

LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA

**PROCEDIMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DE EMPRESAS**

Guaratinguetá
2015

LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA

PROCEDIMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE
EMPRESAS

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Fernando Branco Costa

Co-orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador

Guaratinguetá
2015

B23
8p

Barbosa, Luis Cesar Ferreira Motta
Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de
empresas/ Luis Cesar Ferreira Motta Barbosa – Guaratinguetá, 2015.
169 f. : il.

Bibliografia : f. 133-136

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade
de Engenharia de Guaratinguetá, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Fernando Branco Costa
Coorientador: Prof. Dr. Jose Luiz Contador

1. Concorrência 2. Joalherias I. Título

CDU 65.011.4

LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
"MESTRE EM ENGENHARIA MECÂNICA"

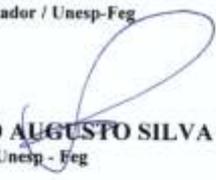
PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA
ÁREA: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. Edson Cocchieri Botelho
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. ANTONIO FERNANDO BRANCO COSTA
Orientador / Unesp-Feg


Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
Unesp - Feg


Prof. Dr. MANUEL ANTONIO MEIRELES DA COSTA
Faculdade Campo Limpo Paulista

Fevereiro de 2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
Ana Cristina e Fernando Cesar

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, professor Antonio Fernando Branco Costa, pela colaboração e por ser o professor facilitador, que possibilitou a minha entrada ao curso.

Agradecimento ao meu co-orientador, professor José Luiz Contador, pela paciência, tempo e pelas preciosas informações para elaboração desta pesquisa.

Agradeço aos colaboradores da FEG – UNESP, em especial aos professores do departamento de produção e ao pessoal da secretária de Pós-graduação e biblioteca.

Agradeço em especial aos proprietários da joalheria pela participação na pesquisa, por abrir suas portas e nos receber tão gentilmente durante todo o processo de pesquisa.

Por fim, agradeço aos membros da banca examinadora.

BARBOSA, L. C. F. M. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas**. 2015. 169p Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica – Área de concentração Gestão e Otimização). Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista - UNESP, Guaratinguetá, 2015.

RESUMO

O objeto da presente pesquisa é a formulação da estratégia competitiva de empresas e seu objetivo geral é apresentar um estudo sobre a teoria da Estratégia Competitiva para mostrar como os modelos e técnicas decorrentes dela poderiam ser utilizadas para a formulação da estratégia competitiva de empresas. A formulação da estratégia organizacional tem sido um problema de difícil solução para as empresas e parte considerável dessa dificuldade advém do fato de não se dispor de um método suficientemente padronizado que permita elaborar tal estratégia a partir de passos bem delineados. Os modelos de Porter e da RBV, apesar de terem grande aceitação tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, são considerados por muitos autores como teorias complementares, pois não auxiliam muito na formulação da estratégia competitiva empresarial e não propõem e nem mostram como poderia vir a ser a formulação da estratégia competitiva empresarial baseada em suas perspectivas. Assim, aplicou-se o modelo CAC em uma joalheria de médio porte; um modelo suficientemente padronizado que permitiu a formulação da estratégia competitiva empresarial a partir de passos bem delineados e de fácil compreensão, que contribuiu para a gestão da empresa, objeto de estudo. Contudo, apresentaram-se dois modelos, através de passos baseados nos pensamentos de Porter e da RBV, tentando mostrar como os constructos oriundos desses modelos poderiam vir a ser aplicados. O estudo desses modelos foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, na qual foram analisadas as diferenças e semelhanças, as vantagens e desvantagens dos métodos disponíveis na literatura, confrontando o pensamento das principais correntes sobre a teoria da competitividade.

Palavras chave Teoria da Competitividade; Estratégia Competitiva; Formulação da Estratégia Competitiva de Empresas; Joalheria.

BARBOSA, L. C. F. M. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas**. 2015. 169p Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica – Área de concentração Gestão e Otimização). Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista - UNESP, Guaratinguetá, 2015.

ABSTRACT

The object of this research is to formulate the competitive strategy of companies and its general objective is to present a study on the theory of competitive strategy to show how the models and techniques resulting from it could be used for the formulation of competitive strategy of companies. The formulation of organizational strategy has been a difficult problem to solve for companies and considerable part of this difficulty stems from the fact of not having a sufficiently standardized method for preparing such a strategy from well-defined steps. The models of Porter and RBV, although they are widely accepted both in academia or the corporate world, are considered by many authors as complementary theories because they help not much in the competitive strategy of companies and not propose nor show how it could come to the formulation of competitive strategy of companies based on their prospects. Thus, it has been applied CAC model in a medium-sized jewelry; a sufficiently standardized model that allowed the development of competitive strategy of companies from steps well-designed and easy to understand, which contributed to the company's management, object of study. However, it presented two models, through steps based on the thoughts of Porter and RBV, trying to show how the constructs arising from these models could prove to be applied. The study of these models was performed by means of literature, in which the differences and similarities were analyzed, the advantages and disadvantages of the methods available in the literature, confronting the main thoughts of current on the theory of competitiveness.

Keywords: *Competitiveness Theory; Competitive Strategy; Formulation of Competitive Strategy of Companies; Jewelry.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Exemplos de Capacitações das Empresas	48
Quadro 2	- Configuração dos Campos da Competição	54
Quadro 3	- Interação, campo, arma, e alvo da competição	59
Quadro 4	- Passos para a formulação da estratégia competitiva segundo Contador	66
Quadro 5	- Análise do modelo estratégico de Porter.....	68
Quadro 6	- Análise do modelo estratégico da RBV	69
Quadro 7	- Análise do modelo estratégico do CAC	70
Quadro 8	- Objetivos Permanentes.....	80
Quadro 9	- Análise SWOT	90
Quadro 10	- Configuração dos campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes	96
Quadro 11	- Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada no modelo de I/O de Retornos Acima da Média.....	118
Quadro 12	- Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada em Porter.....	119
Quadro 13	- Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada no modelo de Recursos com Retornos Acima da Média	123
Quadro 14	- Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada na RBV.....	124
Quadro 15	- N° de sequência das respostas sobre as proposições sobre o método de formulação da estratégia competitiva aplicado na empresa.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Etapas do modelo	25
Figura 2	- Análise estrutural do setor econômico	26
Figura 3	- Esquema básico da RBV	41
Figura 4	- Concepção de estratégia competitiva de negócio.....	62
Figura 5	- Concepção de estratégia competitiva operacional	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Variáveis fundamentais para a validação da tese	65
Tabela 2	- Intensidade atual das armas da competição da joalheria	99
Tabela 3	- Classificação e intensidades das armas e cálculo dos valores da intensidade média e do foco e dispersão para os campos da competição de interesse.	104
Tabela 4	- Configuração dos focos, dispersões, variáveis aproveitamento e poderio competitivo para a situação atual da empresa.	105
Tabela 5	- Mapa estratégico para a situação atual da empresa	107
Tabela 6	- Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão	112
Tabela 7	- Mapa estratégico proposto.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RBV	<i>Resource Based View</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAC	Modelo de Campos e Armas da Competição
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
SE	Setor econômico
I/O	Organização industrial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETOS E OBJETIVOS.....	10
1.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	10
1.3	MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS.....	11
1.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	12
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	ESTRATÉGIA.....	14
2.1.1	Conceito de Estratégia	14
2.1.2	Tipologia sobre estratégia	16
2.1.3	O problema da estratégia	18
2.2	COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA.....	21
2.3	O PENSAMENTO DE MICHAEL PORTER.....	24
2.3.1	A análise estrutural do setor econômico (cinco forças)	25
2.3.2	Análise da cadeia de valor	30
2.3.2.1	Atividades de Apoio.....	31
2.3.2.2	Atividades Primárias (principais).....	32
2.3.3	Estratégias genéricas de Porter	34
2.4	<i>RESOURCE BASED VIEW (RBV)</i>	37
2.4.1	Conceitos sobre ativos tangíveis, intangíveis, recursos e capacitações	38
2.4.2	O modelo VRIO	40
2.4.2.1	Valor.....	42
2.4.2.2	Raridade.....	43
2.4.2.3	Imitabilidade.....	43
2.4.2.4	Organização.....	45
2.4.3	Capacitações	46
2.4.4	Competências essenciais	47
2.5	O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC).....	51
2.5.1	Campos da Competição, campo coadjuvante e o par produto/mercado	53
2.5.1.1	Conceitos e definições sobre competir em cada campo da competição.....	55
2.5.2	Armas da Competição	56

2.5.2.1	Alvo das armas.....	58
2.5.3	A concepção do modelo quanto às estratégias operacionais e de negócio	62
2.5.4	A validação da tese.....	63
2.5.5	Formulação da estratégia competitiva segundo o modelo CAC	66
2.6	ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS CAC, PORTER E DA RBV	67
2.6.1	Comparação quanto ao objetivo dos modelos	71
2.6.2	Comparação quanto à estrutura do modelo	71
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1	MÉTODOS DE PESQUISA.....	74
4	APLICAÇÃO DO MODELO CAC NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA COMERCIAL DO SETOR DE JOIAS	78
4.1	Passo 1 – Definir a empresa almejada	78
4.1.1	Características da joalheria	79
4.2	Passo 2 – Sistema de inteligência da empresa	81
4.3	Passo 3 – Entender o Negócio	81
4.3.1	O macro ambiente empresarial	82
4.3.2	Entender a estrutura do setor	83
4.3.2.1	Ameaça de novos entrantes	83
4.3.2.2	Poder de negociação dos clientes	84
4.3.2.3	Poder de negociação dos fornecedores	86
4.3.2.4	Ameaça de produtos ou serviços substitutos	87
4.3.2.5	Rivalidade entre empresas existentes.....	88
4.3.3	Entender os clientes e fornecedores.....	88
4.3.4	Identificar os concorrentes atuais e potenciais.....	89
4.4	Passo 4 – Identificar e avaliar oportunidades ameaças e riscos.....	89
4.5	Passo 5 – Formular alternativas de estratégia de negócio.....	92
4.5.1	Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes.....	92
4.5.2	Etapa 2 – Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.....	106
4.6	Passo 6 – Decidir a estratégia competitiva de negócio	109
4.7	Passo 7 – Decidir qual estratégia competitiva operacional.....	110

5	PROCEDIMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER E RBV	117
5.1	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA POR MEIO DO PENSAMENTO DE PORTER	117
5.2	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA POR MEIO DA RBV	122
6	CONCLUSÕES	127
6.1	RELATOS DA PESQUISA, APLICAÇÃO DO MODELO CAC EM UMA JOALHERIA.....	127
6.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA USADO PARA A DEFINIÇÃO DO(S) PAR(ES) PRODUTO/MERCADO, NO ENTENDIMENTO DE SEUS COLABORADORES	137
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO MAIS VALORIZADOS PELOS COLABORADORES DA EMPRESA.....	138
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA A DEFINIÇÃO DO(S) PAR(ES) PRODUTO/MERCADO NO ENTENDIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA, NA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO MAIS VALORIZADOS PELOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA, ASSIM COMO, OS MAIS VALORIZADOS PELA CONCORRÊNCIA, NO ENTENDIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA.....	139
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA USADO NA SELEÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO QUE PODERIAM VIR A SEREM UTILIZADAS PELA JOALHERIA.....	141
	APÊNDICE E - TABELA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO USADAS NA APLICAÇÃO DO MODELO CAC.....	150
	APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA AUMENTAR A INTENSIDADE DAS ARMAS	155

APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA JOALHERIA APLICADA ATRAVÉS DO CAC	159
---	-----

1 INTRODUÇÃO

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

A ideia de formular estratégias de empresa com enfoque na competitividade surge no final dos anos de 1970, com Michael Porter, em substituição ao enfoque no planejamento estratégico que deriva das obras de Selznick (1957), Chandler (1962), Learned *et al.* (1965) e Ansoff (1965). Na época de seu desenvolvimento, os desafios competitivos não eram significativos e, por isso, as estratégias focavam o desenvolvimento de instrumentos que permitissem à empresa aumentar sua participação de mercado, pouco levando em consideração a ação dos concorrentes. Partindo disso, o autor considera apenas duas entidades na essência do planejamento: a empresa e o mercado comprador (PORTER, 1979, 1980).

A década de 1970 presenciou uma significativa mudança no ambiente de negócios: a intensificação da competição entre empresas. Michael Porter, captando esta mudança, percebe a importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento competitivo dela nesse ambiente e desenvolve os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, que, então, passam a considerar na sua essência três entidades: a empresa, o mercado comprador e o concorrente (PORTER, 1985). Esse enfoque ou abordagem fundamenta-se em dois modelos: o de organização industrial com retornos acima da média (OI), surgido no final dos anos de 1960, e o modelo baseado em recursos com retornos acima da média (RBV), com origens nos anos de 1980.

O primeiro dos modelos citados já considerava a predominância do ambiente externo na estratégia da empresa e pressupõe que a maioria das empresas dispõe de recursos internos semelhantes e, portanto, seu desempenho econômico dependerá do potencial de lucro oferecido pelo setor industrial a que pertence e das suas habilidades em utilizar os recursos internos de forma direcionada às estratégias exigidas pelo mercado externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 15). Esse modelo dá origem à concepção de Michael Porter que, no final dos anos de 1970, consolidou a abordagem da estratégia competitiva publicando “as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria”

(PORTER, 1979, 1980) e disseminando o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985).

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez surgir nos anos de 1980 o modelo baseado em recursos com retornos acima da média, ou a *Resource Based View* (RBV), denominação criada por Wernerfelt (1984), cuja ênfase está nos fatores internos da empresa – “a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa” (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995). A RBV é um modelo de desempenho focado nos recursos e capacidades controlados pela empresa como fontes de vantagem competitiva que, segundo Barney (1991), devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e organizados (modelo VRIO, BARNEY, 1991). Também teve grande repercussão o conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Atualmente, esses dois modelos são vistos como complementares: a localização do mercado mais atrativo deve ser feita com base nos preceitos do modelo de OI enquanto que a localização, desenvolvimento e uso de recursos, capacidades e competências devem ser feitos com base na RBV.

Na década de 1990, surge o *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1996), inicialmente, como um modelo de planejamento estratégico, mas que atualmente pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica se for associado a outro modelo, como o de Porter, por exemplo. Sua maior força, que justifica relacioná-lo nesta pesquisa, está na ênfase que dá ao alinhamento das ações internas da empresa aos seus objetivos estratégicos para atrair o cliente. Utiliza indicadores para avaliar o desempenho financeiro, de atendimento ao cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento do capital humano e busca implantar ações internas de forma a alcançar os objetivos estratégicos traduzidos por meio desses indicadores.

Na década de 2000, surgiu o Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC, (CONTADOR, 2008), que, de certa forma, alia as concepções de Porter e da RBV, ou seja: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição) e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postularam os autores adeptos da RBV (fatores denominados armas da competição). Trata-se de um modelo quali-quantitativo (trabalha também com variáveis numéricas) que possui um pensamento central que orienta a formulação das estratégias competitivas (representado pela sua tese, que

foi validada pelo autor) e gera estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio como postula o *Balanced Scorecard*.

Embora as correntes derivadas de Porter e da RBV forneçam conceitos importantes para a análise do fenômeno da competitividade que parecem gozar de ampla aceitação tanto dos acadêmicos como dos empresários, seus constructos não auxiliam muito a proposição de um método para formulação da estratégia competitiva de organizações.

Pesquisa realizada no Portal de Periódicos do site *Web of Knowledge* sobre artigos que contivessem no assunto o termo *Competitive Strategies/Formulation of Competitive Strategies* exibiu diversos trabalhos, nos quais estavam presente diversas correntes do pensamento estratégico como os modelo de Porter, *RBV*, além do *Balanced Scorecard (BSC)*, porém nenhum deles propunha como se sucede a formulação da estratégia competitiva, baseada de forma clara e bem definida a seus constructos. Contador (2008) dá um avanço significativo nessa questão, apresentando um processo para formulação da estratégia competitiva que fornece passos bem delineados de como se proceder.

A presente pesquisa explora essa lacuna, procurando mostrar como as abordagens da estratégia competitiva e os modelos e técnicas dela decorrentes poderiam ser utilizados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Para esse fim, o estudo limita-se a abordar o pensamento de Porter e os fundamentos da *RBV*, baseando-se em duas razões: Primeiramente, porque ambos pertencem à era da competitividade, na qual, segundo Zaccarelli (2011), deve se considerar as situações onde existem:

- a) Oponentes inteligentes e criativos;
- b) Conflito de interesses ou de vontade; e
- c) Onde os resultados das decisões dependem das ações e reações dos oponentes.

Segundo, porque, conforme afirma Zaccarelli (2011), esses modelos circunscrevem praticamente tudo que de mais importante foi desenvolvido sobre técnicas e métodos de estratégia competitiva que poderiam contribuir para o objetivo deste trabalho.

Assim, o problema de pesquisa pode ser enunciado da seguinte maneira: Como desenvolver procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas a partir dos conhecimentos sobre competitividade?

1.1 OBJETO E OBJETIVOS

O objeto da presente pesquisa é a formulação da estratégia competitiva de empresas e seu objetivo geral é apresentar um estudo sobre a teoria da Estratégia Competitiva para mostrar como os modelos e técnicas decorrentes dela poderiam ser utilizadas para a formulação da estratégia competitiva de empresas. Esse objetivo geral foi decomposto em cinco objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: desenvolver um estudo comparativo sobre as abordagens da estratégia competitiva com foco voltado à formulação de estratégia de empresas;

- Objetivo específico 2: com base nos constructos fornecidos pelo pensamento de Porter e pela RBV, propor novos procedimentos que possam facilitar a tarefa de formulação da sua estratégia competitiva;

- Objetivo específico 3: aplicar o processo de formulação da estratégia competitiva proposto por Contador (2008) a uma empresa comercial do setor de joias;

- Objetivo específico 4: Relatar experiências na aplicação da estratégia recebida e passada a empresa, explicitando dificuldades, facilidades, aprendizados (nos dois sentidos), assim como as interferências ocorridas durante o processo de formulação da estratégia, afim de proporcionar ao empresário uma diferente análise e entendimento da empresa; e

- Objetivo específico 5: mostrar que esse procedimento é eficaz para formular alternativas de estratégia competitiva dessa empresa, ou seja, fornecer informações que auxiliaram na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar e seja capaz de gerar ações operacionais para implementação da estratégia competitiva que serão aceitas pelos gestores da empresa.

1.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As seguintes contribuições podem ser obtidas do presente trabalho:

a) Estudo comparativo das diversas correntes da competitividade, especialmente na análise comparativa do pensamento de Porter, RBV e no modelo de Campos e Armas

da Competição (CAC), com o objetivo da formulação da estratégia competitiva de empresas.

- b) Apresentação de procedimentos para a formulação da estratégia competitiva empresarial com base nos constructos de Porter e RBV, a fim de facilitar sua implementação.
- c) Aplicação e contribuição para a validação do processo de formulação da estratégia competitiva proposta no modelo CAC.
- d) Abordagem do mesmo problema, porém focado em outro setor econômico, uma vez que o presente trabalho abre um leque para uma série de estudos (teses e dissertações), contribuindo dessa forma para a ampliação e validação do método identificado.
- e) Extensão de pesquisa para a aplicação da formulação da estratégia competitiva baseada nos modelos de Porter e RBV.

1.3 MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS

Para cumprir o primeiro objetivo específico foi utilizada a pesquisa básica, qualitativa do tipo bibliográfica e interpretativa, visto que as diversas abordagens da estratégia competitiva foram analisadas com o intuito de serem utilizadas para a formulação da estratégia da empresa. Esse objetivo é cumprido no capítulo 2.

Para cumprir o segundo objetivo específico foi adotado o processo de análise comparativa com base nos constructos fornecidos pelo pensamento de Porter e pela RBV, entre as ideias fornecidas por Hitt *et al.* (2008) para formulação da estratégia competitiva de empresa, com base nos pensamento de Porter e da RBV, e o processo fornecido por Contador (2008) para esse mesmo fim, para então serem desenvolvidos os procedimentos propostos. Esse objetivo é abordado no capítulo 5.

O método de pesquisa *survey* foi utilizado para conduzir o terceiro, quarto e quinto objetivos específicos, uma vez que o pesquisador atua de forma participativa na aplicação do método, adotando diversos métodos de estudo e utilizando questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas. Objetivos esses que se fazem presentes nos capítulos 4 e 6.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa bibliográfica foi limitada às principais correntes estratégicas existentes na literatura, com bases teóricas fundadas nos pensamentos de Porter, da RBV e do modelo CAC. Não se teve a pretensão de realizar uma análise de mérito dos modelos, mas sim identificar construtos e ferramentas que possam auxiliar na formação da estratégia competitiva empresarial a partir desses modelos.

Na aplicação do processo da formulação da estratégia competitiva, o estudo foi limitado a uma empresa de médio porte do ramo de joalherias (lojas de varejo), com atividades nas regiões do Vale do Paraíba, Litoral Norte de São Paulo e na região de Campinas. As avaliações das atividades e dos recursos que podem ser aplicadas a empresas do mesmo segmento serão feitas em grupo de quatro lojas localizadas na região do Vale do Paraíba. A escolha da empresa se deu por conveniência e facilidade de acesso à mesma.

Os imprevistos decorrentes do dia-a-dia presente em qualquer ambiente de trabalho e o preparo técnico inadequado por parte de alguns funcionários, gerentes e até mesmo de gestores também configuraram uma limitação, uma vez que a falta de domínio do processo de gestão de empresas e, conseqüentemente, conhecimento acerca de ferramentas gerenciais e administrativas são barreiras para o sucesso na formulação da estratégia competitiva.

Apesar da pormenorização dos constructos dos modelos de Porter e RBV, não se chegou à aplicação dos mesmos, uma vez que para tal implementação seria necessária outra, ou mesmo, outras dissertações.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

A dissertação é estruturada em seis capítulos. No segundo, é desenvolvida a pesquisa bibliográfica com o objetivo de apresentar um estudo comparativo sobre as abordagens da estratégia competitiva com o foco voltado para a formulação da estratégia de empresas. Essa pesquisa bibliográfica é desenvolvida em torno do modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008), do pensamento de Porter e da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) para propor novos procedimentos que possam facilitar a formulação da estratégia competitiva de empresas.

Na terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos e os métodos de pesquisas adotados na dissertação, que auxiliaram o pesquisador no desenvolvimento da dissertação.

Apresenta-se no quarto capítulo, uma discussão sobre o processo de formulação da estratégia competitiva proposto pelo modelo de campos e armas da competição, os instrumentos de coleta e os procedimentos de tratamento de dados necessários e usados na sua aplicação.

No quinto capítulo apresentam-se as propostas de procedimentos para formulação da estratégia competitiva a partir do pensamento de Porter e da RBV, procurando fazê-la de forma mais descritiva possível, uma possível análise dos procedimentos para formulação da estratégia competitiva a partir do pensamento de Porter e da RBV, que apesar da pormenorização dos constructos dos modelos de Porter e RBV, não se chegou à aplicação dos mesmos, uma vez que, para isso seria necessária outra, ou mesmo, outras dissertações.

No último capítulo são apresentando os relatos da aplicação do modelo CAC na formulação da estratégia competitiva de uma empresa comercial do setor de joias, mostrando, através das considerações finais, que esse procedimento foi eficaz para formular alternativas de estratégia competitiva a essa empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta revisão bibliográfica são apresentados os principais conceitos sobre competitividade, além de suas fundamentações teóricas, que apesar de ser mensurada nessa revisão bibliográfica, essa se torna mais evidente na aplicação do modelo CAC na empresa, objeto de estudo. São abordados os constructos de conhecimento originados das duas correntes de pensamento (o da organização industrial com retornos acima da média (OI), surgido no final da década de 1960, e o do modelo baseado em recursos com retorno acima da média, que teve origem nos anos de 1980), procurando analisá-los de forma comparativa e direcionada à formulação de estratégias competitivas para empresas.

Incluiu-se, também, o modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) que, além de utilizar conceitos de ambas as correntes, como se verá, dá um passo importante na direção de desenvolver um procedimento para formulação da estratégia competitiva de empresas, procedimento este que é um dos objetos desta pesquisa e que será aplicado a uma empresa comercial do setor de joalheria com o propósito de contribuir para sua validação (embora o modelo CAC já esteja validado).

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Conceito de Estratégia

Quando se estabelecem as diretrizes básicas da atuação de uma organização, a seleção e a implementação das estratégias corporativas e dos negócios se tornam um dos pontos fundamentais para que se possam alcançar os objetivos propostos, superar os desafios do mercado e da concorrência e atingir um desempenho adequado, diante de todas as contingências e situações favoráveis ou adversas que se apresentam.

Strategos (do grego, que deu origem ao termo estratégia) referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar „a arte do general“; ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia o seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) (FERREIRA, 2012).

Estratégia teve origem da área militar, a partir do planejamento e execução da movimentação de tropas em situações de conflito. Posteriormente, a estratégia passou a ser aplicada à administração de empresas, considerando a competitividade existente entre empresas que buscam continuar sendo, ou querem ser a melhor em seu mercado de atuação.

Igor Ansoff, por muitos considerado o pai do planejamento estratégico e da administração, autor do livro *Corporate Strategy* de 1965, referência na literatura acadêmica e da gestão empresarial, define estratégia como “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento da organização” (ANSOFF, 1965). Para ele, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos, considerando-se as relações e as condições do ambiente em que atua.

Nos dias atuais, a elaboração de uma estratégia é importante e necessária para o planejamento da organização, tendo em vista que a incorporação do termo estratégia ao ambiente empresarial trouxe uma riqueza muito grande de significados, conceitos e definições para fundamentar o papel e a importância da formulação da estratégia mais ajustada às condições do ambiente em que acontecem os negócios de uma organização (HARRIGAN, 1983).

Harrigan (1983), reconhecendo a pluralidade de termos e significados utilizados quando se trata do assunto, afirma que estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Kenneth Andrews, da *Harvard Business School*, em 1971, conceituava estratégia como um padrão de objetivos, políticas e planos a serem alcançados, de modo que definissem o negócio da empresa e o que ela pretendia ser. Em meados de 1980, na revisão de sua obra, Andrews reforça a noção de estratégia como orientação para os propósitos organizacionais e destaca a importância do ambiente e dos *stakeholders* na sua abordagem:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar as metas, define as áreas de negócios em que a empresa irá atuar, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (FERREIRA, 2012, p. 3).

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) propõem dez escolas de administração estratégica como produto de suas pesquisas, das quais estão presentes os modelos de Porter, RBV e BSC. Os autores revisaram em torno de duas mil publicações relacionadas à estratégia

em diversos campos além do da administração e concluem que, dado a quantidade de escolas e pensamentos, não existe uma escola, um pensamento, ou até mesmo uma definição universal de estratégia.

Atualmente, a palavra estratégia é utilizada de forma corriqueira, sendo empregada em quase todos os setores e atividades, até mesmo para planejar pequenas ações do dia a dia de pessoas comuns. Estratégia também pode ser considerado um guia prático para tomada de decisões, tanto tácitas, como operacionais, assim como ações imprevisíveis, e está relacionada com duas partes: ações e reações que envolvem aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações como, por exemplo, o par produto/mercado.

Portanto, após estudos e análise das dez escolas de administração estratégica descritas e expostas por Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), conclui-se que a decisão estratégica é extremamente arbitrária; engloba visão, aprendizado intuitivo e cognição individual do decisor. Envolve, também, aspectos como interação social, cooperação e conflito e necessita de análises anteriores, programações posteriores, bem como negociações, e tudo isso ainda deve ser feito considerando a hipótese de se haver um ambiente exigente.

Com isso, entende-se, ainda, que a administração estratégica situa-se num ponto evolutivo das ideias iniciais do planejamento empresarial, procurando conciliar ou se ajustar à variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo: a estruturação interna e os recursos da organização, as condições ambientais e as relações que se estabelecem nos diversos campos do ambiente empresarial (econômico, social, político, cultural, tecnológico etc.).

2.1.2 Tipologia sobre estratégia

Existem inúmeros jeitos de se classificar ou mensurar estratégias. Um exemplo que evidencia bem esse fato pode ser observado na obra de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), na qual eles identificam e classificam nada menos do que dez escolas de administração estratégicas:

- ✓ A escola do *design*: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- ✓ A escola do planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;

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

Zaccarelli (2002) apresenta e classifica as estratégias competitivas segundo suas variáveis principais, ou seja, de acordo com a preocupação do estrategista, o que deu origem a seis particularizações e, conseqüentemente, a seis tipos de estratégias a adotar.

1°) *Estratégia pela preferência dos clientes*, cuja preocupação está no relacionamento com os atuais clientes para ser o fornecedor preferido, tendo como oponente os concorrentes;

2°) *Estratégia de custos flexíveis e baixos*, cuja preocupação reside nos aspectos internos à empresa, tendo como oponente os concorrentes e cujo objetivo é ter custos internos mais baixos e/ou mais flexíveis que os competidores;

3°) *Estratégia de posicionamento para negociação*, cuja preocupação reside no relacionamento com seus fornecedores e clientes, mas só no aspecto negociação, tendo eles próprios como oponentes e procurando obter maior poder de negociação;

4°) *Estratégia de posicionamento na rede de negócio*, cuja preocupação reside na liderança e poder de negociação dos participantes da rede de negócios com o objetivo de conseguir a maior fatia do lucro agregado, tendo todos os participantes da rede como oponentes;

5°) *Estratégia de inovação*, cuja preocupação reside em conseguir inovações nos produtos ou nos negócios originando nova rede de negócios por meio de uma inovação *break through* e

6°) *Estratégia dinâmica*, cujas preocupações são aumentar as vantagens competitivas já existentes, crescer da forma conveniente e resistir a imprevistos, para dar continuidade ao sucesso já conseguido, tendo diversos oponentes.

De acordo com Contador (2008), os tipos de estratégias listados anteriormente, assim como os outros diversos tipos presentes na literatura, podem ser classificados em três tipos ou níveis hierárquicos: a) estratégia corporativa; b) estratégia de negócio e c) estratégia operacional. Tal classificação, principalmente no que diz respeito às tomadas de decisões, goza de grande aceitação por diversos autores.

A estratégia corporativa ocorre quando se tem o objetivo da elaboração e implementação da mesma em mais de uma empresa pertencente ao mesmo segmento de um grupo e ela se norteia basicamente em questões como:

- a) definição do conjunto dos negócios da corporação;
- b) definição do relacionamento entre esses negócios;
- c) alocação de recursos a cada negócio;
- d) formas de capitalização (abertura de capital, emissão de debêntures, oferta de ações, etc.); e
- e) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros.

Por outro lado, a estratégia de negócio é aplicável a somente uma empresa para o posicionamento de um produto a um determinado mercado, ou seja, a escolha do par produto/mercado. A estratégia operacional diz respeito aos fatores internos, sendo a estratégia de uma área funcional ou departamento e tem como finalidade auxiliar na implementação da estratégia de negócio. No entanto, conclui-se que suas interações são de extrema importância para o sucesso da formulação da estratégia competitiva empresarial.

2.1.3 O problema da estratégia

Zaccarelli (2002) afirma que o problema da estratégia reside na mudança ou passagem de uma situação para outra. Uma empresa não está satisfeita com sua situação e resolve mudar, a fim de melhorar, porém pode ter inúmeros problemas nesse processo, os quais

podem acarretar dificuldades para atingir seus objetivos. Contudo, considera-se que a maioria dos problemas existentes em uma empresa são problemas de passagem, que não podem ser resolvidos pela lógica.

Para elaboração da estratégia na qual o objetivo é melhorar a situação atual da empresa, ou seja, visando a passagem de uma situação para outra, é fundamental identificar qual é o problema em que a empresa se coloca naquele momento e o que se almeja com a situação ideal, para reunir todas as informações disponíveis e necessárias e assim decidir o que fazer. Sendo assim, Zaccarelli (2002) afirma: “não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, mas sim estratégia que deu errado”.

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

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

Contador (2008) afirma que estratégia é um *problema* quando se procura eliminar uma discrepância entre uma realidade e uma situação almejada. É, também, um *problema não estruturado* devido à impossibilidade de defini-lo perfeitamente, uma vez que as variáveis e a inter-relação entre elas não podem ser determinados com alto nível de certeza. Não existe uma perfeita definição de causa/efeito (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), a estratégia também pode ser um *problema dinâmico* e com *informações incompletas*, no qual os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses. Além disso, Contador (2008) classifica a estratégia como um *problema de incerteza*, com insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis.

Para Contador (2008), a estratégia não é um *problema de lógica*, uma vez que pessoas de idêntica capacidade chegam a resultados diferentes e exige, portanto, *decisão* e não *solução*.

Observados estes conceitos, pode-se afirmar que os problemas de estratégia empresarial, geralmente, são não estruturados, dinâmicos, não cooperativos, além de possuírem informações incompletas e serem tratados por agentes que atuam de acordo com seus próprios interesses. Portanto, não permitem uma solução lógica.

Diante destes parâmetros, uma outra pergunta torna-se pertinente: é possível, então, desenvolver e aplicar a formulação da estratégia competitiva de empresas, na medida em que para formular uma estratégia competitiva empresarial pressupõe-se a existência de passos bem definidos para solução do problema e decisões estruturadas?

Segundo Contador (2008), a resposta a essa pergunta é sim, devido ao fato de que, na verdade, apenas a decisão sobre a estratégia a se adotar não é um problema de lógica, mas sim todo o processo que leva a municiar a alta administração com informações necessárias à tomada de decisão estratégica. Este processo pode e deve ser revestido de lógica. Para isso, deve se considerar também a implementação da estratégia da empresa por meio de suas estratégias operacionais, tarefa esta que deve ser executada com boa dose de lógica, uma vez que para desenvolver e aplicar a formulação da estratégia competitiva empresarial temos que: a) reunir e apresentar de forma objetiva informações para a alta administração tomar a decisão estratégica, decidindo qual estratégia de negócio a vir a adotar e b) definir sobre a estratégia operacional.

Isso ocorre devido ao modelo CAC facilitar em seu processo o fato de se saber exatamente o que e como fazer. A lógica do processo é tal que gera estratégias competitivas operacionais perfeitamente alinhadas à estratégia competitiva de negócio da empresa (CONTADOR, 2008).

Com isso, o modelo CAC, ao possibilitar a formulação de alternativas de estratégia competitivas com alta dose de lógica, chega próximo ao ideal de Zaccarelli (2000, p.49): “o ideal seria chegar a „prever tudo“ para que a decisão se tornasse uma solução lógica, mas isso é praticamente impossível”.

2.2 COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

Considerando o poder competitivo existente nas organizações e a crescente busca de novos clientes e mercados, estudos estratégicos começaram a ganhar importância a partir do final da década de 1950. A então chamada Era do Planejamento Estratégico tem início com as obras: *Leadership in Administration* de Philip Selznick, publicada em 1957; *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler, publicada em 1962; *Business Policy* de Edmund P. Learne outros, publicada em 1965 e *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff, também publicada em 1965. Porém, é a partir da década de 1970 que o planejamento estratégico notabilizou-se como uma importante ferramenta estratégica pelo surgimento de diversos conceitos, como a distinção entre planejamento estratégico, tático e operacional, definições de negócio, de visão e missão da empresa. Também nessa década, dois professores da *Harvard Business School* Kenneth Andrews e Roland Christensen, publicam a análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), que analisa as forças e fraquezas *versus* oportunidades e ameaças e Bruce Henderson cria a matriz *BCG* (*Boston Consulting Group*) para a empresa de consultoria americana de mesmo nome, entre outros.

A década de 1980 deu início à Era da Competitividade, mudando, assim, a configuração do planejamento estratégico, que passou a ser desenvolvido com o objetivo de formular estratégias competitivas a fim de promover vantagens competitivas às empresas. Quem introduziu esse novo conceito foi Michael Porter, cujo pensamento baseia-se na importância do ambiente externo e do posicionamento da empresa nesse ambiente.

Em 1979, Michael Porter apresenta as cinco forças competitivas que têm por função determinar a rentabilidade da empresa e que, mais tarde, disseminariam o conceito de vantagem competitiva. Desde então, ele exerce forte influência sobre o meio acadêmico e empresarial. No entanto, sua metodologia para análise do ambiente externo, baseada nas cinco forças e nas estratégias genéricas, e para análise interna, baseada na cadeia de valores, é muito vaga e dá resultados muito imprecisos.

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez com que, nas décadas de 1980 e 1990, uma nova corrente de pensadores surgisse que, de certa forma, se contrapõe ao pensamento deste autor. Essa nova corrente abriga-se principalmente sob a chamada RBV (*Resource Based View*), cujo foco está nos fatores internos da empresa, e que compartilha a ideia de que vantagem competitiva provém de seus recursos, tornando-a mais lucrativa

(BARNEY; HESTERLY, 2007). Suas fontes de vantagens competitivas são os recursos e capacidades controlados pelas empresas, desde que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e, sobretudo, organizados.

Em meados da década de 1990, surge o BSC (*Balanced Scorecard*), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992). Considerado atualmente um sistema de gestão estratégica, no qual se prega o alinhamento das ações internas aos objetivos estratégicos de negócio como fundamentos para o sucesso competitivo da empresa, utiliza-se de indicadores para avaliar o desempenho financeiro, de conhecimento do cliente, de processos internos, de aprendizado e crescimento e busca implantar ações internas de forma a alcançar os objetivos estratégicos traduzidos por meio desses indicadores.

A partir da década de 2000, muitos modelos surgiram, sendo grande maioria oriunda dos antigos e clássicos modelos estratégicos. Dentre esses, surgiu um modelo nacional desenvolvido pelo professor da Universidade de São Paulo José Celso Contador: o modelo de campos e armas da competição (CAC), cujos estudos foram iniciados na década anterior. Trata-se de um modelo quali-quantitativo, que trabalha também com variáveis numéricas. O modelo alia a concepção de Michael Porter de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, representada pelos campos da competição, e a concepção dos autores adeptos da *RBV*, de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, representada pelas armas da competição. Além disso, o modelo CAC também utiliza a ideia de alinhamento das estratégias oriundas do *BSC*, mas com duas vantagens adicionais: mostra como promover esse alinhamento por meio da correta escolha das armas da competição (estratégia operacional) para competir em um dado campo da competição (estratégia de negócio) e cria um indicador (foco) para, pela primeira vez, tratar a questão do alinhamento de forma quantitativa.

Vantagem competitiva ocorre, segundo muitos autores, quando uma empresa possui ou é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais ou concorrentes, ou seja, quando ela consegue obter melhor resultado e esse resultado possa ser medido através de um indicador financeiro, por exemplo. Para possuir vantagem competitiva, a empresa deve elaborar uma estratégia competitiva que a leve a ter tal superioridade em relação aos concorrentes, porém só passa a existir quando é percebida pelo cliente, tornando-a, assim, direcionada ao cliente.

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

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

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

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

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

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

Contador (2008, p. 47) também afirma que “vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa em relação a um concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”.

Afirma, ainda, que só existe vantagem competitiva nos campos da competição, definidos como “o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”(CONTADOR, 2008, p. 19).

2.3 O PENSAMENTO DE MICHAEL PORTER

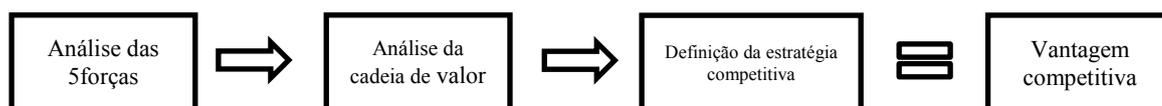
O modelo de Porter é um dos mais aplicados em estratégia empresarial. Michael Porter é professor da prestigiada *Harvard Business School* nos Estados Unidos e, além de vários artigos, já publicou 18 livros, dentre eles *Competitive strategy*, *Competitive advantage*, *Competitive advantage of nations* e *On competition*, sendo, provavelmente, o autor mais citado em estratégia empresarial e gestão.

Porter foi o responsável por introduzir conceitos da economia em relação aos modelos desenvolvidos anteriormente; enquanto os antigos modelos faziam referência genérica à influência do meio ambiente, fossem elas econômicas, políticas ou sociais, Porter optou por concentrar a atenção no setor econômico (do inglês, *industry*) no qual a empresa se inseria.

De acordo com Ryngeblum (2012), a análise feita por Porter de algumas das principais interferências produzidas por determinados agentes no mercado é prioritariamente econômica. A essa atividade, o estudioso dá a denominação de análise estrutural do setor econômico (SE), baseada na análise de cinco forças competitivas que produzem influências variadas sobre as empresas. Somente após identificar quais são os efeitos, o modelo passa a considerar alternativas estratégicas que possam responder satisfatoriamente aos desafios gerados pelas influências. Ainda assim, a resposta não será apenas em função dessas influências externas, mas terá de necessariamente levar em consideração a posição competitiva, vantajosa ou não, da empresa e sua capacidade em adotar determinada atividade – o que o modelo faz por meio do levantamento das condições específicas das ações desenvolvidas por suas funções internas. Porter denomina esse estudo de análise da cadeia de valor. Ambas as análises são importantes para orientar a escolha da estratégia competitiva, de acordo com Porter (RYNGELBLUM, 2012).

Com base nesses dois tipos de análise, o modelo fornece um pequeno leque de opções estratégicas dentre uma grande gama de alternativas disponíveis ao estrategista, na medida em que, para desenvolver cada uma das estratégias, ele conta com um amplo espectro de instrumentos gerenciais. A Figura 1 ilustra como são as etapas do modelo de Porter para se atingir a vantagem competitiva:

Figura 1 - Etapas do modelo



Fonte: (PORTER, 1989).

De acordo com a Figura 1, a adoção da estratégia competitiva adequada deve levar uma empresa a obter vantagem competitiva sobre suas concorrentes, o que resulta em melhores resultados do que os destes. Segundo Ryngelblum (2012), Porter define vantagem competitiva como a busca de uma situação favorável em relação à concorrência em um setor econômico, que possa ser lucrativa e sustentável.

Um exemplo que ilustra esse modelo seria a de um fabricante de roupas, que queria traçar uma estratégia para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Ele teria, de acordo com o modelo, que primeiro de analisar o mercado de roupas e suas principais forças com os desafios que trazem ao desenvolver suas ações mercadológicas, tecnológicas, financeiras, etc. Se o estrategista constatar que algumas influências são mais relevantes que outras, por questões de urgência, envolvimento de recursos, prioridade ou importância, irá buscar uma estratégia que possa fazer frente a tal desafio, mas desde que a empresa possua capacidade para realizar as ações necessárias nas suas diversas áreas, conforme afirma Ryngelblum (2012).

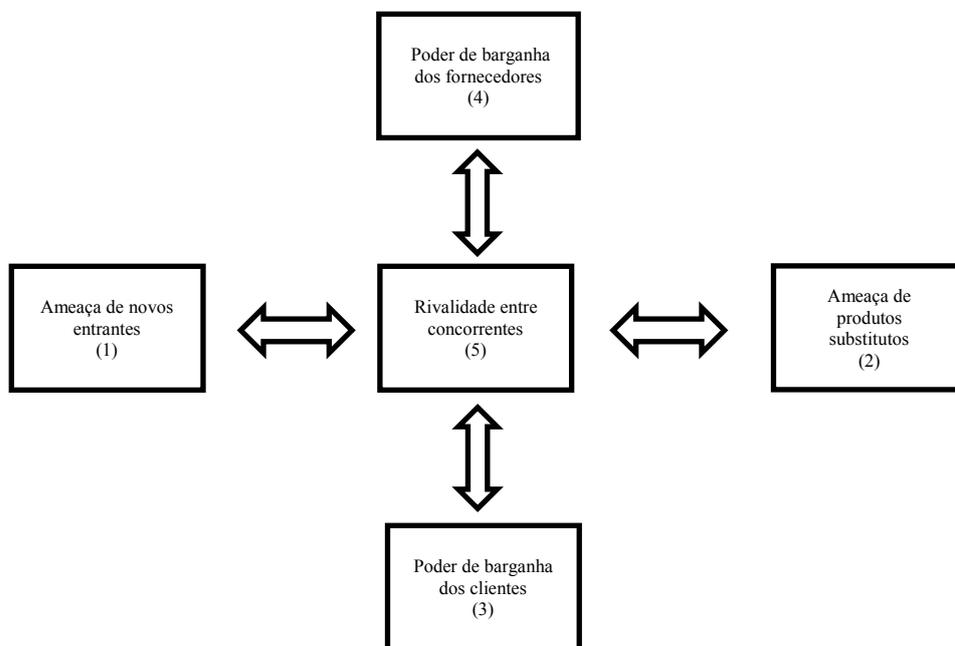
2.3.1 A análise estrutural do setor econômico (cinco forças)

Segundo Ryngelblum (2012), a análise estrutural de um setor aponta qual a sua atratividade, que é baseada na análise de cinco forças competitivas e que indica quanto um setor econômico pode ser interessante aos negócios. Deve-se levar em consideração que as forças se modificam com o tempo. As cinco forças são as seguintes:

1. Entrada de novos concorrentes no SE.
2. Ameaça de produtos substitutos.
3. Poder de negociação dos compradores.
4. Poder de negociação dos fornecedores.
5. Rivalidade entre concorrentes existentes.

A representação delas é demonstrada na Figura 2:

Figura 2 - Análise estrutural do setor econômico



Fonte: (PORTER, 1989).

Assim, explicaremos como o analista ou estrategista deve analisar cada um desses fatores.

1. *Entrada de novos concorrentes no SE*: neste caso, o estrategista tem a preocupação de avaliar quais as chances de novas empresas se instalarem e passarem a concorrer em seu SE. A cada novo concorrente, supõe-se que as empresas já instaladas correm o risco de ver sua

participação de mercado decrescer, ou de ter de mobilizar novos recursos para fazer frente às ações dos novos concorrentes, ou, ainda, de ter de voltar à atenção segmentos de consumidores que se vêem atraídos por novidades (RYNGELBLUM, 2012).

Entretanto, existem algumas condições de mercado que podem facilitar ou dificultar a entrada de novos concorrentes em um novo mercado, como afirma Ryngelblum (2012): condições econômicas, financeiras, de produções, tecnológicas, estruturais, legais e outras. Se para atuar em um novo SE as empresas precisam realizar um grande investimento ou tomar capital emprestado, é possível que esse fato refreie as candidatas de seguir adiante com os planos. Segundo Ryngelblum (2012), outro fator a restringir é o nível de preços praticados, que podem sinalizar lucro de porte tal a projetar retornos em prazos maiores do que os vislumbrados. Preços extraordinariamente elevados têm o efeito oposto, o de atrair competidores indesejados. Esgotamento de mercado também pode ser visto como limitante, se um pretendente projeta estagnação ou crescimento irrisório.

O estrategista deve, caso já não existam condições que desincentivem a entrada de novos concorrentes, tentar criar condições que ajudem a desestimulá-lo, por exemplo, por meio de campanhas publicitárias ou pelo aprimoramento tecnológico de processo ou produto (RYNGELBLUM, 2012).

2. Ameaça de produtos substitutos: em relação a esta força, o estrategista deve ser capaz de antever ou prever se existem outros produtos ou serviços de outro(s) SE(s), que possam ser preferidos para o consumo em lugar do produto ou serviço que a empresa comercializa. Os consumidores costumam, às vezes, substituir o produto consumido por outro com diferentes características, em situações específicas, como, por exemplo, quando há reposição demorada de produtos nos pontos de venda. Nessa circunstância, o negócio é prejudicado pela escolha de um produto ou serviço alternativo. A opção por alternativas consideradas viáveis pelos consumidores pode ocorrer em períodos de baixa oferta, ou por incremento de preço, ou por retirada de uma apresentação perfeita do produto, etc. Alguns outros exemplos são períodos de entressafra, ou, também, quando um cliente faz uso de determinada especificação de um produto, por exemplo, uma variedade de aço com determinada presença percentual de ferro, e lhe é sugerida uma substituição por outro material de menor custo (RYNGELBLUM, 2012).

Há situações em que o analista não tem condições de prever o surgimento de determinado produto ou serviço como um substituto viável; isso pode acontecer no caso de

determinada tecnologia não estar totalmente desenvolvida. Quando isso acontece, ela pode produzir um substituto, como o exemplo da tecnologia dos telefones celulares. Ryngelblum (2012) afirma que o conceito de vida saudável prejudicou a configuração de determinados produtos, como a dos lanches rápidos (*fast food*), que precisam cada vez mais substituir gorduras e outros elementos para voltar a atrair os clientes. Os fabricantes de envelope e de cola em bastão foram grandemente afetados pelo e-mail e o SMS.

Não existem, também, modelos para prever a chegada de substitutos, porém muitas vezes algumas indicações já estão registradas para acontecer. Por exemplo, a tendência de vida saudável, o mercado para cidadãos da terceira idade cada vez maior e com poder aquisitivo, os equipamentos menos poluentes, equipamentos econômicos na utilização de água, de eletricidade entre outros.

O estrategista deve, em relação a esta força, tentar eliminar as condições que levem o consumidor a considerar tais alternativas, para evitar o recurso a produtos substitutos.

3. *Poder de negociação dos compradores*: quanto a esta força, o estrategista somente deverá se preocupar com os compradores que tiverem a capacidade, os recursos, o poder de determinar a demanda e uma importante parcela dos produtos ou serviços oferecidos por sua empresa. A preocupação que deverá ter nesse momento é a de desenvolver elementos em sua estratégia que possam atender às demandas desse(s) comprador(es) poderoso(s). O risco evidentemente é de que a empresa deixe de vender uma parcela significativa de seus produtos ou serviços, ou tenha de praticar políticas negociadas sob a pressão desses compradores, que podem envolver descontos, bonificações ou fornecimento em condições especiais, como encomenda ou prazos exíguos. Esse tipo de pressão pode igualmente ocorrer em função da reunião de vários compradores em um aglomerado ou grupo de compras. Dessa maneira, grandes redes de supermercado chegam, em determinados países, a corresponder a algo em torno de 30% e até mais na comercialização de várias categorias de produtos, de alimentos a produtos de limpeza (RYNGELBLUM, 2012).

Se por outro lado fica evidente o elevado poder de determinados compradores, tal fato irá provocar um desestímulo nos participantes do mercado, que podem ou retirar seus produtos, ou optar por incentivar outros produtos de linha, que possam ser negociados em melhores condições. Segundo Ryngelblum (2012), poderá ainda tentar substituir esses

compradores por outros, o que não é uma atividade cujo resultado possa ser obtido em curto prazo.

Ryngelblum (2012) afirma, também, que o estrategista deve, para tentar evitar o poder de compradores, ou buscar novos mercados compradores em substituição ou complementação àqueles que podem causar problemas à empresa, ou promover uma política comercial que possa acomodar as duas partes.

4. *Poder de negociação dos fornecedores*: no que diz respeito a esta força, o estrategista avalia o SE para verificar se há fornecedores que tenham condições de afetar a oferta de insumos importantes, como produtos ou serviços para o negócio de sua organização. Normalmente, empresas monopolistas e, em muitos casos, oligopolistas são capazes de influir na oferta e em suas condições, podendo por vezes manter uma companhia refém de suas condições, por exemplo, ao suspender a oferta ou ofertar em condições que não interessam ao comprador (constituição do produto ou prazos de entrega, etc.). A combinação das condições de fornecimento por parte de um grupo de empresas que domina determinado mercado é chamada de cartel e constitui clara ameaça a seus clientes. A preocupação do estrategista deve ser a de se resguardar às condições desfavoráveis que possam ocorrer, como ter de suspender vendas por falta de matéria-prima ou componentes, ou ter de alterar os preços em função de reajustes inesperados (RYNGELBLUM, 2012).

O estrategista aqui deve, para tentar evitar o poder do fornecedor, planejar, com antecedência, uma gama diversificada de fornecedores ou alterar o próprio produto para escapar dessa restrição, quando for possível (RYNGELBLUM, 2012).

5. *Rivalidade entre concorrentes no SE*: nesta força, o estrategista deverá preocupar-se com o nível de atividade dos demais competidores daquele SE, isso porque as ações desenvolvidas por cada competidor devem proporcionar-lhes uma participação de mercado equivalente à sua atividade, determinando, portanto, quem poderá usufruir de vantagem competitiva. Aqui, para efeito dos ganhos que podem ser obtidos, são consideradas ações de atividades promocionais, publicitária, de inovação, processos diversos, lançamentos, etc. (RYNGELBLUM, 2012).

Segundo Ryngelblum (2012), desse modo, se os concorrentes estão com suas campanhas publicitárias amplamente em divulgação, o estrategista deve avaliar quais as consequências que podem advir e, eventualmente, responder com uma atividade que possa fazer com que os consumidores sejam mais atraídos para o seu produto ou serviço. As condições que devem ser examinadas, por se saber que estimulam mais ou menos a ação rival, envolvem o crescimento previsto do mercado, a viabilidade de reajustes de preços, o nível da margem de lucro, o histórico da concorrência em termos de ações de apoio a produtos ou serviços, dentre os principais.

O estrategista deve, em relação a seus rivais, idealizar ações que permitam interessar aos consumidores mais do que seus concorrentes, tomando preferivelmente a iniciativa em lugar de responder à ação prévia dos demais.

A análise deste conceito, das cinco forças competitivas de Porter, assim como o estudo do SE (setor econômico) faz-se presente na dissertação na seção 5.1, Quadro 12, sendo utilizada com o propósito de auxiliar na formulação da estratégia competitiva baseada em Porter e dando origem aos Passos 1, 2 e 3 no processo de formulação da estratégia.

2.3.2 Análise da cadeia de valor

A busca de vantagem competitiva, além de constatar e avaliar a atuação das cinco forças de mercado, leva em consideração as condições de geração de valor pela empresa; é com base nessa capacidade que o modelo irá propor as ações apropriadas em cada estratégia. A geração de valor pela empresa depende das condições dos elementos de sua cadeia de valor, que envolve suas funções internas e atividades de apoio. As ações primárias são aquelas que possibilitam a realização das atividades relativas à estratégia empresarial, enquanto as últimas tornam possível a existência daquelas (RYNGELBLUM, 2012).

Segundo Ryngelblum (2012), Porter divide a cadeia de valor em duas partes: atividades de apoio, nas quais estão presentes as atividades de aquisição, tecnologia, gestão dos recursos humanos e infraestrutura empresarial e atividades principais, das quais fazem parte as atividades de logística de entrada, operações, logística de saída, marketing, vendas e serviços pós-venda. Essas atividades contribuem para criar uma estrutura de custos e uma base para diferenciação que permitirão equipar uma empresa em sua concorrência no mercado.

Toda empresa é composta de atividades da cadeia de valor, que permitem que seus serviços cheguem a ser ofertados no mercado. As outras empresas participantes deste SE também produzem seus produtos ou serviços fazendo uso, cada uma, da sua própria cadeia de valor. Entretanto, as atividades e os recursos envolvidos de um para outro caso podem ser diferentes entre si. São essas condições que vão permitir a uma empresa obter vantagem competitiva, na medida em que possa desenvolver uma cadeia de valor que lhe permita atingir tal condição, resultando na maior margem de lucro do setor (RYNGELBLUM, 2012).

2.3.2.1 Atividades de Apoio

De acordo com Ryngelblum (2012), as atividades de apoio estão divididas em quatro categorias, que congregam várias outras atividades. Sua denominação já deixa claro que se tratam de atividades que dão suporte a todas as outras da empresa. As atividades de valor variarão entre empresas:

- ✓ *Aquisição:* Atividades e funções relacionadas à compra de insumos, que entrarão tanto no processo produtivo de produtos e serviços, como poderão ser solicitadas por outras atividades primárias e de apoio. Para a realização de aquisições, pode ser necessário o uso de softwares especializados. A área responsável por desenvolvimento de produtos ou a de controle de qualidade pode necessitar tanto de equipamentos como de produtos de consumo para realizar testes de produto. A atuação da função propriamente dita também pode trazer vantagens que agregam valor, porém não tende a ser uma fonte decisiva nesse sentido. É possível reduzir custos de aquisição ou transformar essas funções para torná-las mais ágeis, integradas com fornecedores, mais bem organizadas internamente, entretanto dificilmente serão as principais fontes de valor de uma empresa (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Tecnologia:* Atividades relacionadas com o desenvolvimento e o emprego de tecnologia em todas as áreas da empresa. Tecnologia não só se refere aos produtos, serviços ou atividades envolvidas com tecnologia de ponta, todas as atividades empregam algum tipo de tecnologia que pode ser aprimorada ou substituída por outra mais atualizada, de menor custo, de melhor rendimento, etc. Novamente, a atuação estratégica da empresa com essas atividades é no

sentido de agregar valor a seu produto ou serviço. Inovações tecnológicas são uma grande fonte de vantagem competitiva, sobretudo no produto ou serviço oferecido. Há uma vasta gama de exemplos nesse sentido: a introdução do iPod® pela Apple revolucionou o mercado de aparelhos telefônicos móveis; o lançamento do sistema operacional Windows® original mudou completamente a forma como se utilizavam os computadores. Novos processos para a realização das atividades, novos equipamentos ou outros recursos também podem resultar de tecnologia aprimorada ou adicionada. Um exemplo simples foi a introdução da fila única e múltiplos atendentes em cinemas, bancos, farmácias, o que melhorou o tempo de atendimento (RYNGELBLUM, 2012).

- ✓ *Gestão de Recursos Humanos*: atividades e funções que visam tanto prover uma empresa de pessoas mais bem preparadas para assumir os cargos disponíveis como criar condições que permitam às pessoas já integradas na empresa desempenhar as funções inerentes a seus cargos. Essas atividades de apoio refletem sua atuação em toda a cadeia de valor da empresa, uma vez que inclui tarefas como contratação, treinamento, motivação, desenvolvimento e remuneração do pessoal (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Infraestrutura da empresa*: Porter inclui aqui várias atividades que não estão voltadas a dar apoio diretamente a uma ou outra parte da cadeia de valor, mas para a empresa como um todo. Incluem-se planejamento, finanças, contabilidade, gestão das informações, atividades jurídicas, atividades para lidar com questões governamentais e gestão da qualidade. Tratam-se de atividades que não influem diretamente na produção, na comercialização e na distribuição do produto ou serviço, entretanto sua realização permite dar continuidade às atividades primárias (RYNGELBLUM, 2012).

2.3.2.2 Atividades Primárias (principais)

São as responsáveis pela organização propriamente dita do negócio da empresa ao oferecer seu produto ou serviço no mercado. De acordo com Ryngelblum (2012), o modelo da cadeia de valor divide essas atividades em cinco categorias: logística dirigida para dentro da empresa; operações; logística para o exterior; marketing e vendas; e serviço.

- ✓ *Logística dirigida para dentro da empresa:* Envolve transporte, recebimento, armazenamento interno e distribuição de insumos para as operações e todas as atividades que requeiram essas matérias, peças, equipamentos, etc. Abrange, ainda, controle de estoques, programação de recebimento e distribuição interna e devoluções. A adição de valor que se obtém da operação dessas atividades se refere à otimização da utilização do tempo, redução de custos e eventuais investimentos, como, por exemplo, em frota de empilhadeiras ou transportadores suspensos (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Operações:* Relacionam-se com a produção do produto ou serviço, que em geral envolve uma sequência de operações que permitem a fabricação e montagem ou configuração do produto ou serviço final. Quando se trata da produção de produtos, podem fazer parte dessas atividades operações de corte, furação, estampagem, rosqueamento, mistura e várias outras. Quando se trata de serviços, envolvem, por exemplo, preparar os vagões e a rede de transmissão, de modo que o transporte de metrô possa ocorrer; preparar equipamentos e convocar médicos e enfermeiros, para que o serviço hospitalar possa ser oferecido. A vantagem que pode ser obtida por adição de valor a partir dessas atividades está diretamente ligada ao aumento da inovação, qualidade, beleza, praticidade ou outras características do produto ou serviço oferecido, ou à redução de custos obtida com toda a operação, seja por introdução de tecnologia, redução de desperdício, eficiência na sequência do processo, etc. (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Logística de distribuição:* Atividades relacionadas com a entrega de produtos a compradores, intermediários ou compradores finais, e pode envolver armazenagem de produtos acabados, processamento e programação de pedidos, logística de distribuição, transporte e entrega. O valor adicionado que o estrategista busca é agilidade, correção e custo. Caso se consiga cumprir esses três elementos, a empresa apresentará tanto a seus intermediários como ao consumidor final uma imagem de segurança, de que é possível contar com ela a qualquer momento. Aqui também pode haver alguma diferença na gestão dessas atividades pela concorrência e, assim, qualquer inovação pode incrementar a vantagem (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Marketing e vendas:* Relacionam-se à promoção e venda de produto ou serviço ao cliente. Incluem propaganda, promoção, *merchandising*, entre outros para

promover o produto/serviço aos consumidores; envolvem definições de preço e embalagens, equipe e territórios de venda, e canais de distribuição para realizar as vendas. Essas atividades podem acrescentar produto/serviço com valor ao divulgar a marca, as propriedades e características, ao atrair o consumidor para benefícios específicos. Também, uma cobertura de vendas através de canais diferenciados, territórios mais abrangentes, diferentes apresentações e combinações ajudam a aumentar o valor ao consumidor (RYNGELBLUM, 2012).

- ✓ *Serviços*: Associam-se ao produto ou serviço para dar-lhe ou manter seu adequado desempenho. Incluem-se instalações, assistência técnica, treinamento ao consumidor, fornecimento de peças de reposição. Essas atividades podem ser necessárias no ato da venda de produtos complexos, como por exemplo, sistemas de vigilância. Organizações conceituadas dificilmente deixarão de fornecer uma estrutura de assistência técnica ou reparos, como no caso de uma empresa de fornecimento de energia ou telefonia. A vantagem que essas atividades podem proporcionar dá-se quando as empresas atentam em atender as principais demandas ou insatisfações dos consumidores. Dessa forma, o consumidor tende a valorizar aquela organização que oferece o maior prazo de assistência acoplado a um produto ou serviço, por exemplo. Ou, em outro caso, aquela que é ágil em responder aos contatos por insatisfação (RYNGELBLUM, 2012).

A análise da cadeia de valor, das atividades de apoio, assim como as atividades primárias, está presentes na seção 5.1, Quadro 12, e será utilizada na formulação da estratégia competitiva baseada em Porter, dando origem aos Passos 7 e 8 da mesma.

A análise da cadeia de valor também faz-se presente na seção 5.2, Quadro 14, dando origem ao Passo 2, e será utilizada na formulação da estratégia competitiva baseada na RBV.

2.3.3 Estratégias genéricas de Porter

O modelo da vantagem competitiva é muitas vezes denominado de modelo de posicionamento, uma vez que, ao escolher uma das estratégias genéricas sugeridas, a

organização estará definindo uma posição em relação a seus concorrentes nos termos de cada uma dessas estratégias (RYNGELBLUM, 2012).

Uma vez que tenha feito à análise das cinco forças atuantes no SE ao qual pertence e também a análise da cadeia de valor, o estrategista está preparado para definir sua escolha. Ryngelblum (2012) afirma que esse raciocínio inicia-se identificando a atuação das forças: quais os principais aspectos de sua influência, como preço, condições de comercialização e outros, que precisarão ser correspondidos pelas atividades da cadeia de valor e que deverão ter em conta tais influências para a decisão de suas ações.

Segundo Ryngelblum (2012), Porter indica que são dois os principais fatores que uma organização pode manobrar em relação à concorrência e que terminam por definir sua vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Esses fatores estão diretamente relacionados à capacidade de uma empresa em lidar com as 5 forças estruturais do SE, do qual participa e, se o fizer com mais competência que as demais, poderá adquirir vantagem competitiva. São três os tipos de estratégias genéricas: Liderança de custo; Diferenciação e Focalização.

- ✓ *Liderança de custo*: Estratégia que somente deve ser assumida pelo fabricante ou fornecedor de mais baixo custo, para que tenha condições de comandar os preços no SE. Caso um produtor de maior custo resolva praticar esta estratégia, ele sofrerá com as ações de seu concorrente de menor custo, que terá maior condição de manobra. Empresas que não têm essa condição não conseguirão disputar com as de mais baixo custo ações que impliquem diminuição de receita, como a redução do preço da venda. A possibilidade de conseguir uma estrutura de baixo custo será função da cadeia de valor: são os custos das atividades primárias e das atividades de apoio que irão definir a estrutura final. Operações mais bem organizadas e campanhas de marketing menos custosas poderão contribuir para esse resultado. A liderança de custo pode trazer ganhos superiores aos da concorrência mesmo quando a empresa não queria reduzir seu preço de venda. Devido a sua estrutura de custo inferior aos demais competidores, preços semelhantes proporcionarão nesse caso acumulação maior de lucro, permitindo que a organização constitua recursos para crescer mais rapidamente que as demais (RYNGELBLUM, 2012).

- ✓ *Diferenciação*: Estratégia de conseguir uma singularidade em relação à competição que seja valorizada pelo consumidor. Essa característica diferenciada pode estar presente no produto/serviço ou em outros aspectos que compõem a oferta, como a distribuição em muitos pontos de venda, a rapidez na entrega, o prazo de duração da garantia, a atenção do SAC. As opções para diferenciação serão fruto de atividades de cadeia de valor, como, por exemplo, a reputação, o logotipo, as apresentações de um produto, promoção etc. Cada um desses exemplos terá tido a contribuição dos recursos humanos da empresa, das atividades de marketing e outras. A diferenciação, quando representa uma vantagem competitiva, pode trazer ganhos importantes, na medida em que a empresa pode impor uma política de preços superiores devido a sua vantagem sobre as demais. Porém, vale a pena lembrar que não é aconselhável tentar obter liderança de custo e, ao mesmo tempo, diferenciação, pois é difícil manter custos reduzidos para distinguir um produto ou serviço (*Stuck in the middle*) (RYNGELBLUM, 2012).
- ✓ *Focalização*: Estratégia pela qual a empresa visa uma limitada seleção de segmentos-alvo, podendo adotar tanto opção de liderança de custo como de diferenciação. São, geralmente, casos de baixo volume, os quais as maiores companhias preferem não atender por implícita fragmentação de sua porção, logística, suprimentos etc. Característica de larga escala, envolvendo preparação frequente de equipamentos (*setups*), algo que ficou mais facilitado com a introdução do método *just-in-time*. Os segmentos limitados referem-se normalmente a compradores com necessidades incomuns; é o caso de vários produtos de (alto) luxo, ou de produtos (equipamentos), ou para grupos de usuários fora dos padrões (tamanhos grandes ou pequenos, por exemplo) (RYNGELBLUM, 2012).

Deve-se chamar a atenção em relação a todas as estratégias genéricas para o fato de que a manutenção da vantagem competitiva é uma tarefa árdua, pois a concorrência busca a todo custo identificar os itens que proporcionem vantagem concorrencial e tendem a imitar ou buscar soluções mais engenhosas. De acordo com Ryngelblum (2012), mudanças na estrutura do SE podem afetar o equilíbrio relativo entre as estratégias genéricas de um setor como, por exemplo, mudanças tecnológicas no produto ou no processo de produção. Ryngelblum também afirma que diferentes estratégias implicam culturas e estruturas organizacionais

distintas. A liderança de custos tende a privilegiar sistemas de controle rígidos, minimização das despesas indiretas, economias de escala, apego à curva da aprendizagem. A diferenciação tende para a inovação, a individualidade e capacidade de assumir riscos.

As estratégias genéricas são de grande importância para se analisar a concorrência e os desejos e anseios dos clientes, assim como para a alternativa de qual estratégia de negócio deve se adotar, por isso, analisar cada estratégia de negócio para verificar se elas são capazes de defender a empresa das cinco forças competitivas ou mesmo criar vantagem competitiva em função das dificuldades dos concorrentes em enfrentá-las.

Essa análise também se faz presente no capítulo 5, Quadro 12, dando origem aos Passos 5 e 6 e que tem o propósito de auxiliar a formulação da estratégia competitiva baseada no modelo de Porter.

2.4 RESOURCE BASED VIEW (RBV)

Nesta seção, discorre-se sobre os conceitos fundamentais e os elementos que compõem duas abordagens estratégicas relacionadas: a visão baseada em recursos e as competências essenciais das empresas. As duas abordagens são descritas e suas perspectivas relativas aos ativos tangíveis das organizações são relacionadas, potencializando o ferramental para análise estratégica interna.

Segundo Rimoli e Noronha (2012), a visão baseada em recursos (que será referida como RBV, sigla em inglês de *resource – based -view*) é uma vertente de análise estratégica para alcançar vantagens competitivas sustentáveis com base nos recursos internos que as empresas possuem. Esta visão ficou conhecida como uma reação à elaboração de estratégia visando vantagens competitivas com maior ênfase no ambiente externo à empresa.

Os modelos de obtenção de vantagem competitiva, com base em análise externa, condicionam o resultado da empresa a seu posicionamento no mercado, como os modelos Estrutura Conduta Desempenho (E-C-D). Tais abordagens trazem implícitas duas suposições básicas: a primeira é a de que as empresas que compõem determinado setor são equivalentes quanto aos recursos que empregam nas estratégias que adotam e a segunda afirma que qualquer característica distintiva que surja em uma empresa terá vida curta, pois poderá ser

adquirida ou desenvolvida internamente pela concorrência. Essas ideias predominaram no pensamento estratégico durante os anos 1980 (RIMOLI; NORONHA, 2012).

A partir dos anos 1990, alguns autores procuraram resgatar a ênfase na análise interna, afirmando que, na realidade, vantagens competitivas sustentáveis se baseiam em diferenças internas entre as empresas de um dado setor. Essa postura encontra respaldo em duas suposições opostas às anteriores: a de que empresas de um mesmo setor podem controlar individualmente recursos estratégicos diferenciados e que tais recursos não são facilmente imitáveis, bem como não estão disponíveis como objetivo de compra. Decorre dessas suposições que o ambiente externo é o mesmo para todas as empresas de um setor e a vantagem competitiva reside nas diferenças internas entre elas. Entende-se que é inviável aproveitar oportunidades externas sem o conhecimento dos recursos necessários para explorá-las (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Apesar de ter recebido diversas críticas devido à forte ênfase nos recursos internos, entre outras questões, a RBV sobreviveu, evoluiu e atualmente é considerada uma opção de análise estratégica bastante consistente que visa alcançar vantagens competitivas sustentáveis com base em recursos e capacitações únicos de uma empresa (RIMOLI; NORONHA, 2012).

2.4.1 Conceitos sobre ativos tangíveis, intangíveis, recursos e capacitações

De acordo com Rimoli e Noronha (2012) e conforme esboçado, a RBV é uma abordagem estratégica centrada nos recursos e nas capacidades internas de cada empresa. Para entender essa abordagem é necessário, inicialmente, explicar seus principais conceitos, pois, além de terem uso corrente na linguagem coloquial, são empregados por várias áreas do conhecimento com um sentido próprio.

No âmbito da RBV, recursos são os ativos que as empresas possuem, utilizados para elaborar e implementar estratégias; podem ser de dois tipos principais: tangíveis e intangíveis. Rimoli e Noronha (2012) afirmam que são exemplos de recursos como ativos tangíveis os produtos de uma empresa, seus equipamentos e instalações e que ativos intangíveis são os recursos que englobam a reputação de empresa na sociedade, um sistema de treinamento interno, o nível de conhecimento técnico acumulado, entre outros. A Petrobras, empresa brasileira de capital predominantemente estatal, exemplifica bem os tipos de recursos mencionados, tanto os relativos a instalações físicas e produtos como os de reputação e conhecimento. As capacitações constituem um subconjunto dos recursos de uma empresa, que

podem ser tangíveis ou intangíveis, mas devem permitir o aproveitamento total de outros recursos que ela controla. Desse modo, as capacitações sozinhas não permitem que uma empresa elabore e implemente suas estratégias, mas possibilitam recorrer a outros recursos para elaborá-las e implementá-las. Um exemplo que ilustra bem as capacitações são as competências dos gerentes, seu trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Segundo Rimoli e Noronha (2012), os recursos e as capacitações de uma empresa podem ser subdivididos em quatro amplas categorias: recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais.

- ✓ *Recursos físicos:* envolvem as unidades produtivas e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima. O nível de automação das unidades produtivas de empresas industriais e a utilização de tecnologia da informação e robôs podem ser importantes fontes de economia na fabricação dos respectivos produtos. A localização geográfica é um tipo de recurso físico importante para empresa de varejo, como Pão de Açúcar e Carrefour, que afeta as estratégias de abastecimento, de distribuição e de preço de suas mercadorias (RIMOLI; NORONHA, 2012).
- ✓ *Recursos financeiros:* referem-se a todo o dinheiro, proveniente de fontes variadas (acionistas, credores, bancos, investimentos, lucros retidos em exercícios anteriores), que as empresas empregam para elaborar e implementar suas estratégias. Uma composição adequada e equilibrada desses recursos – considerando liquidez, níveis de endividamento e retornos previstos, entre outros pontos – contribui de modo importante para alcançar as metas de crescimento e lucratividade (RIMOLI; NORONHA, 2012).
- ✓ *Recursos Humanos:* são os atributos e as qualidades dos profissionais, como por exemplo, a inteligência, os relacionamentos, os juízos de valor que fazem e o treinamento a que são submetidos. Devem ser ressaltadas também a experiência, a personalidade e a visão individual de funcionários, gerentes e empreendedores. A importância de empreendedores de sucesso, como Bill Gates da Microsoft ou do comandante Rolim em sua época na TAM, é bastante conhecida (RIMOLI; NORONHA, 2012).
- ✓ *Recursos organizacionais:* por fim, constituem-se dos atributos de grupos de pessoas e de organizações atuando como uma unidade, ao passo que os

recursos humanos constituem atributos individuais. Alguns tipos de recursos organizacionais são a estrutura formal e hierárquica, seus sistemas formais e informais de planejamento, coordenação e controle, suas definições estratégicas (missão, visão e valores), sua cultura e sua reputação e também as relações informais entre grupos dentro da empresa e as interações dela com outras instituições de seu ambiente de negócios. Como exemplo, podem ser mencionados, para empresas de grande porte, os *stakeholders*– grupos de influência como acionistas, clientes, funcionários, fornecedores etc. – interessados no desempenho superior de grandes empresas (RIMOLI; NORONHA, 2012).

2.4.2 O modelo VRIO

O entendimento da natureza dos recursos das empresas como ativos tangíveis e intangíveis e suas relações com as capacitações, vistas anteriormente, são fundamentais para a compreensão do conceito da RBV, o modelo VRIO.

Rimoli e Noronha (2012) afirmam que a RBV se apoia em duas suposições básicas sobre o modo como as empresas lidam com seus recursos e capacitações, portanto, em conjunto, mostram como algumas empresas permanecem à frente das concorrentes ao longo do tempo, gerando, contudo, vantagens competitivas sustentáveis. Essas suposições também constituem a base do modelo VRIO, que operacionaliza e dá sentido à RBV.

Segundo Rimoli e Noronha (2012), a primeira suposição admite que empresas diferentes que competem no mesmo setor podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacitações. Essa é a suposição de heterogeneidade de recursos e indica que algumas empresas podem ser mais competentes que as concorrentes. Ainda segundo os autores, a segunda suposição considera que algumas diferenças de recursos e capacitações entre empresas podem ser duradouras. Isso se dá porque as companhias que não possuem determinados recursos e capacitações teriam de gastar muito para compra-los ou então desenvolvê-los internamente. Esta suposição se refere à imobilidade dos recursos, ou seja, eles devem permanecer em apenas uma empresa, em longo prazo.

Um exemplo que ilustra bem as duas suposições é a marca das motocicletas Harley-Davidson (HD). A HD existe desde de o início do século XX e evoluiu com a passar dos

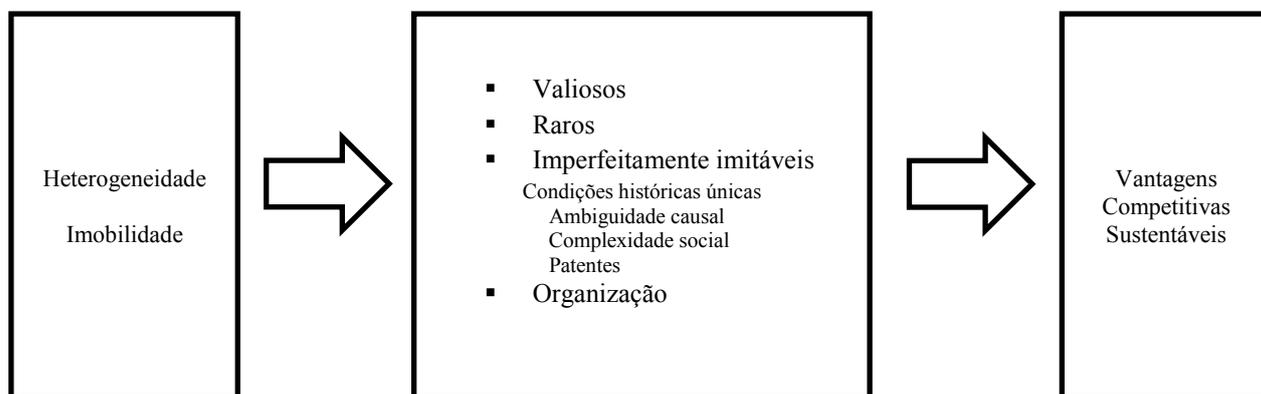
tempos, acompanhando grande parte dos principais eventos sociais e históricos nos Estados Unidos, incluindo as duas Grandes Guerras Mundiais, nas quais as motos tiveram papel de destaque. Porém, foi a partir dos anos 50 que esse ativo intangível se consolidou, adquirindo força e solidez que mantém até hoje. A marca HD simboliza um estilo de vida voltado à liberdade de confinamento e de convenções sociais e identifica seus usuários no mundo todo como possuidores de uma joia rara. Durante certos períodos, a Harley-Davidson Motor Company sofreu problemas financeiros e produtos que saíam de fábrica com defeitos. Entretanto, a força da marca permitiu que houvesse estabilidade nas vendas sem alterações de preço; esse exemplo revela um recurso heterogêneo (desenvolvido apenas na fabricante das motos) e imóvel (que perdura ao longo do tempo) (RIMOLI; NORONHA, 2012).

O exemplo da Harley-Davidson, exatamente por incorporar em si as duas suposições fundamentais da RBV, traz também as características do modelo VRIO, seu principal conjunto de ferramentas, pois tal marca é: de alto valor, rara, difícil de ser imitada e duradoura. Essas ferramentas permitem identificar os pontos fortes e fracos das empresas, pois dizem respeito a quantos atributos devem ser analisados para verificar o potencial competitivo dos recursos e capacidades. São eles: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

A Figura 3 ilustra o sistema básico da RBV, iniciando pelas suposições de heterogeneidade e imobilidade no primeiro retângulo; no segundo retângulo está esquematizado o sistema VRIO, que é descrito na sequência; e, por fim, os resultados alcançados, que são vantagens competitivas sustentáveis.

Figura 3 - Esquema básico da RBV

Pressupostos Recursos e capacidades Resultados



Fonte: Adaptado de (BARNEY, 1991).

A análise dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, qualificando-os segundo as características VRIO (são ou têm potencial para se tornarem valiosos, raros, inimitáveis e organizados), faz-se presente nesta dissertação na seção 5.2, Quadro 14, com o propósito de auxiliar a formulação da estratégia competitiva baseada na RBV, dando origem ao Passo 1 da mesma.

Dessa forma são explicados cada uma das etapas dos processos de recursos e capacitações, necessárias para que se atinja as vantagens competitivas sustentáveis como resultado final, de acordo com Rimoli e Noronha (2012).

2.4.2.1 Valor

É o primeiro requisito para que recursos e capacitações possam gerar vantagem competitiva e que sua combinação forneça valor, em termos de se aproveitar oportunidades ou evitar ameaças do ambiente externo. Apenas com essa condição satisfeita, os recursos considerados são valiosos. Nenhum recurso ou capacitação é valioso por si mesmo; eles são dependentes do contexto.

Nem sempre é simples ou rápido identificar se recursos e capacitações de uma empresa são valiosos, ou seja, se permitem o aproveitamento de oportunidades ou evitam ameaças do ambiente externo. Um modo de identificar o impacto positivo ou negativo de recursos e capacitações é examinar os custos e as receitas líquidos em que estão envolvidos. Se sua utilização resultar em aumento de receita líquida, redução de custos, ou ambas as coisas em comparação com uma situação em que eles não são utilizados, têm-se recursos e capacitações valiosos.

Outra maneira de identificar recursos e capacitações valiosas que podem ser exploradas pelas empresas é analisar sua cadeia produtiva. Cada elo ou estágio de uma atividade econômica necessita da aplicação de recursos e capacitações diferentes por empresas diversas. Dessa maneira, cada uma delas pode analisar, desenvolver e aperfeiçoar recursos e capacitações físicos, financeiros, humanos e organizacionais de natureza única, exercendo atividades dentro do mesmo setor (RIMOLI; NORONHA, 2012).

2.4.2.2 Raridade

É fundamental que as condições, os elementos e as características que adicionam valor aos recursos e capacitações da empresa sejam bem compreendidos, pois se trata do primeiro requisito para ela ser competitiva. Porém, se muitos concorrentes tiverem acesso a recursos valiosos, não haverá vantagem real ou duradoura para ninguém, isso porque todos controlariam seus recursos e capacitações semelhantes e isso os conduziria a uma situação de paridade competitiva. Embora a ênfase do modelo RBV esteja na obtenção de vantagens competitivas sustentável, a paridade competitiva é algo desejado também, sabendo-se que nem todos os recursos e capacitações de uma empresa precisam ser raros e valiosos.

Desse modo, em condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa obtenha vantagem competitiva sobre as outras, elas aumentam suas chances de perpetuação. Nesse sentido, a paridade competitiva funciona como uma pré-condição ou uma base para se conseguir algumas vantagens competitivas.

Não é difícil perceber que, se os recursos e as capacitações valiosas de uma empresa forem absolutamente únicos em meio ao grupo de concorrentes atuais e potenciais, eles podem gerar vantagens competitivas. Esse seria o cenário perfeito, ou seja, situação ideal, mas na realidade é mais provável encontrar um número pequeno de concorrentes que dominam recursos ou capacitações valiosas e possuem certo nível de vantagem competitiva.

Quanto mais raro (controlado por menos concorrentes) for um recurso ou capacitação que já é valioso, maior será sua chance de gerar vantagens competitivas. Essa situação fica muito clara pela concorrência entre as empresas que oferecem canais de TV fechada, como, por exemplo, NET, SKY, TVA, Via Embratel, etc. e nos sistemas de telefonia móvel, aos quais praticamente todas as pessoas têm acesso, de modo que, em termos de recursos, tais sistemas não são mais raros, como algum tempo atrás (RIMOLI; NORONHA, 2012).

2.4.2.3 Imitabilidade

Empresas com recursos raros e valiosos normalmente praticam inovação, uma vez que elaboram e implementam soluções que os concorrentes não conseguem por não contarem com os recursos e as capacitações necessários.

Empresas desse tipo se utilizam de recursos que permitem serem pioneiros, o que é muito positivo, entretanto, recursos e capacitações que já são valiosos e raros somente poderão gerar vantagens competitivas sustentáveis se os concorrentes que os não possuem tiverem dificuldades para desenvolvê-los internamente ou comprá-los. Recursos que detêm essas características são, além de valiosos e raros, imperfeitamente imitáveis, e as empresas que os possuem realizam vantagens competitivas sustentáveis: a imitabilidade imperfeita.

A questão da imitação imperfeita, que fornece sustentação ao longo do tempo a vantagens competitivas de uma empresa, está, em última análise, atrelada aos custos proibitivos que um concorrente deve incorrer para gerar a imitação, seja por duplicação, seja por substituição. Tais custos podem ser classificados em quatro grupos: condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidades sociais e patentes (RIMOLI; NORONHA, 2012).

- ✓ *Condições históricas únicas.* O sucesso de uma empresa pode ter sido construído com base no desenvolvimento de recursos e capacitações em condições especiais que ocorreram no momento histórico de sua criação e que, a partir de determinado momento, deixaram de existir. Quando essa condição ou atributos estiverem cessados, será mais difícil aos concorrentes imitar, seja via duplicação direta ou substituição.
- ✓ *Ambiguidade causal.* Este fator se caracteriza como uma barreira à imitação para as empresas concorrentes, porque muitas vezes é difícil para elas compreender a relação entre recursos e capacitações que geram determinada vantagem competitiva. Em outras palavras, as causas de uma vantagem competitiva podem ser ou parecer ambíguas para as organizações concorrentes. Normalmente, não há ambiguidade causal nas empresas, ou seja, os gerentes não têm dúvidas sobre os recursos e as capacitações envolvidas na obtenção de vantagens competitivas. Mas, na realidade, os gerentes de uma empresa que possui vantagens competitivas sobre as concorrentes nem sempre compreendem perfeitamente as causas – a combinação de recursos e capacitações que produzem as vantagens competitivas. Há diversos recursos e capacitações, como, por exemplo, trabalho em equipes de projetos, cultura organizacional, relacionamento com clientes, entre outros, que muitas vezes não são totalmente compreendidos pelos gerentes por várias razões, entre elas, talvez, os recursos que geram vantagens competitivas sejam simples, mas despercebidos pelos gerentes.

- ✓ *Complexidade social.* São recursos e capacitações ligados aos relacionamentos interpessoais, a outros recursos sociais ou, ainda, estão imiscuídos na cultura organizacional; podem ser caros e difíceis de imitar, seja por duplicação direta, seja por substituição. Os relacionamentos interpessoais são a rede de relações entre gerentes e diretores ou entre equipes de trabalho que pode existir em algumas empresas e que é responsável pela realização de vantagens competitivas que, por serem únicas, são muito difíceis de serem duplicadas e até substituídas. A cultura organizacional de uma empresa pode ter certas características que favorecem, por exemplo, questões de qualidade total, que visa à satisfação dos clientes, bem como pode ou não favorecer diversos outros processos organizacionais. Recursos e capacitações sociais como os relacionamentos e a cultura organizacional são mais prevalentes em empresas grandes, com muitos funcionários, pois sua influência tende a ser maior do que nas pequenas organizações.
- ✓ *Patentes.* São arcabouços legais projetados para proteger pessoas e empresas que desenvolvem inovação ou tecnologia que podem gerar ou serem empregadas em produtos e serviços e incorreram em custos altos para fazê-los. Durante o período de vigência de uma patente, a inovação, tecnologia ou segredo industrial pode ser utilizados a determinado custo, construindo, assim, uma garantia de exploração financeira para seu detentor. Nesse sentido, enquanto estiver vigente, uma patente constitui uma barreira à imitação. São muito comuns nas empresas farmacêuticas, no setor químico em geral, em biotecnologia, etc. Algumas vezes, a utilização de patentes acaba gerando o efeito contrário ao de barreira à imitação, porque as empresas, ao fazerem um pedido de patente, devem declarar uma quantidade razoável de informações sobre o que está sendo patenteadado.

2.4.2.4 Organização

Foi visto que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por uma empresa está relacionada ao valor, à raridade e à imitabilidade de seus recursos e capacitações. Mas, para que essas três condições possam realmente acontecer e configurar vantagens competitivas sustentáveis, a empresa em questão deve estar organizada de modo que possa explorar seus recursos e capacitações com esse fim. Isso significa que os diversos elementos que compõem

uma empresa, como sua estrutura hierárquica, seu sistema de gestão empresarial, sistemas de contratação, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, sistemas de controle de desempenho gerencial, entre outros, devem ser consistente entre si e organizados. A estrutura hierárquica de uma empresa identifica os fluxos de comunicação horizontal, vertical e diagonal, bem como quem se reporta a quem nesse contexto.

O sistema de gestão empresarial envolve questões como delegação de tarefas e de poder, trabalho em equipe, níveis de decisão, etc., e precisa estar adequado à estrutura hierárquica. Os sistemas de contratação, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos devem ser definidos e administrados consistentemente com os dois elementos anteriores, assim como os sistemas de controle gerencial. Permeando todos esses elementos, outros fatores podem ser considerados, como, por exemplo, os aspectos formais e informais do processo global de gestão, aspectos ligados à motivação, etc.

Os elementos descritos, que compõem a organização interna das empresas, são considerados recursos e capacitações complementares, pois sozinhos possuem pouca vocação para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, podem facilitar grandemente a exploração efetiva de outros recursos e capacitações, potencializando-os na realização de vantagens competitivas sustentáveis (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Algumas críticas têm sido endereçadas ao modelo VRIO. Entre elas, a que afirma ser muito difícil um dado recurso atender simultaneamente às quatro condições discutidas. Capacidade técnica, por exemplo, pode ser adquirida por quaisquer empresas, não sendo, portanto, rara e nem de difícil imitação (CONTADOR et al., 2014).

2.4.3 Capacitações

Capacitações existem quando os recursos são integrados deliberadamente para se executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas, as quais segundo Hitt *et al.* (2008) variam desde a seleção de recursos humanos até o marketing de produtos e atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Hitt *et al.* (2008), as capacitações normalmente se baseiam na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa. Já as capacitações específicas são referentes a cada cliente e geralmente são criadas a partir de

interações repetidas com clientes e do aprendizado sobre suas necessidades (HITT *et al.*, 2008).

Dessa forma, Hitt *et al.* (2008) afirmam, também, que as capacitações normalmente são criadas em áreas funcionais específicas (por exemplo, fabricação, pesquisa e desenvolvimento e marketing), ou em parte da uma área funcional (por exemplo, publicidade). Contudo, pesquisas indicam uma relação entre as capacidades criadas em determinadas áreas financeiras e o desempenho funcional da empresa tanto no nível corporativo quanto no nível de unidade de negócio, o que indica, por sua vez, a necessidade de criar capacitações em ambos os níveis.

2.4.4 Competências essenciais

O conceito relativo a competências essenciais adquiriu relevância nos estudos sobre administração a partir de artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation* (A competência essencial da organização), de C. K. Prahalad e Gray Hamel. As competências essenciais são constituídas de recursos intangíveis que, em relação aos concorrentes, são essenciais para que a organização possa oferecer produtos e serviços diferenciados.

Segundo Hitt *et al.* (2008), as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva. Estrategicamente, estão, portanto, num patamar superior às capacitações. Essas capacitações formam-se em torno das áreas funcionais ou funções que a empresa desenvolve. Esses autores fornecem vários exemplos de capacitações nas empresas, alguns deles são exibidos no Quadro 1 (HITT *et al.*, 2008, p. 78).

Quadro 1 – Exemplos de Capacitações das Empresas

Áreas Funcionais	Capacitações	Exemplos de Empresas
Distribuição	Utilização eficaz de técnicas de gerenciamento de logística.	Wal-Mart, Dell
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e reter funcionários.	Microsoft, Dell
Fabricação	Aptidões de design e produção resultando em produtos confiáveis.	Komatsu
	Qualidade do produto e do design.	Gap Inc.
	Miniaturização de componentes e produtos.	Sony

Fonte: (HITT *et al.*, 2008).

O processo de mudança e evolução da própria empresa constitui o fator fundamental de maior flexibilidade que permite explorar diferentes mercados. As competências essenciais estão ligadas ao conhecimento e à tecnologia, mas não dependem deles, podendo também estar localizados em funções administrativas. Para desenvolver competências essenciais em longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e de inovação organizacional (RIMOLI; NORONHA, 2012).

A identificação do conjunto de recursos que deverão ser utilizados, assim como a avaliação do grau de capacitação que a empresa adquire ou têm para adquirir em cada uma das funções que desenvolve, a partir do nível de qualificação dos recursos que utiliza, também faz-se presente na seção 5.2, Quadro 14, originando os Passos 2, 3 e 4 na formulação da estratégia competitiva baseada na RBV.

Segundo Rimoli e Noronha (2012), isso quer dizer que as competências envolvem a aprendizagem coletiva da organização, especialmente relacionadas à como lidar simultaneamente com diversas habilidades (tecnologia, produção, comercialização etc.). Constituem o conjunto de habilidades que capacitam a organização a oferecer um benefício diferenciado aos clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente.

São quatro as características principais das competências essenciais. A primeira delas é a abrangência empresarial, que se refere ao fato de se aplicar a vários produtos ou negócios, sem ser característica de determinada área ou profissional isoladamente. Em seguida, vem à estabilidade no tempo: as competências essenciais são mais estáveis e duradouras que os produtos e processos que se baseiam nelas; seus produtos traduzem momentaneamente as

competências essenciais, porque elas são mais estáveis, duradouras e envolvem mais lentamente que os produtos aos quais se aplicam. A terceira característica é a aprendizagem ao fazer: as competências são geradas e aperfeiçoadas como resultado do trabalho gerencial e operacional do dia-a-dia; quanto mais se desenvolve uma competência, maior destaque ela consegue perante seus concorrentes. A última é o lócus competitivo, que aponta a concorrência no respectivo produto-mercado meramente como a expressão superficial de uma competição mais profunda e mais real que ocorre em termos de competências (RIMOLI; NORONHA, 2012).

As caracterizações de competências essenciais em uma empresa requerem identificar se (a) conduzem acesso potencial a uma variedade de mercados; (b) fazem significativa contribuição ao benefício percebido de clientes no produto final e (c) são administrativos enfatizando um modelo de coordenação e de aprendizagem.

Nesse sentido, a construção das competências é um processo no qual a empresa desenvolve uma configuração estratégica procurando atingir e exercitar os objetivos estratégicos. O processo compreende, de um lado, o objetivo estratégico presente, e de outro lado, a produção de resultados, o objetivo estratégico futuro e suas perspectivas. A construção de competências se dá por meio da melhor combinação de recursos tangíveis e intangíveis (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Conhecendo a fundo as características das competências essenciais possibilita analisar como a concorrência compete e quais são os desejos e anseios dos clientes em termos de funções que a empresa desenvolve. Ela faz-se presente na seção 5.2, Quadro 14, originando os Passos 5, e 6 na formulação da estratégia competitiva baseada na RBV.

Rimoli e Noronha (2012) afirmam que, em resumo, o grande desafio é criar o futuro e não tentar adivinhar como ele será, ou seja, a construção de competências implica uma participação ativa e conjunta de várias áreas da empresa, visando entender as condições que poderão ocorrer e, usando a imaginação, criar contextos plausíveis com o que se deseja atingir. As competências essenciais podem diferenciar a empresa perante seus concorrentes e possuem três características básicas: devem ser de difícil imitação pelos concorrentes, significativamente relacionadas aos benefícios que usuários finais recebem e permitir acesso à ampla variedade de produtos-mercados. Quanto mais às competências alcançarem esses três requisitos, mais a empresa oferecerá valor aos clientes por meio de seus produtos e serviços, alcançando vantagens competitivas diferenciadas e sustentáveis. Tais características que

ilustram o conceito de competências essenciais serão representadas pela metáfora de uma árvore (RIMOLI; NORONHA, 2012).

De acordo com Rimoli e Noronha (2012), a árvore procura ilustrar a maneira como as competências essenciais atuam nas empresas por meio de uma analogia entre as partes que compõem uma árvore (raízes, tronco, copa e frutos) envolvendo os atributos envolvidos até aqui. A raiz corresponde a valores, crenças e pressupostos básicos da empresa, formados ao longo do tempo da empresa e que constituem a base das ações dos funcionários nos diversos níveis e os componentes principais das competências. O tronco corresponde ao conhecimento básico aplicado às plataformas de produtos e processos e constitui outro componente de competência que a empresa armazena e utiliza quando é necessário. O grau de conhecimento disponível no âmbito de uma organização permite-lhe atuar com sabedoria e adequação diante dos desafios do dia-a-dia. A copa – com as ramagens e os frutos – corresponde à habilidade definidas de modo mais aplicado e diretamente relacionado aos produtos e serviços que competem nos produtos-mercados nos quais a empresa atua.

Tomemos por exemplo a adaptação do modelo para a empresa Honda, em que as raízes mostram as áreas em que a organização possui excelência em termos de capacitações e habilidades. A metáfora da raiz se refere a Honda construir a base de suas operações e também ao fato de não serem características muito aparentes. Todas essas capacitações excelentes convergem para o produto essencial, que deve estar bastante relacionado aos benefícios que os clientes recebem – representado pelo tronco da árvore -, que são os motores pequenos. Por fim, os frutos da árvore representam os resultados de excelência distribuídos aos clientes, que, neste exemplo, se traduzem nos seguintes produtos-mercados: carros pequenos, coletores de neve, motocicletas e cortadores de grama (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Porém, Rimoli e Noronha (2012) alertam para se ter uma atenção especial no que se diz respeito às competências essenciais começarem a se tornar obstáculos, uma vez que, as mesmas competências que hoje asseguram vantagens competitivas à empresa podem se transformar em fontes de dificuldades no futuro, caso não haja mudanças no ambiente empresarial e a organizacional. Essa postura não se coaduna com o conceito e o espírito das competências essenciais e revela, na verdade, as rigidezes essenciais.

De acordo com Rimoli e Noronha (2012), as rigidezes essenciais são como frutos perniciosos das competências essenciais originadas de áreas de excelência das empresas que,

com o passar do tempo, se transformam em rotinas entranhadas. O que um dia permitiu que a organização se descasasse e consolidasse uma posição diferenciada no mercado passou a ser uma camisa de força que inibe a habilidade de desenvolver produtos novos sobre conhecimentos e rotinas que não sejam familiares.

As rigidezes essenciais são extremamente importantes para avaliar se as competências atuais de uma organização estão cumprindo seu papel de prover vantagens competitivas sustentáveis ou se estão se comportando de modo contrário a isso. Assim, não basta identificar comportamentos e chegar às competências, é preciso identificar o papel delas nas organizações e verificar se estão e se continuarão consistentes com as oportunidades oferecidas pelo mercado (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Sendo assim, fica definido os últimos três passos para a formulação da estratégia competitiva baseada na RBV, que faz-se presente nessa dissertação na seção 5.2, no Quadro 14.

2.5 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

O modelo de campos e armas da competição nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que interessam das que não interessam. As primeiras estão relacionadas aos campos da competição e as segundas às armas da competição (CONTADOR, 2008).

Preço, qualidade do produto e variedade de modelo são exemplos de vantagens competitivas, porém, propaganda, produtividade e rapidez de produção são exemplos de fonte de vantagem competitiva, muito disseminadas no meio acadêmico e empresarial, porém o cliente não está interessado em saber como está a produtividade da empresa, muitas vezes ela nem sabe o que isso significa, ele está interessado sim em saber se o produto é barato, tem qualidade, variedade de modelos e etc. Portanto, neste exemplo, podemos dizer que o preço, qualidade do produto e variedade são denominados campos da competição, enquanto propaganda, produtividade e rapidez de produção serão denominadas como armas da competição. A vantagem disso é deixar claro o que pode ser uma vantagem competitiva, ou seja, os campos da competição. Segundo Contador (2008), autor do modelo, só existe vantagem competitiva onde há interesse do cliente, ou seja, só há vantagem competitiva nos

campos da competição. As armas da competição são todos os meios e recursos que a empresa utilizará para se tornar mais competitiva naquele um ou mais campos da competição escolhidos para competir.

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

Teoricamente, campo da competição é definido como “o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, p. 19). As vantagens competitivas são aquelas que interessam ao comprador.

Arma da competição, por sua vez, é teoricamente conhecida como qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Depois de algumas revisões, Contador (2012) fornece uma extensa lista de cerca de 300 armas, e a grande vantagem do modelo CAC é fornecer um procedimento para selecionar, dentre essas, um conjunto em torno de 40 a 60 armas que representarão as armas da competição para empresas de um mesmo setor econômico, como, por exemplo, indústria calçadista, montadoras de automóveis, bancos comerciais, hospitais, etc.

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

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

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

- estratégia competitiva de negócio é a estratégia para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado a partir da escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

- estratégia competitiva operacional são as ações internas da empresa para a implementação da estratégia competitiva de negócio. Consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos.

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

2.5.1 Campos da Competição, campo coadjuvante e o par produto/mercado

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

O modelo CAC apresenta 14 campos da competição que, segundo o autor, parecem ser suficientes para expressar a forma como as empresas competem. Em todas as aplicações feitas pelo autor, realizadas de 1990 a 2007 envolvendo 471 empresas, sempre foi possível representar a estratégia competitiva de cada uma dessas empresas por meio desse conjunto de 14 campos.

Contudo, Contador (2008, p. 60) observa que, em tese, poderá ocorrer alguma situação em que essa configuração não seja adequada, capaz e suficiente e que, no futuro, poderão surgir novos campos quando os clientes passarem a valorizar novas características dos produtos ou das empresas. Os 14 campos e as várias formas de combinação desses campos, são as alternativas para uma empresa se diferenciar. Os campos da competição são agregados em cinco macros campos, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Configuração dos Campos da Competição

Macro Campos	Campos da Competição
PREÇO	1) Valor; 2) Condições de Pagamento; 3) Premio ou Promoção
PRODUTO	4) Projeto; 5) Qualidade; 6) Diversidade
ATENDIMENTO	7) Acesso ao Atendimento; 8) Projeto; 9) Qualidade
PRAZO	10) Prazo de Entrega; 11) Prazo de Atendimento
IMAGEM	12) Produto e Marca; 13) Credibilidade; 14) Responsabilidade Social

Fonte: (Contador, 2008).

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

Além do campo da competição, o modelo CAC define também o campo coadjuvante, que contribui para o alcance e/ou manutenção das vantagens competitivas, explica Contador (2008). O campo coadjuvante é complementar ao campo da competição e constitui-se nos mesmos 14 campos da competição mostrados no Quadro 2. Assim, a estratégia de negócio da empresa pode, e muitas vezes o faz, envolver a escolha de um campo principal, o da competição, e mais um ou dois campos secundários, os coadjuvantes, para cada par produto/mercado.

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

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

2.5.1.1 Conceitos e definições sobre competir em cada campo da competição

Os significados de competir em cada campo são:

- *competir em preço*: ofertar aos clientes produtos/serviços com preço menor do que o da concorrência. Competir nesse campo significa ter maior produtividade e custos mais baixos.

- *competir em condições de pagamento*: disponibilizar aos clientes amplas formas de pagamento através de financiamento próprio, financiamento bancário/financeira; cartão de crédito e descontos para pagamento à vista;

- *competir em prêmio ou promoção*: ofertar de forma temporária aos clientes, sem ajuste no preço, melhores vantagens, utilizando sorteios, concursos, ofertas. Trata-se de uma competição em preço, mesmo que temporária.

- *competir em projeto do produto*: desenvolver produtos/serviços que venham ao encontro dos desejos dos clientes com características e atributos, considerando a qualidade dos materiais e do acabamento.

- *competir em qualidade do produto*: oferecer produtos ou serviços de melhor qualidade, considerando a qualidade dos materiais utilizados, durabilidade e acabamento. A qualidade do produto depende do projeto do produto/serviço.

- *competir em diversidade de produtos*: disponibilizar aos clientes maior quantidade de modelos de um mesmo produto/serviço, atendendo às necessidades de clientes em vários segmentos de mercado. Significa também agregar um serviço a um serviço, um bem a um bem, um serviço a um bem ou um bem a um serviço.

- *Competir em acesso ao atendimento*: disponibilizar melhor acesso ao atendimento para os clientes, considerando a localização da empresa e da rede de atendimento ou distribuição, horário de atendimento, internet e venda direta.

- *Competir em projeto de atendimento*: tendo em consideração os canais de acesso escolhidos (físico e/ou virtual e/ou venda direta), desenvolver atendimento com características que atendam aos desejos dos clientes de forma mais atraente que as dos concorrentes.

- *Competir em qualidade do atendimento*: tendo como base o projeto de atendimento, disponibilizar atendimento (pré-venda, durante a venda e pós-venda) ao cliente de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. Nesse campo considera-se o desempenho do atendente e o ambiente do atendimento;

- *Competir em prazo de entrega*: entregar/executar o produto/serviço em menor tempo. Nesse campo, considera-se a negociação e o cumprimento do prazo negociado;

- *Competir em prazo de atendimento*: Atender o cliente em prazo menor. Considera-se nesse campo o tempo que o cliente espera para ser atendido e o tempo do processo de atendimento (execução);

- *Competir em imagem do produto e da marca*: ofertar produtos/serviços que tenham melhor imagem sob a ótica dos clientes;

- *Competir em imagem confiável*: sob a ótica dos clientes, fornecedores, funcionários, investidores, acionistas e comunidade, ter imagem de empresa que se possa acreditar, com valores e princípios melhores que os concorrentes;

- *Competir em imagem em responsabilidade social*: sob a ótica dos clientes, ter imagem em responsabilidade social. Esse campo é composto pela imagem cívica (desenvolvimento social) e imagem preservacionista (meio ambiente).

2.5.2 Armas da Competição

De acordo com o campo da competição que a empresa escolheu competir, ela deverá escolher recursos ou atividades apropriadas para a competição, ou seja, armas que possam lhe proporcionar uma ou mais vantagens competitivas.

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

qualquer tipo de empresa. Contador (2012) apresenta uma relação contendo cerca de 300 armas agrupadas segundo essa classificação.

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

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

Para uma arma ser considerada de competição, ela deve possuir conteúdo estratégico. Aplicando esse conceito sobre a lista de armas oferecida por Contador (2008) pode-se extrair o conjunto de armas da competição da empresa que são as mesmas para qualquer empresa do mesmo ramo de atividade. As pesquisas desenvolvidas por Contador mostraram que as armas da competição variam no entorno de um conjunto de 40 a 60 armas. As armas da competição, por sua vez, são classificadas segundo sua importância em relação a um dado campo da competição, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, cujas definições são:

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

- *Arma irrelevante*: não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no campo coadjuvante e deve ter baixa intensidade em sua utilização, exigindo pequeno investimento. Porém, são armas que a empresa necessita manter para sustentar suas operações.

- *Arma semi-relevante*: proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e deve ter intensidade média em sua utilização, não se justificando um alto investimento.

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

A matriz de priorização de armas é uma matriz quadrada que contém todas as armas da competição tanto nas linhas como nas colunas. A arma de uma linha é então comparada com todas as demais armas em termos de importância para competir num campo de interesse, recebendo pesos - 2, - 1, 0, 1 e 2, se for muito menos importante, menos importante, de igual importância, mais ou muito mais importante. Evidentemente, as armas mais importantes somarão mais pontos.

Utiliza-se então o índice de *Nihans* para separa as armas nos três grupos (armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes). Para entender a aplicação do índice de *Nihans*, imagine que num conjunto de n armas a arma i tenha recebido o número de pontos X_i . O índice de *Nihans* é definido pela expressão seguinte:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

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

2.5.2.1 Alvo das armas

O modelo CAC possui uma terceira entidade, além de campo da competição e arma da competição, que é o alvo da arma. Arma, por definição, é uma atividade ou recurso da empresa. É bom ressaltar que uma arma pode competir em mais de um campo, porém com diferentes objetivos conforme o campo da competição. Na arma programação da produção, por exemplo, em que decide-se por competir em preço, a empresa precisa ter alta produtividade para obter baixo custo e o programa de produção deve evitar o máximo as paradas de máquinas e de pessoal (porque horas paradas geram custos), o que provavelmente obrigará o produto a sofrer algumas paradas. Se a empresa decidiu competir em prazo de

entrega, precisa também ter alto velocidade de produção e o programa de produção deve evitar ao máximo as paradas do produto, o que provavelmente obrigará as máquinas e o pessoal a sofrer algumas paradas.

Essas duas situações decorrem do fato de ser difícil balancear os tempos das operações. É fácil entender que o programa de produção que tem por objetivo aumentar a produtividade é diferente daquele cujo objetivo é aumentar a velocidade, ou seja, a mesma arma, programação da produção, gera dois programas de produção diferentes, uma vez que tem objetivos diferentes.

Dessa maneira, para o modelo CAC, o objetivo da arma é denominado de alvo da arma. Alvo da arma é, assim, uma terceira entidade, pois é distinta de campo e arma da competição. Portanto, conclui-se que: 1) o alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas e 2) há um alvo relacionado a cada campo da competição.

Em decorrência do conceito alvo, conclui-se que: 1) uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes; 2) para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo.

O Quadro 3 ilustra como ocorre essa interação entre campo da competição, arma e alvo da competição:

Quadro 3 - Interação, campo, arma e alvo da competição

Armas da Competição (origem das vantagens competitivas)	Alvos das Armas (indicador de desempenho)	Campos da Competição (vantagem competitiva)	Grau de Competitividade (indicadores de resultado)
Programação da Produção	Produtividade	Preço	Variação Absoluta ou Percentual: - do faturamento - da receita líquida - do volume de produção Rentabilidade
CEP	Qualidade no Processo	Qualidade do Produto	
Projeto de Embalagem	Flexibilidade	Diversidade de Produto	
SAC	Novidade	Projeto do Produto	
CRM	Qualidade no Processo	Qualidade do atendimento	
	Velocidade	Projeto do Atendimento	
		Prazo de Entrega	
		Prazo de Atendimento	

Fonte: (CONTADOR, 2008).

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

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

- *grau de competitividade*: mede a competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico. O modelo CAC adota a variação absoluta ou a variação percentual em um determinado período de tempo (quatro ou cinco anos) do faturamento, da receita líquida, do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado, acrescidos da rentabilidade;

- *intensidade da arma*: informa o nível de excelência com que a arma da competição é utilizada pela empresa. “Representa também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma” (CONTADOR, 2008, p. 114). O modelo CAC adota cinco níveis de intensidade (1 a 5). Se a arma não é utilizada pela empresa, adota-se nível zero.

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

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

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

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

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

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

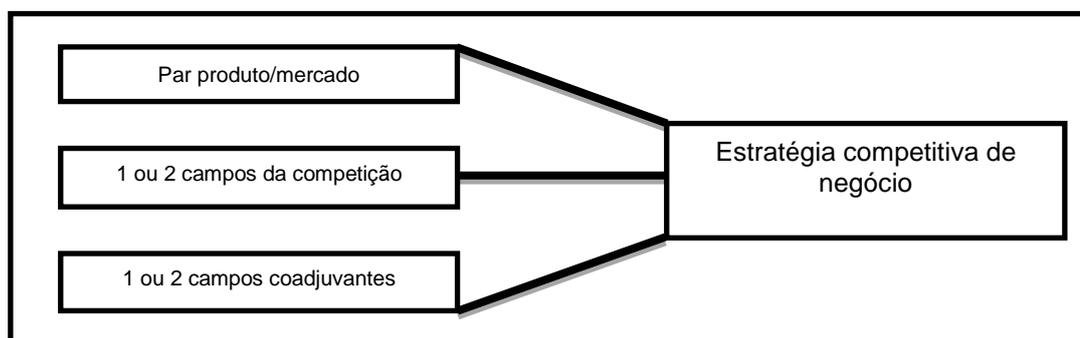
- *poderio competitivo*: definida em função de um subconjunto de campos e medida pela média dos valores dos focos nesses campos. É particularmente interessante calcular esse variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informará o poder competitivo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

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

2.5.3 A concepção do modelo quanto às estratégias operacionais e de negócio

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Ela versa basicamente sobre quatro questões: 1) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); 2) definição da linha de produtos; 3) definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado) e 4) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado. A estratégia evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem relação em relação aos clientes e aos concorrentes). A Figura 4 ilustra esse processo.

Figura 4 – Concepção de estratégia competitiva de negócio



Fonte: (CONTADOR, 2008).

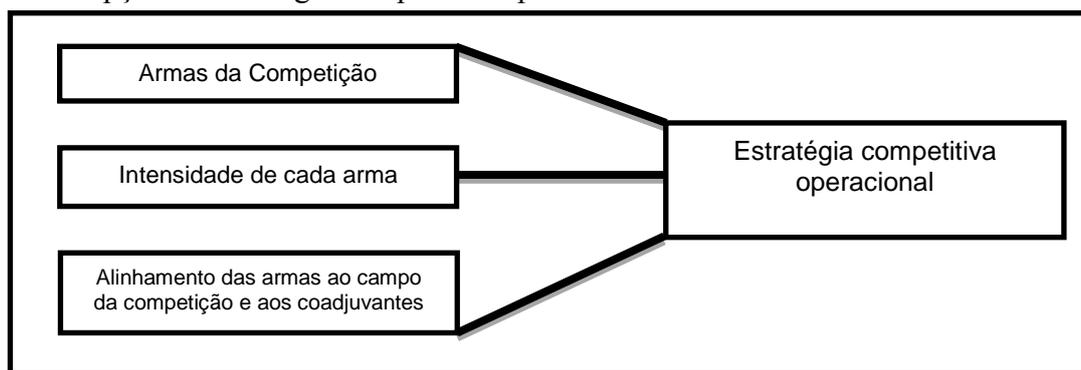
Como definido, muitos são os passos necessários para a formulação da estratégia competitiva de negócio pelo modelo de campos e armas da competição, dentre eles: 1) estruturar o sistema de inteligência competitiva; 2) entender o negócio (que envolve muitas etapas, como analisar o ambiente empresarial, identificar as empresas concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes) e 3) identificar e analisar oportunidades e ameaças.

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas à empresa que são necessária à implementação da estratégia competitiva de negócio. A condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos campos da competição e

aos campos coadjuvantes da empresa, ou seja, alinhar as estratégias competitivas operacionais às estratégias competitivas de negócio.

Sua formulação consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos. Ela evidencia a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentam sua competitividade. A Figura 5 ilustra como se desenvolve esse processo.

Figura 5 – Concepção de estratégia competitiva operacional



Fonte: (CONTADOR, 2008).

É importante mencionar que a estratégia competitiva de negócio é implementada por meio das estratégias competitivas operacionais por duas razões: 1) a estratégia competitiva de negócio não passa de uma ideia, portanto é abstrata; 2) a empresa tem domínio sobre suas ações e recursos, que são suas armas da competição.

2.5.4 A validação da tese

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

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

Para testar se a escolha do campo da competição influencia a competitividade da empresa, foi aplicado o índice de *Nihans* sobre o grau de competitividade das cerca de duas

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

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

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

Com relação às duas outras variáveis fundamentais, conclui-se que a dispersão não tem influência nenhuma sobre o grau de competitividade da empresa (grau de explicação de 0,167), enquanto que a intensidade média das armas (IMA) apresentou um coeficiente de correlação de 0,67 com o grau de competitividade. Esse último resultado é coerente, pois as empresas estão bastante sugestionadas pelos programas de qualidade total e, evidentemente, ao intensificar todas as suas armas, a empresa estará também aumentando seu foco. A Tabela 1 mostra o resultado das pesquisas com relação às variáveis fundamentais, o que comprova a tese do modelo: “para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”.

Tabela 1 - Variáveis fundamentais para a validação da tese

Setor Econômico	Quantidade Empresas	Coeficiente Correlação r			Nível de Significância α		
		IMA	Foco	Dispersão	IMA	Foco	Dispersão
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 passg.	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. Confeccões (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
Total de empresas e média do r	176	0,669	0,890	0,490			
Coeficiente de explicação (r²)		0,448	0,792	0,167			

Fonte: (CONTADOR, 2008).

A validação da tese levou também à validação de quatro condicionantes da competitividade defendido pelo CAC, que são: 1) Produto adequado ao mercado que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição, assim como para os coadjuvantes e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade de cada arma em função da sua relevância para a competição.

Contador (2008) fornece um procedimento para formulação da estratégia competitiva da empresa por meio de nove passos formalmente descritos, conforme mostrado no Quadro 4, apresentada na seção 2.5.5, que atende essas quatro condicionantes da competitividade.

Uma das vantagens desse modelo é, portanto, apresentar um método inteiramente formalizado para formulação da estratégia competitiva.

2.5.5 Formulação da estratégia competitiva segundo o modelo CAC

Contador (2008) fornece um procedimento para formulação da estratégia competitiva da empresa que pode ser implementado por meio de nove passos apresentados no Quadro 4, o qual atende às quatro seguintes condicionantes da competitividade destacadas pelo modelo CAC:

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

Quadro 4 – Passos para a formulação da estratégia competitiva segundo Contador

Passo 1. Definir a empresa almejada. 1) Delinear o negócio; 2) Fixar os objetivos permanentes.
Passo 2. Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
Passo 3. Entender o negócio. 1) Entender o macro ambiente; 2) Entender a indústria e identificar os disputantes do sucesso; 3) Entender os clientes e fornecedores; 4) Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e 5) Entender os concorrentes atuais.
Passo 4. Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos. 1) Identificar oportunidades, ameaças e riscos 2) Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.
Passo 5. Formular alternativas de estratégias competitivas de negócio. 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; 2) Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.
Passo 6. Decidir a estratégia competitiva de negócio.
Passo 7. Definir a estratégia competitiva operacional.
Passo 8. Implementar a estratégia competitiva empresarial.
Passo 9. Controlar os resultados da estratégia competitiva adotada. 1) Monitorar e avaliar as respostas dos clientes a nova estratégia; 2) Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; 3) Alterar a estratégia de negócio e a operacional conforme as respostas do clientes e as reações dos concorrentes; e 4) Retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

Fonte: (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), é fundamental estruturar a empresa para formular a estratégia competitiva de empresa e controlar seus resultados. Para isso, o autor sugere criar o sistema de inteligência competitiva que, com a definição da empresa que se deseja feita pela alta administração, passa a cuidar de todos os demais passos do procedimento anteriormente descrito.

Os Passos 3 e 4 são executados com o propósito de cumprir o Passo 5, que busca municiar a alta administração com informações para a importante tomada de decisão embutida no Passo 6, ou seja, decidir os campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado. Isto deve ser feito de forma a explorar as oportunidades do mercado, posicionando a empresa perante a concorrência.

O Passo 7 corresponde a: 1) identificar as armas da competição para a empresa (na verdade, para o setor de atividade ao qual ela pertence); 2) selecionar essas armas em relevantes, irrelevantes e semi-relevantes e 3) definir a intensidade dessas armas com o objetivo de obter alto foco e baixa dispersão nos campos da competição e coadjuvantes.

Contador (2008) também afirma que implementar a estratégia competitiva significa eleger e coordenar as ações para colocar as armas na intensidade definida no passo anterior.

2.6 ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS CAC, PORTER E DA RBV

O objetivo desta seção é comparar e analisar os três modelos discutidos anteriormente, mostrando as diferenças e semelhanças, vantagens e desvantagens entre eles, definidas através do objetivo e da estrutura dos modelos, condição essencial para que deles sejam extraídos alguns constructos que auxiliem na formulação da estratégia competitiva da empresa a ser proposta.

Sendo assim, esta seção vem a atender o primeiro objetivo específico da dissertação. Para tanto, o estudo foi dividido em dois níveis:

No primeiro nível, a classificação dos modelos interessa mais à compreensão do pensamento de cada autor e é feita sob dois critérios: 1) fatores que determinam a competitividade (internos e externos, ou ambos); 2) existência de alinhamento entre estratégias de negócio e operacional.

No segundo nível, a classificação está endereçada à escolha de um método suficientemente padronizado que seja capaz de auxiliar na formulação da estratégia competitiva de empresas. Nesta, o método para formulação da estratégia competitiva será classificado segundo dois importantes critérios: 1) apresenta um método formalizado e 2) nível de abrangência (a solução pode ou não ser compartilhada por outras empresas).

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

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

O método para formulação da estratégia competitiva será analisado sob dois aspectos: quanto a sua formalização e quanto à abrangência da solução. É importante reconhecer se o autor fornece métodos com passos bem delineados e definidos que conduzam à formulação da estratégia competitiva da empresa. Com relação à abrangência, é necessário verificar se a solução possui amplitude suficiente para que outras empresas do mesmo segmento possam compartilhar dessa solução.

Esses aspectos são fundamentais para que possam levar a determinar quais ferramentas ou constructos poderão ser extraídos desses modelos, a fim de auxiliar e facilitar na formulação da estratégia competitiva proposta pelo modelo CAC.

São apresentados três Quadros 5, 6 e 7, com nome do autor e modelo, objetivos, estratégias operacionais e de negócio, alinhamento entre as estratégias, método da formulação estratégica, além do nível de abrangência e fatores competitivos envolvidos nos modelos em estudo.

Quadro 5 – Análise do modelo estratégico de Porter

Modelo/Autor	Modelo Estratégico de Porter– Michel E. Porter
Objetivo	Obter <i>vantagem competitiva</i> sobre suas concorrentes, o que deve resultar em melhores resultados do que os destes. Porter define <i>vantagem competitiva</i> como a busca de uma situação favorável em relação à concorrência em um setor econômico que possa ser lucrativa e sustentável.
Estratégia Operacional	Também conhecida como atividades de apoio: estão divididas em quatro categorias, conforme a cadeia de valor – aquisição; tecnologia; gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa. Sua denominação já deixa claro que se tratam de atividades que dão suporte a todas as outras da empresa; essas atividades de valor podem variar de empresa para empresa.
Estratégia de Negócio	Conhecida também como atividades primárias ou principais: são as responsáveis pela realização propriamente dita do negócio da empresa ao oferecer seu produto ou serviço ao mercado. O modelo da cadeia de valor divide essas atividades em cinco categorias – logística dirigida para dentro da empresa; operações; logística para o exterior; marketing e vendas e serviços.

Alinhamento Estratégico	É virtual, o modelo não define de maneira clara e nem demonstra como fazê-la ou implementá-la.
Método de Formulação	Não é formalizado.
Nível de Abrangência	Poderia ser aplicador indistintamente a qualquer empresa de qualquer ramo de atividade e serve também para identificar um tipo de negócio (indústria).
Fatores Competitivos	Os principais fatores competitivos do modelo de Michel E. Porter, são os externos, porque é neles que estão suas atividades principais ou primárias, responsável pela estratégia de negócio da empresa.

Fonte: Autor, 2014.

Quadro 6 – Análise do modelo estratégico da RBV

Modelo/Autor	Modelo Estratégico <i>Resource Based View (RBV)</i> – Jay Barney
Objetivo	Alcançar vantagens competitivas sustentáveis com base nos recursos internos e capacidades únicas que as empresas possuem.
Estratégia Operacional	Fazem parte da estratégia operacional as capacidades que constituem um subconjunto dos recursos de uma empresa e podem ser tangíveis ou intangíveis, mas devem permitir o aproveitamento total dos outros recursos que ela controla. Desse modo, as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa elabore e implemente suas estratégias, mas possibilitam recorrer a outros recursos para elaborá-las e implementá-las. Assim, recursos e capacidades da empresa podem ser subdivididas em quatro amplas categorias: recursos físicos, financeiros, humanos e organizacional. Essa estratégia também pertence ao modelo VRIO, que opera e dá sentido ao RBV.
Estratégia de Negócio	No RBV, estratégia de negócio são os recursos da empresa, que também podem ser chamados de ativos que as empresas possuem. Utilizados para elaborar e implementar estratégias de negócio podem ser de dois tipos: tangíveis e intangíveis. Exemplos de ativos tangíveis são os produtos de uma empresa, seus equipamentos e instalação e ativos intangíveis englobam recursos como reputação da empresa na sociedade, um sistema de treinamento interno, o nível de conhecimento técnico acumulado, entre outros. Essa estratégia pertence ao sistema VRIO, que opera e dá sentido ao RBV.
Alinhamento Estratégico	É virtual, o modelo não define de maneira clara e nem demonstra como fazê-la ou implementá-la.
Método de Formulação	Não é formalizado.
Nível de Abrangência	Poderia ser aplicado indistintamente a qualquer empresa de qualquer ramo de atividade e, se aliado ao modelo de Porter, serve também para identificar um tipo de negócio (indústria) a atuar (atrativo).
Fatores Competitivos	Com o grau de conhecimento adquirido, é possível afirmar que os fatores competitivos do modelo são internos à empresa, uma vez que, em resumo, o grande desafio do RBV é criar o futuro e não tentar adivinhar como ele será, ou seja, a construção de competências implica uma participação ativa e conjunta de várias áreas da empresa, visando entender as condições que poderão ocorrer e, usando a imaginação, criar contextos plausíveis com o que se deseja atingir.

Fonte: Autor, 2014.

Quadro 7 – Análise do modelo estratégico do CAC

Modelo/Autor	Modelo Estratégico Campos e Armas da Competição (CAC) – José Celso Contador
Objetivo	O modelo de campos e armas da competição (CAC) é um novo modelo da estratégia empresarial que tem como objetivo servir de instrumento para a empresa aumentar o grau de competitividade empresarial. O CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição.
Estratégia Operacional	O ambiente interno está relacionado às armas da competição, pois a formulação das estratégias competitivas operacionais corresponde à escolha das armas a serem utilizadas na competição e definir sua intensidade. Segundo o modelo CAC, a estratégia competitiva operacional corresponde à definição das ações internas à empresa necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio, ações que devem ser alinhadas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa (ou seja, alinhadas à estratégia competitiva de negócio). Ela consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos.
Estratégia de Negócio	A estratégia de negócio do modelo está relacionada ao seu ambiente externo, uma vez que esta é relacionada aos campos da competição, onde é necessário; (1) formular a estratégia competitiva de negócio é definir produtos para cada mercado e escolher os campos da competição de cada produto/serviço em cada mercado e (2) o posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é definido pela escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Com isso ela evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes) e, segundo o CAC, versa basicamente sobre quatro questões: (a) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); (b) definição da linha de produtos; (c) definição dos mercados de atuação da empresa e caracterização dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado) e (d) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.
Alinhamento Estratégico	Total e automático decorre dos princípios básicos de aplicabilidade do modelo, mostrando como promover esse alinhamento por meio da correta escolha das armas da competição (estratégia operacional) para competir em um dado campo da competição (estratégia de negócio) e cria um indicador (foco) para, pela primeira vez, tratar a questão do alinhamento de forma quantitativa.
Método de Formulação	Inteiramente formalizado.
Nível de Abrangência	Embora possa ser aplicado a qualquer empresa de qualquer segmento econômico, parte de um negócio já definido, não sendo útil para identificar um ramo de negócio que possa ser atrativo.
Fatores Competitivos	Seu principal fator competitivo é o alinhamento estratégico, uma vez que, para atingir o maior grau de competitividade, a empresa precisa trabalhar de forma coesa em ambas as estratégias, tanto de negócio, quanto operacionais.

Fonte: Autor, 2014.

A análise comparativa das correntes da estratégia competitiva apresenta pelo menos três finalidades: a) auxiliar a compreender o modelo CAC que, por ser o mais recente, é talvez o

menos conhecido; b) fornecer um panorama teórico amplo da utilidade e da aplicabilidade de cada corrente e o relacionamento funcional entre elas e c) explicita o nível de aderência de cada uma às características dos modelos de Porter e RBV necessárias para auxiliar e facilitar na formulação da estratégia competitiva sugerida pelo modelo CAC.

Dessa forma serão apresentadas análises comparativas dos três modelos envolvidos quanto aos seus objetivos e estrutura.

2.6.1 Comparação quanto ao objetivo dos modelos

O pensamento de Porter fornece um modelo de posicionamento, ou seja, entende que a competitividade da empresa provém predominantemente da posição que deve ocupar perante a concorrência. Utiliza a análise das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria para entender a concorrência e as três estratégias genéricas para enfrentar essas cinco forças e, ao mesmo tempo, atrair o comprador para os produtos da empresa. O objetivo do modelo de Porter é fazer da empresa a líder do mercado dentro da indústria em que escolheu para atuar.

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

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

2.6.2 Comparação quanto à estrutura do modelo

A formulação da estratégia competitiva da empresa pelo modelo de Porter está estruturada em decisões tomadas em três níveis, as quais estão hierarquicamente relacionadas. A decisão sobre em que indústria (setor) atuar, a decisão sobre a estratégia de negócio e a

decisão sobre a estratégia operacional, muito embora esta última seja tratada de maneira vaga e informal. Sugere apenas que se analise a cadeia de valores para reduzir custos operacionais (sempre) e também para aprofundar as diferenças (quando optar pela diferenciação) e não demonstra como fazê-lo.

Porter dá proeminência à estratégia de negócio em detrimento à estratégia operacional e não mostra como integrar ambas as estratégias, ou seja, seu modelo não se preocupa em identificar um alinhamento entre os dois tipos de estratégias, entendendo a estratégia operacional não como implementadora, mas como um complemento da estratégia de negócio.

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

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

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

No modelo CAC (CONTADOR, 2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis hierárquicos e estão estreitamente relacionadas. A decisão sobre a estratégia de negócio, que reside na escolha dos campos em que a empresa vai competir e a decisão sobre as estratégias operacionais, que reside na escolha das armas da competição e suas respectivas intensidades. A decisão no

segundo nível têm por objetivo implementar aquela tomada no primeiro nível, o que as tornam perfeitamente alinhadas.

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

Com isso encerra-se o capítulo 2 dessa dissertação, atendendo também, ao primeiro objetivo específico do trabalho, que se fazem presente no capítulo 1 do mesmo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os métodos de pesquisas adotados nesta dissertação e os instrumentos de coleta e os procedimentos tratamento de dados necessários à implantação dos procedimentos para formulação da estratégia competitiva, tanto para aquele fornecido pelo modelo CAC como para os dois outros propostos nesse trabalho.

Considerando o objetivo de identificar nos modelos de Porter e RBV ferramentas ou constructos que auxiliem a empresa na formulação de sua estratégia competitiva, merecem serem analisadas as ideias contidas no pensamento de PORTER (1989; 2009), de BARNEY (1991; 2007) e de CONTADOR (2008), o que será feito nas seções seguintes.

Uma observação sobre a licença de linguagem que vem sendo adotada ao longo do texto deve ser chamada atenção, já que muitos autores citados não consideram algumas teorias como modelos estratégicos.

Ackoff e Sasieni (1971) afirmam que um modelo deve satisfazer três condições: (1) Ser simples de entender, resolver e aplicar; (2) fornecer uma representação completa e realista do problema real, incorporando apenas os elementos necessários para caracterizar sua essência e (3) explicitar a relação de causa-efeito entre as leis que governam o comportamento do sistema modelado e o desempenho desse mesmo sistema.

Parece claro que poucos autores aqui tratados preocuparam-se em apresentar a teoria sobre competitividade sob essas três condições, daí a necessidade de lançar mão dessa licença de linguagem.

3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Nesta presente seção são abordados os métodos de pesquisa utilizados para essa dissertação, e para melhor compreensão do texto, foi necessário fazer-se uso do dicionário para também explicar melhor o uso das palavras metodologia, método e modelo.

Segundo Ferreira (1995), os significados adotados ao longo dessa dissertação são:

- **Metodologia:** A arte de dirigir o espírito na investigação da verdade; Estudos dos métodos e, especialmente, dos métodos das ciências, *adj. Metodológico.*

-Método: Caminho pelo qual se atinge um objetivo; Programa e regula previamente uma série de operações que se devem realizar; apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado; Processo ou técnica de ensino; Modo de proceder; maneira de agir.

-Modelo: Objeto destinado a ser reproduzido por imitação; Representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande; Molde; Aquilo que serve de exemplo ou norma; molde.

Enquanto metodologia é o estudo da melhor maneira de, num determinado estado de conhecimentos, abordar determinados problemas, método é o caminho pelo qual, de forma racional, pretende-se resolver um problema.

Sendo assim, método será entendido nesta dissertação como processo ou meio, através de passos bem definidos que conduzam à formulação da estratégia competitiva da empresa.

No presente trabalho foram usados os seguintes tipos de pesquisa:

- ✓ Na identificação de um método para a formulação da estratégia competitiva empresarial de uma empresa do setor joalheiro, utilizou-se de pesquisa *básica, qualitativa, exploratória* do tipo *bibliográfica*, uma vez que seu objetivo é propor um maior conhecimento e entendimento sobre estratégia, tendo em vista que os conteúdos e ideias dos principais autores referentes ao tema foram estudados, analisados e corteados entre si.
- ✓ Na identificação do conjunto de recursos e atividades aplicáveis a empresa utilizou-se de pesquisa *qualitativa, descritiva* por meio de *levantamento*, utilizando-se de questionários estruturados.
- ✓ Na aplicação do método para a formulação da estratégia competitiva, utilizou-se de pesquisa *qualitativa-quantitativa*, devido às próprias características do método identificado, *exploratória* por meio de *estudo de caso*, realizada em um joalheria.
- ✓ Quanto à validação dos procedimentos junto à empresa, foram utilizados questionários estruturados aplicado por meio de entrevistas semi-estruturadas, submetidas aos gestores da empresa para saber se o método aplicado gerou ações de negócio e operacionais aceitáveis à mesma.

Os gestores e gerentes das lojas (joalherias) foram submetidos a questionários estruturados para descrever o negócio, o ambiente empresarial em que a empresa está inserida, os recursos e atividades utilizados pela empresa e as ações operacionais propostas para sua implementação. Cálculos matemáticos prescritos pelo método identificado foram utilizados para medir a aplicação de esforços nas atividades e nos recursos que poderiam proporcionar vantagem competitiva para a empresa.

Para saber se o método identificado gerou estratégias aceitáveis pelos gestores da empresa, utilizou-se um questionário estruturado submetido a eles, a fim de avaliar se o método gerou ou não vantagem competitiva à empresa.

Segundo Lakatos e Marconi (2009), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como uma possibilidade da compreensão de forma mais detalhada dos significados e características situacionais. Por outro lado, na pesquisa quantitativa, o pesquisador se vale de amostras e de informações numéricas, podendo ser utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa.

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

A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses e geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2010).

Para Miguel (2007), a pesquisa bibliográfica ou revisão da literatura apresenta-se como uma atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento, além de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos geralmente mais ampla do que aquelas pesquisadas diretamente. Revisões também permitem a identificação de perspectivas para pesquisas futuras, contribuindo com sugestões de ideias para o desenvolvimento de novos projetos.

Segundo Miguel (2007), o estudo de caso é uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos) para que permitam seu amplo e detalhado conhecimento. Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Assim, a

principal tendência em todos os estudos de caso é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados.

De acordo com Miguel (2007), uma *survey* compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Os levantamentos tipo *survey* têm como objetivos contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse por meio da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos. As *surveys* podem ser exploratórias (adquirir um “*insight*” inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada), confirmatórias (teste de teorias ou explanatórias), ou descritivas (entendimento da relevância de certo fenômeno e descrição da distribuição do fenômeno na população, com o objetivo de fornecer subsídios para construção de teorias ou seu refinamento).

Portanto, dessa forma encerra-se o capítulo 3 dessa dissertação, no qual os procedimentos metodológicos de estudos foram utilizados para conduzir a dissertação a atender seus objetivos específicos mensurados no capítulo 1 da mesma.

4. APLICAÇÃO DO MODELO CAC NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA COMERCIAL DO SETOR DE JOIAS

Este capítulo se refere à aplicação do modelo de campos e armas da competição, método identificado para a formulação da estratégia competitiva de uma joalheria de médio porte. Tem como objetivo, também, mostrar que esse procedimento é eficaz para formular alternativas de estratégia competitiva a essa empresa através de passos bem delineados e lógicos.

O procedimento metodológico do presente estudo de caso foi baseado nos passos da formulação da estratégia competitiva prescritos pelo modelo CAC.

No modelo CAC, Contador (2008) apresenta quatro condicionantes da competitividade, que funcionam como bases para o sucesso ou não do modelo na estratégia a vir a ser adotada:

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

Essas condicionantes geram os nove passos necessários para a formulação da estratégia competitiva proposta por Contador (2008). Neste estudo, serão demonstrados e aplicados os passos de 1 a 7, pois os passos 8 e 9 tratam da implementação e controle da estratégia adotada, cabendo à empresa dar seguimento ou não ao modelo.

Todos os passos demonstrados a seguir são lógicos, exceto um: decidir sobre qual estratégia adotar.

4.1 PASSO 1 – DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA

Este passo é constituído de duas etapas: delinear o negócio e fixar os objetivos permanentes. A primeira etapa trata-se, segundo Contador (2008), da definição das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas do cliente ou anseios que a

empresa deseja satisfazer a partir de seu produto e nos mercados de atuação, que Contador (2008) define como delineamento do negócio.

A empresa objeto de estudo é uma empresa de médio porte com atividades nas regiões do Vale do Paraíba, Litoral Norte e interior de São Paulo na região de Campinas, no ramo de joalherias (lojas de varejo). Em sua missão, a empresa declara que a rede de Joalherias *Gold Finger* é uma empresa que visa à qualidade em serviços e no atendimento aos seus clientes. Através da contínua melhoria em seus processos, visa oferecer a todos os clientes preço justo, diversidades nas condições de pagamento e agilidade e qualidade em seus serviços.

Em vista disso, observa-se que a empresa demonstra priorizar a qualidade nos serviços, campo que deve ser analisado como da competição. Na análise e definição do negócio, a joalheria retrata em sua missão o preço justo, a diversidade nas condições de pagamento e a agilidade e qualidade do serviço, o que pode ser classificado como campos da competição coadjuvantes.

4.1.1 Características da joalheria

A empresa foi fundada em 1982 por três irmãos que buscavam um sonho, o de se tornarem grandes vendedores de joias. A rede de Joalherias Gold Finger conta com um total de 51 pontos comerciais (lojas de varejo), porém divididas em três administrações distintas, das quais fazem parte deste estudo apenas uma das administrações, localizada em diversos pontos comerciais pelo estado de São Paulo, como nas regiões do Vale do Paraíba, Litoral Norte e interior de São Paulo na região de Campinas, além de uma unidade na cidade de Resende – RJ e outra em parceria com um familiar no estado do Paraná. Essa administração conta, hoje, com 21 pontos no ramo de joalherias (lojas de varejo), tendo sua matriz localizada na cidade de Guaratinguetá - SP.

Além dos 21 pontos comerciais que a rede possui, ela ainda conta com um escritório administrativo, uma fábrica, um laboratório e uma cobradora (financeira), todas de características próprias da empresa e localizadas na cidade de Guaratinguetá – SP.

A empresa conta com um quadro de funcionários que varia ao longo do ano, devido à necessidade de contratações temporárias em certos períodos (principalmente no período de

setembro a dezembro). Atualmente, ela conta com um número de 220 funcionários permanentes, podendo este número dobrar no período de fim de ano.

A joalheria é uma empresa familiar e sua administração é realizada pelos proprietários da mesma, cuja principal atividade é a atuação no setor de joalheiro.

Na segunda etapa, segundo Contador (2008), os objetivos permanentes devem estar relacionados aos aspectos econômicos e sociais e aos não econômicos, que representam interesses, necessidades, exigências, expectativas ou anseios da empresa e da comunidade. Para isso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com os proprietários, cujas perguntas, exibidas no Quadro 8, foram elaboradas com base nos objetivos permanentes prescritos por Contador (2008, p. 347 – 348).

Quadro 8 - Objetivos Permanentes

	QUESTÕES	RESPOSTAS
1	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	É uma empresa que visa à qualidade em serviços e no atendimento aos seus clientes. Através da contínua melhoria em seus processos visa oferecer a todos os clientes preço justo, diversidade nas condições de pagamento e agilidade e qualidade em seus serviços.
2	Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento)?	Ser mantida por gerações, estando atualmente na segunda geração.
3	A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar (se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo)?	Sim, em determinados produtos/serviços. Pode ser melhorada em médio prazo.
4	Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	Sempre buscando a melhora contínua no que julga ser seus pontos fracos (ser melhor a cada dia).
5	Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em relação a alguma atividade desempenhada - técnica, atendimento, etc.)?	Sempre buscando novas técnicas de trabalho e atendimento, novas tecnologias e melhora de processos.
6	Qual a postura da empresa em relação à expansão (crescimento da estrutura; abertura de filial; franquia)?	Política de expansão, novas lojas (filiais) estão sendo abertas em novos mercados nas regiões principalmente do estado de São Paulo.
7	Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação?	Ser a referência no estado.
8	Qual o privilégio dos lucros (lucro no futuro ou no presente)?	Lucro presente.
9	Qual a política de reinvestimento da empresa?	Analisados de acordo com o mercado.
10	Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, etc.)	Salários de comissões por venda, alguns benefícios (Vale transporte, vale auxílio, ajuda de custo, premiações, entre outros).
11	Qual é a postura da empresa quanto à responsabilidade social e ética?	São feitas ajudas (patrocínio) de algumas ações pontuais.

12	Qual é o grau de cooperação da empresa com os concorrentes (compras conjuntas; treinamento; etc.)?	Contatos com alguns concorrentes, política de bom relacionamento.
----	--	---

Fonte: Adaptado de (CONTADOR, 2008).

Com base nas respostas dos proprietários da joalheria apresentadas no Quadro 8, a empresa apresenta concorrentes diretos, porém a política é de reciprocidade entre as empresas, ou seja, não havendo concorrência desleal, preocupa-se em oferecer a seus clientes serviço de atendimento de excelência, além de qualidades em seus produtos e condições e diversas formas de pagamentos. Deseja ser referência no estado de São Paulo e mantida por gerações. Demonstra, assim, que sua estratégia de negócio é competir nos campos da competição *qualidade de atendimento, condições de pagamento e em imagem de empresa confiável*, a fim de se expandir e ser referência no estado e fixar sua marca.

4.2 PASSO 2 – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA

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

Neste estudo, pelas próprias limitações da empresa, o autor desta pesquisa assumiu as funções do sistema de inteligência competitiva e o comitê de avaliação foi constituído pelos gestores e proprietários da joalheria (dois proprietários que também exercem o cargo de gestores da empresa).

4.3 PASSO 3 – ENTENDER O NEGÓCIO

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

de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes e 5) entender os concorrentes atuais. Essa análise foi feita pelo autor desta pesquisa.

4.3.1 O macro ambiente empresarial

Para Contador (2008) entender o macro ambiente empresarial do qual faz parte a empresa tem o mesmo significado que avaliar as variáveis que afetam o desempenho da empresa em eventuais alterações nos ambientes: político, legal, econômico, social, demográfico, tecnológico e ecológico.

A joalheria está inserida no setor de joias que, por sua vez, é carente de informações e dados confiáveis. Apesar da existência de associações e classes pertencentes ao setor, não se tem um controle quantitativo, uma vez que as empresas pertencentes, em sua grande maioria, são oriundas dos métodos antigos de gestão. Isso ocorre devido ao fato de as maiores joalherias serem empresas familiares, das quais seus próprios sócios e proprietários são responsáveis pela gestão e administração do negócio, que costuma ser passado de geração para geração.

Com a ascensão social ocorrida no Brasil nesses últimos oito anos, considerando o período de 2005 a 2013, na qual se observou a política econômica de incentivo ao crédito como base do crescimento do PIB nacional, o mercado de joias também pôde perceber isso como uma realidade ainda maior, uma vez que a demanda do mercado, ou seja, as vendas, praticamente dobraram, de acordo com AJESP – Associação dos Joalheiros do Estado de São Paulo, instituição que reúne fabricantes, comerciantes, designers e fornecedores de insumos.

Esse aumento de demanda no mercado ficou caracterizado pela inclusão de outras classes nesse setor, principalmente pela classe C brasileira. Porém, não é somente a classe C que impulsionou as vendas, mas também as classes D e até mesmo a E. Classes que antes eram praticamente inexistentes ao mercado, sendo consideradas até mesmo imperceptíveis, hoje gozam da atenção das joalherias.

Dessa forma, as joalherias estão mudando suas formas e maneiras de se relacionarem com seus clientes, passando a dar atenção especial aos clientes das Classes C, D e E. Estes clientes são vistos como clientes de potencial, porque apesar de gastarem menos que os

clientes das classes A e B, são os responsáveis diretos pelo aumento da demanda (vendas) por comprarem mercadorias de menores valores, porém em maiores quantidades.

Também estão mudando as concepções em relação aos produtos da joalheria. No passado, priorizavam-se as mercadorias de alto valor agregado ao produto, ou seja, produtos extremamente trabalhados estão perdendo espaço para aqueles mais simples com menos valor agregado ao produto.

Como parte integrante do setor de joias, destaca-se o IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, um instituto privado sem fins lucrativos, criado em 1977, com sede em Brasília - DF e sub-sede em São Paulo – SP, que representa toda a cadeia produtiva do setor de Gemas e Joias. O Instituto tem como estrutura básica os conselhos de administração e fiscal, composto por empresários, e conta com uma diretoria executiva profissional. O IBGM é, ainda, o representante do Brasil no CIBJO – Confederação Internacional da Bijuteria, Joalheria, Ourivesaria, Diamante, Pérolas e Pedras, com sede atual na Itália.

A maioria das empresas associadas ao IBGM se localiza nos principais pólos de produção/comercialização, ou seja, nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Distrito Federal e Amazonas.

4.3.2 Entender a estrutura do setor

Setor refere-se ao conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços associados. Entender sua estrutura significa entender a estrutura do tipo de atividade econômica na qual a empresa está inserida e participa. Para ajudar neste entendimento, Contador (2008) sugere que se utilizem as cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria, definidas por Porter (1986): 1) ameaça de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores (clientes); 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaça de produtos substitutos e 5) rivalidade entre empresas existentes.

4.3.2.1 Ameaça de novos entrantes

Entende-se como um novo entrante a possibilidade da fixação de novas joalherias no mercado envolvido, no caso, setor joalheiro.

Como citado anteriormente, segundo dados do IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, a maioria das empresas associadas a este instituto se localiza nas principais regiões de produção/comercialização, ou seja: SP, MG, RJ, RS, PR, GO, DF e AM.

De acordo com esse mesmo instituto, percebe-se que não houve aumento no número de joalherias registradas nos últimos cinco anos, levando em conta dados do período de 2007 a 2012. Isso ocorre devido ao fato do setor de joias apresentar um mercado pequeno se comparado a outros mercados existentes por ser um mercado muito peculiar, da qual fazem parte poucos grupos empresariais, que, por sua vez, estão presentes nesse mercado há vários anos.

Caracterizado como um mercado gerido em sua grande maioria por empresas familiares, das quais são passados às gerações futuras todo o conhecimento e *know how* a respeito do mercado, é, também, um mercado de restrito e difícil contato, fatores estes que aumentam a dificuldade da entrada de novos empreendedores nesse setor econômico. Esse exemplo, segundo um dos proprietários da empresa na qual o CAC foi aplicado, fica evidente quando ocorrem eventos como exposições e feiras de joias, porque nota-se que são sempre as mesmas empresas que estão participando e, conseqüentemente, quase sempre esses eventos acontecem com a presença das mesmas pessoas.

Essas características levam a empresa a crer que não há concorrência desleal no setor de joias; a concorrência existe, porém o respeito mútuo entre os grupos pertencentes a esse setor prevalece.

Considerando o fato de que existem novos pontos comerciais (lojas/joalherias) nas regiões de atuação da empresa, há também a oportunidade de aumentar sua participação nesse mercado, tornando-se primordial a formulação de estratégias adequadas para esse objetivo, o que será fundamentado nas conclusões deste estudo sobre a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Conclui-se, portanto, que a estratégia não necessita preocupar-se, de forma direta, com a ameaça de novos entrantes.

4.3.2.2 Poder de negociação dos clientes

A joalheria declara que atende todo o tipo de público presente no cenário econômico nacional, ou seja, da Classe A até a Classe E. Nota-se que a inserção dessas classes,

principalmente a nova classe média ou classe “C”, é a responsável direta pelo crescimento de demanda do mercado nos últimos cinco anos. A empresa notou também a existência de clientes das classes “D” e “E”, antes inexistentes no panorama econômico da empresa.

A empresa atua de forma criativa no que diz respeito às formas ou condições de pagamentos que ela proporciona a seus clientes. A abertura de crediário próprio que a empresa possui, a qual ela declara ser um diferencial em relação a seus concorrentes, facilita a compra de determinados produtos com valor agregado maior para seus clientes finais.

Formas de pagamento acessíveis, como, por exemplo, parcelamento de seus produtos em dez vezes, doze vezes, chegando em alguns casos a vinte vezes (no caso de clientes especiais ou fiéis), ou mesmo a existência de consórcio de joias, são ferramentas que a empresa oferece a seus clientes como forma de se diferenciar de suas concorrentes, enxergando nessas ferramentas fontes de vantagem competitivas.

Com o aumento da renda nesses últimos anos impulsionada pela adesão ao crédito, as facilidades aos clientes da joalheria aumentaram consideravelmente, porém a empresa entende que isso pode ser considerado também uma ameaça, quando se analisa a possibilidade de aumento na inadimplência.

A rede de joalherias conta, ainda, com várias campanhas publicitárias e ações de *marketing* em diversos meios e veículos de comunicação, como: TV, rádio, *web sites*, entre outros, de modo que atinjam tanto aqueles clientes fiéis que a joalheria já possui como aqueles que ela considera clientes de futuro potencial.

É importante ressaltar neste trabalho que apesar da empresa dispor de dados econômico-financeiros, não será possível apresentar esses dados ou indicadores de desempenho da joalheria, ou seja, o seu núcleo geral, relacionado aos valores e quantidades de produtos vendidos, assim como seus indicadores de resultados como receita, despesas e obrigações, uma vez que a empresa, juntamente com seus proprietários, julgou e decidiu que o melhor para a empresa era manter sob juízo deles essas informações, o que foi respeitado no presente trabalho.

A qualidade dos serviços prestados pela joalheria, segundo seus proprietários, é realizada e avaliada através de canais que a empresa possui para medir o grau de satisfação de seus clientes, sendo um deles o SAC (Sistema de Apoio ao Cliente) que a joalheria possui em cada uma de suas lojas.

O julgamento da qualidade dos serviços prestados é percebido mais nos aspectos pessoais do que nos aspectos técnicos, influenciando, assim, a loja no psicológico dos seus clientes. Dessa forma, a atenção no atendimento, presteza, gentileza, cordialidade e cortesia, aliados a uma estrutura física adequada para o atendimento, são de extrema importância para a satisfação de seus clientes.

Assim, a joalheria considera a qualidade do atendimento aliado a uma estrutura física adequada como um diferencial competitivo.

Portanto, se dá nesse sentido a formulação das estratégias adequadas para a identificação do par produto/mercado, da escolha dos campos da competição, assim como as ações que levam a uma vantagem competitiva, condições para a empresa conseguir conter o poder de negociação dos seus clientes.

Assim, por atender um mercado pulverizado, a empresa não está sujeita ao poder dos clientes.

4.3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

A indústria fornecedora de joias não é cartelizada, devido ao grande número de fornecedores e, devido também à grande extensão de lojas de varejo, torna-se praticamente impossível a ação de fornecedores no sentido de forçar negociações que possam favorecê-los.

No caso da empresa em questão, o fato de ser uma compradora de grandes volumes traz uma blindagem adicional a uma possível ação especulativa dos fornecedores, o que pode até lhe conferir um certo poder de negociação, uma vez que a mesma possui três administrações distintas, como mencionado anteriormente. Fato evidenciado na hora de negociar com seus fornecedores, a rede de joalherias atua como se fosse uma só, aumentando, assim, seu poder de barganha.

Esses indicadores são traduzidos em um menor custo para a empresa, assim como maiores descontos nos produtos negociados, além de uma credibilidade adquirida e consolidada ao longo do tempo no mercado pela atuação da mesma no setor há mais de trinta anos.

Atuando no mercado de joias há trinta e dois anos, a rede possui uma excelente imagem perante seus fornecedores, o que modificou a forma de negociação da empresa com eles. Antigamente, por não ter a mesma credibilidade que atualmente possui, havia muita

dificuldade na negociação com certos fornecedores, encarecendo seus investimentos e, conseqüentemente, diminuindo seus lucros.

Um dos exemplos desse aumento de poder de barganha da rede se percebe através de algumas campanhas que a rede faz com alguns de seus principais fornecedores, os quais têm por característica ser grandes empresas de grande abrangência no cenário nacional. Destaca-se a ação em que a empresa informou a um de seus fornecedores que se tornou sua maior compradora de relógios no território brasileiro, fornecedor este que a rede de joalherias preferiu não revelar o nome.

Na visão dos proprietários, essas campanhas em parceria com os fornecedores de grande valia para a empresa demonstram o quanto ela é forte e conhecida no mercado, a ponto de novas marcas (fornecedores) virem até a empresa para expor e vender seus produtos.

Mudada sua forma de negociação perante seus fornecedores, invertendo o que acontecia no passado com a rede de joalherias, são os fornecedores que agora procuram a joalheria, uma vez que, na visão desses fornecedores, a rede de joalherias *Gold Finger* é referência no mercado.

Portanto, hoje em dia, a empresa considera que não há interferências negativas no que se diz respeito ao seu poder de negociação junto aos seus fornecedores.

4.3.2.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os produtos substitutos mais evidentes de joias são as bijuterias. Porém, a empresa declara não haver ameaça desses produtos que possam acarretar numa piora do desempenho da mesma em relação a seus lucros, mesmo porque, sabe-se, no jargão popular, que uma joia é insubstituível. Ademais, a empresa declara estar sempre atenta às tendências e mudanças no cenário, assim como às novas exigências e expectativas de seus clientes, utilizando-se de recursos como aquisição de novos e mais modernos equipamentos em todos os âmbitos da empresa sempre que julgue necessário, além de acesso às novas técnicas de procedimentos e atendimento ao público, demonstradas através de treinamentos, cursos, congressos, etc.

A empresa ainda conta com uma política de mudança de decoração e *design* do espaço interno de suas lojas a cada cinco anos, visando proporcionar maior conforto e qualidade no atendimento a seus clientes. Também está atenta à mudança de alguns centros comerciais, como, por exemplo, a maior de abertura de pontos comerciais em *shopping centers*.

A empresa também julga ser importante dar maior destaque àqueles produtos com maior aceitação e maior procura do público, proporcionando a esses produtos lugares de maior visibilidade nas prateleiras de suas lojas.

Conclui-se, assim, que a empresa está atenta as tendências de serviços substitutos que possam lhe acarretar em uma queda de desempenho, uma vez que também, declara não haver ameaça desses produtos que possam acarretar numa piora do desempenho.

4.3.2.5 Rivalidade entre empresas existentes

A joalheria declara que não ocorre, no setor uma concorrência acirrada, diferentemente de alguns outros mercados. No setor joalheiro, esse fato não ocorre devido às características que envolvem o setor, como relatado anteriormente.

A concorrência existe somente em certas regiões de atuação da empresa, especificamente no interior de São Paulo, na região de Campinas, onde se encontram algumas das maiores e mais tradicionais joalherias do país. No entanto, conforme o declarado pelos administradores da empresa, essa concorrência ocorre de forma leal e cordial, tendo em vista que há um respeito mútuo por parte das empresas envolvidas no setor joalheiro.

Os proprietários declaram que a falta de mão-de-obra especializada e a alta rotatividade de funcionários são os principais pontos fracos da empresa e de todo o mercado de joalheria, o que acarreta prejuízos à empresa e a todo o setor.

Assim, com respeito ao fator concorrência, não há necessidade de atribuir à concorrência importância além da natural que lhe é atribuída quando se pensa na formulação da estratégia competitiva.

4.3.3 Entender os clientes e fornecedores

De acordo com Contador (2008), essa etapa é a mais simples de todas, uma vez que, em função de suas atividades, a empresa se relaciona com clientes e fornecedores, conhecendo, desse modo, suas características e movimentos.

Com relação aos fornecedores, a empresa desenvolve um trabalho contínuo para estabelecer parcerias com os atuais e desenvolver novos fornecedores, tendo inclusive eleito as técnicas de seleção e parceria com fornecedores como armas da competição.

Os clientes da rede de joalherias são, em sua grande maioria, das Classes “A”, “B” e “C”, porém há também, hoje em dia, clientes mais humildes, de menor aquisição econômica, pertencentes às classes “D” e “E”. São compostos, em sua maioria, por pessoas do sexo feminino, representando um total de 65% de toda a sua clientela, na faixa etária que varia de 25 a 50 anos. Como característica peculiar, destaca-se que a maior taxa de inadimplência ocorre no grupo de pessoas do sexo feminino acima de 60 anos de idade.

A joalheria considera como um de seus pontos fortes a fidelidade de seus clientes, que, por sua vez, demonstram satisfação pela qualidade do atendimento, assim como em relação a seus preços, principalmente nas formas e condições diferenciadas de pagamento.

Assim, com relação aos clientes, embora a empresa tenha ciência que deva estar atenta aos seus desejos e anseios o tempo todo, de modo a satisfazê-los com o objetivo de terem esses clientes de volta em futuro próximo, esse aspecto foi tratado de forma mais objetiva a partir da aplicação deste estudo.

4.3.4 Identificar os concorrentes atuais e potenciais

Segundo Contador (2008), identificar os concorrentes atuais e potenciais significa saber com quem e como será disputado o sucesso. Para tanto, é necessário conhecer os pares produto/mercado assim como os respectivos campos da competição das empresas atuantes do mesmo setor que está inserida a empresa.

Para efeito deste estudo, assim como no entendimento dos clientes e fornecedores, esta etapa está sendo cumprida em conjunto com a análise das cinco forças de Porter.

A empresa declara que não há concorrência forte entre as joalherias, devido às características que envolvem o setor citadas anteriormente. Dessa forma, a empresa declara ter contatos com alguns de seus concorrentes, o que, na visão deles, é visto como uma política de bom relacionamento.

4.4 PASSO 4 – IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS

O passo 4 é composto por duas etapas: 1) Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos e 2) Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

Contador (2008) afirma que as oportunidades podem surgir tanto no negócio atual da empresa quanto num novo negócio; relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo mercado. Contador (2008) também afirma que as ameaças surgem somente no negócio e mercado atual e os riscos nos outros. Quando surge uma oportunidade, é necessário analisar a viabilidade de seu aproveitamento.

Portanto, o passo 4 foi cumprido pelo pesquisador junto aos proprietários e gestores da empresa. Para isso, foi utilizada a ferramenta Matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a matriz *SWOT* é uma ferramenta que teve origem nos anos 60, na escola de Administração Geral da *Harvard Business School*, com o intuito de reunir o estado interno da organização (identificar forças e fraquezas) com suas expectativas externas (identificar oportunidades e ameaças).

A participação do pesquisador na elaboração da matriz *SWOT* ficou restrita às explicações aos proprietários sobre as ferramentas e à sintetização das informações transcritas, conforme o Quadro 9 mostra.

Quadro 9 - Análise *SWOT*

n°	PONTOS FORTES	n°	PONTOS FRACOS
1	Lojas integradas (sistema interno de comunicação)	1	Prazo de entrega em algumas regiões.
2	Pontos comerciais próprios.	2	Alta rotatividade de funcionários.
3	Credibilidade no Mercado, atuando no setor há 32 anos.	3	Dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada e capacitada.
n°	OPORTUNIDADES	n°	AMEAÇAS
1	Abertura de novos mercados (expansão).	1	Inadimplência.
2	Crediário Próprio.	2	Aumento de competitividade em determinadas regiões.
3	Aumento da variedade e tipos de produtos .	3	Processos trabalhistas.

Fonte: Autor, 2014.

Analisando as informações da matriz *SWOT*, a joalheria declara ter como pontos fortes seu sistema integrado de comunicação interna, que agiliza e facilita a comunicação de seus funcionários, assim como seus pontos comerciais de características próprias, evitando, dessa forma, gastos com pontos comerciais. Também acredita que sua credibilidade adquirida nesses trinta e dois anos de mercado são pontos importantes na hora de obter um alto poder de barganha com seus fornecedores, o que acarreta, futuramente, em condições diferenciadas de pagamentos a seus clientes. Demonstra, porém, preocupação quanto a seus prazos de entrega

em certas regiões, uma vez que o cliente tem pressa em ter o produto, assim como a dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada e capacitada, que saiba atender e entender de maneira adequada as necessidades e anseios de seus clientes, além de contar também com uma alta rotatividade de funcionários, o que de certa forma é visto como um prejuízo para a empresa no entendimento de seu negócio.

A empresa declara, também, que as oportunidades estão na abertura de novos mercados, novos produtos similares e extensão da linha de produtos que ainda devem ser explorados pela empresa, a fim de expandir e consolidar ainda mais a marca da joalheria no mercado atuante, assim como o aumento da renda e o crediário próprio que a empresa possui, vistos também como oportunidades de negócio a serem explorados por ela. Acredita que suas maiores ameaças vêm da inadimplência existente na empresa, ainda que pouca. Da mesma forma, considera que a competitividade existente em algumas regiões de atuação da empresa e as ações trabalhistas também são vistas como ameaças a seu negócio.

As oportunidades devem ser levadas em consideração na formulação da estratégia competitiva da empresa por meio da adoção de campos da competição que atendam aos anseios dos clientes, observando que os pontos fortes (normalmente, armas) são um importante suporte para esse fim.

Com relação aos pontos fracos e às ameaças, para contorná-los, no nível operacional, a empresa deve adotar armas que monitorem a concessão de crédito e que proporcionem um relacionamento de parceria com seus funcionários. Para tanto, elegeu como áreas da competição: Cadastro eletrônico de clientes; Recrutamento e seleção de pessoal; Capacitação de pessoal; Multifuncionalidade e Motivação do pessoal. No nível estratégico, deve, se possível, adotar o campo da competição prazo de entrega.

A grande vantagem do CAC é a sua praticidade. Campos e armas da competição são elementos fáceis de visualizar e podem ser utilizados de forma prática para blindar-se contra ameaças, favorecer as oportunidades e para neutralizar ou reduzir as forças competitivas que possam atingir a empresa. Como exemplo, escolheram-se os campos qualidade do atendimento e imagem de empresa confiável para neutralizar as forças que, nesse caso, são caracterizadas pela exigência e expectativa de seus clientes; elegeram-se as técnicas ambiente físico da área de atendimento e a comunicação com os diversos público-alvo por meio de publicidade e propaganda como armas da competição para combater essa ameaça.

4.5 PASSO 5 – FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Segundo Contador (2008), o passo 5 se divide em duas etapas: 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e 2) sugerir alternativas de estratégia de negócio.

4.5.1 Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

Segundo Contador (2008, p. 377), este passo se efetiva na “identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiência e ineficiência da empresa”.

Para cumprimento dessa etapa, é necessária a aplicação das cinco subetapas tratadas a seguir.

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

De acordo com Contador (2008, p. 377), “trata-se de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão (re)formuladas”.

A rede de joalherias Gold Finger presta serviços a seus clientes há mais de trinta anos no mercado de joias, apresentando uma excelente qualidade e grande diversidade em sua gama de produtos, além de gozar de grande qualidade no atendimento ao público e facilidades nas condições de pagamentos.

A empresa declara, também, trabalhar com todos os tipos de classes sociais presentes em nossa economia, ou seja, atende aos mais diversificados públicos que vão desde a classe “A” até a classe “E”. Esse fenômeno se deve ao aumento de renda da população brasileira, como já citado e explicado anteriormente.

Uma das formas que a empresa utiliza na hora de identificar o perfil dos seus clientes para os seus pares produto/mercado é a coleta de informações pelo preenchimento de cadastro de clientes, no qual a empresa monitora e cria o perfil desses clientes, usando variáveis para saber o quanto esse cliente gasta em média, o que ele mais gosta de comprar, quais são os

meses do ano que ele prefere comprar e quais são as formas de pagamento que esse cliente costuma utilizar (pagamento a vista, uso de crediário próprio da empresa, diferentes formas de parcelamento, entre outras).

Para a determinação dos pares produto/mercado, a joalheria optou pelos seguintes serviços: 1) Joias - Classes “A”, “B” e “C”; 2) Óticas - Todas as Classes e 3) Joalheria em geral - públicos específicos. Os demais departamentos da joalheria, segundo seus proprietários, atendem qualquer tipo de público. A empresa optou por formular uma única estratégia competitiva para esses diversos pares produtos/mercados, pois sua experiência permite concluir que todos esses públicos possuem expectativa semelhantes com relação a cada um desses produtos, embora não seja usual, mas tendo sido confirmada pelas entrevistas aos clientes conduzidas pelo pesquisador. Assim, serão entendidos como um único par produto/mercado.

2ª Subetapa – identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para o par produto/mercado objeto da estratégia

Nesta subetapa, identificam-se, a partir das opiniões dos executivos, gerentes e funcionários da empresa, quais os campos da competição em que a empresa compete e se a estratégia vigente é percebida por todos.

3º Subetapa – Identificar as características do produto e da empresa valorizados e preferidos pelos clientes no par produto/mercado

Segundo Contador (2008), é “identificar características em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem valorizadas pelos seus clientes no par produto/mercado que podem ser reconhecidas como um diferencial positivo em relação às características dos seus concorrentes”.

4º Subetapa – identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes no par produto/mercado

Segundo Contador (2008), é “identificar as características das empresas concorrentes em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem valorizadas pelos seus clientes para o par produto/mercado escolhido que podem ser reconhecidas como um diferencial positivo em relação às características dos seus concorrentes”.

5º Subetapa – obter a configuração do foco e dispersão das armas da competição e nos coadjuvantes em estudo para o par produto/mercado

Uma vez identificados os segmentos de mercado de clientes para o produto/mercado da joalheria, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa, assim como as características do produto e da empresa mais valorizados pelos seus clientes, cabe, de acordo com Contador (2008), obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição e nos coadjuvantes em estudo a partir desses dados.

Para esse fim, e conseqüente cumprimento desta subetapa, serão necessários: a) determinar o conjunto de armas da competição da empresa; b) classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição para cada campo escolhido, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes; c) avaliar a intensidade das armas; d) calcular a variável intensidade, foco e dispersão e e) calcular a variável aproveitamento.

Para a coleta de dados e informações necessárias para o cumprimento das subetapas 1º, 2º, 3º e 4º, presentes para implementação do passo 5, foram utilizados três questionários de pesquisa e uma entrevista de questão aberta, elaborados com base nos 14 campos da competição prescritos pelo modelo CAC mostrados no Quadro 2.

Em cumprimento da 1º subetapa, o pesquisador foi a campo e entrevistou os clientes da empresa, fazendo a eles uma pergunta simples e objetiva: “por que eles (clientes) compravam na joalheria?”. Por sua vez, o pesquisador teve que correlacionar as respostas dos clientes da joalheria de acordo com os 14 campos apontados pelo modelo CAC.

Na elaboração dos questionários em cumprimento das subetapas 2º, 3º e 4º, foram identificados pelo pesquisador e aprovados pelos proprietários da empresa, os campos da competição possíveis de competição pela empresa, sendo eles o preço, as condições de pagamento, a imagem da empresa confiável, a qualidade do atendimento e a qualidade dos produtos.

Na elaboração da entrevista semi-estruturada, como relatado anteriormente, o pesquisador foi a campo e perguntou aos clientes da joalheria “por que eles compravam na Gold Finger”. Essas entrevistas foram realizadas ao longo de uma semana, nos quatro pontos comerciais (lojas, joalherias) que a empresa possui na cidade de Guaratinguetá – SP.

Essas entrevistas foram feitas com um total de 92 clientes das lojas, dos quais 31 dos entrevistados definiram as condições de pagamento como o principal motivo que os atraem à joalheria, o que equivale a um percentual de 34%. Depois, vieram os que definiram a qualidade do atendimento proporcionado pela empresa como o principal motivo, com um total

de 25 pessoas, que correspondem a 27% do total dos entrevistados. Em seguida, vem o preço (propriamente dito) como o principal motivo que os atraem à joalheria, com um total de 21 pessoas, que correspondem a 23% do total de entrevistados. Por último, a imagem da empresa confiável e a qualidade dos produtos, foram citados como principais motivos pelos clientes da empresa, correspondendo, respectivamente, a 10 e 5 pessoas do total de 92 entrevistados, representando 11% e 5% do total.

Esses dados levaram o pesquisador a identificar em ordem decrescente a importância de cada campo da competição no entendimento dos clientes da joalheria, o que caracterizou as condições de pagamento como o campo da competição e a qualidade do atendimento e o preço (propriamente dito) como seus coadjuvantes.

O Questionário 1 (Apêndice A) foi testado e aplicado pelo pesquisador aos gerentes de vendas das quatro lojas (joalherias) localizadas em Guaratinguetá – SP e aos proprietários da empresa. Dessa forma, foi explicado, primeiramente, o que viria a ser a escolha dos pares produto/mercado aos gerentes e proprietários da empresa, para que pudessem responder adequadamente a essa pergunta e chegassem ao entendimento e escolha do principal par produto/mercado que a empresa dispõe.

O Questionário 2 (Apêndice B) assim como o Questionário 1 (Apêndice A), também foi testado e posteriormente aplicado pelo pesquisador aos quatro gerentes de venda das joalherias localizadas em Guaratinguetá – SP. Para tanto, foi explicado, primeiramente, o que viriam a ser os campos da competição e o seus coadjuvantes aos gerentes das lojas, para que eles pudessem indicar de maneira correta ou mais próxima da realidade da empresa em seus entendimentos. Nesse sentido, foi pedido aos gerentes das joalherias que indicassem, em ordem de importância, três itens (no caso campos) que mais valorizam a joalheria na opinião e visão deles.

Posteriormente à aplicação do Questionário 2 (Apêndice B), o pesquisador submeteu o Questionário 3 (Apêndice C), adaptado a partir do Questionário 2 (Apêndice B), aos proprietários da empresa, para que, assim como seus colaboradores, pudessem também indicar o que em seus entendimentos seriam esses campos da competição e coadjuvantes, porém com uma alteração em relação ao Questionário 2 (Apêndice B). Os proprietários também teriam que indicar o que em seus entendimentos seriam os campos da competição e coadjuvantes de seus concorrentes. Nesse sentido, foi pedido aos proprietários da empresa que

indicassem, em ordem de importância, três itens (no caso campos) que mais valorizam a joalheria na opinião e visão deles.

Ressalta-se que a ordem de importância dada pelos funcionários, assim como a dada pelos proprietários, vai caracterizar os campos da competição e os coadjuvantes, ou seja, o mais importante será denominado como campo da competição e os outros dois, também avaliados de acordo com o seu grau de importância, serão denominados campos coadjuvantes.

Com base nos resultados de pesquisa realizada em campo juntamente aos clientes da joalheria, aos colaboradores e proprietários, foi elaborado o Quadro 10, conforme recomenda o modelo CAC (Contador, 2008).

Quadro 10 – Configuração dos campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes.

Campos da Competição valorizados pela empresa (proprietários e funcionários), clientes e concorrentes.					
PRODUTO: Joias					
MERCADO: Classes (A, B, C, D e E)					
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Condições de pagamento	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento	Qualidade do produto
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	3º	1º		2º	
EMPRESA (PROPRIETÁRIOS)	1º	2º	3º		
EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		3º		1º	2º
CONCORRENTES (Visão da empresa)	3º		2º		1º

Fonte: Adaptado de (CONTADOR, 2008).

Os resultados da pesquisa de campo foram de grande importância para os proprietários da empresa que, juntamente com o pesquisador, basearam-se nesse panorama e nessas configurações dos campos valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes para definição de qual estratégia competitiva de negócio a empresa iria adotar, definição essa que será demonstrada a seguir, no Passo 6 do processo da formulação da estratégia competitiva proposta pelo CAC.

Dessa forma, temos que os campos da competição mais valorizados pelos clientes da empresa, em ordem de importância, são: as condições de pagamento, a qualidade do atendimento e o preço propriamente dito. Na visão dos colaboradores da empresa, são: a qualidade do atendimento, a qualidade do produto e as condições de pagamento e, por fim, para seus proprietários, temos: o preço propriamente dito, as condições de pagamento e a imagem de empresa confiável. Os proprietários também foram os responsáveis pela definição

dos campos da competição que eles julgam serem os mais fortes de sua concorrência, definidos como a qualidade do produto, a imagem de empresa confiável e o preço propriamente dito.

Para a coleta de dados e informações necessárias para o cumprimento da 5ª subetapa, presentes para implementação do passo 5, foram utilizados um questionário de pesquisa e uma entrevista semi-estruturada, elaborados com base no conjunto de armas que podem ser utilizados na gestão de empresas de um mesmo segmento, no caso, setor joalheiro, que podem levá-los a obter vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir.

Determinação das armas da competição da empresa

O critério para identificar se uma arma pertence ao rol de armas da competição da empresa, segundo Contador (2008), é verificar se uma ou mais das seguintes condições são atendidas:

1. É uma atividade importante e frequentemente realizada e/ou uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos;
2. É um recurso importante, ou mais frequentemente utilizado e/ou um dos mais onerosos em termos financeiros;
3. É uma arma que, se utilizada pela empresa, pode proporcionar alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Identificou-se que os proprietários da empresa atuam na gestão e administração da joalheria como um todo e não conhecem todas as técnicas e ferramentas de gestão existentes, porém apresentam um grande *know how* a respeito da empresa e do mercado que estão envolvidos.

Portanto, nesse sentido e com bases no modelo CAC (CONTADOR, 2008, P. 80), foram realizados os seguintes procedimentos:

- Selecionaram-se, a partir da relação de armas prescritas pelo modelo CAC (CONTADOR, 2008, p. 566 – 580), todas as armas que podem ser utilizadas na gestão de uma joalheria e que têm potencial para serem armas da competição nos prováveis campos da competição valorizados pela empresa.

- Realizou-se uma nova verificação na lista de armas – versão 1, sendo adaptada à realidade do setor joalheiro e descrita em conjunto com as áreas funcionais da empresa, uma vez que a mesma conta com mais de 300 opções de armas da competição, das quais foram identificadas 71 armas (lista de armas – versão 2).

- Descreveu-se o conceito de cada uma das 71 armas da lista de armas versão 2, com base na descrição fornecida por Contador (2008, p. 566 – 580), o que é fornecido no Apêndice D;

- A fim de avaliar se as armas identificadas e escolhidas (lista de armas - versão 2) podem ser utilizadas na gestão da joalheria e se são capazes de gerar alguma vantagem competitiva, foi elaborado o Questionário 4 (Apêndice D), testado e validado por um dos proprietários da joalheria, contendo as 71 armas (lista de armas – versão 2) e seus respectivos conteúdos. Para tanto, foi utilizado uma escala tipo Likert, de 4 pontos –DT (discordo totalmente); D (discordo); C (concordo); e CT (concordo totalmente).

O pesquisador submeteu a lista de armas – versão 2, contendo as 71 armas, a um dos proprietários da joalheria, ao qual coube a responsabilidade de responder ao Questionário 4 (Apêndice D), objeto de aplicação do estudo, através do processo de resposta via questionário estruturado.

Das 71 armas da lista de armas – versão 2, foram identificadas por um dos gestores da empresa 43 armas que podem ser utilizadas na gestão da joalheria como um todo e que sejam capazes também de gerar alguma vantagem competitiva, sendo essas apontadas pelo proprietário da empresa nas opções C – concordo e CT – concordo totalmente. A lista, oriunda da lista de armas – versão 2, foi denominada lista de armas da competição do setor (Apêndice E).

Avaliação da intensidade das armas da competição

Determinadas as armas da competição que vão ser utilizadas pela empresa no processo de formulação de sua estratégia competitiva operacional, foi elaborada uma nova tabela contendo a lista de armas a serem utilizadas no processo de aplicação do modelo, a fim de avaliar e anotar também o valor da intensidade de cada arma da competição que a joalheria apresenta atualmente. Coube ao pesquisador perguntar (entrevista semi-estruturada) a um dos proprietários da empresa “qual é, em sua opinião, a intensidade atual dessa arma?”.

Antecedendo a pergunta, o pesquisador revisou o conteúdo da arma e explicou que, pelo modelo CAC, cada arma é avaliada em cinco níveis mais o zero, quando a arma não é utilizada, demonstrando também, o estado mais precário e avançado para cada arma. Nos casos de indecisão do gestor da joalheria, coube ao pesquisador, enquanto assessoria de inteligência competitiva, determinar a intensidade da arma.

Também coube ao pesquisador, junto ao proprietário da joalheria, considerando a complexidade do assunto, realizar esclarecimentos a respeito dos conceitos como: 1) o objeto de pesquisa; 2) os conceitos relacionados aos métodos identificados nessa pesquisa para a formulação da estratégia competitiva de negócio e operacional de empresas, configurados na aplicação do modelo CAC (campos da competição e armas da competição) e 3) sobre o objeto do questionário de pesquisa, que foi selecionar entre as 71 armas escolhidas pela empresa aquelas que realmente são relevantes a ponto de gerarem alguma vantagem competitiva a empresa.

A lista de armas da competição da joalheria, assim como o valor da intensidade atual de cada uma delas, é mostrada na Tabela 2 – Intensidade atual das armas da competição da joalheria.

Tabela 2 - Intensidade atual das armas da competição da joalheria.

nº	Armas da competição	IA (atual)
1	Loja física criadora de valor para o consumidor	2
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	3
3	Ambiente físico da área de atendimento	2
4	Cadastro eletrônico de clientes	3
5	Estilo arrojado de venda	3
6	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3
7	Financiamento ao cliente	4
8	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	4
9	Assistência técnica	2
10	Cortesia no atendimento	3
11	Adequação do atendimento ao cliente	2
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	2
13	Capacidade de resolver incidentes críticos	4
14	Layout ou arranjo físico da área de produção	3
15	Centralização das compras	4
16	Seleção de fornecedores	3
17	Parceria com fornecedores	2
18	Fixação do preço do produto	2

	<i>Benchmarking</i> externo: controle e monitoramento da concorrência e treinamento	
19	de pessoal	1
20	Definição de indicadores operacionais integrados	1
21	Liderança da alta administração	2
22	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	1
23	Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	1
24	comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	3
25	<i>Merchandising</i>	3
26	<i>Marketing</i> promocional	3
27	<i>Marketing</i> direto	3
28	<i>Marketing</i> institucional	2
29	Instalação para pesquisa e desenvolvimento (P&D)	2
30	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1
31	Projeto de produto e marca própria	2
32	Customização do produto	1
33	Garantia do produto	3
34	Ambiente físico das áreas administrativas	3
35	Sistema de informação gerencial	2
36	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	1
37	Recrutação e seleção de pessoal	2
38	Capacitação de pessoal	2
39	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	2
40	Motivação do pessoal	2
41	Gerenciamento por objetivos	3
42	Integração entre funcionário e empresa	3
43	Consultores ou conselheiros externos	2

Legenda: IA - intensidade da arma

Fonte: Autor, 2014.

Classificação das armas da competição segundo sua relevância

Segundo Contador (2008), há dois métodos recomendados para a classificação das armas ao campo da competição, o que utiliza a matriz de priorização das armas associada ao do índice de *Nihans* e o método expedito.

Para Contador (2008), a matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada ($n \times n$), contendo todas as n armas da competição da empresa nas linhas e nas colunas, sendo que a arma i ocupa a linha i e a coluna $j=i$. A classificação é realizada a partir da comparação de cada arma da linha com todas as armas da coluna e atribuindo-se pesos que variam de +2 a -2 em cada célula da matriz. Para isso, deve-se responder à seguinte pergunta para cada arma da linha i em relação a todas as armas das colunas, exceção daquela arma da coluna $j=i$, cuja

célula não recebe nenhum valor: “Para competir neste campo a arma desta linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna?”. Os pesos devem ser atribuídos da seguinte forma: muito mais relevante - peso 2; mais relevante – peso 1; de igual relevância – peso 0; menos relevante – peso -1; muito menos relevante – peso -2.

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

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

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

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

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

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

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

Optou-se por adotar o método expedito. Segundo ele, deve-se submeter o rol de armas da competição a um conjunto de pelo menos três pessoas que tenham conhecimento sobre o setor ao qual a empresa pertence e também sobre o conceito das armas. Cada uma dessas pessoas deverá escolher, para cada campo da competição de interesse, um subconjunto contendo cerca de 30% do rol de armas da competição que ela julga serem armas relevantes, e outro subconjunto, contendo também cerca de 30%, que ela entende como armas irrelevantes.

As armas sobre as quais há discordância com relação à classificação entre duas ou mais pessoas voltar a ser analisadas pelo grupo, após uma breve justificativa do porquê da classificação feita pelas pessoas. Desta discussão, deve-se chegar a um consenso. Funciona, pois, como um método Delphi simplificado.

No presente estudo, a determinação da relevância das armas foi realizada pelo pesquisador em conjunto com os proprietários.

A Tabela 3 exibe não só o resultado da aplicação do método expedito, mas também as informações para o cálculo das variáveis intensidade média das armas, o foco e dispersão, em cada um dos campos da competição de interesse, para a intensidade das armas atualmente adotada pela empresa, anotada na coluna IA.

Nesta tabela, para cada um dos cinco campos da competição de interesse, existem quatro colunas. As duas primeiras colunas (Rel e Irrel) são utilizadas para indicar a classificação da arma para o campo em questão, originada da aplicação do método expedito. Se uma arma é relevante para um dado campo, são anotados os valores 1 e zero nas colunas Rel e Irrel, respectivamente. Para a arma irrelevante são anotados valores zero e 1, respectivamente, nessas colunas. Para a arma semi-relevante são anotados valores zero em ambas as colunas desse campo.

As duas últimas colunas para cada um dos campos de interesse são utilizadas para contabilizar a contribuição da intensidade da arma para formação dos valores do foco e da

dispersão no respectivo campo. A coluna Foco é dada pelo produto das colunas IA e Rel, enquanto que a coluna Disp é dada pelo produto das colunas IA e Irrel.

Para a determinação da intensidade média das armas, dividiu-se o resultado da soma dos valores da coluna IA (intensidade das armas) pela quantidade de armas ($102 / 43 = 2,4$).

O foco, mostrado na linha final da Tabela 3, sob a coluna Foco, é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a máxima soma possível de se obter em tais armas. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma da coluna foco (55, para o campo preço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (20, para o campo preço, por exemplo) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo preço, obtém-se foco: $55 / (20 \times 5) = 0,55$. Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio, tendo os seus valores exibidos na última linha da Tabela 3.

A dispersão, mostrada na linha final da Tabela 3, sob a coluna Disp, é calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a máxima soma possível de se obter em tais armas. A soma da intensidade das armas irrelevantes é obtida pela soma da coluna dispersão (25, para o campo preço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas irrelevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas irrelevantes (10, para o campo preço) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo preço, obtém-se a dispersão: $25 / (10 \times 5) = 0,50$. Para os demais campos aplica-se o mesmo raciocínio. Os valores estão exibidos na última linha da Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação e intensidades das armas e cálculo dos valores da intensidade média e do foco e dispersão para os campos da competição de interesse.

Armas da Competição	IA	Preço				Condições de pgto				Imagem de empresa confiável				Qualidade do atendimento				Qualidade do produto				
		Pontuação		Pontuação		Pontuação		Pontuação		Pontuação		Pontuação		Pontuação		Pontuação						
		Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.					
1 Loja física criadora de valor para o consumidor	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
2 Layout ou arranjo físico da área de atendimento	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3
3 Ambiente físico da área de atendimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
4 Cadastro eletrônico de clientes	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
5 Estilo arrojado de venda	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
6 Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	
7 Financiamento ao cliente	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	
8 Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	
9 Assistência técnica	2	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	
10 Cortesia no atendimento	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11 Adequação do atendimento ao cliente	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
12 Uniformidade (ou padronização) do atendimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	
13 Capacidade de resolver incidentes críticos	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4	
14 Layout ou arranjo físico da área de produção	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	
15 Centralização das compras	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	
16 Seleção de fornecedores	3	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0	
17 Parceria com fornecedores	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0	
18 Fixação do preço do produto	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 Benchmarking externo: Controle e monitoramento da concorrência	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
20 Definição de indicadores operacionais integrados	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
21 Liderança da alta administração	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	
22 Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	
23 Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
24 Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
25 Merchandising	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	
26 Marketing promocional	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 Marketing direto	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 Marketing institucional	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	
29 Instalação para pesquisa e desenvolvimento (P&D)	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	
30 Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
31 Projeto de produto e marca própria	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
32 Customização do produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 Garantia do produto	3	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
34 Ambiente físico das áreas administrativas	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	
35 Sistema de informação gerencial	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
37 Recrutação e seleção de pessoal	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	
38 Capacitação de pessoal	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	
39 Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	
40 Motivação do pessoal	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
41 Gerenciamento por objetivos	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
42 Integração entre funcionário e empresa	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
43 Consultores ou conselheiros externos	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
Soma	102	20	10	55	25	17	10	46	24	21	5	50	11	22	8	50	23	13	10	26	27	
Intensidade média das armas, foco e dispersão	2.4			0.55	0.50			0.54	0.48				0.48	0.44			0.45	0.58			0.40	0.54

Legenda: IA - Intensidade da arma; Rel. - Identificação de arma relevante; Irrel. - Identificação de arma irrelevante

Fonte: Adaptado de (CONTADOR, 2008).

Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo

Com os valores do foco e da dispersão das armas da competição nos campos de interesse, é possível calcular as variáveis aproveitamento nesses campos (foco menos dispersão), poderio competitivo no conjunto dos campos da competição que a empresa declarou competir (dado pela média dos focos nesses campos) e o poderio competitivo máximo (média dos focos nos três campos com maiores valores do foco), cujos valores estão exibidos na Tabela 4.

Tabela 4 – Configuração dos focos, dispersões, variáveis aproveitamento e poderio competitivo para a situação atual da empresa.

Produto: Joias						
Mercado: A, B, C, D e E						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Condições de pagamento	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento	Qualidade do produto	Poderio Competitivo
FOCO	0.55	0.54	0.48	0.45	0.4	
DISPERSÃO	0.5	0.48	0.44	0.58	0.54	
APROVEITAMENTO	0.05	0.06	0.04	-0.13	-0.14	
Posto do Foco	1º	2º	3º	4º	5º	
CAMPOS PROPOSTOS		2º	3º	1º		
PODERIO COMPETITIVO		0.54	0.48	0.45		0.49
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO	0.55	0.54	0.48			0.52
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MÁXIMO						0.94

Fonte: Autor, 2014.

Na determinação do poderio competitivo, foram considerados os campos nos quais a joalheria declarou competir: qualidade do atendimento, condições de pagamento e imagem de empresa confiável. Dessa forma, o poderio competitivo nesse subconjunto de campos é 0,49 (média dos focos nesses campos, dados por 0,45; 0,54; e 0,48 respectivamente), conforme mostrado na sétima linha da Tabela 4. Para determinar o poderio competitivo máximo que a joalheria poderia alcançar com a atual intensidade das armas escolhem-se três campos na ordem decrescente dos focos, que são, respectivamente, preço, condições de pagamento e imagem de empresa confiável, e calcula-se a média desses três valores (0,52), que é exibida na oitava linha da Tabela 4. Nessa situação, a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo é de 0,94, presente na nona linha da Tabela 4.

Esses resultados demonstram que a joalheria possui valores em relação aos seus focos muito aquém daquele necessário para ser competitiva, aproveitamento muito baixo, poderio competitivo próximo daquele máximo que poderia se obter, porém muito aquém do desejado através da relação entre poderio competitivo e máximo que é de 0,94.

4.5.2 Etapa 2 – Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio e decidir sobre a estratégia a adotar

Para cumprimento dessa etapa, segundo Contador (2008), cabe à assessoria de inteligência competitiva, representada neste trabalho pelo pesquisador e pelos proprietários da empresa, analisar as alternativas dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa pode obter vantagens competitivas.

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

A síntese das informações obtidas é apresentada na Tabela 5 – Mapa estratégico para a situação atual, que reúne informações importantes para auxiliar na escolha de alternativas de estratégias de negócio.

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

O mapa estratégico, conforme explica Contador (2008), evidencia que o modelo de campos e armas da competição dá igual importância aos clientes e aos concorrentes, procurando juntar duas visões estratégicas: orientada para o concorrente e orientada para o cliente.

Tabela 5 – Mapa estratégico para a situação atual da empresa

Tela referente ao mapa estratégico						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Condições de Pagamento	Imagem de Empresa Confiável	Qualidade do Atendimento	Qualidade do Produto	Poderio Competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	3º	1º		2º		
EMPRESA (PROPIETÁRIOS)	1º	2º	3º			
EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		3º		1º	2º	
CONCORRENTES (Visão da empresa)	3º		2º		1º	
RECOMENDADOS:						
Na Análise SWOT		X	X	X		
Nos objetivos permanentes		X	X	X		
No entendimento do negócio		X	X	X		
VARIÁVEIS DO MODELO CAC						
Foco	0.55	0.54	0.48	0.45	0.4	
Dispersão	0.54	0.48	0.44	0.58	0.54	
Aproveitamento	0.05	0.06	0.04	-0.13	-0.14	
Posto do Foco	1º	2º	3º	4º	5º	
PODERIO COMPETITIVO		0.54	0.48	0.45		0.49
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO	0.55	0.54	0.48			0.52
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MAXIMO						0.94

Fonte: Autor, 2014.

Contador (2008) também explica que a empresa, quando orientada para a monitoração permanente dos movimentos dos concorrentes, age por reação. Por outro lado, a empresa que é orientada para o cliente procura em primeiro lugar atender às suas exigências, suas expectativas ou anseios, deixando o concorrente em segundo plano.

De acordo com a Tabela 5, não houve um campo que se coincida como o principal na visão e entendimentos dos participantes das entrevistas (clientes, proprietários e funcionários), tendo em vista que cada um elegeu um diferente campo como sendo o principal.

Contador (2008) oferece dez diretrizes para orientar a formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio (CONTADOR, 2008), apresentadas a seguir:

- 1) Fazer a escolha dos campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

- 2) Escolher um subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, portanto, escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente do foco.
- 3) Comparar a empresa com as concorrentes em termos de características do produto/serviço, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.
- 4) Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.
- 5) Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si.
- 6) Decidir sobre o uso ou a intenção do uso de produtos coadjuvantes.
- 7) Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.
- 8) Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.
- 9) Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura do setor.
- 10) Verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo(s) proprietário(s) e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

As seguintes alternativas de formulação de estratégias competitivas de negócio foram extraídas observando algumas dessas diretrizes, conforme comentários a seguir.

Alternativa A – Campos: condições de pagamento, sendo o campo da competição e qualidade do atendimento e imagem de empresa confiável como campos coadjuvantes.

Analisando o mapa estratégico, percebe-se que condições de pagamento é um campo importante para empresa, tendo em vista que ele é valorizado pelos clientes da joalheria e pela empresa como um todo (proprietários e funcionários) e atende, ao mesmo tempo, aos objetivos permanentes fixados pelos seus proprietários.

Quanto aos seus campos coadjuvantes, percebe-se que a qualidade do atendimento, além de ser um campo valorizado pelos clientes da joalheria, também atende aos objetivos permanentes fixados pelos proprietários da empresa. O campo imagem da empresa confiável, por ser um campo valorizado pelos proprietários da joalheria, tem como objetivo blindar a empresa.

Alternativa B – Campos: preço, sendo o campo da competição e condições de pagamento e imagem de empresa confiável como campos coadjuvantes.

Observando o mapa estratégico atual da empresa, nota-se que esses campos foram os que apresentaram os maiores valores em relação ao foco, sendo que o campo preço é valorizado tanto pelos clientes quanto pelos proprietários da joalheria, e os campos condições de pagamento e imagem de empresa confiável, além de serem campos valorizados pelos proprietários da empresa, são campos que atendem aos objetivos permanentes da empresa, dando, assim, maior auxílio ao campo da competição preço.

Alternativa C – Campos: Imagem de empresa confiável, sendo o campo da competição e preço e condições de pagamento como campos coadjuvantes.

Chegou-se a essa alternativa porque o mapa estratégico atual aponta o campo imagem de empresa confiável como um campo em que a joalheria depara com a concorrência, além de ser um campo valorizado pelos proprietários da empresa, atendendo também aos objetivos permanentes fixados por eles mesmos.

Os outros campos, preço e condições de pagamento, foram escolhidos por serem campos no qual a empresa também depara com a concorrência e são campos valorizados pelos clientes e proprietários da joalheria, além do campo condições de pagamento atender aos objetivos permanentes, de modo a blindar a empresa.

Observa-se, ainda, que a diretriz 4, que orienta a escolha pela ordem decrescente do aproveitamento, não pôde ser observada, pois esses valores são todos muito baixos.

4.6 PASSO 6 – DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Apresentadas as alternativas de estratégias competitivas de negócio aos gestores da empresa, juntamente com os comentários sobre cada uma delas, decidiu-se adotar a seguinte: qualidade de atendimento, condições de pagamento e imagem de empresa confiável. Sendo o primeiro o da competição e os demais, o primeiro e o segundo coadjuvantes, respectivamente.

Para definir esses três campos, a empresa levou em conta fatores como o foco no cliente, nível de satisfação dos concorrentes quanto a sua posição competitiva e a capacidade da estratégia de negócio adotada por ela, a fim de alcançar seus objetivos permanentes,

fixados pelos seus proprietários, com o objetivo de atendê-los, fatores esses que serão apresentados a seguir, no Passo 7 do modelo CAC.

Observa-se que a decisão da empresa sobre a estratégia competitiva de negócio não recaiu sobre nenhuma das alternativas apresentadas, o que confirma a observação de Contador (2008) quando diz que essa decisão não é necessariamente revestida de lógica.

4.7 PASSO 7 – DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

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

Contador (2008) afirma que a facilidade do processo de formulação da estratégia operacional proposta pelo modelo está no fato de se saber exatamente o que fazer. Além da facilidade de definir a estratégia competitiva operacional, a metodologia desse processo tem a vantagem de gerar estratégias operacionais perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio da empresa.

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

Contador (2008) também 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.

Portanto, logo após a definição dos campos da competição em que a joalheria irá competir (qualidade do atendimento, condições de pagamento e imagem de empresa confiável), deve-se definir a nova intensidade das armas para alinhar a estratégia competitiva operacional à de negócio.

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

intensidade das armas observando todos os três campos que a empresa compete. Para isso, serão aplicadas as regras a seguir descritas, extraídas de Raymundo, Contador e Contador (2014).

Considera que:

A_i , $i=1, 2, \dots, n$ representam todas as n armas da competição da empresa;

$\text{Int}(A_i)$ representa a intensidade da arma i ; e $R(C1)$, $S(C1)$ e $I(C1)$ representam o conjunto de armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, respectivamente, para os campos da competição $C1$ (campo da competição) e $C2$ e $C3$ (campos coadjuvantes).

Aplique as seguintes regras:

1. Se $A_i \in R(C1)$, $A_i \in R(C2)$ e $A_i \in R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 5$;
2. Se $A_i \in R(C1)$ e $A_i \notin R(C2)$ e/ou $A_i \notin R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 5$ ou 4 , isto depende do grau de importância que $C1$ exerce sobre os demais campos $C2$ e $C3$;
3. Se $A_i \in S(C1)$, $A_i \in R(C2)$ e $A_i \in R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 3$ ou 4 , isto depende do grau de importância que $C1$ exerce sobre os demais campos $C2$ e $C3$;
4. Se $A_i \in S(C1)$ e $A_i \in R(C2)$ ou $A_i \in R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 3$;
5. Se $A_i \in S(C1)$ e $A_i \notin R(C2)$ e $A_i \notin R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 2$ ou 3 , isto depende do grau de importância que $C1$ exerce sobre os demais campos $C2$ e $C3$;
6. Se $A_i \in I(C1)$ e $A_i \in R(C2)$ e $A_i \in R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = \text{Max}(2; *)$; e
- 7.: Se $A_i \in I(C1)$ e $A_i \notin R(C2)$ e/ou $A_i \notin R(C3)$, faça $\text{Int}(A_i) = \text{Max}(1; *)$

(*) – mínimo valor necessário para manter a empresa em funcionamento (não atrapalhar a estratégia).

Contador (2008) orienta também calcular o que chamou de foco e dispersão conjuntos, que qualifica a estratégia de negócio adotada como um todo (efeito conjunto dos três campos da competição escolhidos). Para isso, é necessário conhecer a relevância conjunta, condições essas que determinam também a intensidade conjunta das armas a serem utilizadas. Isso pode ser feito adotando-se o seguinte critério, observando o resultado da aplicação das regras acima descritas:

- a) Se $\text{Int}(A_i) = 4$ ou 5 , considere a arma A_i Relevante;
- b) Se $\text{Int}(A_i) = 3$, considere a arma A_i Semi-rrelevante. e
- c) Se $\text{Int}(A_i) = 1$ ou 2 , considere a arma A_i Irrelevante

Feita essa classificação, é possível determinar o foco e dispersão para o conjunto dos campos da competição da mesma forma que se determina foco e dispersão para um único campo, valores esses que serão apresentados na Tabela 6. Os valores dessa tabela são utilizados para compor o novo mapa estratégico, ou seja, aquele originado da estratégia competitiva adotada, o que é mostrado na Tabela 7.

Tabela 6 - Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão.

Armas da Competição		IA		Qualidade do Atendimento				Condições de Pagamento				Imagem de empresa confiável				Todos os campos						
Nº	Descrição	Atual	Prop	Class	Rel.	Irrel.	Pontuação		Class	Rel.	Irrel.	Pontuação		Class	Rel.	Irrel.	Pontuação		Iconj	Rconj	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp.
1	Loja física criadora de valor para o consumidor	2	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
3	Ambiente físico da área de atendimento	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
4	Cadastro eletrônico de clientes	3	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
5	Estilo arrojado de venda	3	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
6	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	2	I	0	2
7	Financiamento ao cliente	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
8	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	4	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
9	Assistência técnica	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
10	Cortesia no atendimento	3	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
11	Adequação do atendimento ao cliente	2	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
13	Capacidade de resolver incidentes críticos	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
14	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	I	0	2
15	Centralização das compras	4	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	1	I	0	1
16	Seleção de fornecedores	3	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	2	I	0	2
17	Parceria com fornecedores	2	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	2	I	0	2
18	Fixação do preço do produto	2	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
19	Benchmarking externo: Controle e monitoramento da corencia e treinamento de pessoal	1	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
20	Definição de indicadores operacionais integrados	1	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
21	Liderança da alta administração	2	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
22	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	1	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	4	R	4	0
23	Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	1	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
24	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	3	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
25	Merchandising	3	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	2	I	0	2
26	Marketing promocional	3	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
27	Marketing direto	3	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	4	S	0	0
28	Marketing institucional	2	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
29	Instalação para pesquisa e desenvolvimento (P&D)	2	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	I	0	2
30	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
31	Projeto de produto e marca própria	2	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
32	Customização do produto	1	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
33	Garantia do produto	3	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
34	Ambiente físico das áreas administrativas	3	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	I	0	2
35	Sistema de informação gerencial	2	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	S	0	0
36	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	1	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	2	S	0	0
37	Recrutação e seleção de pessoal	2	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	4	R	4	0
38	Capacitação de pessoal	2	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	4	R	4	0
39	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
40	Motivação do pessoal	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
41	Gerenciamento por objetivos	3	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	3	S	0	0
42	Integração entre funcionário e empresa	3	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
43	Consultores ou conselheiros externos	2	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	2	S	0	0
Soma		102	150		22	8	98	15		17	10	66	24		21	5	84	12	150	22	98	15
	Intensidade média das armas, foco e dispersão	2.4	3.49				0.89	0.38				0.78	0.48				0.80	0.48	3.49	8	0.89	0.38

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

Fonte: Adaptado de (RAYMUNDO et al., 2014).

O resultado do foco e dispersão conjunto apresentando na Tabela 6, foi de 0,89 e 0,38, respectivamente e o aproveitamento conjunto de 0,51 (diferença entre foco e dispersão). Comparando esses resultados com os resultados da Tabela 5 (mapa estratégico da atual situação da empresa), observou-se que o poderio competitivo (média dos valores do foco) para os campos escolhidos foi de 0,49 e a dispersão média de 0,50, o que resulta em um aproveitamento médio de – 0,01.

Percebe-se, portanto, que houve uma melhoria do foco e uma queda na dispersão, resultando, assim, em um aumento do aproveitamento competitivo.

Contudo, a fim de verificar o impacto das ações propostas, foram realizados novos cálculos para a intensidade média das armas, foco e dispersão para os campos escolhidos para competir, além dos novos cálculos para o foco e dispersão conjunta, cujos os resultados são oriundos da Tabela 6 e serão mostrados na Tabela 7.

Tabela 7 – Mapa estratégico proposto

Tela referente ao mapa estratégico proposto						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Condições de Pagamento	Imagem de Empresa Confiável	Qualidade do Atendimento	Qualidade do Produto	Poderio Competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	3º	1º		2º		
EMPRESA (PROPIETÁRIOS)	1º	2º	3º			
EMPRESA (FUNCIONÁRIOS)		3º		1º	2º	
CONCORRENTES (Visão da empresa)	3º		2º		1º	
RECOMENDADOS:						
Na Análise SWOT		X	X	X		
Nos objetivos permanentes		X	X	X		
No entendimento do negócio		X	X	X		
VARIÁVEIS DO MODELO CAC						
Foco		0.78	0.80	0.89		
Dispersão		0.48	0.48	0.38		
Aproveitamento		0.30	0.32	0.51		
Posto do Foco		3º	2º	1º		
CAMPOS PROPOSTOS		2º	3º	1º		
PODERIO COMPETITIVO		0.78	0.80	0.89		0.83
PODERIO COMPETITIVO MÁXIMO		0.78	0.80	0.89		0.83
RELAÇÃO ENTRE PODERIO COMPETITIVO E MAXIMO						1.00

Fonte: Autor, 2014.

Assim, verifica-se na Tabela 7 que houve melhorias em relação ao foco, passando a 0,89 para o campo qualidade do atendimento, 0,78 para o campo condições de pagamento e 0,80 para o campo imagem de empresa confiável, contra 0,45 do campo qualidade do atendimento, 0,54 para o campo condições de pagamento e 0,48 para o campo imagem de empresa confiável.

Da mesma forma, a Tabela 7 mostra que a dispersão também melhorou, ou seja, abaixando seus valores de dispersão, passando a 0,38 para o campo qualidade do atendimento, 0,48 para o campo condições de pagamento e 0,48 para o campo imagem de empresa confiável, contra 0,58 do campo qualidade do atendimento, 0,48 para o campo condições de pagamento e 0,44 para o campo imagem de empresa confiável.

O aproveitamento também passou a 0,51, 0,30 e 0,32 para os campos qualidade do atendimento, condições de pagamento e imagem de empresa confiável, respectivamente, contra -0,13, 0,06 e 0,04 a esses mesmos campos escolhidos, notando-se um aumento considerável em relação a essa variável.

O valor do poderio competitivo para os três campos da competição escolhidos foi de 0,83, que é o mesmo do poderio competitivo máximo, contra 0,49 e 0,52 do poderio competitivo e poderio competitivo máximo apresentados anteriormente.

O resultado do foco e da dispersão conjunta também passaram de 0,49 e 0,50, respectivamente (médias dos focos e dispersões para os campos escolhidos), para 0,83 e 0,45 (valor obtido através foco e dispersão conjunta para os campos escolhidos), aumentando drasticamente seu aproveitamento conjunto de - 0,01 para 0,38.

Portanto, conclui-se que a estratégia competitiva operacional adotada aumenta significativamente o valor do foco nos campos em que a empresa decidiu competir: qualidade de atendimento, condições de pagamento e imagem de empresa confiável. Aumenta-se, assim, o valor do aproveitamento e o grau de competitividade da empresa, o que, segundo a tese do modelo CAC, tornará a empresa mais competitiva.

Deve-se agora definir as ações administrativas para elevar a intensidade das armas aos valores definidos pela estratégia competitiva.

Em 18 das 43 armas da competição foram propostas 21 ações de melhorias para a estratégia competitiva operacional da joalheria, apresentadas no Questionário 5 Apêndice F,

que apresenta na primeira linha de cada arma, o número da arma, o nome da arma, o valor da intensidade atual, sugerida e proposta da arma. Na segunda linha, estão descritos seus conteúdos. Na terceira linha, está presente o estado atual de cada arma, cujas informações foram colhidas durante a etapa de avaliação da intensidade de cada arma e posteriormente foram descritas as ações propostas.

Um dos objetivos deste estudo é avaliar a estratégia competitiva operacional da joalheria pelos seus gestores (no caso proprietários). A avaliação da estratégia foi realizada pela resposta de um dos proprietários sobre o estado das armas e o valor da sua intensidade e sobre as ações propostas para intensificar o uso de cada uma delas, conforme apresentado no Questionário 5 Apêndice F. Para tanto, foi utilizado a escala tipo *Likert* de quatro pontos. A escolha da *Likert* de 4 pontos foi tomada para verificar a tendência dos respondentes, evitando a indecisão, como mensurado anteriormente na seção 4.5, na qual faz se presente toda aplicação do Passo 5 do CAC.

Dessa forma, o estado da arma e intensidade foram objetos de avaliação pelos proprietários, levando em conta que para algumas armas a intensidade foi determinada pelo pesquisador, enquanto parte da assessoria de inteligência competitiva.

Foi avaliado pelo proprietário da joalheria um grupo de 71 armas, das quais foram apontadas como concordo e concordo totalmente 43 armas, definidas, então, como armas da competição.

Determinou-se, também, a relevância da cada arma para os campos da competição escolhidos para a joalheria e sua intensidade para 18 armas das 43 definidas como armas da competição. Foram propostas 21 ações de melhorias, a fim de adequar sua utilização à estratégia operacional, aumentando sua intensidade e alinhando, assim, a estratégia de negócio aceita pela joalheria.

Conclui-se que, obtida a concordância dos proprietários (gestores da joalheria) com relação às ações operacionais e considerando que todas as principais armas da competição foram consideradas e que a classificação das armas quanto à relevância foi feita de forma acertada, a tese do modelo CAC garante o sucesso competitivo da empresa.

Dessa forma, encerra-se a aplicação do modelo CAC na joalheria, objeto de estudo da presente dissertação, de forma a cumprir o terceiro e quinto objetivos específicos, como mensurando anteriormente no capítulo 1.

5. PROCEDIMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA SEGUNDO PORTER E A RBV

Como observamos anteriormente, pesquisas mostram que tanto o ambiente de uma indústria (setor) quanto os ativos internos de uma empresa afetam o seu desempenho ao longo do tempo. Conseqüentemente, Hitt *et al.* (2008) afirmam que as empresas utilizam o modelo de I/O e o modelo baseado em recursos para formular uma visão e missão, selecionar uma ou mais estratégias e definir como implementá-las.

Hitt *et al.* (2008) também afirmam que esses modelos se completam no sentido de que o foco de um I/O está fora da empresa e o foco do outro (baseado em recursos) está inserido nela mesma, ou seja, na própria empresa. Ações bem-sucedidas de formulação e implementação de estratégias só ocorrem quando a empresa utiliza adequadamente ambos os modelos, e é com esse intuito que os constructos acima foram extraídos dos modelos mensurados, visando atender os objetivos desta dissertação.

Pesquisa realizada no Portal de Periódicos do site *Web of Knowledge*, já comentada no capítulo 1, mostrou que a bibliografia não fornece procedimentos para formulação da estratégia competitiva que sejam orientados pelo pensamento de Porter ou pela Visão Baseada em Recursos (RBV). Dentre as poucas sugestões que se pôde levantar na literatura, pode-se citar aquela fornecida por Hitt *et al.* (2008, cap. 1)

O intuito deste capítulo é evoluir na tentativa de desenvolver procedimentos para a formulação da estratégia competitiva baseados nos constructos fornecidos por Porter e pela RBV, com o auxílio das ideias fornecidas por Hitt *et al.* (2008), cumprindo assim o segundo objetivo específico desta pesquisa.

5.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA POR MEIO DO PENSAMENTO DE PORTER

Hitt *et al.* (2008) afirmam em que as empresas conseguem obter retornos acima da média quando implementam a estratégia determinada pelas características da indústria (setor) geral e pelos ambientes competitivos. Afirmam, ainda, que as empresas desenvolvem ou adquirem as habilidades internas necessárias para implementar as estratégias exigidas pelo ambiente externo provavelmente serão bem-sucedidas, enquanto aqueles que não o fizerem provavelmente fracassarão. Conseqüentemente, esse modelo constata que os retornos são

determinados basicamente por características externas e não pelos recursos e capacidades internos exclusivos de uma empresa.

Dados fornecidos por pesquisas apoiam o modelo I/O dizendo que aproximadamente 20% da lucratividade de uma empresa podem ser explicados pela indústria (setor) na qual ela opta por competir. Porém, essa pesquisa também revela que 36% da discrepância na lucratividade podem ser atribuídas às características e ações da empresa.

Isto sugere que tanto o ambiente externo quanto as características da empresa influenciam no nível específico de sua lucratividade. Assim, é provável que exista uma relação de reciprocidade entre o ambiente e a estratégia da empresa, o que, portanto, afeta o seu desempenho.

Quadro 11 mostra como Hitt *et al.* (2008) sugerem como se poderia formular da estratégia competitiva da empresa baseado no modelo de I/O de retornos acima da média.

Quadro 11 – Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada no modelo de I/O de Retornos Acima da Média

Passo 1. Estudar o ambiente externo; a) o ambiente geral; b) o ambiente do setor (indústria); e c) o ambiente dos concorrentes.
Passo 2. Localizar um setor atrativo; Uma indústria (setor) cuja característica estrutural indique retornos acima da média.
Passo 3. Formulação da estratégia; Seleção de uma estratégia associada a retornos acima da média em uma determinada indústria (setor).
Passo 4. Desenvolver ou adquirir ativos e habilidades; Os ativos e habilidades necessárias para implementar a estratégia selecionada.
Passo 5. Implementação da estratégia; Seleção de ações estratégicas associadas à implementação eficaz da estratégia selecionada.
Passo 6. Retornos Superiores; Obtenção de retornos acima da média.

Fonte: Adaptado de (HITT *et al.*, 2008).

Como se pode ver, o modelo de I/O considera a estratégia da empresa como um conjunto de compromissos, ações e decisões que se formam em resposta às características da indústria (setor) no qual a empresa decidiu competir.

Analisando as sugestões fornecidas por Hitt *et al.* (2008), pôde-se chegar ao conteúdo do Quadro 12 que mostra uma proposta de como formular a estratégia competitiva da empresa por meio de passos que permitam formalizar as ideias fornecidas por Porter.

Quadro 12 – Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada em Porter

Passo 1. Estudar o ambiente externo do setor para localizar uma indústria (setor) com alto potencial de retorno.
Passo 2. Decidir sobre o mercado a atender (amplo ou focado em clientes específicos)
Passo 3. Analisar as cinco forças competitivas para explicitar e avaliar os riscos do negócio.
Passo 4. Elaborar um plano de negócio para avaliar sua rentabilidade. Se for claramente inviável, retorne ao Passo 1.
Passo 5. Analisar a concorrência e os desejos e anseios dos clientes e adotar alternativas de estratégia de negócio, combinando as estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação.
Passo 6. Analisar cada estratégia de negócio para verificar se é capaz de defender a empresa das cinco forças competitivas ou mesmo criar vantagem competitiva em função das dificuldades dos concorrentes em enfrentá-las.
Passo 7. Analisar a cadeia de valores da empresa para verificar sua aptidão em adotar cada estratégia alternativa de negócio, como reduzir custos e em que atividades dessa cadeia investir para fortalecer (aumentar valor para o cliente) a estratégia adotada.
Passo 8. Decidir-se por uma das alternativas da estratégia de negócio.

Fonte: Autor, 2014.

Os oito passos do procedimento do Quadro 12 correspondem às três seguintes etapas de decisão: 1) identificação do tipo de empreendimento (Passos 1 a 4); 2) formulação de alternativas de estratégia de negócio (passos 5 e 6) e 3) decisão sobre a estratégia a adotar (passos 7 e 8).

Os Passos 1 e 4 da Quadro 12 só se aplicam no caso em que ainda não se definiu sobre o ramo de negócio da futura empresa. No Passo 1, o empresário deve relacionar os diversos tipos de negócios nos quais ele possui ou pode adquirir vocações e experiências e optar por um que propicie taxa de retorno acima da média. Como ponto de partida, ele pode, por exemplo, recorrer à tabela de Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, do IBGE, que relaciona todo tipo de empresa existente no país. Como resultado, pode relacionar algumas opções que lhe pareçam atrativas.

Normalmente, aquele que deseja empreender já possui inclinações sobre qual tipo de negócio deseja criar, mas deve observar a regra básica sobre retorno e risco do negócio, que indica que ambos andam na mesma direção, ou seja, se um deles cresce o outro também cresce.

O Passo 2 leva o empreendedor a decidir sobre o mercado a atender, identificado pela regionalidade, classe social e amplitude (total ou de nichos). Como resultado desses dois passos, tem-se a definição dos pares produtos/mercados da empresa.

No passo 3, o estrategista deve analisar, de forma bastante completa e detalhada, cada uma das alternativas de negócio segundo as cinco forças competitivas de Porter, traçando um

panorama de vantagens, desvantagens, dificuldades e riscos em adotar cada um desses tipos. Essa análise, segundo se depreende de Porter, não é feita para cada par produto/mercado individualmente da empresa, mas considerando a empresa como uma entidade única.

No Passo 4, o empreendedor deve escolher um tipo de negócio e estabelecer um plano de negócio para estimar retorno que seria possível obter. Se for insuficiente, faz-se a mesma coisa para o tipo seguinte de negócio. Deve-se observar que o desenvolvimento de um plano de negócio para cada alternativa se não é uma tarefa complexa, ao menos é excessivamente trabalhosa.

Existem muitas técnicas e modelos que tratam da elaboração de plano de negócio e não estão no escopo desta dissertação entrar nos seus meandros. Em se tratando de empresas de pequeno porte, o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) disponibiliza um rico acervo sobre o assunto.

Uma vez definido o tipo de negócio a empreender, passa-se para o Passo 5, no qual deve-se, considerando como a concorrência compete e os desejos e anseios dos clientes, definir duas ou três alternativas de estratégia de negócio, combinando as estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação de forma a gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Porter não discute as possíveis alternativas para diferenciar uma empresa dos concorrentes da maneira como o modelo CAC o faz, portanto, deve-se decidir simplesmente entre adotar a estratégia de mínimo custo ou de diferenciação. Em se optando pela segunda, pode-se, num passo posterior, identificar como se diferenciar da concorrência.

Na segunda etapa, na qual serão definidos as alternativas da estratégia de negócio, notou-se que é possível a aplicação dos Passos 5 e 6. No passo 5, deve-se considerar como a concorrência compete entre si e os desejos e anseios dos clientes, definir duas ou três alternativas de estratégia de negócio, combinando as estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação de forma a gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Como Porter não discute as possíveis alternativas para diferenciar uma empresa dos concorrentes da maneira como o modelo CAC o faz, deve-se decidir simplesmente entre adotar a estratégia de mínimo custo ou de diferenciação. Optando-se pela segunda, pode-se, num passo posterior, identificar como se diferenciar da concorrência a fim de obter e conquistar a vantagem competitiva.

No Passo 6 do Quadro 12 cada alternativa de estratégia de negócio identificada no passo anterior é submetida à análise das cinco forças competitivas para verificar suas fragilidades e robustez e, ainda, o potencial de cada uma em criar vantagem competitiva, em função das dificuldades dos concorrentes em enfrentar a empresa. Nessa análise pode-se adotar, por exemplo, três níveis de graduação para avaliar a estratégia com relação a cada força competitiva: vulnerável, neutra e robusta. Como resultado, deve-se ter uma classificação das estratégias de negócio alternativas com respeito a sua robustez.

Nessa análise, como forma de decisão e classificação da estratégia, pode-se adotar, por exemplo, três níveis de graduação para avaliar a estratégia com relação a cada força competitiva: vulnerável, neutra e robusta. Como resultado, deve-se ter uma classificação das estratégias de negócio alternativas com respeito a sua robustez. Levando em consideração que a realização desse passo ainda não está perfeitamente definida, é necessário especificar de forma mais clara e detalhada.

Deve-se notar que a realização desse passo ainda não está perfeitamente definida. É necessário especificar de forma mais clara e detalhada como proceder.

No Passo 7, para cada estratégia alternativa de negócio, faz-se uma análise da cadeia de valores da empresa procurando quantificar a relevância de cada uma das atividades primárias e de apoio na sua implementação. Essa quantificação pode assumir, por exemplo, quatro níveis de avaliação: pouco relevante; média relevância; relevante; muito relevante.

Finalmente, no último passo do procedimento proposto, é feita a escolha da estratégia de negócio a ser adotada, considerando os resultados das avaliações feitas nos passos 6 e 7. Deve-se observar que esta é uma decisão estratégica e nem sempre é revistada de lógica. Contudo, considerando os resultados desses dois passos, pode-se revestir a escolha de um pouco de lógica e levar o empreendedor a adotar, com maior segurança, uma das alternativas de estratégia.

5.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA POR MEIO DA RBV

O modelo com base em recursos, que discutiremos a seguir, apresenta uma visão diferente das principais influências na formulação e implementação da estratégia.

O modelo baseado em recursos com retornos acima da média (RBV) pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacitações. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média.

Hitt *et al.* (2008) afirmam que no modelo baseado em recursos as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivos e não às características estruturais da indústria (setor).

Hitt *et al.* (2008) também afirmam que este modelo pressupõe que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacitações exclusivas com base na maneira como os combinam e os utilizam e que os recursos e, certamente, as capacitações não circulam muito pelas empresas, e que as diferenças nos recursos e capacitações são à base da vantagem competitiva. Segundo os mesmos autores, o uso contínuo, faz com que as capacitações se tornem mais sólidas e mais difíceis de serem entendidas e imitadas pelos concorrentes. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não deve ser “nem tão simples que possa ser facilmente imitada e nem tão complexa que desafie a direção e os controles internos” (HITT *et al.*, 2008).

Segundo o modelo baseado em recursos com retornos acima da média, conforme afirmam Hitt *et al.* (2008), as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivos, e não às características estruturais da indústria (setor).

Este modelo também pressupõe, segundo Hitt *et al.* (2008), que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacitações exclusivas com base na maneira como os combinam e utilizam; que os recursos e certamente as capacitações não circulam muito pelas empresas, e que as diferenças nos recursos e capacitações são a base da vantagem competitiva.

O Quadro 13 mostra como Hitt *et al.* sugerem formular a estratégia competitiva da empresa com base no modelo baseado em recursos com retornos acima da média.

Quadro 13 – Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada no modelo em Recursos com Retornos Acima da Média

Passo 1. Identificar os recursos da empresa; Estudar seus pontos fortes e fracos em relação aos dos concorrentes.
Passo 2. Definir as capacidades da empresa; Capacitação de um conjunto integrado de recursos para executar uma tarefa ou atividade de maneira integrada.
Passo 3. Definir o potencial dos recursos e capacidades da empresa em termos de vantagem competitiva; A capacitação de uma empresa de ter um desempenho melhor do que o de seus concorrentes.
Passo 4. Localizar uma indústria (setor) atrativo; Uma indústria (setor) com oportunidades que podem ser explorados pelos recursos e capacitações da empresa.
Passo 5. Formulação e implementação da estratégia. Selecionar a estratégia que mais bem permita à empresa utilizar seus recursos e capacitações no tocante às oportunidades no ambiente externo.
Passo 6. Retornos superiores; Ações estratégicas tomadas para obter retornos acima da média.

Fonte: Adaptado de (HITT *et al.*, 2008).

Como se pode ver, o modelo baseado em recursos indica que a estratégia escolhida deve permitir utilizar suas vantagens competitivas em uma indústria (setor) atrativa e utiliza-se do modelo de I/O para identificá-la. Nem todos os recursos e capacitações das empresas têm o potencial para serem a base de uma vantagem competitiva, uma vez que esse potencial é realizado quando os recursos e capacitações são valiosos, raros e custosos para serem imitados e insubstituíveis.

Sendo assim, Hitt *et al.* (2008) consideram que muitos recursos possam ser imitados ou substituídos com o decorrer do tempo. Consequentemente, é difícil obter e sustentar uma vantagem competitiva baseada apenas nos recursos.

Dessa forma, Hitt *et al.* (2008) classificam esses critérios como: Os recursos são *valiosos* quando permitem que a empresa tire proveito de oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo. Eles são *raros* quando são de propriedade de poucos, se houver, dos concorrentes atuais e potenciais. Os recursos são *custosos* para *imitar* quando outras empresas não conseguem obtê-los ou estão em desvantagem em termos de custo para adquiri-los em relação à empresa que já os possui. E são *insubstituíveis* quando não apresentam equivalentes estruturais. Porém, é bom ressaltar que quando esses quatro critérios ditos anteriormente são atendidos os recursos e as capacitações se tornam competências essenciais.

O Quadro 14 fornece os passos do procedimento proposto para formulação da estratégia competitiva utilizando as ideias fornecidas pela RBV, numa tentativa de evoluir em direção a um procedimento formal. As explicações sobre cada passo são fornecidas em seguida.

Quadro 14 – Passos para a formulação da estratégia competitiva baseada na RBV

Passo 1. Analisar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, qualificando-os segundo as características VRIO (são ou têm potencial para ser tornarem valiosos, raros, inimitáveis e organizados).
Passo 2. Utilizar um modelo de atividades da empresa (a cadeia de valores de Porter, por exemplo) e identificar as funções que deve desenvolver, destacando aquelas que compõem ou podem compor sua competência essencial.
Passo 3. Identificar o conjunto de recursos que são utilizados na execução de cada uma dessas funções.
Passo 4. Avaliar o grau de capacitação que a empresa adquire ou têm potencial para adquirir em cada uma das funções que desenvolve, a partir do nível de qualificação dos recursos que utiliza.
Passo 5. Analisar como a concorrência compete e quais são os desejos e anseios dos clientes em termos de funções que a empresa desenvolve.
Passo 6. Formular alternativas de estratégias competitivas de negócio que lhe permita atender os desejos dos clientes e diferenciar-se dos concorrentes.
Passo 7. Avaliar a capacidade da empresa em implementar cada uma das alternativas de estratégias competitivas de negócio
Passo 8. Decidir sobre qual estratégia competitiva de negócio adotar.
Passo 9. Estabelecer uma estratégia operacional para aprimorar os recursos internos com o objetivo de fortalecer as capacitações adotadas na estratégia de negócio.

Fonte: Autor, 2014.

Embora Hitt *et al.* (2008) proponha que, na formulação da estratégia competitiva por meio das ideias da RBV deva-se localizar uma indústria (setor) atrativa que ofereça oportunidades que podem ser explorados pelos recursos e capacitações da empresa, conforme o passo 4 do Quadro 13, isto não parece possível, uma vez que a execução dos passos anteriores mostrados nesse mesmo quadro só podem ser realizados se a empresa já existe e está organicamente constituída. Assim, esse passo não foi introduzido no procedimento proposto do Quadro 14.

Para implementar o Passo 1 do Quadro 14 deve-se, inicialmente, elencar todos os recursos que a empresa dispõe ou pode dispor. Sugere-se, para isso, consultar a relação de armas da competição fornecida pelo modelo CAC. Em seguida, deve-se qualificar cada um desses recursos com respeito à classificação VRIO. Para isso, cada recurso pode receber uma pontuação, de 0 a 4, indicando a quantidade de qualificações do tipo VRIO possui: se nenhuma, recebe o valor 0 (zero); se todas, recebe o valor 4 (quatro).

Esse processo de classificação não parece ser simples. Até onde foi possível analisar a literatura, não se identificou a existência de critérios que pudessem conduzir essa classificação.

No Passo 2, adotando-se, por exemplo, a cadeia de valor de Porter como modelo de funções de empresa, deve-se elencar quais dessas funções a empresa em questão deve desenvolver para gerir seu negócio e destacar aquelas que compõem sua competência essencial (ou representam seu *core business*). Normalmente, essas funções estão localizadas naquelas classificadas como funções principais.

No Passo 3, é feito o relacionamento dos recursos da empresa com cada uma das funções desenvolvidas pela empresa. Trata-se de algo parecido entre correlacionar as armas da competição com os campos da competição, em que as primeiras são representadas pelos recursos e os segundos, pelas funções da empresa.

Na implementação do Passo 4, deve-se, a princípio, avaliar o nível de qualificação que a empresa possui em cada recurso, o que equivale a avaliar a intensidade de uma arma da competição no modelo CAC. Pode-se, para isso, considerar cinco níveis de qualificação e atribuir valores de 1 a 5, assim como é feito nesse modelo. Com isso, pode-se avaliar o grau de capacitação da empresa em uma dada função pela média dos níveis de qualificação dos recursos relacionados a essa função, o que equivale à intensidade média das armas da competição relacionadas a um dado campo da competição.

Em seguida (Passo 5), deve-se analisar como a concorrência compete e quais são os desejos e anseios dos clientes em termos de funções que a empresa desenvolve para, então, formular alternativas de estratégias de negócio (Passo 6) que possam lhe trazer vantagem competitiva, ou seja, atender aos anseios dos clientes e diferenciar-se ou sobrepujar a concorrência. Uma alternativa de estratégia competitiva de negócio é dada pro uma ou mais funções que a empresa deve desenvolver com alta competência. Cada alternativa deve ser acompanhada de uma análise que leve a avaliar a posição competitiva em que conduzirá a empresa. Tal posição pode ser avaliada pela situação em relação à concorrência: se a estratégia a coloca numa situação de destaque; ou se a coloca entre poucos concorrentes junto com ela; ou no meio de muitos concorrentes.

A avaliação da capacidade da empresa em adotar cada uma das estratégias competitivas de negócio (Passo 7) pode ser feita verificando o grau de capacitação que a empresa possui nas funções (o que foi feito no passo 4) que compõe a estratégia de negócio. Pode-se adotar, por exemplo, três níveis de avaliação: a) prontamente capaz; b) futuramente capaz; e c) incapaz.

No Passo 8 do procedimento proposto é feita a escolha da estratégia de negócio a ser adotada, considerando os resultados das avaliações feitas nos passos 6 e 7. Deve-se observar que, como sempre, esta é uma decisão estratégica e nem sempre é revistada de lógica. Contudo, considerando os resultados desses dois passos, pode-se revestir a escolha de um pouco de lógica e levar o empreendedor a adotar, com maior segurança, uma das alternativas de estratégia.

O último passo do procedimento proposto deve resultar na adoção de um plano de melhoria das capacitações da empresa em cada uma das funções que desenvolve, dando prioridade àquelas que lhe trazem vantagem competitiva. Esse plano é particularmente importante se a empresa adotou uma estratégia competitiva de negócio avaliada como futuramente capaz.

Com isso, encerra-se o presente capítulo, atendendo também ao segundo objetivo específico, cujo intuito foi evoluir na tentativa de conseguir elaborar procedimentos com passos bem delineados para formular a estratégia competitiva de empresas a partir dos constructos fornecidos pelo pensamento de Porter e das ideias defendidas pela RBV. Verifica-se que é necessário evoluir ainda mais para levar esse objetivo ao nível de praticidade que o modelo CAC oferece.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, que está dividida em duas seções, estão presentes os relatos da aplicação da estratégia recebida e passada para empresa, assim como a avaliação da estratégia aplicada através do CAC e, por fim, as considerações finais.

6.1 RELATOS DA PESQUISA, APLICAÇÃO DO MODELO CAC EM UMA JOALHERIA

O objetivo desta subseção é relatar experiências da aplicação do modelo CAC na formulação da estratégia competitiva, tanto as recebidas, quanto as passadas à empresa, explicitando dificuldades, facilidades, aprendizados (de ambos os lados, pesquisador e empresa), assim como possíveis interferências ocorridas durante a pesquisa, atendendo, portanto, o 4º objetivo específico da presente pesquisa.

Os Passos 1 e 2 talvez foram os mais simples de serem aplicados, uma vez que, definida a empresa, no caso, a rede de joalherias *Gold Finger*, procedeu-se à definição do delineamento do negócio e à fixação dos objetivos permanentes. O pesquisador não encontrou maiores dificuldades, tendo em vista a credibilidade que a empresa possui no mercado e a atuação efetiva do proprietário junto ao pesquisador na aplicação do modelo.

Na estruturação do sistema de inteligência da empresa, presente no Passo 2 do modelo de Contador (2008), o autor desta pesquisa assumiu as funções do sistema de inteligência competitiva e o comitê de avaliação foi constituído pelos gestores e proprietários da joalheria, tendo em vista as próprias limitações da empresa.

Durante o entendimento do negócio, presente no Passo 3 do modelo CAC, o pesquisador obteve um aprendizado amplo a respeito do setor joalheiro, porém encontrou suas maiores dificuldades, advindas principalmente da obtenção de dados quantitativos a respeito do macro ambiente que envolve o setor em estudo.

Em relação às outras etapas que sucedem o Passo 3, não houve maiores dificuldades, uma vez que houve a participação direta e efetiva dos proprietários da empresa, que sempre que consultados foram muito prestativos, no sentido de passar o maior conhecimento possível ao pesquisador.

No passo 4, que consiste em identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, o pesquisador não encontrou maiores dificuldades, uma vez que as informações a respeito desse passo foram respondidas pelos proprietários da empresa através de um questionário semi-estruturado, que deu origem ao Quadro 9 (análise *SWOT*) na aplicação do modelo e através de informações passadas pelos proprietários da empresa a respeito do setor e de seus concorrentes.

No entendimento do pesquisador, considerou-se o Passo 5 o mais trabalhoso na aplicação do modelo CAC, pois foi o passo em que o pesquisador gastou o maior tempo em sua pesquisa, levando-se em conta todo o trabalho que teve para desenvolver os questionários de resposta envolvidos na aplicação desse passo, assim como a própria ida do pesquisador a campo para conhecer melhor os clientes da empresa. Porém, foi nesse passo que o pesquisador entende que houve uma maior percepção dos proprietários da empresa em relação às melhorias e rumos que a joalheria precisa tomar para continuar atingindo os objetivos pretendidos por ela.

O pesquisador considerou simples os Passos 6 e 7, uma vez que, estando o Passo 5 bem fundamentado, os procedimentos consequentes se tornam bem mais simples de serem aplicados e a empresa se satisfaz com os resultados alcançados, propostos através da aplicação do modelo CAC.

Como relatado anteriormente, os passos 8 e 9 não serão aplicados, pois constituem-se da implementação e do controle da estratégia adotada, o que caberá à empresa dar seguimento ou não ao modelo, o que não ocorrerá neste estudo.

Em relação à avaliação da estratégia competitiva da joalheria aplicada através do CAC, o pesquisador optou por fazer um questionário estruturado, questionário denominado de Questionário 6 (Apêndice G), contendo 24 perguntas a respeito da aplicação do modelo CAC na joalheria. Esse questionário foi submetido aos proprietários da empresa que responderam em conjunto às perguntas.

Na elaboração da avaliação da estratégia competitiva da joalheria, usou-se da ferramenta de escala tipo *Likert* de 5 pontos, a fim de verificar a tendência de respostas dos proprietários da empresa, evitando, assim, a indecisão.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto da presente pesquisa foi à formulação da estratégia competitiva de empresas e seu objetivo geral foi à apresentação de um estudo sobre a teoria dessa estratégia para mostrar como os modelos e técnicas decorrentes dela poderiam ser utilizados para a formulação da estratégia competitiva de empresas. Esse objetivo geral foi decomposto em cinco objetivos específicos:

Para cumprir o 1º objetivo específico, foram analisados e comparados três modelos da teoria da competitividade, os modelos de Porter, RBV e o CAC com respeito ao objetivo, estrutura e abrangência. Posteriormente, foi analisado e estudado o modelo de Hitt *et al.* (2008) de I/O com retornos acima de média e o de Recursos com retornos acima da média, que teve o propósito de auxiliar o pesquisador no cumprimento do 2º objetivo específico.

Já em cumprimento do 2º objetivo específico, o pesquisador, com base nos constructos fornecidos pelo pensamento de Porter e pela RBV, propôs novos procedimentos que possam facilitar a tarefa de formulação da sua estratégia competitiva. O pesquisador não concluiu nada a respeito, uma vez que ele apenas formulou propostas de estratégias baseadas em Porter e RBV e não as aplicou em nenhum segmento da empresa. Apesar da pormenorização dos constructos dos modelos de Porter e RBV, não se chegou à aplicação dos mesmos, uma vez que para tal implementação seria necessária outra, ou mesmo, outras dissertações.

No 3º objetivo específico, o modelo CAC foi aplicado em uma joalheria, gerando estratégias de negócio e operacionais aceitáveis pelos seus proprietários e contribuindo para o aumento de sua validação. Verifica-se pelo questionário do Apêndice F que a empresa concordou totalmente com a afirmação “A grande maioria das ações administrativas foi adequada para implementar e gerar a estratégia escolhida.”

Foram extraídos do Apêndice fornecido em Contador (2008) um conjunto de 71 armas adaptadas ao segmento, que foram analisadas pelos proprietários da empresa, gerando um conjunto de 43 armas apontadas como armas da competição, podendo ser utilizadas na gestão da empresa e na elaboração de suas estratégias competitivas.

Foram propostas 21 ações de melhorias em 18 das 43 armas definidas como armas da competição, as quais foram consideradas como armas críticas, uma vez que, apresentaram uma grande diferença entre sua intensidade atual (estado atual da arma) e sua intensidade

proposta (estado desejado). Todas essas ações foram definidas de forma conjunta entre o proprietário da empresa e o pesquisador, a fim de adequar sua utilização a estratégia operacional, aumentando sua intensidade e alinhando, assim, a estratégia de negócio aceita pela joalheria.

Para exemplificar, destacam-se as ações propostas para duas armas da competição enunciada no Apêndice D: a) arma de número 34 do (Benchmarking externo para controle e monitoramento da concorrência e treinamento de pessoal) – Análise de consultores ou conselheiros externos, a fim de uma análise abrangente, adequar praticas que proporcionem melhorias a empresa; b) arma 35 (Definição de indicadores operacionais integrados): Centralização e controle mais integrado dos indicadores venda, compra, estoque, controle financeiro entre outros, com o objetivo de proporcionar maior organização para o sucesso das estratégias adotadas, uma vez que a empresa não as valorizavam de maneira correta.

Em relação ao 4º objetivo específico, no qual o pesquisador foi responsável por relatar experiências vividas na aplicação do modelo CAC, ficou claro em seu entendimento que o modelo apresentado por Contador (2008) continua atual, passados sete anos de sua validação.

Atendendo, por fim, o 5º e último objetivo específico, conclui-se que o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) é o modelo que mais atende aos objetivos deste estudo, oferecendo um método generalista, lógico, com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva de negócio e operacional, condição não observada nos demais modelos envolvidos no estudo.

Os modelos de Porter e RBV, apesar de terem grande aceitação tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, não auxiliam muito na formulação da estratégia competitiva empresarial, passando, dessa forma, a serem considerados por muitos autores com teorias complementares.

Como o CAC demonstra dar importância tanto aos fatores externos como aos fatores internos, e por se tratar de um modelo de posicionamento, conclui-se que a competitividade da empresa vem da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes e tem como objetivo aumentar o grau de competitividade da empresa.

Nota-se, também, que o modelo CAC tem como diferenciais suas variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas), através da quais se busca estudar a

competitividade da empresa, que, por sua vez, é medida por uma quarta variável quantitativa, denominada de grau de competitividade ou poderio competitivo. Para tanto, temos que quanto maior for o foco e menor a dispersão da empresa, maior é o seu grau de competitividade.

Identifica-se, também, que o presente estudo fornece uma contribuição à teoria da competitividade, pois analisa e compara o pensamento de Porter, da RBV e do CAC, assim como os propostos por Hitt *et al.* (2008), organizando o conhecimento sobre estratégia competitiva e identificando um método para a formulação da estratégia competitiva, através de passos bem delineados. Contribui, também com mais um estudo para a validação do processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo CAC, pela sua aplicação em uma joalheria de médio porte.

Conclui-se que o modelo CAC pode proporcionar o sucesso competitivo que a empresa deseja, visto que os proprietários concordam com os resultados obtidos, tanto em relação às ações de negócio, quanto às ações operacionais para sua implementação.

É apresentado o Quadro 15 que se refere às respostas dadas pelos gestores da empresa em relação ao Questionário 6 (Apêndice G), criado para avaliar o método de formulação da estratégia competitiva proposto por Contador (2008).

Quadro 15 - N° de sequência das respostas sobre as proposições sobre o método da formulação da estratégia competitiva aplicado na empresa.

Questionário sobre o Processo de Formulação da Estratégia Competitiva do CAC	1	2	3	4	5
Nº de sequência das respostas sobre as proposições sobre o método de formulação da estratégia competitiva aplicado na empresa	DT	DP	Ind.	CP	CT
1; 2; 3; 8; 9; 10; 12; 15; 16; 17; 20; 21; 22; e 24					X
4; 5; 6; 11; 13; 14; e 23				X	
18 e 19			X		
7		X			
Nenhuma	X				

Fonte: Autor, 2014.

Verifica-se pelo Quadro 15 que, das 24 proposições, em 14 delas os proprietários da empresa afirmaram concordar totalmente com elas (59% das respostas), e em outras 7

proposições afirmaram concordar parcialmente (29% das respostas), o que totaliza-se 88% do total de respostas às opções (Concordo Totalmente ou Concordo Parcialmente).

Observa-se, também, que apenas 2 das 24 perguntas envolvidas apresentaram respostas indiferentes aos resultados apresentados, o que equivale a apenas 8% do total de respostas (Indiferente) e somente 1 resposta na qual os proprietários dizem discordar parcialmente dos resultados apresentados, representando 4% do total de respostas (Discordo Parcialmente), e nenhuma caracterizando discordância total, ou seja (Discordo Totalmente).

Alguns pontos fortes e fracos da avaliação feita pelos proprietários sobre o processo proposto pelo modelo CAC podem ser destacado. Dentre os primeiros, merece menção à afirmação de número 20 (O procedimento desmitificou a tarefa de formulação da estratégia competitiva), cuja concordância total dos proprietários mostra que esse procedimento parece fornecer um caminho suave para a difícil e complexa tarefa de formulação da estratégia competitiva de empresas, o que vem beneficiar principalmente as empresas de pequeno porte que, normalmente, não possuem pessoal qualificado para essa tarefa.

Como ponto negativo destaca-se a proposição de número 7 (A avaliação da intensidade atual das armas da competição foi realizada com facilidade?) à qual os proprietários escolheram a opção Discordo Parcialmente. Isto talvez seja explicado pelo fato de não se ter adotado a sugestão fornecida por Contador (2008, p. 1150) para facilitar a avaliação da intensidade das armas. Segundo essa sugestão, deve-se definir as intensidades de 1 e 5 de cada arma, o que facilita a compreensão das demais intensidades e, assim, sua avaliação.

Dessa forma, encerra-se o sexto e último capítulo desta dissertação, atendendo, também, ao quarto e quinto objetivos específicos determinados no capítulo 1, com essa seção, encerra-se também o texto do projeto de defesa do presente trabalho pesquisa.

Contudo, sugestões de continuidade do trabalho também se fazem presentes, porém focado em outro setor econômico, uma vez que o presente trabalho abre um leque para uma série de estudos (teses e dissertações), contribuindo dessa forma para a ampliação e validação do método identificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUR, N; ENGLYST, L. Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. **International Journal of Operations & Production Management**, 2006, v. 26, n. 1, p 69-91.
- ACKOFF, R. L.; SASIENI, M. W. **Pesquisa Operacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1971.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991, v. 17, n. 1, p 99-120.
- BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year on the resource based view. **Journal of Management**, 2001, v. 27, n. 6, p 643-650.
- BARNEY, J.B.; HESTERLEY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BRITO, R.P.; BRITO, L.A.D. **Vantagem competitiva e sua Relação com o desempenho – Uma abordagem baseada em valor**, Rio de Janeiro, Maio/Junho. 2012, v. 16, n. 3, art. 2, p. 360-380.
- CONTADOR, J. C. **Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia**; São Paulo: Saint Paul, 2008.
- CONTADOR, J.C.; PASSANEZI, P.M.S. **Revista de Negócios**, Blumenau, Abril/Junho 2011, v. 16, n.2, p.65–85.
- CONTADOR, J.C.; STAL, E. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, Setembro 2011 v.16 n.2.
- CONTADOR, J. L; CONTADOR, J. C; LEITE, C. E. **Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade**. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014, *Exacta*, v.12, n.1, p. 83-104.
- DAL-SATO, F.; DOS SANTOS, M.R. Os recursos como fonte de estratégia competitiva: Uma evidência empírica da *Resource Based View*. **Revista Capital Científico**, Guarapuava - PR, Janeiro 2004, v. 2 n. 1 p. 47-64.
- DA SILVA, C.L.M.; DA FONCECA, V.S. Competitividade Organizacional: Uma tentativa da reconstrução analítica. **Revista Capital Científico**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 2, p. 33-49.
- DE SORDI, J.O.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. *Design science* aplicada às pesquisas em administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, Março 2011, v. 8, n. 1, p.10-36.
- EZZAMEL, M; WILLMOTT, H. Edited by: BAUM, J; LAMPEL, J. Strategy and Strategizing: A poststructuralist perspective. **Globalization of Strategy Research**, 2010, Book Series: Advances in Strategic Management a Research Annual. v. 27, p. 75-109.
- FERREIRA, A.A. **Estratégia para Corporações e Empresas: Teorias atuais e aplicações**. Capítulo 1, São Paulo, Cengage Learning, 2012, p. 1-30.

- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1995, p. 431 e 437.
- FOSS, K; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, Junho 2005, v. 26, n. 6, p. 541-553.
- GAVUROVA, B. Source identification of potential malfunction of Balanced Scorecard System and it is influence on system function. **E & M Economic a Management**, 2012, v. 15, n. 3, p. 76-90.
- GIL, A. C.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLAISTER, K, W.; HUGHES, J, F. Corporate strategy formulation and taxation: Evidence from UK firms. **British Journal of Management**, Março 2008, v. 19, n. 1, p. 33-48.
- HARRIGAN, K.R. **Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy**, 1983, p. 398-405.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISON. **Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ITO, N.C.; GIMENEZ, F.A.P. Uma conversa entre Porter e RBV: *Framework* do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, Dezembro 2011, n. 7, n. 14.
- KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, 1995, v 24, n. 3, p 56-76.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOW, L.S.J.; CHEN, C.S. **International Journal of Operations & Production Management**, 2004, v. 24, n. 3, p. 321-345.
- JUSOH, R; PARNELL, J. A. Competitive strategy and competitive performance measurement in the strategy Malaysian context - An exploratory study. **Management Decision**, 2008, v. 46, n. 2, p. 5-31.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEE, K.L; HUANG, W.C; TENG, J.Y. Locating the competitive relation of global logistics hub using quantitative SWOT analytical method. **Quality & Quantity**, Janeiro 2009, v. 43, n. 1, p. 87-107.
- MARTIN-PEÑA, M.L.; GARRIDO, E.D. **International Journal of Operations & Production Management**, 2008, v. 28, n. 5, p. 455-477.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendação para a sua condução. **Revista de Produção**, Abril 2007, v. 17, n. 1, p. 216-229.
- MILLER, J.G.; ROTH, V.A. **Management Science**, Março 1994, v. 40, n. 3, pp. 285-304.
- MINTZBERG, H.; AHLTRAND, B.; LAMPEL, J. P.H. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2000.

MOORE, M. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow Conference: 5th Annual Retail Strategy and Consumer Decision Research Symposium Location: St Petersburg, FL, Novembro 2002. **Journal of Business Research**, Maio 2005, v. 58, n. 5, p. 696-704.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

OLIVEIRA, L. **Estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico**, Agosto 2004, REAd – Edição 40, v. 10, n. 4.

PAIVA, E.L.; ROTH, A.V.; FENSTERSEIFER, J.E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, Janeiro 2008, v. 26, n. 1, p. 115-132.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, 1993, v. 14, n. 3, p 88-179.

PERTUSA-ORTEGA, E.M.; MOLINA-AZORIN, J.F.; CLAVER-CORTES, E. Competitive strategy, structure and firm performance a comparison of the resource-based view and the contingency approach. **Management Decision**, 2010, v. 48, n. 8, p. 1282-1303.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus 1989.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Havard Business Review*, Janeiro 2008, v. 86, n. 1, p. 5-78.

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

PUN, K.F; CHIN, K.S; WHITE, A.S. Determinants of manufacturing strategy formulation: a longitudinal study in Hong Kong. **Technovation**, fevereiro 2004, v. 24, n. 2, p. 121-137.

RIMOLI, C.A.; NORONHA, L.E.P. **Estratégia para Corporações e Empresas: Teorias atuais e aplicações**. Capítulo 5, São Paulo, Cengage Learning, 2012.

RAYMUNDO, R.V. **Formulação da estratégia competitiva para empresas: Identificação de método capaz de gerar artefato**. Monografia. Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2012.

RAYMUNDO, R.V.; CONTADOR, J.L.; CONTADOR, J.C. Abordagem da Estratégia Competitiva e Formulação de Estratégias Empresariais. **Revista, Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, Dezembro 2013, v. 7, n. 4, p. 136-161.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Formulação da estratégia competitiva com auxílio de artefatos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, Setembro 2014, v. 11, n.3, p.281-308.

RYNGELBLUM, A.L. **Estratégia para Corporações e Empresas: Teorias atuais e aplicações**. Capítulo 5, São Paulo, Cengage Learning, 2012.

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

SCHNEIDER, A.B.; CARNEIRO, M.L.; SERRA, F.A.R.; FERREIRA, M.P. Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, Agosto 2009, v. 2, n. 2, p. 298-326.

SCUTARI, G; PALOMAR, D. P.; BARBAROSSA, S. Optimal linear precoding strategies for wideband non cooperative systems based on game theory - Part I: Nash equilibria. **Transactions on Signal Processing**, Março 2008, v. 56, n. 3, p. 1230-1249.

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

STEVENS, J; MOULTRIE, J. Aligning Strategy and Design Perspectives: A Framework of Design's Strategic Contributions. **Design Journal**, Dezembro 2011, v. 14, n. 4, p. 475-500.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Dezembro 2000, v. 40, n. 4, p. 20-37.

VECCHIATO, R; ROVEDA, C. Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, Edição Especial: SI, p. 1527-1539.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e Sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA USADO PARA A DEFINIÇÃO DO(S)
PAR(ES) PRODUTO/MERCADO, NO ENTENDIMENTO DE SEUS COLABORADORES

Instruções para o Questionário 1 de resposta :

Este questionário deve ser respondido pelos funcionários da empresa (gerentes das joalherias), a fim de identificar, em suas visões e entendimento do negócio, quem é o principal par produto/mercado que a Gold Finger possui.

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

Dessa forma, deve-se preencher as lacunas abaixo, indicando o nome do principal produto que a joalheria vende e quem são os principais clientes (a que classe socioeconômica pertencem).

Principal produto: _____

Principal mercado: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO MAIS VALORIZADOS PELOS COLABORADORES DA EMPRESA.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA2		
Prezados colaboradores da joalheria Gold Finger. Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais características da joalheria são mais valorizadas em seus entendimentos.		
Dentre os itens abaixo relacionados, indique somente três itens que você acha que são os mais importantes para a empresa . Os três itens escolhidos devem ser indicados em ordem de importância - 1º, 2º e 3º na coluna ordem de importância.		
Item	Significa que:	Ordem de importância

Preço	O preço dos produtos da Gold Finger são mais baixos que o da concorrência.	
Condições de Pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela joalheria são melhores que as de seus concorrentes, em termos de prazo, quantidade de parcelas, crediário próprio, consórcio, entre outros.	
Prêmio e/ou Promoção	As vantagens em termos de prêmios ou promoções oferecidas pela joalheria são mais interessantes que as de seus concorrentes.	
Projeto do Produto	As vantagens em termos de projeto do produto oferecidas pela empresa são melhores que as de seus concorrentes.	
Qualidade do Produto	As vantagens em termos de qualidade do produto que a joalheria oferecem são melhores que as de seus concorrentes.	
Diversidade do Produto	A joalheria apresenta vantagem em relação à concorrência em termos de diversidade de produtos.	
Acesso ao Atendimento	Quanto ao acesso ao atendimento a joalheria apresenta vantagens em relação a concorrência.	
Projeto do Atendimento	O projeto de atendimento oferecido pela empresa é melhor que os das suas concorrentes.	
Qualidade do Atendimento	A qualidade do atendimento prestado pela joalheria é melhor que a da concorrência.	
Prazo de Entrega	Quanto ao prazo de entrega de suas mercadorias, a joalheria apresenta pontualidade maior do que as de sua concorrência.	
Prazo de Atendimento	O prazo de atendimento oferecido pela joalheria é melhor que o da concorrência.	
Imagem de Produto e Marca	A imagem dos produtos e marcas que envolvem a joalheria são melhores que as da concorrência.	
Imagem de empresa Confiável	A credibilidade da empresa no mercado é melhor que a de suas concorrentes.	
Imagem de responsabilidade Social	A imagem de responsabilidade social é melhor que a concorrência.	

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA A DEFINIÇÃO DO(S) PAR(ES) PRODUTO/MERCADO NO ENTENDIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA, NA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO MAIS VALORIZADOS PELOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA, ASSIM COMO, OS MAIS VALORIZADOS PELA CONCORRÊNCIA, NO ENTENDIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

Instruções para resposta:

Este questionário deve ser respondido pelos proprietários da empresa, a fim de identificar, em suas visões e entendimento do negócio, quem é o principal par produto/mercado que a Gold Finger e seus concorrentes possuem

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

Dessa forma, deve-se preencher as lacunas abaixo, indicando o nome do principal produto que a joalheria vende e quem são os principais clientes (a que classe socioeconômica pertencem).

Principal produto: _____

Principal mercado: _____

Questionário de pesquisa para identificação dos campos da competição mais valorizados pelos proprietários da empresa, assim como, os mais valorizados pela concorrência no entendimento dos proprietários da empresa.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA3		
Prezado colaboradores da joalheria Gold Finger. Pedimos sua colaboração para participar da presente pesquisa, que tem o objetivo de identificar quais características da joalheria são mais valorizadas em seus entendimentos.		
Dentre os itens abaixo relacionados, indique somente três itens que você acha que serem os mais importantes para a empresa . Os três itens escolhidos devem ser indicados em ordem de importância - 1º, 2º e 3º na coluna ordem importância		
Item	Significa que:	Ordem de importância Empresa/Concorrentes

Preço	O preço dos produtos da Gold Finger são mais baixos que o da concorrência.	/
Condições de Pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela joalheria são melhores que as de seus concorrentes, em termos de prazo, quantidade de parcelas, crediário próprio, consórcio, entre outros.	/
Prêmio e/ou Promoção	As vantagens em termos de prêmios ou promoções oferecidas pela joalheria são mais interessantes que as de seus concorrentes.	/
Projeto do Produto	As vantagens em termos de projeto do produto oferecidas pela empresa são melhores que as de seus concorrentes.	/
Qualidade do Produto	As vantagens em termos de qualidade do produto que a joalheria oferecem são melhores que as de seus concorrentes.	/
Diversidade do Produto	A joalheria apresenta vantagem em relação à concorrência em termos de diversidade de produtos.	/
Acesso ao Atendimento	Quanto ao acesso ao atendimento a joalheria apresenta vantagens em relação a concorrência.	/
Projeto do Atendimento	O projeto de atendimento oferecido pela empresa é melhor que os das suas concorrentes.	/
Qualidade do Atendimento	A qualidade do atendimento prestado pela joalheria é melhor que a da concorrência.	/
Prazo de Entrega	Quanto ao prazo de entrega de suas mercadorias, a joalheria apresenta pontualidade maior do que as de sua concorrência.	/
Prazo de Atendimento	O prazo de atendimento oferecido pela joalheria é melhor que o da concorrência.	/
Imagem de Produto e Marca	A imagem dos produtos e marcas que envolvem a joalheria são melhores que as da concorrência.	/
Imagem de empresa Confiável	A credibilidade da empresa no mercado é melhor que a de suas concorrentes.	/
Imagem de responsabilidade Social	A imagem de responsabilidade social é melhor que a concorrência.	/

**APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA USADO NA SELEÇÃO DAS ARMAS DA
COMPETIÇÃO QUE PODERIAM VIR A SEREM UTILIZADAS PELA JOALHERIA**
**Estratégia Operacional da Empresa – Seleção das Armas a serem utilizadas como Armas da
Competição**

Legenda: DT (Discordo Totalmente); D (Discordo); C (Concordo); CT (Concordo Totalmente)

Arma	1 - Loja física criadora de valor para o consumidor Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Conceito de “loja para ajudar o consumidor a encontrar o produto certo” em substituição ao conceito de “loja para vender” (os vendedores, por exemplo, não recebem comissão por venda). Se o forte da internet é preço baixo e conveniência, o da loja física deve ser a criação de valor.					
Arma	2 - Layout ou arranjo físico da área de atendimento Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: localização de mercadoria; organização do estoque; equipamentos de exposição de mercadoria (arara, gôndola, <i>display</i>); projeto das instalações e de infra-estrutura; integração e balanceamento entre postos de trabalho e de atendimento etc.					
Arma	3 - Ambiente físico da área de atendimento Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; sala de espera adequada; área especial para criança ou idosos; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem) etc.					
Arma	4 - Cadastro eletrônico de clientes Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.					
Arma	5 - Gestão comercial estratégica Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	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.					
Arma	6 - Estilo arrojado de vendas Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: ociosidade da equipe de vendas para que cliente seja imediatamente atendido; fornecimento de produtos em consignação; atendimento na empresa cliente ou em domicílio; atendimento com hora marcada; loja de fábrica; venda direta ao consumidor; vale-presente etc.					
Arma	7 - Flexibilidade na equipe de atendimento Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Meios que permitam rápida adaptação a uma mudança imprevista ou eventual, geralmente acarretada pelo aumento repentino da quantidade de clientes a serem atendidos. Inclui: capacidade de mobilizar funcionários para auxiliar os atendentes; contratação de atendentes temporários para horários e dias de pico (como nos restaurantes em final de semana); contratação em tempo parcial etc.					

Arma	8 - Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Sistema de descrição do produto, de cotação de preço, de condições de pagamento e de estabelecimento de prazos factíveis, que dê rapidez e confiança à elaboração da proposta.				
Arma	9 - Financiamento ao cliente Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; consórcio; pagamento mensal etc.				
Arma	10 - Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Capacidade de adaptação à solicitação do cliente em relação às condições de pagamento, incluindo a criação de procedimentos administrativos pré-concebidos para: analisar as contra-ofertas do cliente; definir condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre política de descontos a clientes especiais; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar moedas alternativas de pagamento como cheques, cartão de crédito de várias bandeiras, ticket refeição; oferecimento de <i>leasing</i> etc.				
Arma	11 - Assistência técnica Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: ampla rede de oficinas de assistência técnica; tecnologia adequada de assistência técnica; disponibilização ou pronta obtenção de partes e componentes de reposição; empréstimo de produto substituto durante o tempo de concerto etc.				
Arma	12 - Cortesia no atendimento Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajes.				
Arma	13 - Adequação do atendimento ao cliente Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.				
Arma	14 - Uniformidade (ou padronização) do atendimento Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajes etc.				
Arma	15 - Capacidade de resolver incidentes críticos Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se à variação no comportamento do cliente; capacidade e flexibilidade do atendente para desembaraçar-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente. Necessário treinamento específico do atendente.				
Arma	16 - Tecnologia adequada ao processo produtivo Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção; equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto; equipamentos adequados à tolerância do projeto; domínio da tecnologia inerente ao processo etc.				

Arma	17 - Automação do processo produtivo Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: máquinas CNC (<i>Computer Numerically Controlled</i> – máquinas comandadas eletronicamente); máquinas DNC (<i>Direct Numerically Controlled</i> – máquinas comandadas por um computador central); robótica; alimentação automática das máquinas; cópia de equipamentos; sistemas automatizados de transferência de materiais etc.				
Arma	18 - Programa permanente de redução de custos na área de produção Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: redução do custo do pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas-extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; kaisen; reengenharia; sistema de controle da eficiência de fabricação etc.				
Arma	19 - Padronização do trabalho Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	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.				
Arma	20 - Layout ou arranjo físico da área de produção Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: projeto das instalações, infra-estrutura e utilidades industriais; <i>layout</i> industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura; grupo semi-autônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.				
Arma	21 - Agilidade para reprogramar a produção Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e no prazo, geralmente solicitadas pelo cliente. Inclui: <i>softwares</i> de programação; rápida obtenção de materiais e componentes; facilidade para aumentar a capacidade produtiva (um dos turnos com capacidade ociosa) etc.				
Arma	22 - Produção (ou manufatura) customizada Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Capacidade de produzir produto perfeitamente adaptado ao cliente (sob encomenda). Inclui: rápida especificação do produto; sistema para rápida obtenção dos tempos de fabricação; todas as armas para obter agilidade na reprogramação da produção e na troca de produto.				
Arma	23 - Sistema de materiais Intensidade: Atual: Sugerida: Proposta: -	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Objetivo: obter alta rotatividade dos vários tipos de estoque (matérias-primas, componentes; produto), o que significa trabalhar com estoque reduzido. Inclui: MRP – (<i>Material Requirements Planning</i> – planejamento das necessidades de material); sistema de planejamento e controle de estoques; sistema de suprimentos (controle de estoques, emissão de ordens de compra, recepção de insumos); sistema de estocagem (decisão sobre níveis de estocagem de produtos semi-acabados ou acabados); níveis de disponibilidade de materiais e produtos; redução do tempo de espera do material em processo; estoque estratégico etc. Para loja de varejo e oficina de assistência técnica, por exemplo, significa possuir disponibilidade de produtos.				

Arma	24 - Centralização das compras Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Para obtenção de vantagens por meio de lotes maiores de compra, como desconto e facilidades de pagamento. Inclui importação direta.					

Arma	25 - Rapidez de produção Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Tempo de produção reduzido (menor prazo entre pedido e entrega ou <i>lead time</i> reduzido). Inclui: aumento da velocidade da máquina; célula de manufatura ou de trabalho; redução do tamanho do lote de fabricação; diminuição do tempo de espera do lote; melhoria na logística interna; melhoria no relacionamento com fornecedor para evitar atraso na entrega de materiais e componentes; <i>just in time</i> ; Kanban; mudança no projeto do produto para propiciar produção mais rápida (peça injetada é produzida em menor tempo do que a usinada); rapidez na tomada de decisão; sistemas de informação que propiciem decisão rápida etc.					

Arma	26 - Estruturação da rede logística Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema <i>just in time</i> 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.					

Arma	27 - Frota própria ou parceria com transportadora Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Obtenção de vantagem competitiva na entrega de produtos, levando em consideração fatores econômicos e não econômicos.					

Arma	28 - Seleção de fornecedores Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	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.					

Arma	29 - Parceria com fornecedores Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	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.					

Arma	30 - Definição clara da empresa que se deseja ter Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui a definição clara dos objetivos permanentes da empresa.					

Arma	31 - Sistema de inteligência competitiva	-	DT	D	C	CT
-------------	---	---	----	---	---	----

	Intensidade: Atual:				
Conceito/ Conteúdo	Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.				
Arma	32 - Fixação do preço do produto - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui política de preço, inclusive preços diferenciados do mesmo produto para praças com diferentes níveis de competição.				
Arma	33 - Análise da concorrência - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui: identificação das empresas que disputam o sucesso (como fornecedores e clientes) e das concorrentes atuais e potenciais; análise dos concorrentes mais significativos e de outras empresas não-concorrentes, que podem produzir impactos sobre a empresa; descoberta do segredo do sucesso competitivo dos concorrentes etc.				
Arma	34 - Benchmarking externo: Controle e monitoramento da concorrência e treinamento de pessoal Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.				
Arma	35 - Definição de indicadores operacionais integrados - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Caracterizada como atividade rotineira. Inclui: formulação das estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preço), de pessoal.				
Arma	36 - Alinhamento das estratégias - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Caracterizada como atividade rotineira do processo de formulação da estratégia competitiva para proporcionar articulação e coerência entre as estratégias corporativa, de negócio e operacionais.				
Arma	37 - Liderança da alta administração - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores. A habilidade dos melhores líderes se concentra principalmente em contratar bons profissionais, estabelecer prioridades, construir uma sólida cultura empresarial e uma marca forte, explorar novos mercados, assumir e administrar riscos, confrontar os concorrentes, assumir uma perspectiva de crescimento e preparar sua sucessão.				
Arma	38 - Redefinição da linha de produtos - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Decidir sobre a simplificação (redução), manutenção ou diversificação da linha de produtos. A diversificação pode ser pelo aumento da variedade de produtos principais ou pela agregação de produto coadjuvante ao produto principal. Inclui: seletividade produtiva (o que produzir e o que adquirir); <i>portfolio</i> flexível de produtos etc.				
Arma	39 - Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/ Conteúdo	Inclui o entendimento do comportamento de compra do consumidor ou da empresa-cliente.				

Arma	40 - Segmentação do mercado Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos.					
Arma	41 - Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país) Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.					
Arma	42 - Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, <i>outdoors</i> , televisão, jornais, página <i>web</i> . Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos etc.					
Arma	43 - Realização de promoções e eventos Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: feira, congresso, exposição, <i>workshop</i> (nacionais e internacionais) etc.					
Arma	44 – Merchandising Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Atuação nos pontos de venda. Inclui: forma de exposição de produtos; cartaz com preço e descrição do produto; jornal com novidades e promoções; catálogo; <i>folder</i> ; literatura técnica de produtos; <i>home page</i> para divulgação de produtos e da empresa etc.					
Arma	45 - Marketing promocional Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Realização de eventos, promoção de vendas, oferta de produtos como cortesia e ações de incentivo.					
Arma	46 - Marketing direto Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Obtenção de resposta direta e mensurável dos consumidores a fim de realizar uma venda ou obter informações sobre vendas prováveis. Inclui: mala direta (para público específico ou cliente-alvo); <i>telemarketing</i> etc.					
Arma	47 - Marketing institucional Intensidade: Atual:	-	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa (não de seus produtos) junto aos <i>stakeholders</i> 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.					

Arma	48 - Tecnologia para desenvolvimento de produto Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Tecnologia adequada para desenvolvimento e projeto (<i>design</i>) de produto e da embalagem. Inclui: pesquisa e desenvolvimento de produto; pioneirismo tecnológico; uso do CAD/CAM (<i>Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing</i>); uso do PDM (<i>Product Data Management</i> , para gestão de dados de cada peça que compõe o produto); uso da Tecnologia 3D (<i>Computer Aided Tridimensional Interactive Application</i>) redução do ciclo e do tempo de desenvolvimento de produto; substituição de materiais etc.				
Arma	49 - Instalações para pesquisa e desenvolvimento (P&D) Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Instalações próprias ou contratadas. Inclui: laboratórios; análises técnicas etc.				
Arma	50 - Gestão do ciclo de vida do produto Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Solução tecnológica (PLM – Product Lifecycle Management) para gerenciar as diversas fases do ciclo de vida do produto abrangendo projeto, produção, distribuição e pós-venda.				
Arma	51 - Captação das tendências e monitoramento das novidades Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Captação das tendências de evolução do produto para antecipá-las ou até criá-las. Inclui: participação em feiras, eventos e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc.				
Arma	52 - Identificação dos requisitos do cliente (<i>Design Thinking</i>) Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Capacidade de identificar os clientes e suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios e de traduzi-los para a linguagem interna da empresa. Inclui: avaliação da experiência do cliente com o bem e/ou o serviço etc.				
Arma	53 - Projeto de produto de marca própria Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Bem ou serviço desenvolvido para ser comercializado exclusivamente por um varejista, em geral por preços inferiores.				
Arma	54 - Customização do produto Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Personalização ou individualização do produto (bem ou serviço feito sob medida para o cliente, que é o oposto a produto padronizado). Inclui: adaptação a diversos segmentos de mercado; interação da equipe do projeto com o cliente; participação do cliente desde o início do projeto etc.				
Arma	55 - Organização da equipe de projeto Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: designação e alocação de pessoal; instalações; equipamentos etc.				
Arma	56 - Garantia do produto Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: prazo de garantia (é o indicador utilizado pelo consumidor para prejudicar a qualidade de um produto que ainda não conhece); satisfação garantida (troca de mercadoria, devolução do dinheiro) etc.				

Arma	57 – Estrutura organizacional Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: princípios da simplicidade; organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; integração entre as diversas áreas etc.				
Arma	58 - Ambiente físico das áreas administrativas Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: projeto arquitetônico e de decoração das instalações administrativas; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aparência física do pessoal etc.				
Arma	59 - Sistema de informação gerencial Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema semi-estruturado 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 (<i>Executive Information Systems</i>).				
Arma	60 - Processo de decisão gerencial e operacional Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	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 <i>on-line</i> ; 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).				
Arma	61 - Comportamento ético Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Da empresa e dos funcionários. Inclui: código de ética: marketing responsável etc.				
Arma	62 - Sistemas orçamentário, contábil e financeiro Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Sistemas de apoio às atividades da área financeira funcionando de forma eficiente e eficaz. Inclui: controle de despesas; auditoria contábil; controladoria etc.				
Arma	63 - Análise fiscal e tributária Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui planejamento tributário para reduzir o impacto da carga tributária.				
Arma	64 - Recrutamento e seleção de pessoal Intensidade: Atual: -	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário etc.				

Arma	65 - Capacitação de pessoal - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	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; <i>e-learning</i> (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; <i>coaching</i> para executivos que assumem novas funções etc.				
Arma	66 - Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Existência de pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).				
Arma	67 - Motivação de pessoal - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; pacto intra-empresarial; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.				
Arma	68 - Sistema de recompensas ou política de salários - Intensidade: Atual: :	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: avaliação de cargos para fixação de salário; salário justo; salário acima da média do mercado; premiação por idéias e metas; recompensas simbólicas (prêmios, medalhas); política de promoção interna (sistema de promoção horizontal e vertical); plano de carreira com ascensão horizontal (por tempo de casa, por exemplo) e vertical; recompensas para incentivar o aperfeiçoamento profissional; plano de assistência médica e odontológica; benefícios sociais; plano de pensão; sistema de remuneração variável; política de compra de ações da companhia pelos empregados; restaurante na empresa; remuneração baseada na qualificação, na competência ou na habilidade do empregado etc.				
Arma	69 - Gerenciamento por objetivos - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Estabelecimento de metas aos gerentes e funcionários de forma que as estratégias competitivas operacionais da empresa sejam efetivadas e implementem a estratégia competitiva de negócio.				
Arma	70 - Integração entre funcionário e empresa - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Inclui: reuniões programadas para “café-da-manhã”; eventos de integração; integração com família do funcionário etc.				
Arma	71 - Consultores ou conselheiros externos - Intensidade: Atual:	DT	D	C	CT
Conceito/Conteúdo	Para auxiliar as áreas funcionais, inclusive para a formulação das estratégias.				

APÊNDICE E – LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO USADAS NA APLICAÇÃO DO MODELO CAC

LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO			
Arma		Conceito e conteúdo da arma	IA (atual)
1	Loja física criadora de valor para o consumidor	Conceito de “loja para ajudar o consumidor a encontrar o produto certo” em substituição ao conceito de “loja para vender” (os vendedores, por exemplo, não recebem comissão por venda). Se o forte da internet é preço baixo e conveniência, o da loja física deve ser a criação de valor.	2
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Inclui: localização de mercadoria; organização do estoque; equipamentos de exposição de mercadoria (arara, gôndola, display); projeto das instalações e de infra-estrutura; integração e balanceamento entre postos de trabalho e de atendimento etc.	3
3	Ambiente físico da área de atendimento	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; sala de espera adequada; área especial para criança ou idosos; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem) etc.	2
4	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.	3
5	Estilo arrojado de vendas	Inclui: ociosidade da equipe de vendas para que cliente seja imediatamente atendido; fornecimento de produtos em consignação; atendimento na empresa cliente ou em domicílio; atendimento com hora marcada; loja de fábrica; venda direta ao consumidor; vale-presente etc.	3
6	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	Sistema de descrição do produto, de cotação de preço, de condições de pagamento e de estabelecimento de prazos factíveis, que dê rapidez e confiança à elaboração da proposta.	3
7	Financiamento ao cliente	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; consórcio; pagamento mensal etc.	4
8	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	Capacidade de adaptação à solicitação do cliente em relação às condições de pagamento, incluindo a criação de procedimentos administrativos pré-concebidos para: analisar as contra-ofertas do cliente; definir condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre política de descontos a clientes especiais; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar moedas alternativas de pagamento como cheques, cartão de crédito de várias bandeiras, ticket refeição; oferecimento de leasing etc.	4
9	Assistência técnica	Inclui: ampla rede de oficinas de assistência técnica; tecnologia adequada de assistência técnica; disponibilização ou pronta obtenção de partes e componentes de reposição; empréstimo de produto substituto durante o tempo de concerto etc.	2
10	Cortesia no atendimento	Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajes	3

Arma		Conceito e conteúdo da arma	IA (atual)
11	Adequação do atendimento ao cliente	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.	2
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajas etc.	2
13	Capacidade de resolver incidentes críticos	Inclui: capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se à variação no comportamento do cliente; capacidade e flexibilidade do atendente para desembaraçar-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente. Necessário treinamento específico do atendente.	4
14	Layout ou arranjo físico da área de produção	Inclui: projeto das instalações, infra-estrutura e utilidades industriais; layout industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura; grupo semi-autônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.	3
15	Centralização das compras	Para obtenção de vantagens por meio de lotes maiores de compra, como desconto e facilidades de pagamento. Inclui importação direta.	4
16	Seleção de fornecedores	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.	3
17	Parceria com fornecedores	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.	2
18	Fixação do preço do produto	Inclui política de preço, inclusive preços diferenciados do mesmo produto para praças com diferentes níveis de competição.	2
19	Benchmarking externo: controle e monitoramento da concorrência e treinamento de pessoal	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.	1
20	Definição de indicadores operacionais integrados	Caracterizada como atividade rotineira. Inclui: formulação das estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preço), de pessoal.	1

Arma		Conceito e conteúdo da arma	IA (atual)
21	Liderança da alta administração	Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores. A habilidade dos melhores líderes se concentra principalmente em contratar bons profissionais, estabelecer prioridades, construir uma sólida cultura empresarial e uma marca forte, explorar novos mercados, assumir e administrar riscos, confrontar os concorrentes, assumir uma perspectiva de crescimento e preparar sua sucessão.	2
22	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	Inclui o entendimento do comportamento de compra do consumidor ou da empresa-cliente.	1
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.	1
24	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos etc.	3
25	Merchandising	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.	3
26	Marketing promocional	Realização de eventos, promoção de vendas, oferta de produtos como cortesia e ações de incentivo.	3
27	Marketing direto	Obtenção de resposta direta e mensurável dos consumidores a fim de realizar uma venda ou obter informações sobre vendas prováveis. Inclui: mala direta (para público específico ou cliente-alvo); telemarketing etc.	3
28	Marketing institucional	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.	2
29	Instalações para pesquisa e desenvolvimento (P&D)	Instalações próprias ou contratadas. Inclui: laboratórios; análises técnicas etc.	2
30	Captação das tendências e monitoramento das novidades	Captação das tendências de evolução do produto para antecipá-las ou até criá-las. Inclui: participação em feiras, eventos e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc.	1

Arma		Conceito e conteúdo da arma	IA (atual)
31	Projeto de produto de marca própria	Bem ou serviço desenvolvido para ser comercializado exclusivamente por um varejista, em geral por preços inferiores.	2
32	Customização do produto	Personalização ou individualização do produto (bem ou serviço feito sob medida para o cliente, que é o oposto a produto padronizado). Inclui: adaptação a diversos segmentos de mercado; interação da equipe do projeto com o cliente; participação do cliente desde o início do projeto etc.	1
33	Garantia do produto	Inclui: prazo de garantia (é o indicador utilizado pelo consumidor para prejulgar a qualidade de um produto que ainda não conhece); satisfação garantida (troca de mercadoria, devolução do dinheiro) etc.	3
34	Ambiente físico das áreas administrativas	Inclui: projeto arquitetônico e de decoração das instalações administrativas; aparência moderna das instalações, móveis e equipamentos; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aparência física do pessoal etc.	3
35	Sistema de informação gerencial	Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema semi-estruturado 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).	2
36	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	Sistemas de apoio às atividades da área financeira funcionando de forma eficiente e eficaz. Inclui: controle de despesas; auditoria contábil; controladoria etc.	1
37	Recrutamento e seleção de pessoal	Inclui: descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário etc.	2

LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO			
Arma		Conceito e conteúdo da arma	IA (atual)
38	Capacitação de pessoal	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.	2
39	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	Existência de pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).	2
40	Motivação de pessoal	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; pacto intra-empresarial; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.	2
41	Gerenciamento por objetivos	Estabelecimento de metas aos gerentes e funcionários de forma que as estratégias competitivas operacionais da empresa sejam efetivadas e implementem a estratégia competitiva de negócio.	3
42	Integração entre funcionário e empresa	Inclui: reuniões programadas para “café-da-manhã”; eventos de integração; integração com família do funcionário etc.	3
43	Consultores ou conselheiros externos	Para auxiliar as áreas funcionais, inclusive para a formulação das estratégias.	2

APÊNDICE F – AÇÕES PROPOSTAS PARA AUMENTAR A INTENSIDADE DAS ARAMAS

Arma	1 - Loja física criadora de valor para o consumidor - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 5 Proposta: 5
Conceito/ Conteúdo	Conceito de “loja para ajudar o consumidor a encontrar o produto certo” em substituição ao conceito de “loja para vender” (os vendedores, por exemplo, não recebem comissão por venda). Se o forte da internet é preço baixo e conveniência, o da loja física deve ser a criação de valor.
Estado	A joalheria apresenta lojas de características próprias fixadas em centros comerciais e shopping centers.
Ação	Criar um site próprio de vendas, para proporcionar ao cliente uma nova maneira de adquirir algum produto da joalheria.

Arma	3 - Ambiente físico da área de atendimento - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/ Conteúdo	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; sala de espera adequada; área especial para criança ou idosos; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem) etc.
Estado	Toda decoração das lojas é feita de modo a valorizar as mercadorias, dando total atenção as peças mais vendidas e procuradas da joalheria.
Ação	Proporcionar mudanças de ambiente e decoração sempre que julgar necessário, a fim de atrair novos clientes e continuar cativando os antigos.

Arma	11 - Assistência técnica - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/ Conteúdo	Inclui: ampla rede de oficinas de assistência técnica; tecnologia adequada de assistência técnica; disponibilização ou pronta obtenção de partes e componentes de reposição; empréstimo de produto substituto durante o tempo de concerto etc.
Estado	A joalheria apresenta uma assistência técnica terceirizada, e em alguns casos, de responsabilidade própria de seus fornecedores.
Ação	Preparar uma equipe de assistência técnica própria, para que em casos mais urgentes, possa ela mesmo (joalheria) solucionar o problema de seu cliente.

Arma	13 - Adequação do atendimento ao cliente - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 5 Proposta: 5
Conceito/ Conteúdo	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.
Estado	Atualmente a joalheria conta com o SAC (sistema de apoio ao cliente).
Ação	1 – Aumentar o número canais de comunicação com seus clientes. 2 – Fazer pesquisas de pós-venda, a fim de medir o nível de satisfação de seus serviços.

Arma	14 - Uniformidade (ou padronização) do atendimento - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/ Conteúdo	Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajes etc.
Estado	A loja adota uniforme na apresentação dos funcionários.
Ação	1 – Identificação do nome dos atendentes no uniforme de forma visível. 2 – Treinamento que inclui estudo e padronização da forma de atendimento.

Arma	34 - Benchmarking externo: Controle e monitoramento da concorrência e treinamento de pessoal - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 3 Proposta: 3
Conceito/Conteúdo	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
Estado	A joalheria apenas tem uma análise informal a respeito de empresas que as considera apresentar desempenhos superiores aos seus.
Ação	Análise de consultores ou conselheiros externos, a fim de uma análise abrangente, adequar práticas que proporcionem melhorias a empresa.

Arma	35 - Definição de indicadores operacionais integrados - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 5 Proposta: 5
Conceito/Conteúdo	Caracterizada como atividade rotineira. Inclui: formulação das estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preço), de pessoal.
Estado	A empresa despõem de indicadores de venda, compra, estoque, controle financeiro entre outros, feitos de forma independente, ou seja, cada setor e responsável pelos seus indicadores .
Ação	Centralização e controle mais integrado dos indicadores mencionados anteriormente, com o objetivo de proporcionar maior organização para o sucesso das estratégias adotadas.

Arma	37 - Liderança da alta administração - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 5 Proposta: 5
Conceito/Conteúdo	Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores. A habilidade dos melhores líderes se concentra principalmente em contratar bons profissionais, estabelecer prioridades, construir uma sólida cultura empresarial e uma marca forte, explorar novos mercados, assumir e administrar riscos, confrontar os concorrentes, assumir uma perspectiva de crescimento e preparar sua sucessão.
Estado	A joalheria tem em seus proprietários a responsabilidade de gerir e administra a empresa, de forma a exercerem uma liderança perante o seu grupo de colaboradores.
Ação	Descentralização de certas atividades, contratando funcionários apitos e capazes de exercer essas funções.

Arma	39 - Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Inclui o entendimento do comportamento de compra do consumidor ou da empresa-cliente.
Estado	A empresa possui cadastro eletrônico com o perfil dos seus clientes mais fieis.
Ação	Atualização constante do cadastro eletrônico dos seus clientes fieis com o objetivo de estar sempre atualizado aos desejos e anseios desses clientes.

Arma	41 - Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país) - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.
Estado	A empresa continua a expandir seus negócios, chegando mais recentemente à região de Campinas - SP.
Ação	Consulta a conselheiros que conhecem outras regiões a modo de proporcionar oportunidades de expansão a empresa em regiões que a considere estratégica.

Arma	47 - Marketing institucional - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 5 Proposta: 5
Conceito/Conteúdo	Criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa (não de seus produtos) junto aos <i>stakeholders</i> 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.
Estado	A joalheria promove ações nos mais diversificados meios de comunicação como: radio, jornal, revistas, televisão, internet, além de patrocínio em alguns eventos que considera pontuais.
Ação	Intensificação das ações publicitárias para as lojas fora da região do Vale do Paraíba.

Arma	51 - Captação das tendências e monitoramento das novidades - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Captação das tendências de evolução do produto para antecipá-las ou até criá-las. Inclui: participação em feiras, eventos e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc.
Estado	A empresa monitora essas tendências através de ida a eventos, exposições e feiras do gênero.
Ação	Intensificação do monitoramento e das novidades através da criação de banco de dados que monitorem e acompanhem as mudanças e evolução das tendências e novidades do setor.

Arma	54 - Customização do produto - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 3 Proposta: 3
Conceito/Conteúdo	Personalização ou individualização do produto (bem ou serviço feito sob medida para o cliente, que é o oposto a produto padronizado). Inclui: adaptação a diversos segmentos de mercado; interação da equipe do projeto com o cliente; participação do cliente desde o início do projeto etc.
Estado	Proporciona aos seus clientes produtos feitos sobre medida, como exemplo: aliança, brincos, correntes, braceletes entre outros.
Ação	1 – Uma maior interação da equipe de projeto com os seus clientes. 2 – Participação do cliente desde o início do projeto.

Arma	62 - Sistemas orçamentário, contábil e financeiro - Intensidade: Atual: 1 Sugerida: 2 Proposta: 2
Conceito/Conteúdo	Sistemas de apoio às atividades da área financeira funcionando de forma eficiente e eficaz. Inclui: controle de despesas; auditoria contábil; controladoria etc.
Estado	A empresa não dispõe de sistema integrado. O registro das transações e controle das atividades (produção e administrativa) é feitas de formas separadas e distintas.
Ação	Desenvolver ou adquirir software de apoio à gestão.

Arma	64 - Recrutamento e seleção de pessoal - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Inclui: descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário etc.
Estado	A empresa dispõe de um de setor de RH (recursos humanos), que é responsável por esse fim.
Ação	Treinamento e capacitação do RH ao entendimento da empresa, em relação aos seus objetivos e padrões de atendimento, para uma melhor seleção e recrutamento de pessoal.

Arma	65 - Capacitação de pessoal - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	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; <i>e-learning</i> (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; <i>coaching</i> para executivos que assumem novas funções etc.
Estado	A empresa exige apenas colaboradores com segundo grau completo. Proporcionam a eles cursos e treinamentos para desenvolvimento de suas capacidades e habilidades.
Ação	Desenvolvimento de treinamentos e cursos próprios, a fim de proporcionarem a seus colaboradores um maior entendimento a respeito da empresa como um todo.

Arma	66 - Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Existência de pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).
Estado	A empresa conta com colaboradores com funções definidas, não havendo rodízio planejado de pessoal as atividades executadas tanto no atendimento, quanto na área administrativa.
Ação	Criar sistema para a realização de rodízio planejado de pessoal nas atividades de atendimento, administrativas e outras que julguem necessárias.

Arma	67 - Motivação de pessoal - Intensidade: Atual: 2 Sugerida: 4 Proposta: 4
Conceito/Conteúdo	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; pacto intra-empresarial; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.
Estado	As relações pessoais são de respeito, porém a falta de equiparação em relação a salários e benefícios.
Ação	Elaboração de um plano de carreira a seus colaboradores, para as mais diversificadas áreas da empresa.

APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA JOALHERIA APLICADA ATRAVÉS DO CAC

Questionário sobre o Processo de Formulação da Estratégia Competitiva do CAC		1	2	3	4	5
Sequência	Proposições sobre método de formulação da estratégia competitiva	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					X
2	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição.					X
3	A análise do macro ambiente empresarial (político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.					X
4	O processo de formulação da estratégia competitiva ficou claro				X	
5	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento da empresa quanto aos seus anseios e necessidades de seus clientes.				X	
6	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição das armas da competição facilita o entendimento da empresa quanto aos seus recursos e capacidades.				X	
7	A avaliação da intensidade atual das armas da competição foi realizada com facilidade.		X			
8	A avaliação da intensidade conjuntas das armas da competição foi realizada com facilidade.					X
9	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa.					X
10	O processo adotado para seleção das armas da competição foi enriquecedor.					X
11	O processo adotado para avaliação da intensidade das armas da competição possibilitou entender os pontos fracos e fortes da empresa.				X	
12	As armas da competição estão corretas (não há falta nem excesso delas).					X
13	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar.				X	
14	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras, são revestidas de significado para o estrategista.				X	
15	Houve entendimento quanto a estratégia operacional, de negócio e o alinhamento decorrente entre delas.					X

Questionário sobre o Processo de Formulação da Estratégia Competitiva do CAC		1	2	3	4	5
Sequência	Proposições sobre método de formulação da estratégia competitiva	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
16	Ficou evidente como se obter a vantagem competitiva através da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição.					X
17	Ficou evidente como se obter a vantagem competitiva através da estratégia competitiva operacional por meio da definição e intensidades de suas armas.					X
18	Houve mudanças em relação a forma de analisar a empresa.			X		
19	Houve mudanças em relação a forma de analisar a concorrência .			X		
20	O procedimento desmitificou a tarefa de formulação da estratégia competitiva.					X
21	A grande maioria das ações administrativas foi adequada para implementar e gerar a estratégia escolhida.					X
22	A empresa acredita que a aplicação do modelo será de grande valia para o futuro da empresa.					X
23	Pretendo inovar futuramente as ações administrativas para implementar uma nova estratégia à empresa.				X	
24	As tomadas de decisões baseadas nas estratégias negócio, assim como as operacionais, foram capazes de gerar ações aceitáveis a empresa.					X