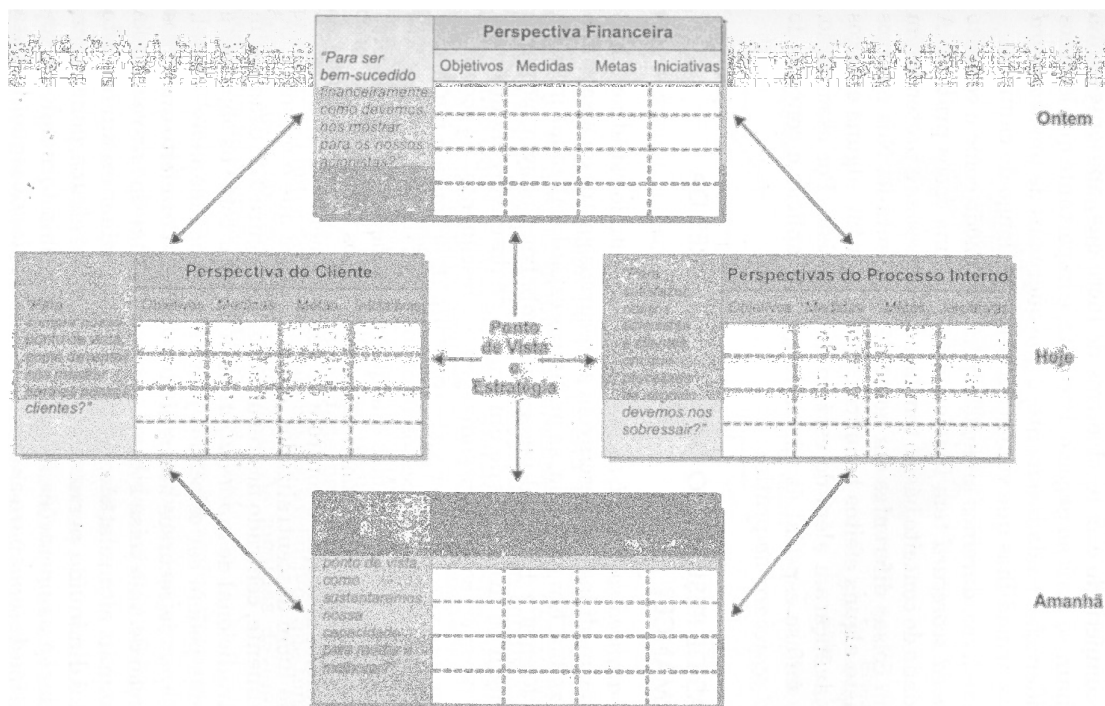
Fonte: Disponível em: <[www.mbr.pt](http://www.mbr.pt)>.

O BSC serve como orientação para a tomada de decisões, pois envolve processo, qualidade, operações, processos produtivos, objetivos, produtos e principalmente o cliente, podendo ser considerada uma ferramenta de gestão que contribui para o cumprimento das metas das empresas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9), trata-se de um sistema de gestão com o qual os executivos estavam não apenas comunicando a estratégia, como também efetuando a sua gerência. A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os *scorecard* não são um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, em um bom *Balanced Scorecard*, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade. Esse modelo tenta responder as

quatro questões dentro das perspectivas propostas apresentadas na Figura 2 (KAPLAN; NORTON, 1996, 1997).

Figura 2 – Perspectivas do BSC



Fonte: Olve et al., 1999.

Desta forma, conforme definido por Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho podem atender a diversas perspectivas e estar focados em acompanhar as diversas atividades empresariais:

- Perspectiva Financeira: compreende o retorno do capital empregado, podendo ser medido através do aumento de vendas;
- Quadro 3 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos (a seguir).



Quadro 3 – Medição dos temas financeiros estratégicos

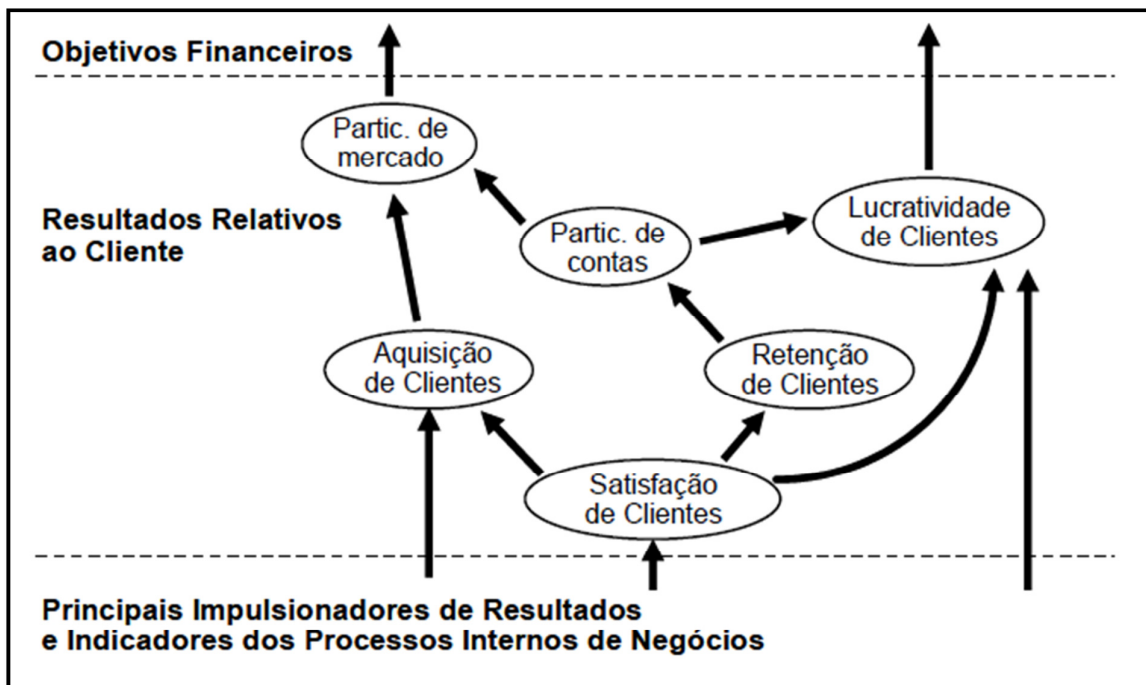
		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução e Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento das taxas de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos serviços, produtos e clientes	Receita/ Funcionários	Investimento (percentual de vendas)  P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por Clientes e linha de produtos	Custos X Custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por Clientes e linha de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno  Rendimento ( <i>Throughput</i> )

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 55.

- Perspectiva do Cliente: Pontualidade da entrega, ou seja, cumprimento de prazo, dentro do qual os clientes passam a adquirir um determinado produto (lealdade).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas, hoje, estão voltando seu foco para fora, ou seja, para os clientes.

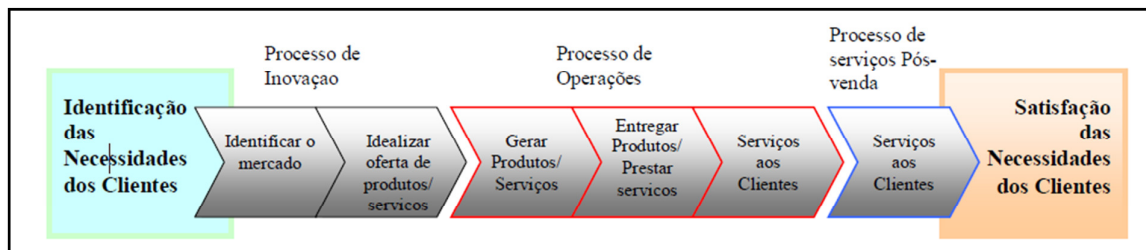
Figura 3 – Perspectiva do Cliente



Fonte: Kaplan; Norton (1996).

- Perspectiva de Processos Internos: compreende a qualificação dos processos, bem como o desenvolvimento de melhorias internas nos processos produtivos;

Figura 4 – Modelo de cadeia de valor para os processos internos



Fonte: Kaplan; Norton, 1997, p. 112.

- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: trata-se da capacidade do funcionário de forma a treiná-los e qualificá-los.

Quadro 4 – Exemplos de indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Categories	Indicadores
Capacidade dos funcionários	Satisfação Retenção Produtividade Lucratividade
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de Informação Percentual de processos que oferecem <i>Feedback</i> em tempo real Percentual de funcionários com informações <i>online</i> .
Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento	Número de sugestões por usuários Número de sugestões implementadas Índice de alinhamento das metas pessoais e com o BSC

Fonte: Chiavenato (1999).

Chiavenato (1999) define os indicadores de desempenho como apreciações das atividades desempenhadas pelos colaboradores, servindo como referência para definição de metas e objetivos da empresa, pois através dos resultados pode-se identificar seu potencial de desenvolvimento.

Um aspecto interessante do Balance Scorecard é que, uma vez acordados os indicadores, há um total alinhamento das expectativas o que evita interpretações divergentes sobre o mesmo tema.

## 2.6 OUTRAS TEORIAS SOBRE A COMPETITIVIDADE

- *Teoria da Vantagem Absoluta – Smith (1776)*

Importante filósofo e economista escocês do Século XVIII, época do Iluminismo, Smith era considerado um dos principais teóricos do liberalismo econômico. Sua principal teoria baseava-se na ideia de que deveria haver total liberdade econômica para que a iniciativa privada pudesse se desenvolver, sem intervenção do Estado. Em 1776, publica o *Ensaio sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, na qual defende que a riqueza de uma nação reside na sua capacidade produtiva e não nas suas reservas de metais preciosos. Defende, principalmente, que o desenvolvimento e o bem estar de uma nação advém do

crescimento econômico e da divisão do trabalho que garante a redução dos custos de produção e a queda dos preços das mercadorias.

Suas ideias, portanto, eram contrárias às políticas mercantilistas dos reis absolutistas da época, que acreditavam que a riqueza das nações se media pelas suas reservas de metais preciosos. Nessa publicação, Smith (1776) sugere que os países devem especializar-se em exportar os produtos nos quais têm vantagens absolutas e importar os bens sobre os quais o seu parceiro comercial tenha vantagens absolutas. Dessa forma, o comércio internacional traz ganhos positivos para os países participantes da troca. No entanto os países devem especializar-se de acordo com as suas vantagens absolutas nos produtos que consumam o menor número de horas de trabalho para sua produção. Nessa vantagem absoluta, cada país se concentra e se especializa em um setor em que é eficiente, beneficiando-se com isso. Na visão de Smith (1776), se um país apresentar vantagens absolutas em ambos os bens, as trocas comerciais não fariam sentido. Traduzindo esse conceito para a realidade das indústrias, teria vantagem absoluta aquela que produzisse um determinado bem com o menor custo de produção (mão de obra, insumos, etc.).

Mesmo com uma visão muito avançada para a época, a teoria de Smith não contemplava nenhum outro fator externo relativo aos aspectos da produção para determinar a competitividade de um mercado.

- *Teoria da Vantagem Comparativa – Ricardo (1817)*

Ricardo (1817) se diverge da abordagem absoluta quando mostra que um país, mesmo sendo absolutamente menos eficiente na produção de todos os bens, ele continua a participar do comércio internacional, produzindo e exportando bens que produz de forma relativamente mais eficiente.

A teoria das vantagens comparativas defende que o importante não é o custo absoluto de produção, mas a razão de produtividade que cada país possui. Desta forma, mesmo que um país não possua vantagem absoluta, ele deve especializar-se nos setores em que apresenta vantagem comparativa. Segundo o autor, focar nos setores produtivos para os quais a disponibilidade de fatores de produção é abundante resulta em ganhos para todos os países abertos ao comércio

internacional e melhora o padrão de vida das suas populações, pela oportunidade de acesso a bens que de outra forma não teriam disponíveis.

A vantagem comparativa é determinada não só por diferenças na produtividade relativa, mas também pela razão dos salários e pela taxa de câmbio, caso os países tenham moedas diferentes.

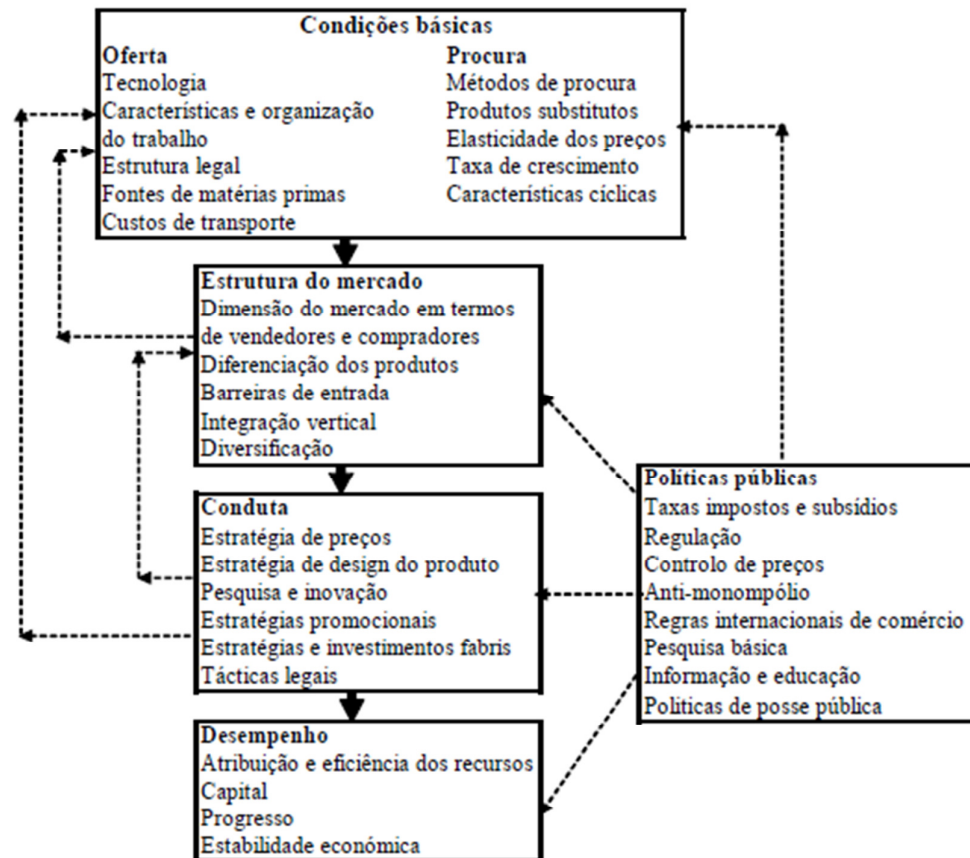
- *Modelo E-C-D – Scherer e Ross (1990)*

Scherer e Ross (1990) citam o modelo denominado Estrutura-Condução-Desempenho ou simplesmente modelo “E-C-D”, como uma ferramenta proveniente de uma determinada organização empresarial com o objetivo de analisar os diversos fatores que interferem no desenvolvimento econômico proporcionando assim a postulação de diversos estudos que comprovem detalhadamente o envolvimento desses fatores no desempenho da organização.

Criado por Scherer e Ross (1990) e depois atualizado por Scherer (1996), o modelo representado na Figura 5, demonstra explicitamente que a evolução de uma determinada organização está diretamente interligada com as estratégias definidas pela organização bem como com as políticas públicas aplicadas pelo segmento.

O modelo E-C-D busca criar uma ligação por casualidade entre os diversos fatores que interferem no desenvolvimento econômico, analisando a estrutura da organização e sua atuação no mercado. Assim, achava-se que quanto maior a concentração de uma estrutura fabril, maior o desempenho das indústrias. Essa ligação por casualidade foi analisada a fim de comprovar que organizações com elevada influência mercadológica buscassem praticar ações contrárias às ações competitivas prejudicando assim o bem estar social.

Figura 5 – Modelo E-C-D Scherer (1990)



Fonte: Scherer (1990).

Alguns autores determinam que as organizações definem estratégias e inovações que quando efetivadas têm o poder de alterar o comportamento mercadológico inclusive modificando as leis básicas da oferta e da procura. Scherer e Ross (1990) determinam alguns fatores de desempenho de uma organização: racionalização do preço final do cliente alvo, avaliação do lucro ideal contemplando as inovações desejadas, prospecção constante de novas matérias primas, produtos e mercados consumidores, garantia da qualidade desejada pelo cliente no produto ofertado e utilização correta dos recursos aplicados e utilizados na organização.

O mercado competitivo não mede a quantidade de concorrentes nem os que entram e saem e sim o ambiente mercadológico onde se está inserido. O porte das organizações não é o mais importante, o mais importante é a capacidade das mesmas em oferecer produtos que satisfaçam os seus consumidores finais.

- *Nova Geografia Econômica – Krugman (1991)*

Para Krugman (1991), não é verdade que as grandes nações do mundo estão competindo economicamente entre si ou que qualquer de seus grandes problemas econômicos possa ser atribuído à incapacidade de competir no mercado mundial.

Nesse prisma, Krugman (1991) sugere que as operações exteriores refletem uma reduzida parte do PIB dos países, sendo de muito maior relevância a movimentação interior da economia que determina a qualidade e a longevidade dessa economia no país. Evidenciando assim que os aspectos internos da economia de um determinado país é muito mais importante do que sua performance no mercado mundial.

Krugman (1991) ressalta que a competitividade empresarial, que visa o lucro pela comercialização de produtos por um determinado valor mercadológico, deve ser diferenciada do poder competitivo de uma nação que busca ganhar através da exportação de produtos com um valor mercadológico global. O autor esclarece dessa maneira que as empresas são organismos competidores e não os países. Também o autor ressalta que os países não concorrem entre si como se fossem corporações transnacionais porque não desaparecem do mercado quando perdem competitividade ou se tornam incapazes de saldar seus débitos.

“Pop internacionalista” é uma designação que Krugman (1991) utiliza sobre as relações que podem ocorrer devido aos caminhos escolhidos pelas nações para potencializar sua competitividade, uma vez que podem resultar em consequências indesejáveis haja vista a potencialização de confrontos comerciais desmotivando de forma danosa as ações econômicas mundiais de cunho cooperativo, econômico, global.

Para Krugman (1991) o comércio internacional é troca e não competição, uma vez que competição é um jogo onde a vitória de um significa a derrota do outro.

Krugman (1991) cria o segmento da Geografia Econômica, que rastreia a “produção espacial”, ou seja, onde estão localizados fisicamente os processos produtivos a fim de considerar e suplantar as restrições impostas pelos modelos econômicos conservadores que não se importavam pela consideração dos gastos relativos aos processos produtivos, logísticos e dimensionais dos países que refletem de forma determinante na comercialização global.

McGettigan e Nugent (1995) contestam a generalização de Krugman e defendem a diversidade entre as economias consolidadas ou de grande porte, das economias em desenvolvimento ou de pequeno porte.

- *A questão da competitividade – Hamel e Prahalad (1994)*

Em sua publicação de 1994, Hamel e Prahalad, questionam se a gestão *senior* possui uma clara visão ou entendimento sobre como a sua indústria estará no futuro, e como ela se destacará frente aos concorrentes. Se os riscos estão claros e mapeados, e se os gestores já estão trabalhando de maneira inovadora para reorganizar seus processos.

Os autores buscam, através destas questões, antecipar os acontecimentos para demonstrar a importância do planejamento estratégico.

Para Hamel e Prahalad (1994), as empresas precisam antecipar seus futuros gastando menos recursos através da melhor produtividade de seus processos. Os autores descrevem que as empresas reconhecem que a reestruturação é uma ação de sobrevivência e, por isso, as empresas líderes passaram a reestruturar seus processos buscando melhoria contínua para reduzir o tempo de produção, satisfazer as necessidades dos clientes e buscar a qualidade total. Produzir mais rapidamente e evitar todo tipo de desperdício.

Segundo os autores:

- reestruturar o portfólio e diminuir o número de colaboradores só faz com que as empresas fiquem menores;
- reengenhar os processos e criar um ambiente de melhoria de processos tornam a empresa melhor;
- reinventar a indústria e regenerar as estratégias tornam as empresas diferentes.

Os autores enfatizam a importância de pensar a competitividade de hoje *versus* o que será a competitividade de amanhã, e afirmam que através de gestão das coligações, da aprendizagem sobre o mercado, construção de uma marca global e sua distribuição, bem como da criação de padrões e regulamentações, e do investimento em competências “core”, é que a empresa se posicionará para o futuro.



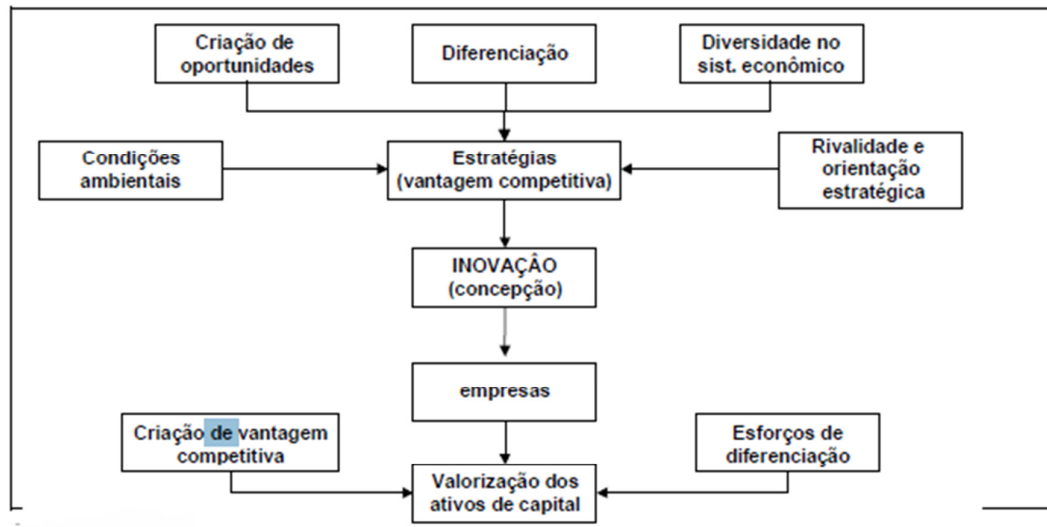
- *Competitividade: inovação e eficiência – Schumpeter (1996)*

Conforme Schumpeter (1996) a competição ideal é formada através de dois fatores: inovação e eficiência. Um desenvolvimento satisfatório é alcançado através da busca constante das grandes empresas por inovação gerada pela pressão proporcionada pelas PME's que estão a todo momento buscando a equiparação com as grandes empresas através da aquisição das inovações já aplicadas pelas grandes empresas, gerando um círculo contínuo de inovação, que propicia uma redução nos custos dos processos produtivos e conseqüentemente uma redução no preço final dos bens de consumo. Nesse raciocínio fica evidente que a concorrência é de fato uma condição fundamental e constante para o surgimento de oportunidades diversas, ampliando de forma abrangente o conceito de inovação antes limitado à tecnologia e agora generalizado para toda ação que busque a melhoria do produto como, por exemplo, o desenvolvimento de novas matérias primas, melhoria do processo produtivo, gerenciamento, posicionamento da empresa, etc.

Schumpeter (1996) afirma que uma empresa que persegue as inovações e consegue implantá-las teoricamente lucrará mais e conseqüentemente apresentará um posicionamento de crescimento no seu mercado de atuação. E coloca que algumas vantagens competitivas podem ser importantes como: inovação em produtos já existentes no mercado, desenvolvimento de novas matérias primas, desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, processos e comercialização e prospecção de novos clientes e mercados.

Schumpeter (1996) acredita que os mercados se desenvolvem através da inovação e que a concorrência caracteriza-se pela perseguição de um posicionamento em destaque por um período relativo de tempo, através da competitividade.

Figura 6 – Modelo de concorrência e competitividade de Schumpeter



Fonte: Schumpeter (1996).

O gerenciamento do processo de inovação é fundamental, pois é através dele que será possível alcançar as vantagens competitivas, pois de nada adianta inovar algo que não é mais inovador, que já está ultrapassado quando se finaliza seu processo de desenvolvimento ou que não foi ou será bem aceito pelo seu público-alvo. O gerenciamento da inovação já foi abordado por vários estudiosos e apresentados em modelos e processos que permitem averiguar a tecnologia instalada e a sua capacidade de desenvolvimento, motivar e incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias a fim de impulsionar a solução de problemas e manter o aprimoramento tecnológico constante para abastecer as necessidades de um mercado cada vez mais necessitado de inovações.

*Roadmap Tecnológico* é um processo que alguns autores adotam com a finalidade de analisar as aspirações do mercado, as particularidades de um produto ou de uma inovação tecnológica e a sua capacidade de desenvolvimento posterior.

Para Kappel citado por Dumond (2005), são os seguintes tipos de *roadmaps*:

- *Science/technology roadmaps* – Analisa a possível evolução de um segmento ou organização;
- *Industry roadmaps* – Analisa a inovação tecnológica das organizações que influenciam um mercado definido;

- *Product-technology roadmaps* – Planejamento, desenvolvimento e introdução de novos produtos ou serviços de uma organização em um mercado definido;
- *Product roadmaps* – Auxilia o gerenciamento de um produto (ou conjunto de produtos) ou serviço (conjunto de serviços) de uma determinada organização dentro de um mercado definido em relação à sua inovação tecnológica.

Concluindo, segundo Schumpeter (1996), o gerenciamento da inovação, seus processos e ferramentas consolidam a manutenção e o aprimoramento constante da tecnologia e da concorrência gerando, assim, uma cadeia com renovação constante para um mercado exigente e dinâmico nascendo os chamados ciclos econômicos.

- *Gestão do Conhecimento – Davenport e Prusak (1998)*

Parte da corrente teórica de VBR, Davenport e Prusak (1998) definem que a gestão do conhecimento é um processo que tem por objetivo identificar, capturar, gerir e partilhar a informação, sendo esta vista como um ativo das organizações.

Segundo os autores, o conhecimento pode propiciar uma vantagem sustentável. Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço ao líder do mercado. Quando isso acontece, a empresa rica e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem de o conhecimento ser sustentável é porque geram retornos crescentes e dianteiras continuadas, ao contrário dos ativos materiais que diminuem com o uso. Ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

Para Davenport e Prusak (1998), numa época em que as empresas precisam “saber o que sabem” e usar efetivamente esse conhecimento, o porte e a dispersão geográfica de muitas delas tornam especialmente difícil de localizar o conhecimento existente e chegar até ele quando necessário.

Os autores concluem que o porte máximo de uma organização, na qual as pessoas se conhecem suficientemente bem para terem uma compreensão confiável do conhecimento organizacional coletivo, é de duzentos a trezentos funcionários.

Nesse contexto, em uma empresa global com escritórios e fábricas espalhados, o percentual de conhecimento torna-se bastante complexo.

Eles sugerem o uso das melhores práticas e tecnologias conhecidas na gestão do conhecimento, chamando-as de “ferramentas para a gestão do conhecimento”, as quais orientam para:

- codificar e coordenar o conhecimento;
- transferir o conhecimento;
- qualificar as áreas do conhecimento;
- utilizar tecnologias para gestão do conhecimento;
- desenvolver projetos de gestão do conhecimento.

## 2.7 COMPARAÇÕES ENTRE AS DIVERSAS CORRENTES SOBRE COMPETITIVIDADE

A grande disparidade entre as inúmeras teorias de competitividade está na forma de visualização dos fatores competitivos.

No princípio através da Teoria da Vantagem Absoluta, Smith (1776) ressaltou a importância das empresas competirem no melhor que poderiam fazer a um custo competitivo, porque se não houvesse competitividade a empresa não teria existência, teoria esta que foi questionada por Ricardo (1817) através da criação da Teoria das Vantagens Comparativas. Esta teoria preconizava que não necessariamente a empresa precisa ser excelente em custo para ser competitiva no mercado.

As teorias mais atuais mostram estudos mais complexos sobre os fatores da competitividade.

Para Porter (1980) os fatores competitivos afloram através de uma pesquisa criteriosa sobre os fatores externos das organizações. Assim sendo, a ação estratégica se baseia na informação conhecida sobre o posicionamento dos concorrentes, somado aos seus pontos fracos junto a fornecedores e clientes. Segundo Porter, a estratégia operacional não é essencial para a definição de uma estratégia competitiva.

Segundo Schumpeter (1996) a competitividade existe a partir da inclusão de novos modos de competir pela inovação dos produtos, dos mercados, dos processos, dos modelos organizacionais e do avanço das tecnologias.

Para Contador (2008), o modelo CAC junta duas ideologias bem diferentes: a ideia de que a competitividade da empresa provém predominantemente se sua posição mercantil, como discorre Porter (1980), e a ideia de que ela se baseia em seus fatores internos, como defendem os autores afins da RBV.

O modelo CAC assemelha-se ao modelo RBV, mesmo sendo menos restritivo, porque determina que os recursos estejam à disposição de todas as empresas do mesmo ramo econômico, estando assim sujeitos a plágios e substituição. Desta forma a distinção entre as empresas se manifestará pela capacidade de alocação de recursos, denominada Intensidade da Arma. Além disso, o modelo CAC dá maior enfoque na composição do ambiente (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos, do que o modelo RBV.

As teorias de Krugman (1991) e Müller (1995) possuem uma abordagem mais econômica e política, quando identificam fatores como poder e gestão política influenciando a competitividade das empresas e países, enquanto Scherer e Ross (1990) abordam a competitividade como consequência das condições básicas de oferta e procura, e das políticas públicas.

O modelo RBV preconiza que os fatores internos da empresa obtêm vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001). Davenport e Prusak (1998) colaboram enfatizando a importância da gestão do conhecimento para que as empresas possam produzir estes recursos, enquanto Hamel e Prahalad (1994) apontam para a importância de se antecipar o futuro para melhorar a produtividade e a qualidade total através do desempenho das estratégias e da utilização das políticas públicas.

O *Balanced Scorecard* define que a integração das estratégias é determinante no sucesso competitivo da organização, devendo, portanto, a estratégia operacional estar afinada com os processos e com as lições aprendidas pela organização, de forma a diminuir os erros e atender plenamente as expectativas dos parceiros e clientes da organização (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997),

Apresentando uma metodologia oficial e de fácil operacionalização, o modelo CAC, embora trabalhoso, torna-se uma ferramenta viável para ajudar na elaboração da estratégia das empresas. O que não ocorre com os demais modelos que não apresentam, de maneira simples, a sequência passo a passo para sua implementação.

Conforme mencionado por Contador (2008), o modelo CAC alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente de seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV.

O principal distanciamento entre as diversas teorias está relacionado à visão dos fatores competitivos. Para Porter (1980) os mesmos emergem da análise e da avaliação dos fatores externos das organizações, de forma que a estratégia é feita com base na ação dos concorrentes, incluindo a análise das vulnerabilidades frente a fornecedores e clientes. Por isso, Porter não acredita que a estratégia operacional seja fundamental na elaboração da estratégia competitiva. Quando discorre sobre a estratégia operacional ele sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais, mas não se envolve em delinear esse processo.

Já os modelos RBV e BSC trabalham o outro horizonte, no qual os fatores internos são os responsáveis por gerar a competitividade das organizações.

De acordo com Contador (2008), o RBV enfatiza os fatores internos da empresa – a empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001). O CAC possui certa semelhança com a RBV, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não são raros nem de difícil imitação e substituição. A diferença entre uma empresa e outra, nesse caso, é representada pela intensidade do recurso, denominada Intensidade da Arma. Além disso, o CAC dá maior ênfase ao ambiente (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) do que a RBV, e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos.

Quanto ao *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997) sustenta-se que o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo. Por essa razão, descreve que a estratégia operacional deve estar

focada nos processos e nas lições aprendidas pela organização, de forma a minimizar erros e satisfazer as necessidades dos clientes.

O modelo CAC une essas teorias à medida que discorre que os fatores competitivos da empresa não são apenas internos ou externos, e sim a junção de ambos. A criação de campos da competição se refere à organização como fatores externos, e as armas como fatores internos, os quais, calibrados, auxiliam a empresa a obter a vantagem competitiva. O modelo CAC é bastante focado em obter resultados com o mínimo esforço, valorizando ações que serão percebidas/valorizadas pelos clientes.

Por ter um método oficializado e ser de fácil aplicação, o modelo CAC, embora trabalhoso, torna-se uma ferramenta viável para ajudar na elaboração da estratégia das empresas. Os demais modelos não são completos no sentido de informar passo a passo a sua implementação.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia será aplicada em uma empresa de pequeno porte, considerada micro empresa, configurando um estudo de caso, definido por Yin (2005) como uma forma de investigação que se aproxima da realidade.

A coleta de dados para o desenvolvimento do estudo será feita por meio de questionários e entrevistas direcionados a gestores, tanto da empresa objeto da pesquisa como de uma amostra escolhida de empresas clientes, que comporão o mercado-alvo da *Fantasy Alimentos*. Nestas, serão feitas também observações *in loco* para identificar o potencial de crescimento da empresa junto a elas.

A identificação dessa amostra de empresas clientes será feita por meio da análise de dados históricos da empresa *Fantasy Alimentos*, tendo em vista localizar aquelas que podem atender aos critérios para compor o mercado-alvo da empresa em questão. Algumas empresas que ainda não compõem a carteira de clientes da *Fantasy alimentos* também serão incluídas na amostra.

#### 3.1 O MERCADO DE MASSAS ALIMENTÍCIAS

Segundo Ciacco e Chang (1986) o conceito de massa alimentícia é definido como qualquer massa preparada proveniente do trigo, ou seja, sua composição é feita a partir da farinha ou semolina, desde que não fermentada, podendo ser salgada, arejada, amassada a frio ou a quente, e pode conter adição ou não de outros ingredientes. Além disso, as massas podem variar de cores, sendo que neste caso utiliza-se ingredientes para colorir ou aromatizar.

De acordo com dados da IPO (*International Pasta Organization*), o Brasil é o terceiro maior produtor de massas alimentícias do mundo, perdendo apenas para a Itália e os Estados Unidos. A produção brasileira chega a 1,3 milhões de toneladas por ano.



Tabela 2 – Produção mundial de massas alimentícias – 2011 (toneladas/ano)

Países	Produção	Países	Produção
Itália	3.194.152	Portugal	76.000
Estados Unidos	2.532.809	República Tcheca	70.000
Brasil	1.300.000	Hungria	66.000
Rússia	658.400	República Dominicana	65.000
Turquia	740.894	Espanha	55.000
US	680.000	Áustria	54.778
Egito	400.000	Arábia Saudita	52.000
Venezuela	383.883	Irã	48.599
Alemanha	322.700	Bolívia	43.000
México	325.000	Guatemala	38.000
Argentina	291.300	Reino Unido	35.000
Peru	277.694	Costa Rica	24.500
Espanha	252.624	Países Baixos	23.335
França	247.411	República Slovaca	22.000
Tunísia	183.000	Suécia	20.200
Canadá	170.000	Jordânia	20.000
Polónia	160.000	El Salvador	13.000
China	161.000	Chile	8.000
Argélia	144.800	Líbano	6.878
Colômbia	131.370	Eslovênia	6.913
China	107.317	Paraguai	4.588
Índia	100.000	Letônia	1.845
		Estônia	1.400

Fonte: IPO (2011).

O processo de abertura econômica, vivenciado pelo país a partir dos anos 90, introduziu novos desafios no mercado brasileiro de bens de consumo e resultou em mudanças estruturais na indústria. Este processo assumiu contornos decisivos em termos de consolidação mercadológica e impulsionou as empresas a investir em tecnologia, equipamentos de última geração e capacitação de seus profissionais (ABIMA, 2011).

Como resultado houve a criação de um parque industrial moderno, com capacidade instalada de 1,4 milhões de toneladas e perfeitamente apto a fornecer produtos de qualidade (ABIMA 2011).

Existem fábricas de massas alimentícias em todas as regiões do país. São mais de 80 empresas de pequeno, médio e grande porte, além de mais de uma

centena de micro empresas que trabalham na produção de massa artesanal, totalizando mais de 20.000 empregos diretos (ABIMA 2011).

Quando a avaliação é consumo por habitante o Brasil está na 16ª posição mundial, o que poderia ser explicado através da distribuição de renda da população e do perfil de consumo da grande população brasileira (ABIMA, 2011).

Tabela 3 – Consumo mundial de massas alimentícias – Per Capital 2011 (kg / habitante / ano)

Países	Produção	Países	Produção
Itália	26,0	Espanha	5,0
Venezuela	13,0	República Eslovaca	5,0
Tunísia	11,9	Bolívia	4,8
Grécia	10,4	Países Baixos	4,4
Suíça	9,7	Lituânia	4,4
Suécia	9,0	Polónia	4,4
Estados Unidos	8,8	Letónia	4,1
China	8,4	República Democrática da Coreia	4,0
Peru	8,3	Austrália	4,0
Franga	8,0	Israel	4,0
Áustria	7,8	Quênia	3,9
Estónia	7,0	Costa Rica	3,9
Irã	7,0	México	3,9
Portugal	6,8	Rússia	3,7
Coreia do Sul	6,8	Reino Unido	3,6
Brasil	6,4	Eslovénia	3,0
Turquia	6,1	Dinamarca	2,0
República Tcheca	6,0	Líbia	2,0
Rússia	6,0	Japão	1,7
Áustria	5,6	Egito	1,2
Bélgica - Luxemburgo	5,4	Irlanda	1,0
Estónia	5,3	El Salvador	1,0

Fonte: IPO (2011).

Segundo a ABIMA (2011) o mercado de massas é dividido em três diferentes categorias:

- Massas secas: é um macarrão feito de farinha de trigo, sal e água com ou sem ovos. Para que a massa seja seca o macarrão é submetido ao processo de

secagem para a retirada da água. Nesta configuração a massa pode ser exposta em ambiente sem controle de temperatura por um maior período de tempo.

- Massas instantâneas: é um macarrão com cozimento prévio. Assim como a massa seca ele é submetido ao processo de secagem e também pode ser estocado em ambiente sem controle de temperatura.
- Massas frescas: é o macarrão na sua essência. A massa é embalada e submetida à refrigeração de 2º a 10º graus. O prazo de validade da massa fresca é menor do que o das massas secas e instantâneas.

Segundo o Ministério da Saúde (2000) as massas alimentícias possuem nome próprio podendo variar de acordo com a sua forma, tipo ou substância adicionada. Entre os mais conhecidos podemos citar: espaguete, aletria, massa com ovos, massa com espinafre, entre outros, dependendo da combinação.

Entretanto, a qualidade das massas alimentícias depende do processamento da qualidade das matérias primas utilizadas para sua fabricação, sendo que o mais importante é a utilização da farinha. Os demais ingredientes podem ser adicionados a fim de melhorar a cor, ou o valor nutritivo final (CIACCO; CHANG, 1986).

Segundo Antognelli citado por Dutcosky (1995) as massas alimentícias são consideradas uma das formas mais antigas e versáteis de alimentação:

Pelo valor nutricional, oferecendo diferentes opções de servir, É por este motivo que se propõe a utilização das massas para a produção de um alimento de alto valor proteico, enriquecido com vitaminas e sais minerais, de forma que venha a unir os três fatores: nutrição, custo e aceitação (ANTOGNELLI apud DUTCOSKY, 1995, p. 35).

A massa alimentícia é fabricada a partir de farinha de trigo e água. A farinha de trigo é formada a partir da moagem do trigo limpo e determinado, e depois peneirada e retida na peneira 60 (0,250 mm). Segundo a EMBRAPA (1994) a farinha de trigo mais utilizada é a especial, por apresentar maior granulometria do que a farinha comum e oferecer uma cor branca e uniforme.

As massas alimentícias possuem algumas vantagens ao cozinhar, pois não há perdas de vitaminas e minerais, principalmente se a água do cozimento não for eliminada, como no caso das sopas (SGARBIERI, 1987).

### 3.2 A EMPRESA OBJETO DA PESQUISA

A empresa objeto de estudo é uma indústria do segmento de massas alimentícias a qual terá sua identidade preservada e neste trabalho será denominada: *Fantasy*. Está localizada no interior de São Paulo e estabelecida no mercado desde 1980.

A *Fantasy* possui cerca de 20 funcionários e abastece cidades da região de Campinas, destacando-se como o maior fornecedor de massa de pastel.

Sua linha de produtos está segmentada em:

- Massas para pastel
- Massas recheadas (ravióli, capeletti, caneloni e rondeli)
- Massas sem recheios (lasanha, nhoque, talharim)
- Massas para Pizzas
- Pao de Queijo congelado

As massas produzidas são frescas e em sua maioria necessitam acondicionamento em ambiente de temperatura controlada o que torna o processo logístico bastante crítico para a garantia da qualidade dos produtos.

*Fantasy* Alimentos atende clientes de diversos segmentos como supermercados, bares, restaurantes, hotéis, *buffets*, cozinhas industriais, etc.

### 3.3 IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO-ALVO

A identificação do mercado-alvo é muito importante para a elaboração da estratégia competitiva. Quanto maior o conhecimento sobre o cliente-alvo, maiores as chances de se identificar os atributos valorizados por eles e, por fim, atendê-los.

O cliente-alvo foi definido a partir de uma avaliação multicritério, a qual considerou:

- a) a oportunidade de crescimento de vendas oferecido pelo cliente;
- b) o poder de negociação do cliente; e
- c) a idoneidade comercial do cliente.

Para avaliar a oportunidade de crescimento de vendas junto a cada um dos seus clientes  $j$ ,  $j=1, 2, \dots, n$ , foi feita, inicialmente, uma pesquisa para identificar a participação atual da empresa *Fantasy* ( $PF_j$ ) na carteira de pedidos desses clientes em comparação com a do concorrente de maior participação nessa carteira ( $PC_j$ ).

Nos clientes do tipo auto-serviço (supermercados, etc.) essa avaliação foi feita por meio da porcentagem de espaço ocupado na geladeira da sua loja por ambos os fornecedores, a qual foi conduzida por meio de observação direta efetuada em três momentos distintos e em períodos não sazonais, tomando-se como resultado a média das observações.

Para os clientes institucionais (bares, restaurantes, etc.) a participação da empresa foi identificada por meio de entrevista com os clientes. O Apêndice I 1 apresenta o formulário a ser utilizado nessa pesquisa nos dois tipos de clientes.

De posse da participação de ambos os fornecedores na carteira do cliente  $j$ , a oportunidade ou potencial de crescimento de vendas ( $\Delta V_j$ ) foi determinado por meio do seguinte indicador:

$$\Delta V_j = (PC_j - PF_j) \cdot V_j,$$

No qual  $V_j$  é a média das vendas ao cliente  $j$  no último ano, medida em valores monetários.

Observe que aqueles clientes em que a empresa possui menor participação apresentam valores maiores para  $(PC_j - PF_j)$ , indicando que é mais fácil crescer nesses clientes.

Uma questão que deve ser explicada é o porquê de se considerar neste indicador a diferença  $(PC_j - PF_j)$  e não apenas o valor de  $PF_j$ . Ocorre que, desta forma, se está considerando também a maior ou menor dificuldade de crescimento junto ao cliente, uma vez que, de modo geral, quanto maior for o valor de  $PC_j$  menos concorrentes estão presentes no cliente e, portanto, a disputa pode ser menos acirrada.

Quando a *Fantasy* é a maior fornecedora, fazer  $\Delta V_j = [PF_j - (PF_j - PC_j)] \cdot V_j = PC_j \cdot V_j$ . Ao invés disso, considerar os dez maiores em volume de vendas.

A oportunidade de venda para um cliente potencial  $j$  foi determinada pela expressão  $\Delta V_j = (1 - PC_j) \cdot C_j$ , em que  $C_j$  é a estimativa monetária de compra mensal do cliente  $j$  com produtos similares, e  $PC_j$  é a participação do principal fornecedor daquele cliente potencial. O valor de  $C_j$  pode ser obtido consultando esse cliente ou utilizando a expressão  $(V_k/PF_k)$ , na qual  $k$  representa um cliente da *Fantasy* com

dimensões de geladeira parecidas com as do cliente potencial  $j$ , para os casos não seja possível obter a informação diretamente do cliente potencial.

É importante frisar que, a oportunidade de crescimento de vendas não significa meta de crescimento. Trata-se apenas de um indicador construído para identificar aqueles clientes que oferecem maior oportunidade de vendas a partir de um mesmo esforço e que devem ser considerados pela empresa na formulação da sua estratégia competitiva.

O poder de negociação do cliente será considerado, pois a empresa não deseja se submeter às condições unilaterais estabelecidas pelo cliente com relação às condições de pagamento. A cada cliente  $j$  será atribuído uma variável binária  $\delta_j=(0, 1)$ , sendo que aos clientes com alto poder de negociação será atribuído dígito 0 (zero) e aos outros, dígito 1 (um).

A idoneidade comercial do cliente será considerada de forma similar ao poder de negociação. A cada cliente  $j$  será atribuído uma variável binária  $\lambda_j=(0, 1)$  e, por meio de consulta junto às associações comerciais sobre o acesso ao crédito e pontualidade de pagamento, identificar-se-á aqueles clientes que podem trazer prejuízos comerciais à empresa. A esses, será atribuído dígito 0 (zero), enquanto que aos outros, será atribuído dígito 1 (um).

Os clientes-alvo serão identificados pela *Classe A* do diagrama de Pareto construído para o indicador  $P$ , dado pelo produto das três variáveis anteriormente criadas, ou seja,  $P=(\Delta j.\lambda_j.\Delta V_j)$ .

Observe-se, contudo, que este critério considera apenas os clientes dos quais a empresa não é o principal fornecedor, pois esses clientes originam  $(PC_j - PF_j)=0$ , assim como é importante considerar na estratégia das empresas também, e principalmente, aqueles clientes que possuem posição de liderança. Esses, naturalmente serão inseridos na Classe A de clientes.

### 3.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

A estratégia competitiva da empresa, visando seu mercado já identificado, foi formulada utilizando-se uma adaptação do procedimento fornecido por Contador (2008), inspirada na metodologia para formulação da estratégia de manufatura (CONTADOR, 2008), compreendendo os seguintes passos:

Passo 1. Definir a empresa almejada, que consiste em identificar os pares produtos/mercados, estabelecer a política de investimento e fixar os objetivos permanentes.

Passo 2. Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.

Passo 3. Entender os clientes e fornecedores e Identificar concorrentes.

Passo 4. Identificar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes.

Passo 5. Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Passo 6. Definir as estratégias operacionais competitivas.

Passo 7. Decidir sobre a estratégia competitiva de negócio a ser adotada.

Passo 8. Definir as ações operacionais para implementar a estratégia de negócio a ser adotada.

A definição da empresa almejada foi feita por meio de entrevista estruturada com seus dois proprietários e gestores, que constituirão também seu sistema de inteligência competitiva. Os objetivos permanentes da empresa devem ser expressos também em função dos campos da competição.

O entendimento dos clientes e a identificação dos concorrentes compreendem o próprio estudo de identificação do mercado-alvo, discutido na seção anterior.

A identificação das vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes será feita por meio de questionário a ser encaminhado aos clientes Classe A. Essas vantagens competitivas são descritas de forma que seja possível relacioná-las com os 14 campos da competição.

Formular uma estratégia competitiva de negócio significa definir os campos da competição e os coadjuvantes que a empresa adotará, e as alternativas de estratégias competitivas de negócio serão formuladas considerando:

- a) os campos da competição valorizados pela empresa, os quais foram explicitados na definição dos objetivos permanentes;
- b) a facilidade em competir em um dado campo, refletida pelo valor dos focos nesse campo;

c) as possíveis lacunas existentes entre os campos da competição valorizados pelos clientes e aqueles nos quais a concorrência compete.

Para isso, é necessário expressar por meio de um conjunto de poucos campos da competição os atributos dos produtos e/ou das empresas concorrentes assim como aqueles valorizados pelo mercado-alvo, o que não é feito pelo modelo CAC, residindo aí a principal diferença do procedimento aqui adotado em relação a esse modelo.

A definição das estratégias operacionais competitivas corresponde à indicação da intensidade que as armas devem assumir em cada uma das estratégias de negócio. Para isso, é necessário, primeiro, identificar, para cada alternativa de estratégia, as armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, o que será feito por meio da matriz de priorização de armas (CONTADOR, 2008, p. 92), cuja descrição será feita no momento da sua aplicação no caso de estudo a ser tratado.

Em função dessa classificação define-se a intensidade das armas, o que será feito por meio do conjunto de regras definidas a seguir, considerando-se não mais do que os três campos relacionados com cada estratégia de negócio, onde:

$C_1$  é o da competição;

$C_2$  e  $C_3$  são os dois principais campos coadjuvantes;

$A_i$  representa uma arma da competição;

$Int(A_i)$  representa a intensidade da arma  $A_i$  e

$R(C_j)$ ,  $S(C_j)$  e  $I(C_j)$  indicam que a arma é relevante, semirrelevante e irrelevante, respectivamente, para o campo ( $C_j$ ).

Regra 1. Se  $A_i$  é  $R(C_1, C_2, C_3)$ , faça  $Int(A_i)= 5$

Regra 2. Se  $A_i$  é  $R(C_1)$  e  $A_i$  não é  $R(C_2)$  e/ou  $C_3$ , faça  $Int(A_i)=4$  ou 5

(adotar, para cerca de metade dessas armas, valor 5. Escolher aquelas que estão no ranking superior da Matriz de Priorização de Armas, para o campo  $C_1$ , ou aquelas em que a empresa possui maior competência)

Regra 3. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i=R(C_2)$  e  $C_3$ , faça  $Int(A_i)= 3$  ou 4

Regra 4. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i=R(C_3)$  ou  $C_2$ , faça  $Int(A_i)= 3$



Regra 5. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 2$  ou 3

Regra 6. Se  $A_i=I(C_1)$  e  $A_i=R(C_2 \text{ e } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 2$

Regra 7. Se  $A_i=I(C_1)$  e  $A_i \neq R(C_3 \text{ e/ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 1$  ou 2

A decisão sobre a estratégia competitiva de negócio a ser adotada cabe aos dirigentes da empresa e, embora não seja revestida de lógica, por ser um problema de estratégia, procurar-se-á fornecer critérios que auxiliem essa decisão.

O mais importante deles é aquele inspirado em Contador (2011) que fornece o esforço adicional necessário  $W_k$  para implantar cada uma das estratégias alternativas  $E_k$ , dado pelo valor resultado da aplicação da equação:

$$W_k = \sum_{i \in E_k} \Delta I_i \cdot d_i$$

Onde a diferença entre a intensidade necessária da arma  $i$  na estratégia  $E_k$  e a intensidade atual dessa arma e  $d_i$  é um parâmetro que mede a dificuldade para intensificar a arma  $i$ , e receberá valor 1, 2, 3 ou 5, conforme o nível baixo, médio, alto e muito alto de dificuldade, respectivamente. Essa avaliação deve ser feita considerando o custo envolvido e/ou o investimento necessário, o tempo ou ainda as barreiras tecnológicas para intensificar uma técnica.

Por fim, serão definidas as ações operacionais para levar cada uma das armas à intensidade necessária para implementar a estratégia de negócio adotada.

### 3.5 ANÁLISE CRÍTICA DOS GESTORES

Obter a visão dos gestores quanto a compreensão das informações para a tomada de decisão sobre a estratégia competitiva a escolher, ajudará na conclusão sobre a aplicabilidade do modelo CAC considerando um mercado identificado.

Os gestores serão submetidos a questões abertas para que possam se expressar e contribuir compartilhando sua experiência com a aplicação do modelo.

As perguntas buscarão explorar na percepção dos gestores os aspectos que facilitaram e dificultaram o processo de utilização do modelo, assim como aspectos específicos da Fantasy e que talvez não possam ser aplicados em outras empresas.

As questões a serem aplicadas são:

- O que deu certo na aplicação do método CAC?
- O que deu errado na aplicação do método CAC?
- O que chama atenção na aplicação do método e precisa ser observado para a futura utilização do mesmo?
- Dos processos utilizados, o que foi específico da Fantasy e talvez não possa ser replicado para outras empresas?

Posteriormente as respostas serão compiladas para que os resultados sejam apresentados.

## 4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Neste capítulo foram identificados os clientes-alvo e as vantagens competitivas da *Fantasy* para cada segmento de negócio.

Com base nessas informações e a partir das respostas dos clientes identificados quanto aos campos da competição valorizados por eles, foram sugeridas três possíveis estratégias.

Essas estratégias foram testadas para a verificação do grau de esforço de aplicação de cada uma. Passaram, também, pela verificação das dez diretrizes descritas por Contador, a fim de se tomar uma decisão de qual estratégia adotar.

O capítulo discorrerá também sobre como será implementada a estratégia selecionada.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO DA EMPRESA E DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DOS CONCORRENTES

A identificação do mercado da empresa foi feita com base em pesquisa para localizar seus clientes-alvo. Para tanto, foram pesquisados os clientes da carteira da empresa, divididos em institucional e auto-serviço, o que levou a identificar a quantidade de clientes exposta na Tabela 5. Adicionalmente a pesquisa buscou identificar aspectos gerais valorizados pelos clientes, tanto da *Fantasy* quanto da concorrência.

Considera-se que os mercados institucional e auto-serviço são diferentes devido à forma pela qual adquirem seus produtos e como realizam o consumo final. A pesquisa realizada em ambos subsetores diferenciou-se da seguinte forma:

#### 4.1.1 Institucional

Parte das características que diferem o cliente institucional (bares, restaurantes, etc.) é o fato de que eles não compram produtos congelados e não possuem outros fornecedores para os mesmos produtos, senão a *Fantasy*. Os possíveis concorrentes da empresa junto a esses clientes são eles mesmos, quando produzem seus próprios produtos. O cliente institucional trabalha a preparação do

produto e por isso tende a ser mais criterioso nos aspectos qualidade e facilidade de lidar com o produto em ampla escala.

A pesquisa com os clientes institucionais foi realizada em toda a base de dados da “*Fantasy – Restaurantes e Cozinha Industriais*” que efetuaram compras a partir de 17/12/12 e que não tinham histórico de inadimplência, uma vez que, um dos objetivos deste trabalho seria o crescimento da empresa sem aumentar o risco de inadimplência.

#### 4.1.2 Auto-Serviço

No auto-serviço a empresa *Fantasy* possui produtos da cadeia de congelados e refrigerados. Esses produtos se diferem quanto ao manuseio, transporte, armazenamento e sensibilidade à variação de temperatura. Esses fatores, aliados à diferente concorrência nestes subsetores, levou à necessidade de se pesquisar individualmente cada subsetor. Segue abaixo a explicação sobre o trabalho realizado.

##### 4.1.2.1 Clientes auto-serviço / refrigerado

A pesquisa dos clientes auto-serviço foi realizada em todos os 140 clientes da base de dados “Supermercados”, que efetuaram compras a partir de 17/12/12 e que não tinham histórico de inadimplência.

A pesquisa inicial incluiu observação de geladeiras para identificar: concorrentes da *Fantasy*, espaços ocupados por todos os concorrentes e pela *Fantasy*, preços praticados pelos concorrentes e tamanho de geladeira. As geladeiras foram classificadas conforme o quadro abaixo:

Quadro 5 – Critérios adotados para classificação do tamanho das geladeiras

TIPO DE GELADEIRA	TAMANHO (metros)
Mini	Até 1 m
Pequena	Entre 1 a 2 m
Média	Entre 3 a 5 m
Grande	Acima de 5 m

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na média de faturamento da *Fantasy* e a participação nos mercados/concorrentes nas geladeiras, conseguiu-se estimar o consumo de cada supermercado. A análise proporcionou, também, estimar o faturamento dos concorrentes da *Fantasy* e, por fim, estimar a oportunidade de crescimento em cada cliente. Este trabalho teve que ser feito desta forma porque os clientes não disponibilizavam as informações de outra maneira.

Para exemplificar: Na geladeira do refrigerado do cliente X, a *Fantasy* ocupa 20% do espaço, o concorrente A 40%, o concorrente B 30% e o concorrente C 10%.

Sabemos que o cliente X tem uma média de faturamento de R\$ 1.500,00/mensais com a *Fantasy*, o que representa aproximadamente 20% dos seus gastos. Desta forma o faturamento médio total do cliente é de R\$ 7.500,00, quando a oportunidade seria de R\$ 6.000,00 caso o cliente aceitasse trabalhar apenas com produtos da *Fantasy*. Esta estimativa pode ter um desvio de 5% a 15% considerando a variação do preço de venda da *Fantasy* versus os demais concorrentes e, considerando, também, que os mercados aplicam a mesma margem nos pontos de venda.

Quadro 6 – Ocupação da Geladeira/Freezer

Dados	Fantasy	A	B	C	Total	Oportunidade
Ocupação da Geladeira	20%	40%	30%	10%	100%	80%
Faturamento Médio	1.500,00	3.000,00	2.250,00	750,00	7.500,00	6.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o cálculo das oportunidades, a pesquisa dos campos da competição foi realizada em 20% dos clientes que apresentaram 80% da oportunidade. Desta forma, os clientes abaixo relacionados foram os entrevistados para identificação dos campos da competição valorizados por eles.

Tabela 4 – Clientes com maior potencial para crescimento

CÓDIGO CLT	OPORTUNIDADE CRESCIMENTO	% OPORTUNIDADE
4132	11.715,33	10,00%
4422	8.929,98	7,60%
4452	7.619,30	6,50%
4464	6.416,34	5,50%
4092	5.470,89	4,70%
4649	4.535,03	3,90%
3932	3.894,97	3,30%
4672	2.953,63	2,50%
3862	2.659,69	2,30%
6413	2.468,42	2,10%
4355	2.303,36	2,00%
282	1.475,14	1,30%
5327	1.420,25	1,20%
4539	1.140,04	1,00%
4354	1.132,71	1,00%
1275	1.009,30	0,90%
6361	896,94	0,80%
5624	895,55	0,80%

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.2.2 Clientes auto-serviço / congelado

No caso da pesquisa do auto-serviço congelado, foram pesquisados todos os clientes da pesquisa do refrigerado excluindo aqueles com geladeira pequena ou mini (desconsiderados devido à incompatibilidade de produtos ofertados e de não haver espaço para crescimento). Tomou-se, também, o cuidado de observar se algum cliente com geladeira grande de congelados não fazia parte da lista de clientes-alvo dos produtos refrigerados, mas a verificação demonstrou que todos estavam na pesquisa. Foram pesquisados 15 clientes.

A Tabela 5 sumariza o total de pesquisas realizadas.

Tabela 5 – Número de clientes-alvo

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Congelados</b>	<b>Refrigerados</b>
Institucional	N/A	33
Auto-serviço	15	18

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS CLIENTES-ALVO E DA CONCORRÊNCIA

Sobre o perfil dos clientes-alvo, interessa conhecer suas preferências em relação aos campos da competição, ou seja, quais campos são por eles valorizados. Este estudo é importante também para segmentar o mercado da empresa *Fantasy*. Se dois tipos de clientes/produtos (por exemplo, auto-serviço e institucional para produtos refrigerados) apresentam o mesmo perfil quanto à preferência pelos campos da competição, então ambos poderão ser considerados um mercado único.

Com relação à concorrência (entendido como o principal concorrente da empresa junto aos clientes), é importante conhecer os campos da competição que eles adotam. Para isso, pesquisou-se junto aos clientes-alvo da *Fantasy*, para identificar os campos do principal concorrente da empresa que eles reconhecem como os mais importantes para cada par produto/mercado.

O conhecimento dos campos da competição valorizados pelos clientes e daqueles adotados pela concorrência (na visão dos clientes) é o ponto de partida para a formulação de alternativas de estratégias competitivas.

Para tanto, foi solicitado dos clientes que identificassem os três principais campos que valorizam e os três adotados pelos concorrentes, em ordem de importância. A Tabela 6 fornece a frequência das respostas considerando os três campos juntos, reproduzidas nos gráficos da Figura 5.

Os perfis dos gráficos (a), (b) dessa figura sugerem que os clientes de auto-serviço expressam preferências semelhantes quanto aos campos por eles valorizados para os dois tipos de produto. Já a análise do perfil do gráfico (c) com o perfil dos gráficos (a) ou (b) mostra diferenças quanto aos campos valorizados pelos dois tipos de clientes para os produtos refrigerados. Por fim, os perfis dos gráficos (d) e (e) mostram que a concorrência adota os mesmos campos para ambos os produtos, segundo reconhecem os clientes da *Fantasy*.

Essas conclusões extraídas da análise visual podem ser comprovadas estatisticamente por meio do teste da normal para verificação da semelhança entre duas pequenas amostras de variáveis classificadas em múltiplas categorias, proposto por Contador e Senne. Esse teste faz as vezes do teste do Qui-quadrado nas condições em que este não funciona bem e encontra-se apresentado no Anexo, pois ainda não foi publicado.

Tabela 6 – Respostas dos clientes para os três campos mais importantes juntos

Campos da competição	Valorizados pelo cliente			Da concorrência	
	Auto-serviço		Institucional	Auto-serviço	
	Congelado	Refrigerado	Refrigerado	Congelado	Refrigerado
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
A Preço	0,11	0,17	0,10	0,00	0,06
B Condições de pagamento	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
C Prêmio/Promoção	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
D Projeto e qualidade	0,31	0,33	0,33	0,31	0,31
E Diversidade de produto	0,07	0,02	0,00	0,16	0,15
F Atendimento	0,09	0,02	0,21	0,04	0,00
G Prazo de entrega	0,07	0,02	0,16	0,09	0,00
H Imagem do produto/marca	0,11	0,07	0,00	0,09	0,17
I Imagem de empresa confiável	0,24	0,24	0,17	0,29	0,19
J Responsabilidade social	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
K Logística reversa	0,00	0,13	0,00	0,00	0,13

Fonte: Elaborada pela autora.

Aplicando o teste de Contador e Senne, obtêm-se os seguintes valores para  $P[Z > Z_{cal}]$ , cuja variável de teste  $Z_{cal}$  é calculada a partir da amostra (valores da Tabela 6):

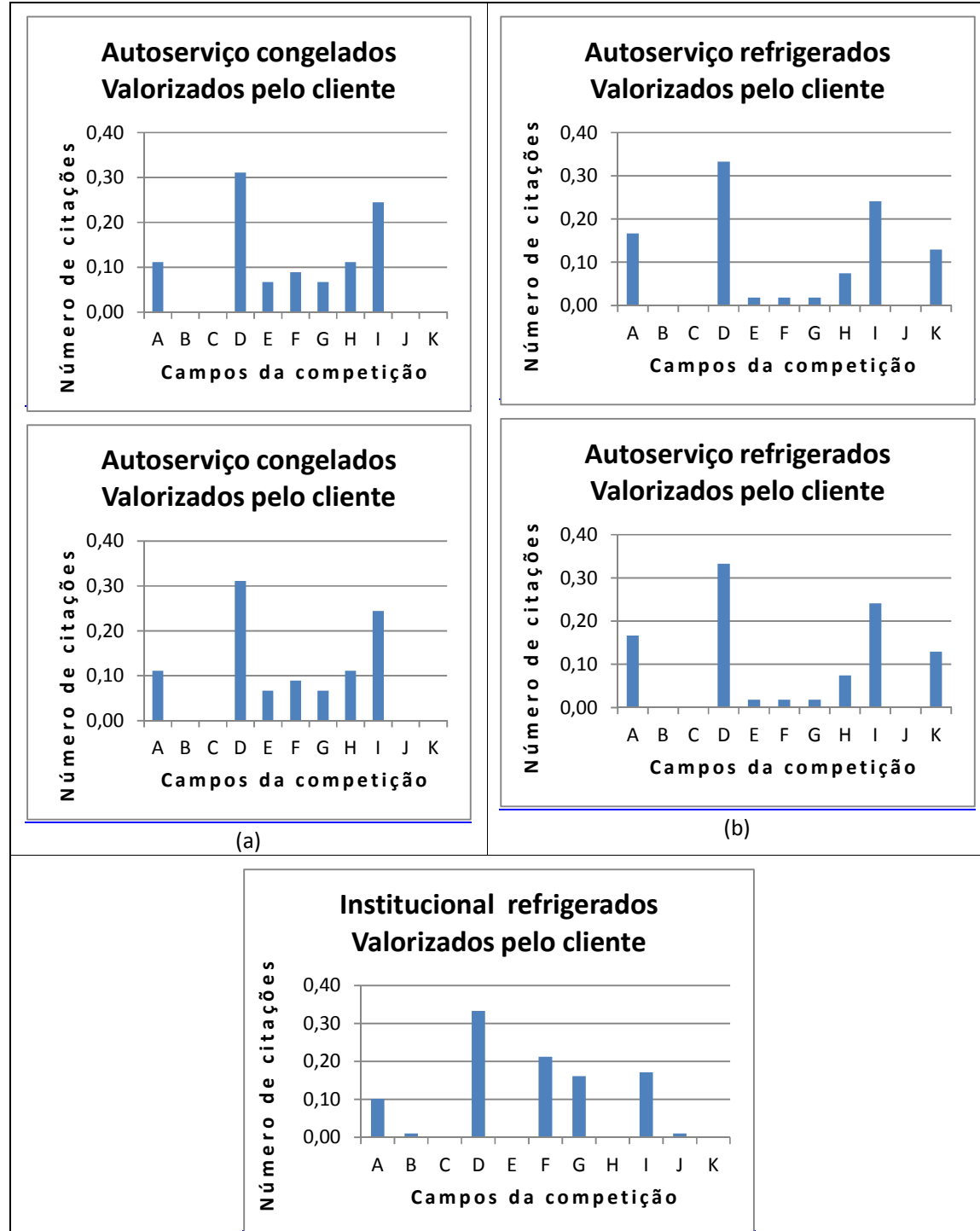
a) colunas (a) com (b) -  $P[Z > Z_{cal}] = P[Z > 1,66] = 0,10$

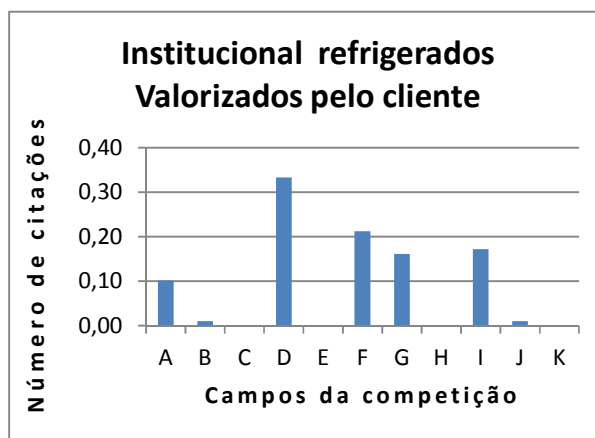
b) colunas (b) com (c) -  $P[Z > Z_{cal}] = 0,02$

c) colunas (d) com (e) -  $P[Z > Z_{cal}] = 0,08$

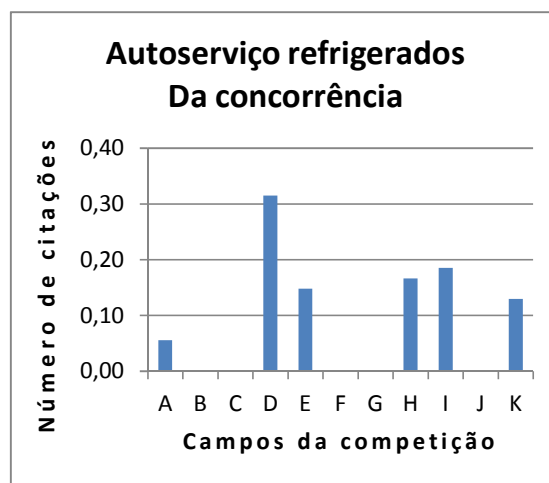
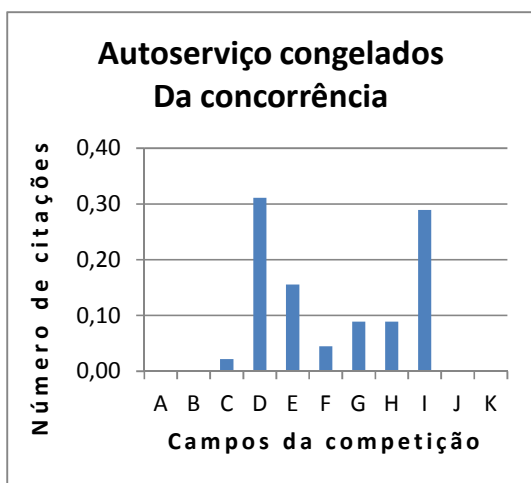
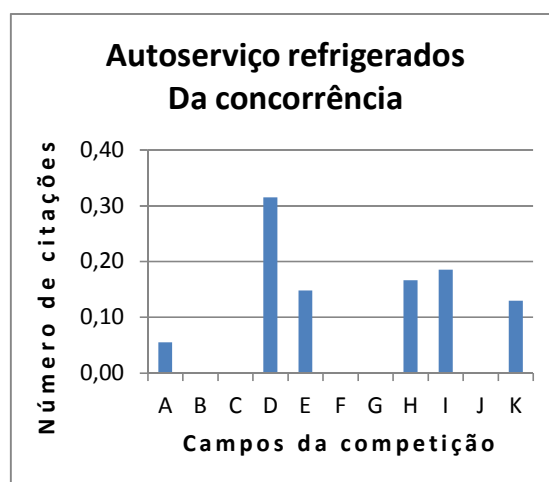
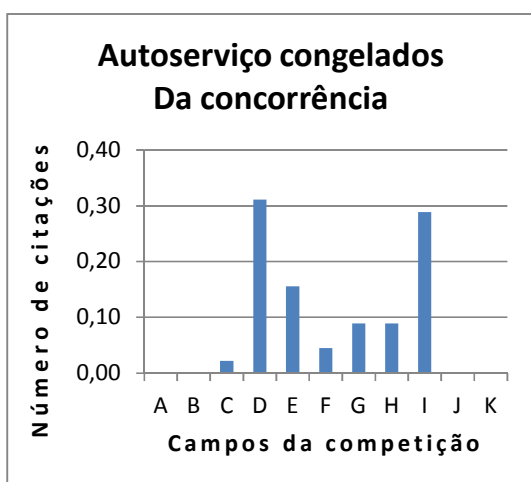


Figura 7 – Respostas dos clientes para os três campos mais importantes juntos





(c)



(d)

(e)

Fonte: Elaborada pela autora.

Com esses resultados, o próximo passo é identificar os campos principal e coadjuvante, a ser feito unificando as amostras de ambos os produtos dos clientes de autosserviço.

A Tabela 7 fornece os resultados, considerando apenas os campos mais citados para as escolhas segundo a ordem de importância, sendo que, o de primeira ordem foi considerado campo da competição e os de segunda e terceira ordens, primeiro e segundo campos coadjuvantes, respectivamente.

A coluna pontuação da Tabela 7, cujos resultados estão reproduzidos na Tabela 8, foi determinada pela soma das frequências das respostas, adotando pesos 5, 3 e 2 para os campos principal e primeiro e segundo coadjuvantes, respectivamente.

Na Tabela 8, os valores que se lê nas linhas relativas aos clientes são um indicativo do potencial de aumento de mercado que os campos da competição possuem, uma vez que foram calculados a partir do número de clientes que optaram pelo campo. Quanto aos valores da linha relativa à concorrência, eles são indicativos da força da concorrência, vista pela ótica dos clientes.

Portanto, os dados dessa tabela constituem importantes informações para orientar a *Fantasy* na formulação de alternativas de suas estratégias de negócio, como as seguintes:

- a) a empresa deve necessariamente enfrentar a concorrência nos campos de projeto e qualidade do produto (D);
- b) a empresa pode se diferenciar da concorrência por meio dos campos preço (A) e atendimento.

Tabela 7 – Frequência de respostas para os campos da competição considerando a ordem de importância

Campos da competição	Campos valorizados pelo cliente			
	Institucional (Refrigerados)			
	Principal	1º Coadj	2º Coadj	Pontuação
A Preço	0,30	0,00	0,00	1,5
D Projeto e qualidade	0,70	0,27	0,03	4,4
F Atendimento	0,00	0,52	0,12	1,8
G Prazo de entrega	0,00	0,18	0,30	1,2
I Imagem de empresa confiável	0,00	0,00	0,33	0,7

Campos da competição	Campos valorizados pelo cliente			
	Auto-serviço (Refrigerados e Congelados)			
	Principal	1º Coadj	1º Coadj	Pontuação
A Preço	0,15	0,18	0,09	1,5
D Projeto e qualidade	0,76	0,18	0,03	4,4
F Atendimento	0,03	0,06	0,06	0,5
H Imagem do produto/marca	0,00	0,09	0,18	0,6
I Imagem de empresa confiável	0,06	0,33	0,33	2,0

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8 – Pontuação atribuída aos campos da competição

Entidade	Campos da competição				
	A	D	E	F	I
Cliente Institucional (refrigerados)	1,5	4,4		1,8	
Cliente Auto-serviço (ambos produtos)	1,5	4,4			2,0
Concorrência (ambos produtos)		4,1	1,5		1,8

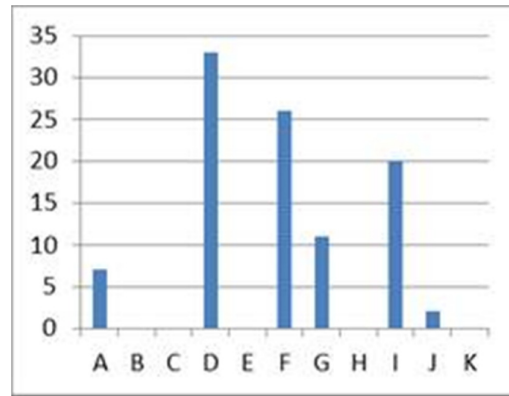
Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.3 IDENTIFICAR AS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA

A fim de desenhar a estratégia e investir em armas que possam efetivamente gerar um melhor resultado para o crescimento sustentável das vendas da *Fantasy*, a

pesquisa incluiu perguntas para saber os campos que os clientes valorizam na relação atual com a *Fantasy*.

Figura 8 – Aspectos valorizados da *Fantasy*



Fonte: Elaborada pela autora.

Este resultado confirma que a *Fantasy* já está posicionada regionalmente pelos campos da competição em *projeto e qualidade, atendimento e imagem de empresa confiável*.

Considerando que um dos pontos centrais do modelo CAC, segundo Contador (2008, p. 79), é a determinação das armas da competição, dedicamos um cuidado especial para defini-las, a partir das cinco etapas descritas pelo autor.

- Foram selecionadas na relação de armas que consta na teoria, todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa (Lista de Armas 1);
- Esta lista foi validada e complementada por meio de consulta às diversas áreas da empresa, e adicionalmente foram incluídas algumas armas mais específicas, relativas ao setor e que não estavam listadas pelo modelo CAC (Lista de Armas 2);
- Foram descritos os conteúdos para cada Arma, com auxílio dos gestores da empresa. A intensidade das armas foi definida de acordo com o julgamento dos gestores: segundo Contador (2008, p. 115) de acordo com o modelo CAC as armas devem ser avaliadas em cinco níveis, mais o zero, quando a arma não é utilizada. Para melhorar a avaliação da intensidade

das armas, foram descritos os conteúdos das intensidades 1 e 5 de cada arma da competição, adotando o método sugerido por Contador (2008);

- Foram identificadas as Armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de Armas da competição da empresa;
- E por último foram escolhidas as 55 Armas da competição que serão realizadas em relação à relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

O resultado deste trabalho é apresentado na Tabela 9, para cada uma das 55 armas da competição.

Tabela 9 – Avaliação da intensidade das armas

Armas da competição	IA
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1
2 Administração da equipe de vendas	2
3 Gestão comercial estratégica	1
4 Equipe técnica de vendas	1
5 Cláusulas especiais de contrato	1
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	1
7 Conhecimento personalizado do cliente	2
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	2
9 sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – <i>call center</i>	1
10 Sistema de fidelização dos clientes	0
11 Influência sobre clientes em potencial	2
12 Engenharia de processo	2
13 Melhoramento contínuo no processo produtivo	1
14 Padronização do trabalho	1
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	4
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	3
17 Centralização das compras	3
18 Controle e melhoria da qualidade	1
19 Estruturação da rede logística	2
20 Frota própria ou parceria com transportadora	2
21 Seleção de fornecedores	3
22 Parceria com fornecedores	1
23 Sistema de inteligência competitiva	3
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio ( <i>Business Intelligence</i> )	3
25 Fixação do preço do produto	2
26 Análise da concorrência	3
27 Monitoramento dos concorrentes	3
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	4
29 <i>Benchmarking</i> externo	1
30 Redefinição dos mercados de atuação	1
31 Reestruturação dos negócios da empresa	1
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	1
33 Criação e gestão da marca	1
34 <i>Merchandising</i>	1
35 <i>Marketing</i> promocional	1
36 <i>Marketing</i> de relacionamento	2
37 <i>Marketing</i> institucional	1
38 Projeto da embalagem	3
39 Catálogos	2
40 Sistema de informação gerencial	2
41 Sistema de informação operacional	1
42 Processo de decisão gerencial e operacional	2
43 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	1
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	2
45 Contabilidade de custos	1
46 Análise fiscal e tributária	1
47 Contabilidade estratégica	1
48 Controladoria estratégica	1
49 Planejamento de recursos humanos	1
50 Capacitação de pessoal	1
51 Gestão do conhecimento ( <i>knowledge management</i> )	1
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	3
53 Modo de preparo	4
54 Armazenagem e movimentação do produto	4
55 Personalização do produto	4

Legenda: IA - Intensidade da Arma

Fonte: Elaborada pela autora.

– *Classificação das armas da competição, segundo a sua relevância*

De acordo com Contador (2008), a relevância da arma para a competitividade da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada para competir em um campo. Ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição.

Desta forma, Contador (2008), classificou as armas para cada campo da competição, da seguinte forma:

- armas relevantes: proporcionam elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir;
- armas semirrelevantes: proporcionam mediana vantagem competitiva no campo escolhido para competir; e
- armas irrelevantes: não propiciam vantagem competitiva no seu campo da competição.

O autor também reforça que:

- uma arma relevante para um campo da competição pode ser irrelevante para outro e semirrelevante para um terceiro; e
- uma arma classificada como irrelevante para um campo da competição não pode ser excluída da análise nem da empresa, pois ela faz parte do conjunto das suas armas da competição.

Conforme orienta Contador (2008), foi utilizado o método expedito para determinar a relevância das armas da competição.

Segundo Contador (2008), o método expedito consiste simplesmente em identificar, dentro da lista de Armas da Competição da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva nesse campo de análise. Para isso foi feita a Tabela 10 que contém a relação das armas da competição nas linhas e os campos da competição de interesse nas colunas. Cada coluna foi dividida em duas subcolunas,



com os títulos Rel e Irrel, referentes à arma relevante e irrelevante, respectivamente. Essas subcolunas receberam: a) valores 1 e 0, respectivamente, se a arma correspondente era julgada como relevante; b) valores 0 e 1, respectivamente, se a arma correspondente era julgada como irrelevante; e c) valores 0 e 0, respectivamente, se a arma correspondente era julgada como semirrelevante.

O julgamento da relevância foi feito pelos principais gestores da empresa (Sócio Diretor Geral, Gerente de Vendas, Gerente Financeiro e Líder de Produção) por meio de discussão em grupo. Quando havia discordância em relação à classificação de uma arma, abria-se a discussão até que se chegasse a um consenso.

Tabela 10 – Classificação das armas segundo a relevância para os campos da competição selecionados

ARMAS	Projeto e Qualidade		Imagem Confiável		Qualidade do Atendimento		Preço		Diversidade de Produto						
	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.					
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	1	I			
2 Administração da equipe de vendas	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	1	I
3 Gestão comercial estratégica	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1	0	R
4 Equipe técnica de vendas	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	1	I
5 Cláusulas especiais de contrato	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	1	I
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R
7 Conhecimento personalizado do cliente	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
9 sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	1	I
10 Sistema de fidelização dos clientes	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R
11 Influência sobre clientes em potencial	0	1	I	1	0	R	0	0	S	0	1	I	1	0	R
12 Engenharia de processo	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
13 Melhoria contínua no processo produtivo	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R
14 Padronização do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
17 Centralização das compras	0	0	S	0	1	I	0	0	S	1	0	R	0	1	I
18 Controle e melhoria da qualidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
19 Estruturação da rede logística	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
20 Frota própria ou parceria com transportadora	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	1	I
21 Seleção de fornecedores	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	0	S
22 Parceria com fornecedores	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S
23 Sistema de inteligência competitiva	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I
25 Fixação do preço do produto	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	1	I
26 Análise da concorrência	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	1	I	1	0	R
27 Monitoramento dos concorrentes	0	0	S	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S
29 Benchmarking externo	0	1	I	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R
30 Redefinição dos mercados de atuação	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R
31 Reestruturação dos negócios da empresa	0	1	I	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R
33 Criação e gestão da marca	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1	0	R
34 Merchandising	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1	0	R
35 Marketing promocional	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R
36 Marketing de relacionamento	0	0	S	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R
37 Marketing institucional	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	0	S	1	0	R
38 Projeto da embalagem	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1	0	R
39 Catálogos	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	0	S	0	0	S
40 Sistema de informação gerencial	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	1	I
41 Sistema de informação operacional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R
42 Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	S	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R
43 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	S
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	0	S
45 Contabilidade de custos	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	0	S
46 Análise fiscal e tributária	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	S
47 Contabilidade estratégica	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	S
48 Controladoria estratégica	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	S
49 Planejamento de recursos humanos	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
50 Capacitação de pessoal (fantasy)	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	0	S
51 Gestão do conhecimento (knowledge management)	1	0	R	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
53 Mtdo de preparo	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1	0	R
54 Armazenagem e movimentação do produto	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R
55 Personalização do produto	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1	0	R

Legenda: Rel - Relevante; Irrel - Irrelevante; R - Relevante; I - Irrelevante; S – Semirrelevante

Fonte: Elaborada pela autora.

– *Cálculo das variáveis, intensidade média das armas, foco e dispersão*

Segundo Contador (2008), foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Sobre dispersão o autor discorre que é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Indica a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa.

Conforme descrito por Contador (2008), o foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes foi obtida pela soma da coluna Foco (36, para o campo projeto e qualidade). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (17, para o campo projeto e qualidade) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo projeto e qualidade, obtém-se Foco:  $36/(5 \times 17) = 0,42$ . Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio. Os valores estão exibidos na última linha da Tabela 10.

Em relação à dispersão, Contador (2008) exemplifica que ela é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas irrelevantes. A soma da intensidade das armas irrelevantes é obtida pela soma da coluna dispersão (18, para o campo projeto e qualidade). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas irrelevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas irrelevantes (15, para o campo projeto e qualidade) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo projeto e qualidade, obtém-se a dispersão:  $18/(5 \times 15) = 0,24$ . Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio. Os valores estão exibidos na última linha da Tabela 11.

Tabela 11 – Planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão

Armas da competição	IA	Projeto e Qualidade				Imagem Confiável				Qualidade do Atendimento				Preço		
		REL		IRREL		REL		IRREL		REL		IRREL		REL	IRREL	
		Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pontuação Foco	Pontuação Disp	Pont. Foco	Pont. Foco	
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
2 Administração da equipe de vendas	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0
3 Gestão comercial estratégica	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
4 Equipe técnica de vendas	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
5 Cláusulas especiais de contrato	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
7 Conhecimento personalizado do cliente	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0
9 sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
10 Sistema de fidelização dos clientes	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
11 Influência sobre clientes em potencial	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0
12 Engenharia de processo	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
13 Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
14 Padronização do trabalho	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	4	1	0	4	0	0	1	0	4	0	0	0	0	1	0	4
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3
17 Centralização das compras	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3
18 Controle e melhoria da qualidade	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
19 Estruturação da rede logística	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
20 Frota própria ou parceria com transportadora	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
21 Seleção de fornecedores	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0
22 Parceria com fornecedores	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
23 Sistema de inteligência competitiva	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
25 Fixação do preço do produto	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
26 Análise da concorrência	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0
27 Monitoramento dos concorrentes	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
29 Benchmarking externo	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
30 Redefinição dos mercados de atuação	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1
31 Reestruturação dos negócios da empresa	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
33 Criação e gestão da marca	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
34 Merchandising	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
35 Marketing promocional	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
36 Marketing de relacionamento	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0
37 Marketing institucional	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
38 Projeto da embalagem	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3
39 Catálogos	2	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0
40 Sistema de informação gerencial	2	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0
41 Sistema de informação operacional	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
42 Processo de decisão gerencial e operacional	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2
43 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0
45 Contabilidade de custos	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
46 Análise fiscal e tributária	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
47 Contabilidade estratégica	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
48 Controladoria estratégica	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
49 Planejamento de recursos humanos	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
50 Capacitação de pessoal	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51 Gestão do conhecimento (knowledge management)	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3
53 Modo de preparo	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0
54 Armazenagem e movimentação do produto	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0
55 Personalização do produto	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4
<b>Soma</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>67</b>
<b>Intensidade média das armas, foco e dispersão</b>	<b>1,82</b>			<b>0,42</b>	<b>0,24</b>			<b>0,35</b>	<b>0,36</b>			<b>0,35</b>	<b>0,26</b>			<b>0,37</b>

Legendas: IA - Intensidade da Arma; REL - Identificação de Arma Relevante; Irrel - Identificação de Arma Irrelevante

Fonte: Elaborada pela autora.

– *Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo*

Uma vez conhecidos os valores para foco e dispersão das armas da competição da indústria nos campos de interesse, foi calculada a variável aproveitamento, para cada campo, pela subtração do foco menos dispersão, cujos valores estão exibidos na Tabela 12. Observa-se que o poderio competitivo máximo é de 0,39, contra o poderio competitivo de 0,38, sendo que a relação entre eles é de 0,98.

Tabela 12 – Configuração dos focos e dispersões e as variações aproveitamento e poderio competitivo da *Fantasy*

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Projeto e Qualidade	Imagem Confiável	Atendimento	Preço	Diversidade de Produto	Poderio competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	1°	3°	4°	2°		
DO CONCORRENTE PRINCIPAL (visão do cliente)	1°	2°			3°	
FOCO	0,42	0,35	0,35	0,37	0,38	
DISPERSÃO	0,24	0,36	0,26	0,44	0,36	
APROVEITAMENTO	0,18	-0,02	0,09	-0,07	0,02	
POSTO DO FOCO	1°	4°	4°	3°	2°	
CAMPO DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES (visão gestores)	1° campo coadjuvante		2° campo coadjuvante	Campo da comp		
PODERIO COMPETITIVO	0,42		0,35	0,37		0,38
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO	0,42			0,37	0,38	0,39
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MÁXIMO						0,98

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a determinação do poderio competitivo foram considerados os campos nos quais a *Fantasy* declarou competir: projeto e qualidade, atendimento e preço. Assim, o poderio competitivo nesse subconjunto de campos é 0,38 (média dos focos nesses campos, dados por 0,42; 0,35; e 0,37), conforme exibido na Tabela 12.

Nessa situação, a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo é de 0,98. O poderio competitivo máximo que a *Fantasy* poderia alcançar com a atual intensidade das armas seria escolhendo os campos na ordem

decrecente dos focos, respectivamente, projeto e qualidade, diversidade de produto e preço. A média desses três valores (0,39) também é exibida na Tabela 12.

Esses resultados demonstram que a *Fantasy* possui valor dos focos muito aquém daquele necessário para ser competitiva, e o aproveitamento também é muito baixo considerando o poderio competitivo máximo que ela poderia obter.

#### 4.4 FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Da análise dos resultados da Tabela 8, foram selecionadas as três estratégias de negócio a seguir especificadas, onde o primeiro campo é sempre o da competição e os outros dois, os coadjuvantes, sendo o primeiro, aquele que recebeu maior pontuação na Tabela 8.

##### **Estratégia A – Projeto e qualidade; Atendimento e Imagem de empresa confiável**

Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência, atender os principais campos valorizados pelos dois tipos de clientes e se diferenciar da concorrência com respeito ao campo atendimento. Reforça o enfrentamento à concorrência (dois campos), atende de forma equilibrada às expectativas dos dois tipos de clientes, mas apresenta moderada diferenciação.

##### **Estratégia B – Projeto e qualidade, Atendimento e Preço**

Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência, atender preferencialmente o cliente institucional e se diferenciar da concorrência com respeito aos campos atendimento e preço. Atende preferencialmente o cliente institucional e reforça a diferenciação.

##### **Estratégia C – Projeto e qualidade; Imagem de empresa confiável e Preço**

Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência, atender preferencialmente o cliente de auto-serviço e se diferenciar da concorrência com

respeito ao campo preço. Reforça o enfrentamento à concorrência (dois campos), privilegia o atendimento ao cliente de autosserviço, mas apresenta baixa diferenciação (preço, campo pouco valorizado pelos clientes).

De acordo com as pesquisas realizadas junto aos clientes alvo, a *Fantasy* deve necessariamente enfrentar as concorrências nos campos de projeto e qualidade do produto, e pode diferenciar-se por meio dos campos atendimento, preço e imagem de empresa confiável.

As pesquisas realizadas concluíram que, o projeto e qualidade, seguido pelo preço, e depois pela imagem confiável e, finalmente, pelo atendimento, trata-se de campos fortemente valorizados pelos clientes.

A avaliação da percepção do cliente quanto aos produtos da concorrência, também mostra que os campos de projeto e qualidade são campos em que a concorrência decidiu se posicionar.

Embora a *Fantasy* também seja reconhecida como uma empresa que se posiciona para atender ao campo de projeto e qualidade, este campo permanece muito importante na percepção do cliente e deve ser mantido com prioridade na estratégia da empresa. Desta forma o campo da competição principal para a estratégia da *Fantasy* deve ser projeto e qualidade.

A partir da análise da Tabela 12, nota-se que o atendimento, por estar classificado como segundo campo mais importante, deve ser considerado como o 1º campo coadjuvante e que imagem confiável também deve ser mantida como 2º campo coadjuvante. Os gestores da empresa entendem que o campo Atendimento pode trazer um diferencial frente à concorrência que se posicionou com o campo diversidade de produtos, o qual é avaliado com menor importância pelo cliente.

#### 4.5 DETERMINAÇÃO DO ESFORÇO PARA IMPLANTAÇÃO DE CADA ALTERNATIVA DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

A implantação da estratégia competitiva de negócio é feita por meio da estratégia competitiva operacional, que consiste em estabelecer a intensidade das armas da competição com o objetivo de obter alto foco e baixa dispersão nos campos da competição que representam a estratégia de negócio e em definir medidas administrativas para conduzir a intensidade das armas aos valores desejados. E o esforço da implementação da estratégia de negócio, por sua vez, é

determinado pela dificuldade em elevar a intensidade das armas aos valores desejados.

A definição dos novos valores de intensidade das armas para uma estratégia de negócio que contempla três campos da competição será feita por meio da regra discutida a seguir, onde:

$C_1$ , o campo de competição e  $C_2$  e  $C_3$  os campos coadjuvantes,

$A_i$  a arma da competição  $i$ ,  $i=1, 2, \dots, 55$

R, S e I indicam os conjuntos de armas Relevantes e Semirrelevantes e Irrelevantes, respectivamente.

Regra 1. Se  $A_i=R(C_1, C_2, C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)=5$

Regra 2. Se  $A_i=R(C_1)$  e  $A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)=4$  ou 5

Para metade dessas armas, adotar valor 5. Escolher aquelas que são as mais relevantes para o campo da competição ( $C_1$ ), ou aquelas em que a empresa possui maior competência.

Regra 3. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i=R(C_2 \text{ e } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 3$  ou 4

Regra 4. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i=R(C_2 \text{ ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 3$

Regra 5. Se  $A_i=S(C_1)$  e  $A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 2$  ou 3

Regra 6. Se  $A_i=I(C_1)$  e  $A_i=R(C_2 \text{ e } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 2$  ou (\*)

Regra 7. Se  $A_i=I(C_1)$  e  $A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)$ , faça  $\text{Int}(A_i)= 1$  ou (\*)

(\*) mínimo necessário p/ manter a empresa funcionando

O esforço para implementação da estratégia de negócio será determinado conforme sugere Contador (2011), pela expressão seguinte:

$$W_j = \sum_i \Delta I_i \cdot d_i$$

onde:

$W_j$  representa o esforço para implantação da estratégia alternativa  $E_j$ ;

$i$ , o índice das armas da competição,  $i= 1, 2, \dots, 55$ ;

$\Delta I_i$  é o incremento que deve ser dado à intensidade da arma  $i$  (diferença entre a



intensidade necessária e a atual) para implantação da estratégia alternativa  $E_j$ ;

$d_i$  é o nível de dificuldade para aumentar a intensidade da arma  $i$ ,  $d_i = (2, 3, 5)$ .

O nível de dificuldade  $d$  foi definido conforme as condições exibidas a seguir:

$D = 1$ , arma de fácil aumento da sua intensidade, pois as atividades administrativas dependem apenas de ações realizadas pela própria *Fantasy*;

$d = 3$ , arma de média dificuldade de aumento da sua intensidade, uma vez que as atividades administrativas dependem de alocação de recursos não disponíveis e/ou escassos;

$d = 5$ , arma que apresenta alta dificuldade de aumento da sua intensidade, uma vez que atividades administrativas dependem de recursos externos da empresa, e/ou de recurso não facilmente disponível.

As Tabelas 13, 14 e 15 mostram as intensidades atuais das armas (coluna AI) e proposta (coluna F), decorrente da implantação da estratégia de negócio e o esforço de implementação de cada uma das três estratégias competitivas de negócio, calculado pelo procedimento descrito, respectivamente.

#### 4.6 DETERMINAÇÃO DO FOCO E DISPERSÃO CONJUNTOS

Para avaliar o resultado de uma estratégia de negócio que considera mais de um campo da competição da empresa, Contador (2008) sugere utilizar o conceito de foco e dispersão conjuntos, ou seja, o foco e a dispersão que a intensidade das armas projetam para o conjunto de campos da competição que compõe uma estratégia de negócio.

Para isso, foi utilizado o procedimento proposto por Contador (2008, p. 403) que atribui pesos diferentes conforme a relevância que a arma possui para o conjunto de campos da competição considerados, reproduzidos no Quadro 7. As Tabelas 13, 14 e 15 apresentam os focos e as dispersões conjuntos para cada uma das estratégias de negócio, respectivamente.

Quadro 7 – Recomendação sobre intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos

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

Fonte: Contador, 2008.

Tabela 13 – Estratégia 1 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação

ARMAS	Projeto e Qualidade		Qualidade do Atendimento		Imagem Confiável		AR	AI	IA	FOCO	DIFUSÃO	IF	FOCO	DIFUSÃO	Grau de Dificuldade	Esforço			
	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.	Rel.	Irrel.													
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
2 Administração da equipe de vendas	0	1	I	1	0	R	1	0	R	0	2	2	0	0	2	0	0	3	0
3 Gestão comercial estratégica	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
4 Equipe técnica de vendas	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
5 Cláusulas especiais de contrato	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	6,65	0	3	12
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	6,65	0	5	20
7 Conhecimento personalizado do cliente	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	5	10
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	1	2
9 sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	1	0	0	2	2	0	3	3
10 Sistema de fidelização dos clientes	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	0	0	0	2	2	0	3	6
11 Influência sobre clientes em potencial	0	1	I	0	0	S	1	0	R	0	2	0	0	0	2	0	0	5	0
12 Engenharia de processo	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	3	9
13 Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
14 Padronização do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	1	0	R	0	0	S	0	1	I	1,67	0	4	6,68	0	4	6,68	0	5	0
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	3	6
17 Centralização das compras	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	3	3	0	3	3	0	1	0
18 Controle e melhoria da qualidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
19 Estruturação da rede logística	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	5	10
20 Frota própria ou parceria com transportadora	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	5	15
21 Seleção de fornecedores	1	0	R	0	1	I	0	R	1,33	0	3	3,99	0	4	5,32	0	5	5	
22 Parceria com fornecedores	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	0	0	4	4	0	5	15
23 Sistema de inteligência competitiva	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	3	3	0	3	3	0	5	0
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	3	3	0	3	3	0	5	0
25 Fixação do preço do produto	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	2	2	0	2	2	0	3	0
26 Análise da concorrência	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	3	3	0	3	3	0	3	0
27 Monitoramento dos concorrentes	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	3	3	0	3	3	0	3	0
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1,67	0	4	6,68	0	4	6,68	0	3	0
29 Benchmarking externo	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	0	0	0	1	0	1	5	0
30 Redefinição dos mercados de atuação	1	0	R	1	0	R	0	1	I	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
31 Reestruturação dos negócios da empresa	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	1	0	0	2	2	0	5	5
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	1	0	0	3	3	0	5	10
33 Criação e gestão da marca	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	1	0	0	3	3	0	5	10
34 Merchandising	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	0
35 Marketing promocional	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	1	0	0	3	3	0	5	10
36 Marketing de relacionamento	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	3	6
37 Marketing institucional	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	3	3
38 Projeto de embalagem	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	1	2
39 Catálogos	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1,33	0	2	2,66	0	3	3,99	0	1	1
40 Sistema de informação gerencial	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1,33	0	2	2,66	0	3	3,99	0	3	3
41 Sistema de informação operacional	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	6,65	0	5	20
42 Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	2	2	0	3	3	0	3	3
43 Sistemas contábil, contábil e financeiro	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	2	2	0	2	2	0	5	0
45 Contabilidade de custos	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	0	1	0	1	0	1	3	0
46 Análise fiscal e tributária	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	0	1	0	1	0	1	5	0
47 Contabilidade estratégica	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	0	1	0	1	0	1	5	0
48 Controladoria estratégica	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	0	1	0	1	0	1	5	0
49 Planejamento de recursos humanos	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
50 Capacitação de pessoal (Fantasy)	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
51 Gestão do conhecimento (Knowledge management)	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	4	6,68	0	5	15
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	5	10
53 Modo de preparo	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	4	5,32	0	5	6,65	0	3	3
54 Armazenagem e movimentação do produto	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	3	3
55 Personalização do produto	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	4	5,32	0	5	8,35	0	5	5
Soma	17	15		29	10		26	16		60,34	7	100	110,4	8	191	248,06	8		353
Intensidade média das armas, foco e difusão										1,8	0,40	0,23	3,47	0,82	0,23				

Legendas: AR – Arma Relevante; AI – Arma Irrelevante; IA – Intensidade da Arma; IF – Intensidade Futura

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a estratégia 1, o Resultado do foco e dispersão conjunto demonstrado na Tabela 13, foi de 0,82 e 0,23, respectivamente, e o aproveitamento de 0,59 (diferença entre foco e dispersão). A soma do esforço conjunto para implementar esta estratégia foi de 353.

Tabela 14 – Estratégia 2 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação

ARMAS	Projeto e Qualidade		Qualidade do Atendimento		Preço		AR	AI	IA	FOCO	DIFUSÃO	IF	FOCO	DIFUSÃO	Grau de Dificuldade	Esforço			
	Rel.	Intrel.	Rel.	Intrel.	Rel.	Intrel.													
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
2 Administração da equipe de vendas	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	2	2	0	2	2	0	3	0
3 Gestão comercial estratégica	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
4 Equipe técnica de vendas	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
5 Cláusulas especiais de contrato	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	6,65	0	3	12
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	5	15
7 Conhecimento personalizado do cliente	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0	5	6,65	0	5	15
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1,33	0	2	2,66	0	3	3,99	0	1	1
9 Sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	1	1	0	2	2	0	3	3
10 Sistema de fidelização dos clientes	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	0	0	0	2	2	0	3	6
11 Influência sobre clientes em potencial	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	2	0	2	2	0	2	5	0
12 Engenharia de processo	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	3	9
13 Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
14 Pastorização do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	5	5
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	3	6
17 Centralização das compras	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	1	1
18 Controle e melhoria da qualidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
19 Estruturação da rede logística	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	5	10
20 Frota própria ou parceria com transportadora	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	5	15
21 Seleção de fornecedores	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1,33	0	3	3,99	0	4	5,32	0	5	5
22 Parceria com fornecedores	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
23 Sistema de inteligência competitiva	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	5	5
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	5	5
25 Fixação do preço do produto	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	2	2	0	2	2	0	3	0
26 Análise da concorrência	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	3	3	0	3	3	0	3	0
27 Monitoramento dos concorrentes	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	3	3
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	3	3
29 Benchmarking externo	0	1	0	0	0	S	1	0	R	0	1	0	0	0	2	0	0	5	5
30 Redefinição dos mercados de atuação	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
31 Reestruturação dos negócios da empresa	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	1	1	0	2	2	0	5	5
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
33 Criação e gestão da marca	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	1	0	0	3	0	0	5	10
34 Merchandising	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	1	0	1	1	0	1	5	0
35 Marketing promocional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
36 Marketing de relacionamento	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0	5	6,65	0	3	9
37 Marketing institucional	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	1	0	1	1	0	1	3	0
38 Projeto de embalagem	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	1	2
39 Catálogos	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0	5	6,65	0	1	3
40 Sistema de informação gerencial	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	3	6
41 Sistema de informação operacional	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	5	15
42 Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	2	2	0	4	4	0	3	6
43 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	0	1	I	0	1	I	0	0	R	0	1	0	0	0	2	0	0	3	3
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	2	0	2	2	0	2	5	0
45 Contabilidade de custos	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	1	0	1	1	0	1	3	0
46 Análise fiscal e tributária	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
47 Contabilidade estratégica	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
48 Controladoria estratégica	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
49 Planejamento de recursos humanos	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
50 Capacitação de pessoal (fantasy)	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
51 Gestão do conhecimento (knowledge management)	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	4	6,68	0	5	15
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	5	10
53 Modo de preparo	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1,33	0	4	5,32	0	4	5,32	0	3	0
54 Armazenagem e movimentação do produto	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	3	3
55 Personalização do produto	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	4	5,32	0	4	5,32	0	5	0
Soma	17	15		29	10		36	5	99,34	5	100	118,4	7	203	295,4	7			397
Intensidade média das armas, foco e difusão											1,8	0,40	0,28	3,69	0,86	0,28			

Legendas: AR - Arma Relevante; AI - Arma Irrelevante; IA - Intensidade da Arma.

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a estratégia 2, o Resultado do foco e dispersão conjunto demonstrado na Tabela 14, foi de 0,86 e 0,28, respectivamente, e o aproveitamento de 0,58 (diferença entre foco e dispersão). A soma do esforço conjunto para implementar esta estratégia foi de 397.

Tabela 15 – Estratégia 3 – Cálculo do Foco, Dispersão Conjuntos e Esforço de Implementação

ARMAS	Projeto e Qualidade		Imagem Contável		Preço		AR	AI	IA	FOCO	DIFUSÃO	IF	FOCO	DIFUSÃO	Grau de Dificuldade	Esforço			
	Rel.	Instr.	Rel.	Instr.	Rel.	Instr.													
1 Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
2 Administração da equipe de vendas	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	2	2	0	2	2	0	3	0
3 Gestão comercial estratégica	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
4 Equipe técnica de vendas	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
5 Cláusulas especiais de contrato	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	1	1	0	3	3	0	3	6
6 Desenvolvimento da capacidade de negociação	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
7 Conhecimento personalizado do cliente	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0	5	6,65	0	5	15
8 Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	S	1	0	R	0	1	I	1,33	0	2	2,66	0	3	3,99	0	1	1
9 sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	1	1	0	2	2	0	3	3
10 Sistema de fidelização dos clientes	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	0	0	0	2	2	0	3	6
11 Influência sobre clientes em potencial	0	1	I	1	0	R	0	1	I	1	0	2	2	0	2	2	0	5	0
12 Engenharia de processo	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	3	9
13 Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
14 Padronização do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	5	20
15 Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1,33	0	4	5,32	0	4	5,32	0	5	0
16 Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	3	6
17 Centralização das compras	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	3	3	0	3	3	0	1	0
18 Controle e melhoria da qualidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	1	1,67	0	5	8,35	0	3	12
19 Estruturação da rede logística	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	2	2,66	0	4	5,32	0	5	10
20 Frota própria ou parceria com transportadora	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	2	3,34	0	5	8,35	0	5	15
21 Seleção de fornecedores	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	5	10
22 Parceria com fornecedores	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	5	15
23 Sistema de inteligência competitiva	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	5	5
24 Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	3	3	0	4	4	0	5	5
25 Fixação do preço do produto	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	2	2	0	2	2	0	3	0
26 Análise da concorrência	0	0	S	0	1	I	1	0	I	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0
27 Monitoramento dos concorrentes	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	3	3	0	3	3	0	3	0
28 Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	1	0	R	0	0	S	1	0	R	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	3	3
29 Benchmarking externo	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
30 Redefinição dos mercados de atuação	1	0	R	0	1	I	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	5	15
31 Reestruturação dos negócios da empresa	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
32 Elaboração e realização de pesquisas de mercado	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	8,35	0	5	20
33 Criação e gestão da marca	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	1	1,33	0	5	8,35	0	5	20
34 Merchandising	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	1	1	0	2	2	0	5	5
35 Marketing promocional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
36 Marketing de relacionamento	0	0	S	1	0	R	0	0	S	1,33	0	2	2,66	0	5	6,65	0	3	9
37 Marketing institucional	0	1	I	1	0	R	0	0	S	1	0	1	1	0	2	2	0	3	3
38 Projeto de embalagem	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	1	2
39 Catálogos	0	0	S	0	1	I	0	0	S	0	0	2	0	0	3	0	0	1	1
40 Sistema de informação gerencial	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	2	2	0	3	3	0	3	3
41 Sistema de informação operacional	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	1	1	0	4	4	0	5	15
42 Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	2	2	0	3	3	0	3	3
43 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	3	3
44 Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	2	0	2	2	0	2	5	0
45 Contabilidade de custos	0	1	I	0	1	I	0	0	S	0	1	1	0	1	1	0	1	3	0
46 Análise fiscal e tributária	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
47 Contabilidade estratégica	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
48 Controladoria estratégica	0	1	I	0	1	I	1	0	R	0	0	1	0	0	2	0	0	5	5
49 Planejamento de recursos humanos	0	0	S	1	0	R	1	0	R	1,33	0	1	1,33	0	4	5,32	0	3	9
50 Capacitação de pessoal (training)	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	4	6,68	0	3	9
51 Gestão do conhecimento (knowledge management)	1	0	R	0	0	S	0	0	S	1,67	0	1	1,67	0	4	6,68	0	5	15
52 Desenvolvimento de novos produtos / inovação	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1,67	0	3	5,01	0	5	8,35	0	5	10
53 Modo de preparo	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	4	4	0	4	4	0	3	0
54 Armazenagem e movimentação do produto	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1,67	0	4	6,68	0	5	8,35	0	3	3
55 Personalização do produto	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	4	4	0	4	4	0	5	0
Soma	17	15	26	16	36	5	58,35	2	100	112,4	3	3,58	0,82	0,30	197	238,77	3	389	
Intensidade média das armas, foco e difusão												1,8	0,39	0,30					

Legendas: AR - Arma Relevante; AI - Arma Irrelevante; IA - Intensidade da Arma

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a estratégia 3, o Resultado do foco e dispersão conjunto demonstrado na Tabela 15, foi de 0,82 e 0,30, respectivamente, e o aproveitamento de 0,52 (diferença entre foco e dispersão). A soma do esforço conjunto para implementar esta estratégia foi de 389.

#### 4.7 DECISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO A ADOTAR

De acordo com Contador (2008), apesar de o processo de formulação da estratégia competitiva ter sido lógico até a etapa anterior, a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio é cercada das dificuldades típicas das decisões estratégicas que não são lógicas. Por isso cabe ao decisor escolher qual delas adotar.

Em reunião com os gestores, foi apresentado o resultado gerado com as simulações das Tabelas 13, 14 e 15.

	<b>Esforço</b>	<b>Foco</b>	<b>Dispersão</b>	<b>Aproveitamento</b>
Estratégia 1	353	0,82	0,23	0,59
Estratégia 2	397	0,86	0,28	0,58
Estratégia 3	398	0,82	0,30	0,52

Claramente a estratégia 1 se mostrou mais fácil de implementar, com menor dispersão que as demais e melhor aproveitamento, embora o foco da estratégia 2 seja mais alto.

Seguimos então discussões sobre as 10 diretrizes apontadas por Contador (2008) para definirmos a estratégia mais adequada.

Quadro 8 – Diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócio

		Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3
		Projeto e Qualidade, Atendimento e Imagem Confiável	Projeto e Qualidade, Atendimento e Preço	Projeto e Qualidade, Imagem Confiável e Preço
Diretriz 1	Escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes	SIM	SIM	SIM
Diretriz 2	Escolher os subconjuntos de campos que possuam grande poderio competitivo	0,85	0,84	0,81
Diretriz 3	Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição	Na pesquisa não foi identificado o campo diversidade como competitivo. Desta forma, considerando que as estratégias foram criadas com base na expectativa do cliente, entendemos que ela está mais preparada para atingir os campos valorizados por ele.		
Diretriz 4	Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que; e a diferença entre foco e dispersão. Alto foco retrata a eficácia da empresa - ter alto desempenho apenas nas armas que proporcionam vantagem competitiva. Baixa dispersão representa pequeno desperdício de esforços e recursos, o que retrata eficiência	0,23	0,28	0,30
Diretriz 5	Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes	SIM	NÃO	NÃO
Diretriz 6	Decidir sobre o uso ou a intensificação do uso de produtos coadjuvantes	OK	OK	OK
Diretriz 7	Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações - se ele estiver perdendo participação de mercado e/ou obtendo rentabilidade abaixo da histórica, é sinal de mudança na sua estratégia competitiva	Essas estratégias não estão alinhadas com as estratégias dos concorrentes		
Diretriz 8	Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial	Não há	Média	Média
Diretriz 9	Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria	Média	Média	Média
Diretriz 10	Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá aos interesses dos stakeholders mais influentes	SIM	NÃO	NÃO

Como pode se verificar no Quadro 8, há uma vantagem significativa em definir a estratégia 1 como a estratégia a ser seguida, uma vez que ela atende a um maior número de critérios.

Abaixo, segue atualizado o mapa estratégico através da Tabela 16

Tabela 16 – Mapa estratégico atualizado para Estratégia 1

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Projeto e Qualidade	Qualidade do Atendimento	Imagem Confiável
FOCO	0,95	0,83	0,76
DISPERSÃO	0,32	0,36	0,46
APROVEITAMENTO	0,63	0,47	0,30
POSTO DO FOCO	1°	2°	3°
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO		0,85	
ESFORÇO PARA IMPLEMENTAR		353	
FOCO CONJUNTO		0,82	
DISPERSÃO CONJUNTA		0,23	
APROVEITAMENTO CONJUNTO		0,59	

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.8 DEFINIÇÃO E IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS COMPETITIVAS

Segundo Contador (2008, p. 400),

[...] definir estratégia competitiva operacional pelo modelo CAC, é definir a intensidade das armas da competição de forma a aumentar o foco e manter a dispersão baixa, enquanto que a implementação da estratégia competitiva consiste na criação de medidas administrativas para elevar a intensidade das armas aos valores definidos anteriormente.

A definição da intensidade das armas já foi feita na seção 4.5. Quanto às ações administrativas, as mesmas não serão mencionadas neste trabalho por estar fora do escopo da presente dissertação.

A Tabela 17 demonstra o impacto na melhoria do foco por área. Nota-se que as ações realizadas na área comercial (0,28) geram um maior impacto no aumento do Foco, seguida por ações nas áreas administrativa (0,19) e de produção (0,19). As



ações de *Marketing* são as que menos impactam no Foco, embora seu impacto não seja significativamente menor (0,15).

Para calcular estes valores, foram realizadas as simulações por grupo de armas: comercial, administrativo, produção e *marketing*, considerando o impacto de cada área no aumento do Foco.

Tabela 17 – Impacto das áreas no Foco

ÁREA	AR	% PART.	REPRES. FOCO
Comercial	20,00	34,5	0,28
Administrativo	13,67	23,6	0,19
Produção	13,68	23,6	0,19
<i>Marketing</i>	10,66	18,4	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>58,01</b>		

Fonte: Elaborada pela autora.

No que tange à implementação, a estratégia será implementada em até 1 ano e 6 meses de acordo com a priorização dos gestores.

#### 4.9 A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA NA VISÃO DOS GESTORES

Para avaliar a aplicabilidade da metodologia, os gestores foram submetidos a um questionário aberto com quatro questões. Participaram o Sócio Diretor Geral, Gerente de Vendas, Gerente Financeiro e Líder de Produção.

Em relação a primeira pergunta - **“O que deu certo na utilização do método de campos e armas da competição para elaboração da estratégia competitiva da Fantasy?”**, os gestores responderam que, a seleção de clientes alvo é fundamental para elaboração da estratégia focada, e as pesquisas aproximaram a empresa dos clientes.

O gerente de vendas enfatizou que realização das pesquisas por parte dos vendedores gerou uma maior confiabilidade nas respostas, e trouxe um conhecimento mercadológico fundamental para a elaboração da estratégia competitiva.

Para a Gerente Financeira, estabelecer critérios para definir o cliente alvo, foi um passo bastante estratégico e fundamental para redução dos riscos, especialmente no que tange a clientes inadimplentes. A gerente ressaltou que solidez é de suma importância para sobrevivência da empresa e afirmou a

factibilidade de implementação do método para identificar clientes-alvo, um vez que o mesmo foi estruturado e focado no objetivo da empresa.

O Sócio Diretor Geral, enfatizou a importância em escutar a voz do cliente, e também a proximidade que pesquisas geraram, abrindo um novo canal de comunicação que pode ser muito eficiente para manter o relacionamento com os cliente.

A Líder de Produção disse ter ficado bastante impressionada com os resultados, e principalmente sobre a importância que a produção exerce na percepção do cliente.

Na visão geral de todos, o modelo os retirou do dia a dia do trabalho para uma visão mais estratégica, e estruturada. Todos gestores da empresa comentaram que o modelo gerou informações consistentes e objetivas que orientaram na tomada de decisão sobre a estratégia de negócio a adotar. Os gestores acreditam que calibrar as armas para o aumento do foco, ajudará a empresa a se posicionar em mercados hoje não atendidos e ajudará a fidelizar ainda mais as relações com os clientes existentes.

Em relação a segunda pergunta – **“O que deu errado / se é que algo deu errado, na utilização do método de campos e armas da competição para elaboração da estratégia competitiva da Fantasy?”** , todos pesquisados mencionaram que o fato da empresa possuir recursos limitados para a realização das pesquisas gerou atraso no cronograma inicial. Para eles a empresa deve investir em recursos adicionais se deseja agilizar o processo.

O gerente de vendas acrescentou que é muito importante fazer provas para validar o questionário antes de enviá-lo aos clientes. Nesta experiência, houve um retrabalho que poderia ter sido evitado, relacionado a coleta dos dados de maneira a ressaltar as prioridades de preferência dos clientes.

Em relação a terceira pergunta – **“Quais os pontos que devem ser observados para que uma empresa com clientes identificados tenha sucesso na elaboração da estratégia competitiva utilizando o modelo CAC?”**, foram bastante distintas as respostas para esta pergunta.

O gerente de vendas ressaltou a importância em dedicar os recursos para a realização das atividades. Na visão dele, é muito importante que empresa aloque recursos especializados para acompanhamento e realização dos cálculos que sugere o modelo. Também enfatizou a importância de focar a pesquisa em clientes que

potencialmente possam contribuir para o resultado esperado pela empresa, de forma a criar critérios que condizam com a necessidade do negócio.

A gerente financeira discorreu sobre a importância em gerar informações confiáveis através das pesquisas, e sobre a importância de se ter um “sponsor” para este trabalho. Segundo a gerente, as pessoas se colocam disponíveis se os gestores da empresa se mostrarem disponíveis.

A líder de produção atrelou as respostas dos clientes quanto aos campos da competição com a calibragem das armas ao sucesso da formulação da estratégia. Para ela este aspecto é bastante detalhado e precisa ser feito em consenso com as demais áreas da empresa uma vez que algumas vezes geram respostas subjetivas.

O Sócio Diretor Geral afirma que a elaboração da estratégia competitiva através do modelo CAC se mostrou bastante completa e que se seguida os resultados mínimos serão o melhor conhecimento do mercado e aproximação da empresa com o cliente, e espera que a execução seja também estruturada de forma a gerar os resultados esperados.

Em relação a quarta e última pergunta – **“O que foi específico da Fantazy (na elaboração da estratégia competitiva) e talvez não possa ser replicado em outras empresas?”**, houve consenso nas respostas. Para os gestores, cada empresa deve avaliar seus próprios critérios para eleger os clientes alvo, uma vez que os critérios trabalhados nesta pesquisa retratam o momento atual da Fantasy e podem não ser transmitidos da mesma forma para outras empresas, ou necessitem ser incrementados, por exemplo.

## 5 CONCLUSÃO

Para que uma empresa seja bem posicionada no mercado, ela deve possuir características que atendam os anseios do mercado-alvo em termos de preço, qualidade, atendimento, prazo e imagem, as quais são obtidas através dos campos de competição.

Esta pesquisa iniciou-se através da identificação do mercado-alvo. Utilizou-se uma carteira de clientes existentes, com seus perfis de compra, e solidez. Esta base foi muito importante para que a empresa pudesse definir os potenciais clientes-alvo, considerando o objetivo de crescer vendas, sem aumento do esforço de implementação e com redução de riscos de inadimplência.

Após definidos os potenciais clientes-alvo, iniciou-se um processo coleta de dados para identificar o crescimento potencial destes clientes. Esta coleta de dados foi realizada através da verificação visual dos pontos de venda no caso do segmento de auto-serviço (refrigerados e congelados) em 140 clientes. Os clientes que representaram 80% do potencial de crescimento foram então definidos como clientes-alvo e foram submetidos a questionários para identificar os campos da competição por eles valorizados, assim como os campos da competição por eles percebidos na *Fantasy* e no principal concorrente da *Fantasy*.

Os clientes se mostraram muito colaborativos para participar dos questionários. Também foi percebido que o interesse em pesquisar a opinião dos clientes resultou em uma expectativa por parte deles sobre o que será apresentado pela *Fantasy*.

O conhecimento dos campos da competição valorizados pelos clientes e os campos da competição utilizados pela concorrência, foi o ponto de partida para a formulação das três possíveis estratégias alternativas para as estratégias competitivas:

1. Projeto e qualidade; Atendimento e Imagem de empresa confiável
2. Projeto e qualidade; Atendimento; Preço
3. Projeto e qualidade; Imagem de empresa confiável; Preço

Foram aplicados cálculos para medição do esforço necessário para a implementação de cada estratégia a qual gerou resultado favorável a estratégia focada em Projeto e qualidade, Atendimento e Imagem de empresa confiável.

Tambem na avaliação das dez diretrizes sugeridas por Contador (2008) o resultado foi favoravel a estrategia 1.

Por fim a decisão da *Fantasy* foi permanecer com a estratégia focada em Projeto e Qualidade, Atendimento e Imagem de Empresa confiável, aumentando o foco nestas áreas. A gestão da *Fantasy* acredita que calibrar as armas para o aumento do foco, ajudará a empresa a se posicionar em mercados hoje não atendidos e ajudará a fidelizar ainda mais as relações com os clientes existentes.

Sequencialmente foram elaboradas noventa ações operacionais as quais foram foram classificadas por área para ajudar na formulação futura da estratégia administrativa.

- Administrativa – 25 ações
- Comercial – 22 ações
- Marketing – 18 ações
- Produção – 25 ações

Embora existam outras teorias referentes à competitividade, o diferencial da metodologia de Campos e Armas da Competição está na informação passo a passo da sua implementação. Ela direcionou os executores sobre o que deveria ser feito, com muita clareza o que proporcionou melhor foco sobre as ações.

Os gestores da empresa testemunharam que passaram a possuir plena compreensão das informações para a tomada de decisão sobre a estratégia competitiva de negócio, e sobre as ações funcionais que definem a estratégia competitiva operacional da empresa. Tambem afirmaram que o estudo proporcionou melhor conhecimento do mercado e da atuação dos concorrentes

Considerando a natureza da pequena empresa que vive de ações do dia a dia e tem pouco tempo para o planejamento, o modelo se mostrou bastante trabalhoso, o que pode vir a ser um empecilho para a utilização da metodologia pela pequena empresa. A sugestão seria incentivar os empresários a serem os patrocinadores das iniciativas e/ou avaliar a necessidade da contratação de um consultor externo.

Futuros trabalhos podem avaliar a simplificação do modelo para aplicação pela pequena empresa.

Outro aspecto importante para o sucesso da utilização do modelo é que o gestor da empresa seja sponsor neste processo. Isso fará com que todos trabalhem focados.



## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 57-64.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MASSAS (ABIMA). Balanço de massas. 2011. Disponível em: <[http://www.abima.com.br/relatório\\_2011.pdf](http://www.abima.com.br/relatório_2011.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2007.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, v. 1, n. 4, p. 791-800, 1986.

\_\_\_\_\_. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, p. 1231-1241, 1986a.

\_\_\_\_\_. Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage? *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.

BEST, M. H. *The New Competition*. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade de massa alimentícia*. Resolução – RDC n. 93, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CIACCO, C. F.; CHANG, Y. K. *Como fazer massas*. Campinas: Ícone/Unicamp, 1986.

CONTADOR J. C. *Campos e armas da competição – novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. C. et al. *Gestão de operações: a Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa*. 2. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTCOSKY, Silvia D. *Desenvolvimento de tecnologia de biscoitos e massas alimentícias isentas de glúten, a partir de farinha de arroz*. 1995. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Química) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1995.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). *Tecnologia de farinhas mistas: uso de farinhas mistas na produção de massa alimentícia*. Brasília: Centro Nacional de Pesquisa e Tecnologia Agroindustrial de Alimentos, 1994.

FAHEY, L. *Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge*. [S.l.]: Babson College and Cranfield School of Management, Portable MBA in Strategy, John Wiley & Sons Inc., 1994.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade no Agribusiness brasileiro*. São Paulo: IPEA-PENSA, 1998. v. I, 69 p. (Relatório de Pesquisa).

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 284 p.

FARINA, E.M.M.Q. *Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira*. 1996. 156 f. Tese (Livre Docência em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1994. 63 p. (Relatório de Pesquisa).

FARINA, E. M. M. Q. Desregulamentação e o controle do abuso do poder econômico: teoria e prática. *Revista de Economia Política*, v. 14, n. 3, p. 78-93, jul.-set., 1994.

GALBREATH, J.; GALVIS, P. *Whice resources matter? A fine-grained test of the resource based view of the firm*. [S.l.]: Academy of Management, Ada, Best Conference Paper, 2004.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: GARVIN, David A. *Gestão do conhecimento*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 20-81.



GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INTERNATIONAL PAST ORGANIZATION (IPO). International Past Organization. 2011. Disponível em: <<http://www.abima.com.br/estMercMundMassas.asp>> Acesso em: 15 out. 2012.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. In: ZYLBERSZTAJN, D. (Ed.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 137-164.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). *Economia e gestão dos negócios alimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 112-163.

JANK, M. S. *Competitividade do Agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes*. 1996. 195 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. *O contexto do Mercosul: harmonização de políticas e competitividade agroindustrial*. IPEA, out. 1994. (Forum de Competitividade do Agribusiness: fatores de inibição e nova política agroindustrial).

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

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, p. 55- 85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 5, p. 71-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n.1, p. 71-80, 1992.

KAY, J. *Foundations of Corporate Success: How Business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, v. 99, n. 3, p. 483-499, 1991a.

\_\_\_\_\_. The move towards free trade zone. In: KOWALCZYK, C. (Ed.). *Economic integration and international trade*. [S.l.]: MIT Press, 1991b.

\_\_\_\_\_. 1991c. *Geography and trade*. [S.l.]: MIT Press, [19--].

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. *Économie Internationale*. [S.l.]: DeBoeck University, 1991.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MÜLLER, G. The Kaleidoscope of Competitiveness. *Cepal Review-United Nations*, n. 56, p. 141-152, Aug. 1995.

\_\_\_\_\_. *Complexo agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec, 1989. 149 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1988.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov.-Dec., 1996.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAMOS, Simone Cristina. *Administração estratégica competitiva e política de empresas*. [S.l.: s.n.], 2007.

RIBEIRO, Henrique C. M. et al. *Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos*. São Paulo: CAPES, 2012.

SCHERER, F. M. *Competition, Policy, Domestic and International*. Glos (UK): Edward Elgar Publishing, 2000.

\_\_\_\_\_. *Industry Structure, Strategy and Public Policy*. New York: Harper Collins College Publishers, 1996.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism & Democracy*. London: Routledge, 1996.

SGARBIERI, Valdemiro C. *Alimentação e nutrição: fator de saúde e desenvolvimento*. Campinas: UNICAMP, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VENKATRAMAN & HENDERSON, J. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 15-22, 1998.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZACARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996.

## APÊNDICES

## Apêndice 1

### Formulário para identificação da participação da empresa e do principal concorrente

#### Informações Gerais sobre a Empresa

Nome da empresa:

Segmento de mercado:    ( ) Auto-serviço    ( ) Institucional

Tamanho da geladeira em metros (se auto-serviço):

Produtos:

a) fornecidos pela empresa

---



---



---

b) fornecidos pelo principal concorrente

---



---



---

c) demais produtos

---



---



---

#### Participação na geladeira (Auto-serviço):

Empresa	% de participação	Marca/Nome
<i>Fantasy</i>		
Principal concorrente		
Ocupação total		
Qde. marcas concorrentes		

#### Participação no cliente Institucional:

Empresa	Compras médias mensais		Marca/Nome
	R\$	Participação (%)	
<i>Fantasy</i>			
Principal concorrente			
Total			
Qde. marcas concorrentes			

Fonte: Quadros elaborados pela autora (2012).

## Apêndice 2

### Pesquisa Institucional

Dos produtos abaixo relacionados, quais produtos você **COMPRA** ou **PRODUZ** para o seu cardápio.

Coloque C para **COMPRA** ou P para **PRODUZ**

	RAVIOLI
	CAPELETTI
	MASSA PARA LASANHA
	NHOQUE
	TALHARIM
	MASSA PARA PASTEL
	RONDELI RECHEADO
	CANELONI RECHEADO
	CONCHIGLIONE RECHEADO
	BOLINHO DE BACALHAU
	COXINHA DE BACALHAU
	PASTEL DE BACALHAU
	PAO DE QUEIJO

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha do FORNECEDOR

OPCAO	DESCRICAO	EXEMPLOS
	PRECO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo de pagamento
	PREMIO / PROMOCAO	Sorteios, folheto para divulgacao, etc
	PROJETO DO PRODUTO	Atendimento conforme a minha necessidade
	QUALIDADE DO PRODUTO	Produtos com qualidade perceptível
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catalogo
	ACESSO AO ATENDIMENTO	Fácil comunicação com o vendedor
	PROJETO DO ATENDIMENTO	Atendimento diferenciado
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Recepção, contato e comunicação com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto conforme combinado
	PRAZO DE ATENDIMENTO	Retorno rápido as minhas solicitações
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor que tenha imagem favorável
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor que tenha imagem confiável
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que exerce ações sociais

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) razões pela qual você **PRODUZ** internamente o produto.

OPCAO	DESCRICAO	EXEMPLOS
	PRECO	Menor custo para produzir
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Consigno negociar prazos melhores com meus fornecedores de matéria prima
	PREMIO / PROMOCAO	Produzir internamente me garante uma melhor imagem junto ao meu publico alvo.
	PROJETO DO PRODUTO	A minha produção atende melhor as minhas necessidades.
	QUALIDADE DO PRODUTO	Não encontrei fornecedor com melhor qualidade que a minha
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Produzindo consigo aumentar minha variedade de produtos
	ACESSO AO ATENDIMENTO	E mais fácil gerenciar a equipe de produção que fornecedores externos.
	PROJETO DO ATENDIMENTO	Não encontrei no mercado nenhum fornecedor que fosse me atendesse da maneira que preciso.
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Minha equipe executa exatamente o que eu preciso que seja feito.
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Não há fornecedor no mercado que atenda meus prazos de entrega
	PRAZO DE ATENDIMENTO	Problemas são solucionados mais rapidamente pela minha equipe do que pela equipe de qualquer outro fornecedor.
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	O produto produzido no meu estabelecimento tem uma melhor imagem.
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Meus clientes confiam mais no produto que e produzido por mim.
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Produzindo no meu estabelecimento eu consigo ajudar outras causas sócias.

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) razões pela qual você COMPRA produtos *Fantasy*

OPÇÃO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
	PREÇO	A Milan tem o menor preço
	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	A Milan tem o melhor prazo de pagamento
	PREMIO / PROMOÇÃO	A Milan divulga os produtos de maneira que me ajuda a vender
	PROJETO DO PRODUTO	O atendimento da Milan está de acordo com a minha necessidade
	QUALIDADE DO PRODUTO	A Milan tem produtos de qualidade
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	A Milan possui uma vasta linha de produtos
	ACESSO AO ATENDIMENTO	O vendedor da Milan é acessível
	PROJETO DO ATENDIMENTO	O atendimento da Milan é diferenciado
	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Todo o atendimento desde a venda a entrega é muito bem feito
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	A Milan entrega o produto conforme combinado
	PRAZO DE ATENDIMENTO	A Milan retorna rapidamente as minhas solicitações
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	A Marca Milan é aceita pelos meus clientes e colaboradores
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	A Milan tem uma imagem de empresa confiável
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	A Milan exerce ações sociais

## Apêndice 3

Cliente:

Pesquisa Refrigerado

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha do FORNECEDOR de produtos REFRIGERADO

OPCAO	DESCRICAO	EXEMPLOS
	PRECO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	INTRODUCAO / PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha da MASSA LEVE como FORNECEDOR de produtos REFRIGERADO

OPCAO	DESCRICAO	EXEMPLOS
	PRECO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha da Fantasy como fornecedor de produtos REFRIGERADO

OPCAO	DESCRICAO	EXEMPLOS
	PRECO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito



## Apêndice 4

Cliente:

Pesquisa Congelado

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha do FORNECEDOR de produtos CONGELADO

OPCAO	DESCRICAÇÃO	EXEMPLOS
	PREÇO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	INTRODUCAO / PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolha do NOSSO PRINCIPAL CONCORRENTE como FORNECEDOR de produtos CONGELADO

OPCAO	DESCRICAÇÃO	EXEMPLOS
	PREÇO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito

Dos itens abaixo relacionados, marque 03 (três) itens que você considera fundamental para escolher a Fantasy como fornecedor de produtos CONGELADO

OPCAO	DESCRICAÇÃO	EXEMPLOS
	PREÇO	Menor preço
	CONDICOES DE PAGAMENTO	Maior prazo ou facilidade de pagamento
	PREMIO / PROMOCAO	Possui programa de promoção casada, promove prêmios por sorteios, oferece folhetos para divulgação, bonifica produtos para introdução
	PROJETO E QUALIDADE DO PRODUTO	Sabor, aparência ou qualidade diferenciados / embalagem atraente
	DIVERSIDADE DO PRODUTO	Maior variedade de produtos no catálogo, tanto para produtos refrigerados quanto produtos congelados
	PRAZO, ACESSO E QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Fácil acesso à empresa, atendente atende e/ou retorna rapidamente, comunicação fácil e precisa com o vendedor
	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Entrega do produto rapidamente
	IMAGEM DO PRODUTO OU DA MARCA	Fornecedor cuja marca inspira confiança no consumidor
	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Fornecedor idôneo, ético, que honra seus compromissos e assume responsabilidades
	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Fornecedor que pratica ações sociais, e preocupa-se com preservação do meio ambiente
	LOGÍSTICA REVERSA	Recolhe produtos vencidos e contabiliza como crédito

## Apêndice 5

### Definição das ações operacionais para implementar a estratégia 1

A partir da identificação dos campos que potencializam a competitividade da *Fantasy* e da identificação das armas que devidamente calibradas podem melhorar a competitividade da *Fantasy* junto aos seus mercados, as ações do quadro abaixo foram elaboradas em conjunto com os gestores da empresa.

### Ações propostas para aumentar a intensidade das armas

<b>Arma: 1</b>	<b>Rede ou canais físicos de venda e de distribuição</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: venda direta; franquia; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial; corretor etc. Vide seção 9.3.3.					
<b>Estado</b>	75% das vendas são realizadas por vendedores internos da empresa, 15% por representantes e 10% por distribuidores.					
<b>Ação</b>	1 - Aumentar a participação das vendas dos representantes no faturamento total da empresa através de novos clientes; 2 - Desenvolver distribuidores potenciais para pulverização da marca em regiões não atendidas atualmente; 3 - Capacitar equipe de entra para venda direta; 4 - Desenvolver equipe técnica para vendas no canal Institucional					
<b>Arma: 3</b>	<b>Gestão comercial estratégica</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Orientada para o pensamento no relacionamento de longo prazo com o cliente e não apenas numa transação comercial, oferecendo o que o cliente quer comprar e não o que a empresa quer vender.					
<b>Estado</b>	Hoje é oferecido aos clientes os produtos do portfólio da empresa, não é questionada a necessidade de produtos diferenciados					
<b>Ação</b>	1 - Capacitar os vendedores/representantes para captação de informações sobre necessidade de novos produtos para demanda do mercado; 2 - Aumentar relacionamento com clientes através das ferramentas virtuais					
<b>Arma: 4</b>	<b>Equipe técnica de vendas</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 4	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso) etc.					
<b>Estado</b>	Os vendedores/representantes não estão capacitados a instruir o cliente quanto à preparação dos produtos.					
<b>Ação</b>	1 - Criar manual de manuseio, preparo, armazenagem e diferencial dos produtos; 2 - Capacitar os vendedores, representantes, atendentes para instruir os clientes .					
<b>Arma: 5</b>	<b>Cláusulas especiais de contrato</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	São cláusulas especiais: mfc (Most Favored Customer) – cláusula de cliente mais favorecido que garante ao cliente o melhor preço que a companhia possa oferecer; mcc (Meet the Competition Clause) – cláusula para fazer frente à concorrência que dá à companhia a opção de reter o negócio do cliente cobrindo os lances de qualquer rival; edlp (Every Day Low Pricing) – preço baixo todos os dias, ou seja, política de convencimento dos clientes para não esperarem pelas promoções. Inclui política de consignação.					
<b>Estado</b>	Atualmente a empresa possui apenas alguns contratos com número reduzido de clientes.					
<b>Ação</b>	1 - Ampliar os contratos com clientes com maior oportunidade de crescimento.					
<b>Arma: 6</b>	<b>Desenvolvimento da capacidade de negociação</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.					
<b>Estado</b>	Atualmente a equipe de venda não é capacitada para as técnicas de negociação.					
<b>Ação</b>	1 - Capacitação da equipe de venda; 2 - Desenvolver manual com técnicas específicas para o mercado de massas alimentícias;					
<b>Arma: 7</b>	<b>Conhecimento personalizado do cliente</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 2	Proposta: 4	GD:	5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo (o conhecimento do maître sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido).					
<b>Estado</b>	Atualmente o conhecimento das necessidades dos clientes está nos vendedores/representantes e não em uma ferramenta para consolidação das informações					
<b>Ação</b>	1 - Definir quais serão os critérios e como serão armazenados pela empresa; 2 - Buscar no mercado ferramenta para armazenagem e consolidação das informações					

<b>Arma: 8</b>	<b>Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 2	Proposta: 4	GD:	1
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui sigilo e segurança nas transações.					
<b>Estado</b>						
<b>Ação</b>	1 - Entregar os produtos conforme o combinado, respeitando os prazos acordados, preços e condições comerciais 2 - Dar suporte a quaisquer dúvidas e insatisfações que surgirem 3 - Garantir que o produto seja entregue de forma adequada em relação às entregas, armazenagem e manipulação					
<b>Arma: 9</b>	<b>SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 2	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: respeito ao Código do Consumidor; sistema de solução de reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação de cliente; ombudsman para clientes; possibilidade de acesso do consumidor aos diretores e gerentes; uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias; política de troca e devolução etc.					
<b>Estado</b>	No quesito de atendimento as reclamações de clientes a empresa atua de forma exemplar. Faz falta utilizar as informações de maneira a melhorar os processos, e nem sempre as informações chegam ao conhecimento dos gestores					
<b>Ação</b>	1 - Criar procedimento para processar as reclamações, com ações que incluam encontrar a causa raiz do problema e ações preventivas/corretivas 2 - Capacitar a todos os empregados a este procedimento 3 - Criar modelo para suportar as dúvidas mais frequentes do processamento dos produtos					
<b>Arma: 10</b>	<b>Sistema de fidelização dos clientes</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 0	Proposta: 2	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Programa permanente de gestão e fidelização de cliente. Inclui: cartão de fidelidade ou de relacionamento; CRM (Customer Relationship Management); ecr (Efficient Consumer Response) e cpr (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), que objetiva reduzir inventários e aumentar as vendas de varejistas; avaliação do relacionamento do cliente e do grau de fidelidade; recompensas ao cliente fiel etc. Vide seção 9.5.8.					
<b>Estado</b>	Não existe programa de fidelização					
<b>Ação</b>	1 - Desenvolver programa de premiação para os clientes que atingirem metas acordadas					
<b>Arma: 12</b>	<b>Engenharia de processo</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 2	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Atribuições: desenvolver, projetar e padronizar o processo de produção. Inclui: definição dos métodos de trabalho, dos processos de fabricação e de montagem (montagem em linha, em lote, modular), das formas de entrega do produto; realização de operação-piloto; projeto, especificação e construção de ferramental; capacitação de seus funcionários; utilização da idef – Integrated Computer Aided Manufacturing Definition (Mello, 2005, p. 129/130) etc.					
<b>Estado</b>	O manual de produção existe, mas precisa ser revisado, uma vez que novos equipamentos foram adquiridos.					
<b>Ação</b>	1 - Atualizar o processo para cada operação na produção 2 - Treinar as equipes nos novos procedimentos 3 - Fiscalizar se os procedimentos estão sendo executados					
<b>Arma: 13</b>	<b>Melhoramento contínuo no processo produtivo</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo. Inclui: kaizen; reengenharia; redução de gargalos da produção etc.					
<b>Estado</b>	Não há processos de melhoria contínua na produção, no entanto os novos equipamentos adquiridos ajudam na redução dos desperdícios.					
<b>Ação</b>	1 - Implantar sistemas de melhoria do processo produtivo. 2 - Nomear um responsável pela iniciativa e garantir que ele tenha o conhecimento e/ou acesso ao conhecimento das técnicas existentes. 3 - Criar indicadores para avaliar a evolução das ações					
<b>Arma: 14</b>	<b>Padronização do trabalho</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: padronização do método de trabalho de produção de bens e serviços, do método de preparação de máquinas, dos procedimentos de garantia da qualidade etc.; documentação das normas e procedimentos etc.					
<b>Estado</b>	O manual de produção existe, mas precisa ser revisado, uma vez que novos equipamentos foram adquiridos.					
<b>Ação</b>	1 - Incluir no manual existente o método para preparação de máquinas, também é importante garantir que os manuais sejam atualizados periodicamente. 2 - Preparar o treinamento para que todos os envolvidos sejam devidamente treinados, inclusive para novos contratados. 3 - Desenvolver formas de tornar os procedimentos visíveis para a produção.					
<b>Arma: 16</b>	<b>Sistema de Planejamento e Controle da Produção</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 3	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Adoção de sistemas de gerenciamento da produção, como o mrip ii (Manufacturing Resources Planning) com seus diversos módulos, de forma a: otimizar o plano mestre, simular alternativas; otimizar a programação (adotando, por exemplo, métodos baseados na teoria das restrições); comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais destinados aos vários níveis da administração etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e das atividades do dia.					
<b>Estado</b>	A empresa não possui um sistema de planejamento para produtos terceirizados adotando sua compra por demanda. O controle de produção é realizado através da manutenção de um estoque mínimo baseado numa média de venda de produtos semanal.					
<b>Ação</b>	1 - Investigar ações que garantam uma previsão confiável para adoção de um estoque mínimo confiável de produtos terceirizados; 2 - Definir com precisão a capacidade atual de produção a fim de evitar qualquer tipo de gargalo.					
<b>Arma: 18</b>	<b>Controle e melhoria da qualidade</b>	<b>Intensidade:</b>	Atual: 1	Proposta: 5	GD:	3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (iso 9000; cqt – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito; Seis Sigmas; TQM – Total Quality Management); b) instalações (laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados); e c) empregos de técnicas, tais como cep – Controle Estatístico de Processo, ccq (Círculos de Controle de Qualidade ou atividades em pequenos grupos), pdca (plan, do, check, act), kaizen, reengenharia, 5S's, ferramentas (velhas e novas) da qualidade, sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, gerenciamento e controles visuais, poka-yokes (dispositivos que previnem descuidos e erros inadvertentes), prevenção e recuperação de falhas, correção de não conformidades etc. Vide seções 8.4.6 e 8.4.7.					
<b>Estado</b>	Atualmente a empresa somente controla os produtos produzidos através da coleta de amostras realizadas diariamente. Para os produtos terceirizados realizamos uma pesquisa de mercado para a seleção dos fornecedores.					
<b>Ação</b>	1 - Definir o que realmente impacta diretamente na qualidade do produto (ex: qualidade da matéria prima). 2 - Montar a estrutura necessária para o controle dessa qualidade (profissional, laboratório, testes etc...) 3 - Criar e aplicar uma metodologia eficaz para a seleção de fornecedores de produtos terceirizados.					

<b>Arma: 19</b>	<b>Estruturação da rede logística</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 4 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema just in time de entrega. Inclui: integração entre rede de suprimento e rede de distribuição (aproveitamento do retorno); medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte (modos rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo); desenvolvimento de rotas otimizadas; relações cooperativas com empresas da rede de suprimento e da rede de distribuição etc. Vide Contador, 1998, cap. 31.	
<b>Estado</b>	A empresa adquiriu recentemente sua frota e contratou uma equipe de entregas.	
<b>Ação</b>	1 - Monitoramento permanente da frota e da equipe de entregas. 2 - Acompanhamento da realização efetiva de todas as operações logísticas no prazo acordado. 3 - Verificação junto aos clientes de como as entregas devem ser efetuadas (pontualidade, aparência/comportamento entregador, etc...0	

<b>Arma: 20</b>	<b>Frota própria ou parceria com transportadora</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 5 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Obtenção de vantagem competitiva na entrega de produtos, levando em consideração fatores econômicos e não econômicos.	
<b>Estado</b>	A empresa adquiriu recentemente sua frota e contratou uma equipe de entregas.	
<b>Ação</b>	1 - Monitoramento permanente da frota e da equipe de entregas. 2 - Acompanhamento da realização efetiva de todas as operações logísticas no prazo acordado. 3 - Verificação junto aos clientes de como as entregas devem ser efetuadas (pontualidade, aparência/comportamento entregador, etc...0	

<b>Arma: 21</b>	<b>Seleção de fornecedores</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 3 Proposta: 4 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: consideração sobre a imagem do fornecedor; busca de informações com outros compradores ou em banco de dados; solicitação de amostras de produtos; visita ao fornecedor potencial para avaliar sua organização, tecnologia de produção, capacidade produtiva; fornecedores alternativos etc. A empresa deve adotar o critério estratégico – selecionar o fornecedor que mais contribui para alavancar suas vantagens competitivas – e não simplesmente o de menor preço ou maior qualificação.	
<b>Estado</b>	Atualmente a empresa realiza uma avaliação do fornecedor baseado em informações coletadas no mercado.	
<b>Ação</b>	1 - Criação de uma avaliação efetiva que possa ser aplicada no fornecedor (visita técnica, apresentação de licenças e alvarás pertinentes, etc...) 2 - Auditoria dos sistemas de planejamento e controle da produção, capacidade produtiva, fornecedores alternativos etc. 3 - Checagem da situação atual da empresa (CNPJ, SPC, SERASA etc...)	

<b>Arma: 22</b>	<b>Parceria com fornecedores</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 4 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria no fornecedor para melhoria da qualidade; financiamento de projetos tecnológicos pela empresa compradora; oferecimento de programas de treinamento; administração de verbas cooperadas de publicidade etc.	
<b>Estado</b>	Atualmente a empresa possui poucas parcerias com fornecedores.	
<b>Ação</b>	1 - Procura efetiva de parcerias sólidas e confiáveis. 2 - Criação de uma política clara e objetiva para adoção de parcerias sólidas e duradouras.	

<b>Arma: 30</b>	<b>Redefinição dos mercados de atuação</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 5 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Diversificação para novos mercados, ou ampliação ou redução do mercado atual.	
<b>Estado</b>	Atualmente são realizadas buscas isoladas na prospecção de novos mercados de atuação.	
<b>Ação</b>	1 - Definir onde e quais são os potenciais mercados de atuação, 2 - Planejar como atacar esses mercados 3 - Criar uma estrutura para atuar nesses novos mercados.	

<b>Arma: 31</b>	<b>Reestruturação dos negócios da empresa</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 2 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Diversificação ou redução dos negócios. Formas:: fusão, incorporação, cisão, aquisição, parceria; aliança estratégica, joint venture, associação, acordo etc. (Contador, 1996, cap. 15). Inclui a due diligence ampla – auditoria fiscal, contábil e relativa à cultura das empresas (objetivos, valores, conceitos, estratégias) no processo de compra de empresas -, a busca por sinergia, a concentração no core business.	
<b>Estado</b>	A empresa executa apenas algumas alianças estratégicas mas nada muito abrangente.	
<b>Ação</b>	1 - Estudar, entender e definir o que realmente seria saudável para nosso ramo de atuação. 2 - Planejar a execução de ações efetivas no que foi definido pela empresa para a reestruturação de seus negócios	

<b>Arma: 32</b>	<b>Elaboração e realização de pesquisas de mercado</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 3 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: análise das alterações demográficas da população; captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e dos adolescentes nos padrões de consumo da família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor etc.	
<b>Estado</b>	São realizadas pesquisas de mercado pontuais e de caráter generalista.	
<b>Ação</b>	1 - Elaborar pesquisas de mercado consistentes que retornem respostas concretas e confiáveis	

<b>Arma: 33</b>	<b>Criação e gestão da marca</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 3 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: extensão da marca, arquitetura da marca, reputação corporativa, valor econômico, propósito, consolidação das características únicas da empresa etc.	
<b>Estado</b>	São realizadas ações de manutenção da marca.	
<b>Ação</b>	1 - Pesquisar e levantar todas as características reais a nossa marca e seu mercado de atuação 2 - Montar uma estratégia não só para a manutenção mas também para a valorização da marca da empresa	

<b>Arma: 34</b>	<b>Merchandising</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 2 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Atuação nos pontos de venda. Inclui: forma de exposição de produtos; cartaz com preço e descrição do produto; jornal com novidades e promoções; catálogo; folder; literatura técnica de produtos; home page para divulgação de produtos e da empresa etc.	
<b>Estado</b>	A empresa realiza as ações básicas para a manutenção de seu merchandising.	
<b>Ação</b>	1 - Definir ações mais agressivas de merchandising que a empresa deseja adotar. 2 - Simular tudo o que essas ações vão acarretar (custo, atuação, repercussão, retorno, etc... 3 - Planejar e executar as ações eleitas.	

<b>Arma: 35</b>	<b>Marketing promocional</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 3 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Realização de eventos, promoção de vendas, oferta de produtos como cortesia e ações de incentivo.	
<b>Estado</b>	São realizadas ações isoladas de marketing promocional.	
<b>Ação</b>	1 - Elaborar campanhas promocionais com maior abrangência	
<b>Arma: 36</b>	<b>Marketing de relacionamento</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 4 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição à abordagem tradicional de "uma única venda").	
<b>Estado</b>	O marketing de relacionamento da empresa é bom haja vista possuir clientes fiéis e duradouros.	
<b>Ação</b>	1 - Sistematizar e padronizar o marketing de relacionamento adotado até o momento.	
<b>Arma: 37</b>	<b>Marketing institucional</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 2 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa (não de seus produtos) junto aos stakeholders em geral, por meio de: publicidade e propaganda; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos; imagem de confiança, responsabilidade, respeito, compromisso social; relações públicas etc. Vide capítulo 11.	
<b>Estado</b>	O marketing institucional adotado atualmente busca estabelecer uma parceria consultiva com o cliente.	
<b>Ação</b>	1 - Criar uma sistemática de atuação junto ao cliente 2 - Agregar serviços relacionados a necessidade dos clientes	
<b>Arma: 38</b>	<b>Projeto da embalagem</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 3 Proposta: 5 GD: 1
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Concepção e projeto da embalagem de contenção (embalagem em contato direto com o produto) e da embalagem de apresentação (embalagem que envolve a de contenção e com a qual o produto se apresenta no ponto de venda). Inclui: definição das funções tecnológica, mercadológica (vendedora silenciosa) e econômica da embalagem; exploração do potencial estratégico da embalagem (embalagem menor aumenta as vendas para classes de menor renda) etc. Vide Contador, 1998, cap. 27.	
<b>Estado</b>	As embalagens atuais contemplam de forma satisfatória nosso ramo de atuação	
<b>Ação</b>	1 - Manter uma busca constante pela melhoria de nossas embalagens 2 - Selecionar constantemente novos fornecedores e compará-los com os atuais.	
<b>Arma: 39</b>	<b>Catálogos</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 3 GD: 1
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: catálogos técnicos; instruções sobre funcionamento e manutenção etc.	
<b>Estado</b>	O catálogo atual é completo mas pode ser melhorado.	
<b>Ação</b>	1 - Buscar junto ao mercado e concorrência modelos para comparação. 2 - Inovar o catálogo atual.	
<b>Arma: 40</b>	<b>Sistema de informação gerencial</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 3 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema semiestruturado e ajustado às necessidades das áreas funcionais – vendas, produção, finanças, administração etc. – e integrado às funções de negócio, que recebe informações e alimenta os sistemas operacionais e estratégicos (como o sistema de acompanhamento diário dos negócios, de projeção de vendas, de análise de custos etc.). É um pouco mais estruturado do que o sistema de informação estratégica, mas menos do que o sistema de informação operacional. Sistema genericamente conhecido por eis (Executive Information Systems).	
<b>Estado</b>	Existem sistemas pré-definidos para tomada de decisão em relação a lançamento de novos produtos, aquisição de equipamentos, metodologia do TO-DA.	
<b>Ação</b>	1 - Pesquisar sistema para integrar informações: produção, vendas, mercado, etc. 2 - Sistema para acompanhamento das operações da empresa fazendo projeções e comparando com o orçamento	
<b>Arma: 41</b>	<b>Sistema de informação operacional</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 5 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Sistema para controle e tomada de decisões operacionais. É mais estruturado que o sistema de informação estratégica (vide grupo de armas para Estratégia) e que o de informação gerencial, pois é padronizado e repetitivo.	
<b>Estado</b>	Existem sistemas não padronizados e não informatizados na produção.	
<b>Ação</b>	1 - Levantar informações necessárias que devem ser controladas 2 - Criar metodologia para coletar as informações e armazená-las 3 - Acompanhar as informações e implantar ações de melhorias	
<b>Arma: 42</b>	<b>Processo de decisão gerencial e operacional</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 2 Proposta: 3 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Estruturação de um processo que propicie rapidez de decisão, por meio da autonomia decisória aos órgãos subalternos, de decisões compartilhadas e de comunicação interna rápida e eficiente. Inclui: sistema de informações relevantes sobre o negócio disponível on-line; uso de análise econômica e mercadológica para tomada de decisão etc. Podem ser usados os sistemas genericamente conhecidos por sad (Sistemas de Apoio às Decisões).	
<b>Estado</b>	Existem controles para tomada de decisão com base nos custos, mas as informações não estão integradas.	
<b>Ação</b>	1 - Levantar informações necessárias que devem ser controladas 2 - Criar metodologia para coletar as informações e armazená-las 3 - Acompanhar as informações e implantar ações de melhorias	
<b>Arma: 49</b>	<b>Planejamento de recursos humanos</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 4 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de rh; avaliação do planejamento etc.	
<b>Estado</b>	Não há critérios estabelecidos.	
<b>Ação</b>	1 - Criar organograma da empresa com as respectivas necessidades para cada função 2 - Treinar os funcionários atuais de acordo com a sua função 3 - Desenvolver plano de carreira	

<b>Arma: 50</b>	<b>Capacitação de pessoal (Fantazy)</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: #N/D GD: #N/D
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: pessoal com formação escolar adequada; treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; e-learning (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; coaching para executivos que assumem novas funções etc.	
<b>Estado</b>	Hoje são realizados treinamentos de funcionário para funcionário.	
<b>Ação</b>	1 - Criar modelo de treinamento para cada função 2 - Criar calendário para treinamento e reciclagem dos funcionários 3 - Buscar junto aos órgãos competentes (Senai, Senac, Sesi, Sebrae, entre outros) parcerias para desenvolvimento dos funcionários	
<b>Arma: 51</b>	<b>Gestão do conhecimento (knowledge management)</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 1 Proposta: 4 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: definição da carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências; transferência do aprendizado; política de criação de um mercado interno de talentos; criação e utilização de indicadores da gestão do conhecimento; avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de funcionário; avaliação da falta de competência para a sustentação do negócio; e-learning (disponibilização do conhecimento a todos na empresa, inclusive para treinamento) etc. Pode utilizar o cms (Content Management System, que contém software e informações compartilhados por diversos grupos de usuários), videoconferência e conferência pela web.	
<b>Estado</b>	Os conhecimentos não são registrados e compartilhados.	
<b>Ação</b>	1 - Desenvolver metodologia para armazenar e consolidar os conhecimentos 2 - Definir conhecimentos que serão compartilhados 3 - Criar cronograma para treinamento e reciclagem dos processos	
<b>Arma: 52</b>	<b>Desenvolvimento de novos produtos / inovação</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 3 Proposta: 5 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: convênio com institutos de pesquisa; obtenção de apoio do governo; contrato com cliente; P&D etc.	
<b>Estado</b>	Os novos produtos são desenvolvidos a partir de comparações com os produtos lançados pelo concorrente nacional e através de pesquisas junto aos clientes. Não sendo realizada inovações.	
<b>Ação</b>	1 - Montagem da cozinha experimental para elaboração de novos produtos 2 - Parceria com instituições de gastronomia para desenvolvimento de novos produtos 3 - Buscar informações sobre produtos ou tendências internacionais	
<b>Arma: 53</b>	<b>Modo de preparo</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 4 Proposta: 5 GD: 3
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Inclui: Disponibilizar receitas para utilização do produto, modo de manipulação do produto, características do produto (sabor, aparência, cor).	
<b>Estado</b>	Hoje a empresa conta com as informações nas embalagens conforme legislação vigente.	
<b>Ação</b>	1 - Criar relacionamento virtual / comunidades virtuais para troca de receitas e dicas de uso	
<b>Arma: 54</b>	<b>Armazenagem e movimentação do produto</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 4 Proposta: #N/D GD: #N/D
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Informativo de todos os processos e ciclos para transporte e armazenagem do produto, a fim de garantir a qualidade do produto até os prazos estipulados.	
<b>Estado</b>	Existem conceitos que não estão consolidados.	
<b>Ação</b>	1 - Definir quais serão as informações necessárias para o correto armazenamento e manuseio dos produtos 2 - Criar manual dos produtos 3 - Elaborar cronograma de treinamento e reciclagem dos processos. Desenvolver multiplicadores	
<b>Arma: 55</b>	<b>Personalização do produto</b>	<b>Intensidade:</b> Atual: 4 Proposta: 5 GD: 5
<b>Conceito / Conteúdo</b>	Desenvolvimento de produtos conforme a necessidade do cliente (sabores, tamanhos, cores, etc), buscar junto ao tomador de decisão as necessidades de produtos inovadores, produtos diferenciados, etc.	
<b>Estado</b>	Há o desenvolvimento de produtos personalizados, mas a administração não é automatizada.	
<b>Ação</b>	1 - Criar modelo de plano de negócios para o desenvolvimento do produto 2 - Criar planilha de custos	