

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS
E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA VALIDADE PARA UM
FABRICANTE DE AUTOPEÇAS.**

JAIR FRANCISCO DA SILVA

SÃO PAULO

2009

JAIR FRANCISCO DA SILVA

**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS
E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA VALIDADE PARA UM
FABRICANTE DE AUTOPEÇAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. José Celso Contador - Orientador

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Jair Francisco.

Formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição : verificação da validade para um fabricante de autopeças. / Jair Francisco da Silva. 2009.

221 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2009.

Orientador (a): Prof. Dr. José Celso Contador

1. Competitividade. 2. Vantagem competitiva. 3. Modelo de campos da competição. 4. Formulação de estratégia.

CDU 658

**“FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE
CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA VALIDADE PARA
UM FABRICANTE DE AUTOPEÇAS”**

POR

JAIR FRANCISCO DA SILVA

Dissertação apresentada a Universidade de Julho,
Programa de Pós-Graduação em Administração, para
obtenção do grau de Mestre em Administração, pela
Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. José Celso Contador, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof^a. Eliane P. Zamith Brito, Dr^a. – FGV

Membro: Prof. Marcelo Binder, Dr. – UNINOVE

São Paulo, 29 de junho de 2009

Dedico este trabalho à minha esposa Tânia, à meu filho Renato, à minha mãe Lucinda e a meu pai José (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof^o. Dr. José Celso Contador pela sabedoria e dedicação que apresentou em suas aulas durante o curso, por ter me aceito como orientando, assim como pela precisão de seus direcionamentos que foram fundamentais para que este trabalho pudesse ser realizado.

Ao Prof^o. Dr. Marcelo Binder e a Prof^a. Dr^a. Eliane Brito membros da banca de qualificação desta dissertação, agradeço pelas importantes e pertinentes contribuições oferecidas naquele estágio dos trabalhos e que muito acrescentaram para a conclusão do estudo.

Aos demais professores, funcionários e colegas do Programa de Mestrado da Universidade Nove de Julho – Uninove, agradeço pelos conhecimentos adquiridos, pelo apoio prestado e pela sinergia gerada durante todo o curso.

Agradeço ainda à empresa que participou deste trabalho nas pessoas dos seus dirigentes que se dispuseram a empenhar parte do seu tempo para realização do mesmo.

Agradeço à todos os meus amigos que me incentivaram e me deram forças para persistir e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Agradeço à minha esposa, meu filho e minha mãe pela ilimitada paciência, por entenderem a minha ausência em vários momentos, pelo companheirismo e incentivo para a conclusão deste trabalho.

Por fim agradeço à Deus por mais esta oportunidade de aprendizado e por me fortalecer e fazer acreditar que tudo é possível quando se tem fé.

"Vencer a si próprio é a maior de todas as vitórias".

Platão

RESUMO

Este trabalho objetiva verificar se o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição é capaz de propor estratégias que possam gerar vantagem competitiva a uma empresa do setor de autopeças. Apesar de o modelo de campos e armas da competição ter sido validado, o processo de formulação de estratégia competitiva por ele proposto ainda carece de validação, pois foi testado em poucas situações. A escolha desse setor justifica-se, uma vez que o setor automotivo tem sido a locomotiva que há muitas décadas vem alavancando o crescimento econômico do país. A indústria de autopeças, principal fornecedora das montadoras, também tem acompanhado este crescimento e tem buscado fortemente satisfazer as necessidades, exigências e anseios de um mercado cada vez mais competitivo. Pelos resultados obtidos, pode-se concluir que o processo de formulação de estratégia competitiva de negócios e de estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição gera vantagem competitiva para uma empresa do setor de autopeças. Esse processo baseia-se na tese do modelo de campos e armas da competição: “ para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir em cada par produto/mercado“, tese já anteriormente validada.

Palavras-chave: Competitividade; Vantagem Competitiva; Campos e Armas da Competição; Formulação de Estratégia; Indústria de Autopeças.

ABSTRACT

This work objective to verify if the formulation process of competitive business strategy and competitive operational strategy prescribed by the model field and weapons of the competition is capable to consider strategies that can generate competitive advantage to a company of the sector of auto parts. Although the model field and weapons of the competition to have been validated, the formulation process of competitive strategy for considered it still lacks of validation, therefore it was tested in few situations. The choice of this sector is justified, a time that the automotive sector has been the locomotive that has many decades comes hand spiking the economic growth of the country. The industry of auto parts, main supplier of the automakers, also has followed this growth and has searched strong to satisfy the necessities, requirements and yearnings of a market each more competitive time. For the gotten results, it can be concluded that the formulation process of competitive business strategy and competitive operational strategy prescribed by the model field and weapons of the competition generates competitive advantage for a company of the sector of auto parts. This process is based on the thesis of the model field and weapons of the competition: “it company to be competitive, does not have more excellent condition of what to have high performance only in the weapons that give competitive advantage to it in the chosen field to compete in each pair product/market “, thesis already previously validated.

Key-words: Competitiveness; Competitive Advantage; Model Fields and Weapons of the Competition; Formularization of Strategy; Industry of Auto Parts.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. CONTEXTO.....	1
1.2. PROBLEMA DO ESTUDO.....	1
1.3. OBJETO DO ESTUDO.....	1
1.4. OBJETIVO.....	1
1.5. PRESSUPOSTO.....	2
1.6. METODOLOGIA GERAL.....	2
1.7. ESCOLHA DA EMPRESA.....	2
1.8. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	5
1.9. CONCEITOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....	5
1.10. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
CAPÍTULO 02 - REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	11
2.1. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS.....	11
2.1.1. A evolução do modelo de campos e armas da competição.....	11
2.2. CAMPOS DA COMPETIÇÃO.....	14
2.2.1. Identificação e configuração dos campos da competição.....	14
2.2.2 A relação e o significado dos 14 campos da competição.....	15
2.2.3. Campo coadjuvante.....	18
2.2.4. Segmentação de mercado: par produto/mercado.....	18
2.3. ARMA DA COMPETIÇÃO.....	19
2.3.1. Conceitos e definição de arma e de arma da competição.....	19
2.3.2. Classificação das armas segundo sua natureza e relevância para a competição da empresa.....	21
2.4. ALVO DAS ARMAS.....	23
2.4.1. Conceitos e definição de alvo das armas.....	23
2.5. INTER-RELAÇÕES ENTRE AS ENTIDADES ALVOS, CAMPOS DA COMPETIÇÃO E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	25
2.5.1. As inter-relações no modelo de campos e armas da competição.....	25

2.6. AS VARIÁVEIS GRAU DE COMPETITIVIDADE E INTENSIDADE DAS ARMAS.....	26
2.6.1. Grau de competitividade	26
2.6.2. Intensidade da arma	27
2.7. AS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO.....	27
2.7.1. Definições de intensidade média das armas, foco e dispersão.....	27
2.8. AS VARIÁVEIS APROVEITAMENTO E PODER COMPETITIVO	29
2.8.1. A variável aproveitamento.....	29
2.8.2. A variável poderio competitivo.....	30
2.9. FORMULAÇÃO DA ESTRATEGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	31
2.9.1. NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA.....	31
2.9.2. Conceito de problema.....	32
2.9.3. Decisão estratégica.....	33
2.9.4. PROCESSO DE (RE) FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	33
CAPÍTULO 3 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO FABRICANTE DE AUTOPEÇAS.....	35
3.1. INTRODUÇÃO E COLETA DE DADOS	35
3.3. DEFINIR EMPRESA ALMEJADA.....	35
3.3.1. Delinear o negócio.....	36
3.2. Objetivos Permanentes.....	36
3.3. ESTRUTURAR O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA.....	38
3.4. ENTENDER O NEGÓCIO.....	39
3.4.1. O macroambiente – cenário do setor automotivo e a indústria de autopeças.....	39
3.4.2. A estrutura da indústria.....	44
3.4.3. Entender os clientes e fornecedores.....	50
3.4.4. Identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobri de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes.....	50

3.6. IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS.....	53
3.6. FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO.....	55
3.6.1. 1ª Etapa - Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes.....	55
3.6.1.1. As subetapas.....	55
3.6.1.2. Primeira subetapa.....	55
3.6.1.3. Segunda, terceira e quarta subetapas.....	57
3.6.1.4. Quinta subetapa.....	62
3.6.2. Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.....	76
3.6.3. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Alavanca de Câmbio.....	77
3.6.4. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Cabo de Freio..	86
3.6.5. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Macaco.....	94
3.6.6. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Estampados de Freio.....	102
3.7. FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL.....	118
3.7.1. O cálculo do foco e da dispersão para o conjunto dos campos atuais.....	110
3.7.2. Metodologia para definição da estratégia competitiva operacional	115
3.7.3. Intensidade das armas.....	116
3.7.4. Definir estratégia competitiva operacional.....	118
3.9. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O FABRICANTE DE AUTOPEÇAS.....	122
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO: VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	126
4.1. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELOS GESTORES.....	126
4.2. VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PRESCRITO PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO....	131
4.3. CONCLUSÃO.....	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	134

APÊNDICES.....	137
01 – Respostas do Questionário definição da empresa e objetivos permanentes.....	138
02 - Relação das armas do Fabricante de Autopeças.....	141
03 - Matriz de priorização das armas.....	145
04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média para cada campo.....	151
05 - Questionário intensidade das armas.....	156
06 - Cálculo do foco e da dispersão conjunta nos campos atuais.....	175
07 - Fase do ciclo de vida do produto, estágio de evolução do mercado e participação da empresa no mercado.....	178
08 – Calculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos.....	180
09 - Questionário de validação das estratégias competitivas de negócio.....	183
10 - Questionário de validação das estratégias competitivas operacionais.....	191
ANEXOS.....	195
01 – Relação das Armas.....	196

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO

Fenton e Pettigrew (2000) observaram que o ambiente empresarial vem passando por grandes e rápidas transformações, o que tem colocado os gestores e acadêmicos diante de novos desafios para organizar as empresas. A globalização e o surgimento de grandes multinacionais com filiais espalhadas pelo mundo, a necessidade de se gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e aumentar a competitividade, bem como a formação de redes através de alianças, *joint-ventures* e parcerias, são alguns dos grandes temas com que se defrontam empresas dos mais variados portes e segmentos, motivando os estudos acadêmicos em busca de novas alternativas organizacionais e de gestão.

Neste trabalho é apresentada uma nova alternativa de metodologia para formulação de estratégias competitivas.

1.2. PROBLEMA DO ESTUDO

- Campo: Competitividade empresarial
- Tema: Campos e armas da competição
- Problema: O processo de formulação de estratégia competitiva de negócio e de estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição é capaz de propor estratégias que possam gerar vantagem competitiva para uma empresa no setor de autopeças segundo a opinião de seus gestores?

1.3. OBJETO DO ESTUDO

O objeto do estudo é o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição.

1.4. OBJETIVO

O objetivo é verificar se o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da

competição é capaz de propor estratégias que possam gerar vantagem competitiva a uma empresa do setor de autopeças.

Obviamente, um único caso não é suficiente para validar ou invalidar esse processo, mas com certeza contribuirá para seu aprimoramento.

1.5. PRESSUPOSTO

O processo de formulação de estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição propõe estratégias competitivas de negócio e estratégias competitivas operacionais que geram vantagem competitiva para uma empresa do setor de autopeças segundo opinião de seus gestores.

1.6. METODOLOGIA GERAL

Dois grandes passos serão adotados:

1- formular a estratégia competitiva de negócio e definir as estratégias competitivas operacionais para empresa do setor de autopeças aplicando o processo prescrito pelo modelo de campos e armas da competição; e

2- verificar através de avaliação dos executivos do Fabricante de Autopeças se essas estratégias realmente geram vantagem competitiva e podem ser adotadas por essa empresa.

1.7. ESCOLHA DA EMPRESA

O setor automotivo tem sido a locomotiva que há muitas décadas vem alavancando o crescimento econômico do país. A indústria de autopeças, principal fornecedora das montadoras, também tem acompanhado este crescimento e tem buscado fortemente satisfazer as necessidades, exigências e anseios de um mercado cada vez mais competitivo.

A abertura dos mercados e a globalização da produção de veículos e peças exigem um esforço ainda maior para as empresas deste segmento de mercado que estão sob o risco de terem seus produtos transferidos para os chamados países de baixo custo, onde se destacam a China, a Índia e o Leste Europeu.

No setor de autopeças, onde nos últimos anos, as empresas nacionais enfrentaram grandes mudanças nas suas formas de produzir e de administrar. Nos anos 90 muitas das

empresas deste segmento que já vinham enfraquecidas financeiramente devido a crise do mercado na década anterior acabaram se rendendo ao capital estrangeiro, se associando e criando *joint ventures* para poder continuar competindo no mercado ou em muitos casos vendendo seu negócio para empresa multinacionais de grande porte com tecnologia e capital para investir e se modernizar.

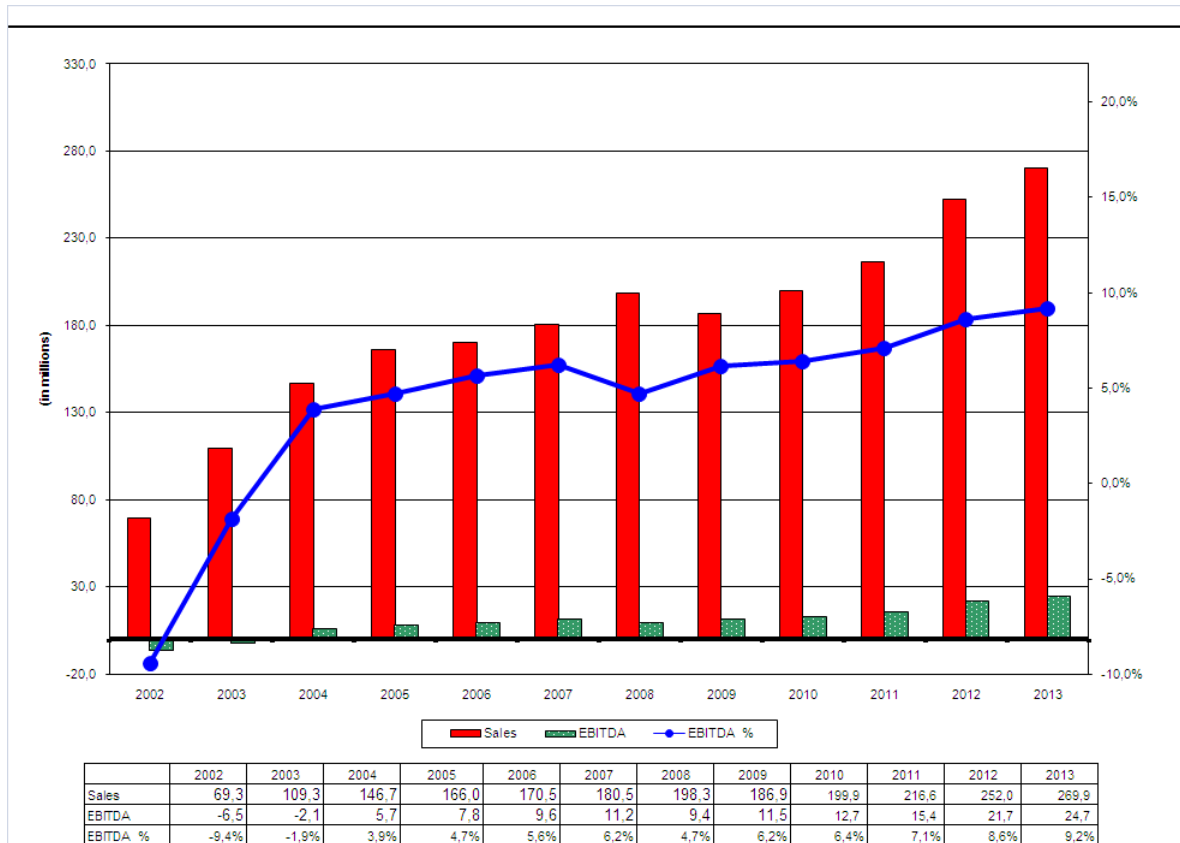
A empresa a ser estudada será chamada neste trabalho apenas de Fabricante de Autopeças, com mais de 50 anos no mercado, a empresa passava por situação financeira bastante delicada e foi negociada para um grupo americano que adquiriu a empresa no início do ano de 2.000.

Desde então um trabalho bastante significativo de reestruturação foi feito e levou a empresa a sair de posição de vendas de R\$ 69,3 milhões em 2002 para mais de R\$ 190 milhões em 2008 e revertendo uma situação de EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) negativo em 9,4% para 4,7% positivo no mesmo período, como mostra a figura 1.1.

Devido à atual queda do mercado automotivo mundial e principalmente na América do Norte, aliada a desastrosa situação em que se encontram as principais montadoras americanas - General Motors e FORD – a situação se inverteu e hoje a matriz americana do Fabricante de Autopeças é quem passa por situação financeira complicada tendo entrado em 2006 no chapter 11, uma espécie de concordata americana, saindo no ano de 2008, porém ainda enfrentando grandes dificuldades, assim como todas as empresas do setor enfrentam hoje a nível mundial.

Mesmo com sua matriz nos Estados Unidos enfrentando grandes problemas a subsidiária brasileira até o momento não foi abalada, o que mostra que a empresa vem adotando estratégias que tem gerado resultados positivos.

Há outra razão da escolha dessa empresa para validar o processo de formulação de estratégia: ela possui um processo de planejamento estratégico consolidado há anos, com bons resultados. Assim, seus gestores estão familiarizados com ações estratégicas, o que dará confiança nos resultados da sua avaliação sobre as estratégias propostas.



Fonte: Fabricante de Autopeças

Gráfico 1.1 – Crescimento de Vendas e EBITDA 2002 - 2013

O estudo do processo de formulação de estratégias competitivas prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, ainda não foi realizado em empresa deste setor. A possibilidade de avaliar este setor a luz do modelo de campos e armas da competição, aliada a grande necessidade das empresas do setor de autopeças em buscar ferramentas que possibilitem aumento do grau de competitividade, a fim de que, possam fazer frente à acirrada concorrência internacional, estimulam o desenvolvimento deste estudo.

1.8. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O modelo de campos e armas da competição vem sendo estudado há vários anos e já foi testado e validado. Porém, o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias competitivas operacionais prescrito por ele foi testado em poucas situações.

Este estudo pretende, pois, contribuir para a validação desse processo, uma vez que procura verificar a capacidade do modelo de propor estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais que gerem vantagem competitiva à empresa segundo avaliação de seus principais gestores.

1.9. CONCEITOS ESPECÍFICOS

Os principais conceitos e variáveis utilizados no presente estudo, tendo como referencial teórico o modelo de campos e armas da competição, são descritos a seguir em ordem alfabética:

Par produto/mercado: 1. Entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produto) e pelo mercado e evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro. 2. Para cada par produto/mercado, deve ser escolhido um mix de campos da competição e de campos coadjuvantes.

Vantagem competitiva: 1. 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. 2. Posição representada pelos campos da competição. 3. Há 14 tipos básicos (além de suas inúmeras combinações) de vantagens competitivas, uma para cada campo da competição.

Competição: 1. Disputa entre empresas pela preferência do cliente que objetiva igualar ou superar outra empresa e que implica no forte desejo de vencer. 2. Concorrência exacerbada. 3. Disputa por compradores que as empresas travam entre si, usando vantagens competitivas. Vide *vantagem competitiva*.

Campo da competição: 1. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 3. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras

combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. 5. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos. (a relação dos campos está no verbete macrocampo da competição, e a definição de cada campo no Quadro 2.3).

Competir num campo: 1. Ser ou almejar ser melhor que as concorrentes no campo da competição. 2. Ser ou almejar ser a empresa líder no campo da competição. 3. Possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

Arma: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. 2. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da empresa pode chegar ou até superar uma centena. 3. As armas são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

Arma da competição: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como propaganda, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto). 3. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. 4. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da competição de uma empresa varia de 40 a 60. 5. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional. 6. As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição. 7. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Arma relevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. 2. Arma necessária para a competição num determinado campo da competição. 3. Arma que proporciona foco. 4. Arma que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência. 5. Arma pertencente à classe A de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *foco*, *índice de Nihans* e *matriz de priorização das armas*.

Arma irrelevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem

no seu campo coadjuvante. 2. Arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio. 3. Arma que proporciona dispersão. 4. Arma que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento. 5. Arma pertencente à classe C de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *dispersão*, *índice de Nihans* e *matriz de priorização das armas*.

Arma semi-relevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição. 2. Arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição. 3. Arma que não afeta o foco nem a dispersão. 4. Arma que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento. 5. Arma pertencente à classe B de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *foco*, *dispersão*, *intensidade das armas* e *matriz de priorização*.

Alvo: 1. Mesmo que alvo das armas. 2. Objetivo de uma arma da competição, objetivo que uma arma da competição deve mirar. 3. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição. 4. O alvo é determinado pelo campo da competição. 5. Cada campo da competição tem o seu alvo. 6. São alvos: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social. 7. Os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal – *dade*.

Empresa competitiva: 1. Empresa capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Grau de competitividade da empresa: 1. Medida da *competitividade* de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. 2. Variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória. 3. Critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência: a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) crescimento da participação de mercado; d) variação percentual de participação de mercado; e e) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns

anos antes (geralmente quatro anos). 4. Variável com distribuição normal de probabilidade, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

Intensidade da arma: 1. Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. 2. Potência e alcance de uma arma. 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 4. Variável discreta com domínio entre 0 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

Intensidade média das armas (IMA): 1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes). 2. Variável matemática que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa. 3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total. 4. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas), é uma variável com distribuição normal de probabilidade, portanto continua, com domínio entre 0 e 5.

Foco: 1. O mesmo que foco das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. 5. O oposto da dispersão. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas relevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde á média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco). 7. Sendo a medida de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes) é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Vide *intensidade da arma* e *armas relevantes*.

Dispersão: 1. O mesmo que dispersão das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável que mede a utilização das armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. 5. O oposto do foco. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde á média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo

máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão). 7. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes) , é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Vide *intensidade das armas e armas irrelevantes*.

Estratégia competitiva de negócio: 1. Estratégia competitiva de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. 2. 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 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. 3. Evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes).

Estratégia competitiva operacional: 1. Estratégia interna à empresa relativa aos seus departamentos ou às suas áreas funcionais. 2. Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas. 3. Definição das ações internas à empresa necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio e alinhadas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa (ou seja, alinhadas à estratégia competitiva de negócio). 4. Consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos. 5. Evidencia a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentam sua competitividade.

1.10. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho apresenta-se dividido em quatro capítulos, cujos conteúdos são os seguintes:

Capítulo 1 – Introdução:

O primeiro capítulo compreende a introdução e tem como objetivo garantir uma abordagem direta que contextualiza o tema apresentado na dissertação, além de procurar definir problema de pesquisa, estabelecendo os objetivos do trabalho, sua origem, importância e a estrutura do mesmo.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: O Modelo de Campos e Armas da Competição e o Processo de Formulação Estratégica

Este capítulo apresenta o Modelo de Campos e Armas da Competição e os conceitos do processo de formulação da estratégia competitiva de negócios e estratégia competitiva operacional, fundamentais para este trabalho.

Capítulo 3 - Formulação da Estratégia Competitiva Empresarial

Neste capítulo é apresentado o processo de formulação da estratégia competitiva de negócios e estratégia competitiva operacional do Fabricante de Autopeças à luz Modelo de Campos e Armas da Competição.

Capítulo 4 – Conclusão

Este capítulo aborda as conclusões da pesquisa feita no Fabricante de Autopeças para validar o processo de formulação de estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar ao leitor o modelo de campos e armas da competição. O modelo é abordado de forma detalhada tanto na sua concepção como aplicação, pois foi escolhido como meio para alcançar os objetivos deste trabalho.

2.1. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Contador (2008), nos 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”*.

Essa é a base do modelo que chamou de campos e armas da competição como veremos no decorrer deste trabalho, os principais conceitos explicitados nessa base e que serão explorados mais profundamente são: campos da competição, armas da competição, vantagem competitiva e par produto/mercado.

2.1.1. A evolução do modelo de campos e armas da competição

Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição. O modelo, graças à existência de um pensamento central forte e dominante, é de simples entendimento e implementação, como será aqui descrito.

Esse modelo vem sendo estudado e discutido desde seu lançamento na Revista de Administração da USP em 1995 (CONTADOR,1995a e 1995b). Posteriormente foram publicados novos estudos e ensaios que deram maior sustentação ao modelo. O diferencial deste modelo em relação a outros estudos sobre Teoria da Competitividade é que o modelo de campos e armas da competição é qualitativo e quantitativo, uma vez que trabalha com variáveis matemáticas.

O modelo de campos e armas da competição tem sido aplicado para:

1. entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;

2. entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação às concorrentes;
3. diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa;
4. aumentar a competitividade de uma empresa;
5. formular a estratégia competitiva de negócio da empresa;
6. formular as estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio;
7. alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa; e
8. determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa.

Conforme Contador (2008), a utilização de modelos para explicar um fenômeno, se deve ao fato de que estes podem representar a realidade com um alto grau de exatidão e com um número bem menor de variáveis. Para isto, o modelo deve satisfazer duas condições:

1. ser simples de se entender, resolver e aplicar
2. fornecer uma representação completa e realista do problema real

Foram feitos vários estudos envolvendo empresas de vários segmentos da indústria e de serviços, conforme nos mostra o Quadro 2.1. Todos os estudos efetuados alcançaram os objetivos de forma satisfatória confirmando assim a validade do modelo de campos e armas da competição.

Apesar do modelo ter sido testado com sucesso nos estudos feitos em profundidade em 471 empresas, não se pode afirmar que ele goza da propriedade da universalidade. Na realidade, na Administração não há grande interesse em se ter proposições universais – basta que elas sejam aplicáveis a um grande número de situações, como é o caso do modelo de campos e armas da competição, que pode ser aplicado a grande quantidade de empresas, quer industrial, de serviço, extrativista ou do agronegócio, de diferentes portes e de diferentes naturezas jurídicas.

Em função das aplicações bem-sucedidas relatadas neste subcapítulo, pode-se dizer que o modelo de campos e armas da competição goza das propriedades da consistência, no sentido dado pela lógica, que é caracterizado pela coerência lógica e pela ausência de contradição em um pensamento, doutrina ou proposição. Entretanto o modelo não goza das

propriedades da completude, no sentido de ser completo e acabado, ou seja, apesar de ter se mostrado completo até o momento, o modelo poderá vir a ser completado.

Neste sentido Contador (2008), faz duas afirmações a respeito da configuração dos campos da competição que são significativas: 1) até hoje, cada um das centenas de casos analisados pôde ser enquadrado em um dos campos da competição; e 2) surgirá um novo campo da competição quando grande parte dos clientes passar a valorizar uma nova característica do produto ou da empresa (assim como ocorreu com a imagem cívica, que se tornou um campo da competição no final da década de 1990).

Quadro 2.1 – Referências bibliográficas das pesquisas

<i>Pesquisa</i>	<i>Tipo</i>	<i>Setor econômico</i>	<i>Referência bibliográfica</i>
1	B2B	Indústria têxtil-couro – BR	CONTADOR, J. C.; MEIRELES, M., 2001 Esse artigo foi baseado em MEIRELES, M., 2000
2	B2C	Serviço de assistência técnica - BR	CONTADOR, J. C.; CARVALHO, M. F.; CONTADOR, J. L.; MEIRELES, M.; LOPES, M. A., 2003. Esse artigo foi baseado em LOPES, M. A., 2002
3	B2B	Indústria vinícola de São Roque – SP	OLIVEIRA, I. V., 2004
4	B2B	Indústria calçadista do Vale dos Sinos – RS	GIUSTI, R. C., 2004
5	B2B	Indústria têxtil de Americana – SP	CONTADOR, J. C.; CONTADOR, C. A.; CARVALHO, M. F. H.; CONTADOR, J. L., 2006 Esse artigo foi baseado em CONTADOR, C. A., 2004
6	B2B	Indústria calçadista de Jaú – SP	FURQUIM, E. B., 2005
7	B2C	Transporte aéreo de passageiros – BR	MINAMI Jr., Keiichi, 2006
8	B2C	Concessionárias Chevrolet – SP	PASSANEZI, P. M. S.; SILVA, R. F.; CONTADOR, J. C., 2006
9	B2C	Joalherias (varejo) – SP	PASSANEZI, P. M. S.; EZEQUIEL, O. S.; CONTADOR, J. C., 2006
10	B2B	Indústria de fibras químicas – BR	CONTADOR, J. C.; NAVE, J. G. B. 2007. Esse artigo foi baseado em NAVE, J. G.

			B., 2007
11	B2C	Refeições para coletividade – BR	BOLLA, G. Z., 2006
12	B2C	Confecções (varejo) – SP	PASSANEZI P. M. S.; SANTOS, G. A.; CONTADOR, J. C., 2007

Fonte: Autor – Adaptado, Contador, 2008

2.2. CAMPOS DA COMPETIÇÃO

2.2.1. Identificação e configuração dos campos da competição

Conforme Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição nasceu de uma idéia simples: separar o que autores chamam vantagens competitivas de acordo com 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.

Sejam, para ilustrar o conceito, as seis seguintes vantagens competitivas normalmente encontradas na bibliografia: preço, marketing, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez de produção. Obviamente, o cliente se interessa por preço, qualidade do produto e variedade de modelos. Essas vantagens competitivas são as relacionadas aos campos da competição.

Assim, pode-se definir: Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. Pode ser definido também como o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

Os campos da competição foram identificados através de extensa pesquisa sobre como se dá a competição entre as empresas. A configuração dos campos da competição foi validada epistemologicamente e se aplica a empresas que atuam num mercado competitivo, sejam elas industriais, de serviços, extrativistas ou de agronegócio, de diferentes naturezas jurídicas. A quantidade de 14 campos é a adotada por ser adequada aos propósitos dos modelo de campos e armas da competição, podendo ser alterada se houver um processo de agregação ou de desagregação ou ainda a necessidade de melhor adequá-la a uma situação econômica, o que provavelmente deve ocorrer à partir do momento em que os clientes passarem a valorizar novas características dos produtos e/ou das empresas.

Os 14 campos da competição que representam os atributos do produto e da empresa e que são valorizados e de interesse do cliente estão agregados em cinco macros campos, a saber:

2.2.2 A relação e o significado dos 14 campos da competição

Os campos da competição são em número de 14, agregados em cinco macrocampos, mostrados no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 – A configuração dos campos da competição

<p>Macrocampo da competição em preço:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. em preço propriamente dito 2. em condições de pagamento 3. em prêmio e/ou promoção <p>Macrocampo da competição em produto (bem ou serviço):</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. em projeto do produto 5. em qualidade do produto 6. em diversidade de produtos <p>Macrocampo da competição em atendimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. em acesso ao atendimento 8. em projeto do atendimento 9. em qualidade do atendimento <p>Macrocampo da competição em prazo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. em prazo de entrega do produto 11. em prazo de atendimento <p>Macrocampo da competição em imagem:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. do produto e da marca 13. de empresa confiável 14. em responsabilidade social (cívica e preservacionista)
--

Fonte: Contador, 2008.

Os campos da competição representam as diferentes estratégias competitivas de negócio em que as empresas competem, e é neste ponto onde as empresas se diferenciam.

Ainda como definição, Contador (2008) afirma por meio dessas estratégias que “*competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as empresas concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo*”. Isto quer dizer que a empresa que compete em um determinado campo tem como objetivo ser melhor do que as demais

empresas que concorrem naquele campo, obtendo de alguma forma o destaque por parte de seus clientes.

A conceituação de competição deve ficar clara considerando-se que uma empresa não concorre com outra, mas é o produto de uma empresa que concorre com o produto de outra empresa num determinado mercado. A concorrência é definida como a disputa entre empresas pela preferência do cliente no mesmo segmento de mercado e é caracterizada pela existência de um conjunto de empresas que exercem uma mesma atividade ou atuam no mesmo campo. Já a competição é a concorrência que busca fortemente superar os outros competidores do mesmo mercado. Está também intimamente relacionada com o excesso de capacidade produtiva em relação a demanda que faz com que as empresas busquem melhorias de qualidade, redução de preços e maior atenção as exigências dos clientes, bem como a necessidade de sobrevivência das empresas no mercado competitivo.

A configuração dos campos da competição possibilita a formulação da estratégia competitiva de negócios da empresa. Com ela, a empresa tem todas as possibilidades existentes para se posicionar e posicionar seu produto estrategicamente no mercado. O modelo de campos e armas da competição explicita os campos onde a empresa pode ter possibilidades de diferenciação e estabelecer vantagem competitiva naqueles atributos que são reconhecidos pelos clientes.

O quadro à seguir mostra mais detalhadamente o que significa competir em cada campo:

Quadro 2.3 – Significado de competir em cada campo da competição

<i>Campos da competição</i>	<i>Significado</i>
<i>Macrocampo Preço</i>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
<i>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</i>	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, a suas necessidades, as suas preferências, as suas expectativas ou a seus anseios

	de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
<i>Macrocampo Atendimento</i>	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
<i>Macrocampo Prazo</i>	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.(O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
<i>Macrocampo Imagem</i>	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

2.2.3. Campo coadjuvante

Como visto, campo da competição é o campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva. Nele vai efetivamente competir, criando no cliente a imagem de ser melhor que as concorrentes nesse campo.

De acordo com Contador (2008) campo coadjuvante é aquele que complementa o campo principal, é um campo secundário, porém de grande importância como um campo auxiliar na estratégia competitiva da empresa. Ele também é um diferencial da empresa, em relação a concorrentes. Desta forma ele também deve ser um atributo valorizado e de interesse do cliente. Por este motivo os campos coadjuvantes são os mesmos e estão agrupados nos mesmo macrocampos que os campos da competição. Ou seja, é através da combinação dos campos da competição com os campos coadjuvantes que as empresas conseguem um diferencial para oferecer aos seus clientes, procurando desta forma uma posição de destaque entre estes.

Enfim, é pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

Geralmente, a empresa compete em um ou dois campos, complementados por um ou dois campos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

2.2.4. Segmentação de mercado: o par produto/mercado

Para o modelo de campos e armas da competição a segmentação de mercado é a identificação de uma parte do mercado que possui necessidades e preferências semelhantes em relação ao produto da empresa. A finalidade desta identificação é justamente procurar satisfazer as necessidades e anseios desta camada de mercado. Isto é feito através da identificação destas necessidades, da acomodação destes clientes em grupos com afinidades coletivas e homogêneas, e finalmente pela disponibilização de produtos específicos de acordo com as necessidades identificadas em cada grupo.

O modelo de campos e armas da competição estabelece que a empresa pode competir em um determinado mercado e com um determinado produto, formando o conceito do par produto/mercado. Um mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado. A empresa deve definir o seu mercado, o produto ou família de produtos e escolher quais os campos da competição e os campos coadjuvantes para cada um

de seus pares produto/mercado. Para isso a empresa deve segmentar seu mercado, uma vez que um produto pode competir em campos diferentes para cada segmento de mercado. Qualquer variação no produto ou no mercado implica em campos da competição diferentes. A segmentação de mercado é estabelecida da seguinte forma:

- 1) identificação e avaliação das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos vários clientes
- 2) agrupamento dos clientes ou consumidores em classes com afinidades coletivas homogêneas
- 3) disponibilização de produtos específicos para cada classe

Para Contador (2008), a satisfação do cliente é uma relação entre o desempenho do produto e a expectativa do cliente em relação a este produto. Quanto maior a superioridade do produto em relação a expectativa do cliente, maior será a sua satisfação

2.3. ARMA DA COMPETIÇÃO

2.3.1. Conceitos e definição de arma e de arma da competição

As armas não interessam ao cliente. Em nada lhe aproveita saber se a empresa opera com alta ou com baixa produtividade (muitas pessoas nem sabem o que é produtividade e não precisam, efetivamente, saber); interessa-lhe, sim, o preço do produto. O cliente não toma conhecimento do índice de rejeição da produção; interessa-se, sim, pela qualidade do produto que adquire. É importante para ele a imagem de um produto criada pelo marketing, mas o marketing em si não lhe interessa. Seu interesse não está na rapidez de produção, mas no prazo de entrega: não lhe interessa saber se o prazo curto de entrega de um produto decorre de uma produção rápida ou de alto estoque da empresa (CONTADOR, 2008).

Assim, segundo Contador (2008) podem-se definir arma e arma da competição.

- Arma é qualquer atividade ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas.
- Arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

O critério para saber se uma vantagem é um campo ou uma arma da competição é o interesse do cliente. Se ele tiver interesse, é um campo. Se não tiver, é uma arma (CONTADOR, 2008).

A arma tem um escopo bastante restrito, pequeno. Essa concepção objetiva facilitar a aplicação do modelo, pois está no nível de atuação do funcionário.

A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. É por meio da sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva aos seus produtos no campo escolhido para competir em cada mercado (CONTADOR, 2008).

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa (CONTADOR, 2008). Isso significa que formular as estratégias competitivas operacionais é definir as ações que a empresa deve realizar sobre cada arma. Dessa maneira definiu-se que arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. Assim, programação da produção – uma arma – é necessária, quer a empresa deseje competir em preço, quer em prazo, quer em qualidade do produto ou diversidade de produtos. Se a empresa desejar competir em qualidade do produto – um campo – precisa de várias armas: controle estatístico de processo, melhoramento contínuo no processo, estudo e padronização do trabalho, gestão da manutenção, qualidade nas matérias-primas e componentes, etc..

Muitos autores não distinguem campo de arma da competição – tratam-nos sempre como vantagens competitivas. Essa distinção feita pelo modelo facilita sobremaneira a formulação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio, e armas da competição, às estratégias competitivas operacionais (CONTADOR, 2008).

As armas da competição se dividem em três grupos de acordo com sua importância para a competição que são: armas relevantes, armas semi-relevantes e armas irrelevantes para cada campo da competição.

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, assim como para competir em um campo são necessárias várias armas. As estratégias operacionais consistem na definição das ações que devem ser realizadas sobre cada arma.

2.3.2. Classificação das armas segundo sua natureza e relevância para a competição da empresa

Para entender o conceito da classificação das armas, é necessário, primeiro, entender o *modelo geral das atividades da empresa*, que foi assim descrito:

Administrativamente, as atividades de qualquer empresa podem ser agrupadas em função das técnicas utilizadas para sua operação. Por este critério, é adequado o agrupamento das atividades da empresa de qualquer setor econômico em quatro conjuntos, de forma que, em cada conjunto, seja possível a utilização de técnicas similares:

- atividades atendedoras, ou simplesmente atendimento;
- atividades produtoras de bens e serviços, ou simplesmente produção;
- atividades planejadoras, ou simplesmente planejamento; e
- atividades apoiadoras e administrativas, ou simplesmente administrativas.

A gênese do modelo geral das atividades da empresa está no interesse em desvendar a essência das técnicas administrativas, [...] mais especificamente, no interesse em aplicar idênticas técnicas administrativas a qualquer tipo de empresa, principalmente com a finalidade de alcançar vantagens competitivas. (CONTADOR, 2001, P.221).

A grande vantagem desse agrupamento das atividades da empresa nos quatro conjuntos é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. Assim, as centenas de técnicas, aqui agrupadas em inúmeras armas da competição, desenvolvidas pela indústria ao longo dos últimos cem anos, como, por exemplo, técnicas para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, podem ser utilizadas na produção dos serviços. E as técnicas desenvolvidas pelas empresas de serviço, para melhorar, por exemplo, a qualidade do atendimento, podem ser utilizadas pela indústria.

Ou seja, essas armas, independentemente de sua origem, passam a gozar de universalidade quanto à aplicação a qualquer tipo de empresa. Isto propicia rapidez nos ganhos de competitividade: num espaço relativamente curto de tempo, uma empresa de serviço, por exemplo, pode aumentar em muito sua produtividade, adotando as armas desenvolvidas na indústria.

Contador (2008) conclui que a classificação das armas segundo o critério utilizado para classificação das atividades da empresa é:

- armas de planejamento tais como engenharia de produto, marketing, monitoramento.
- armas de administração como estrutura organizacional, gestão de processo, motivação de pessoal.

- armas de produção como automação de processo produtivo, logística interna, administração de materiais.

- armas de atendimento que para o modelo de campos e armas da competição restringem-se as atividades de atendimento propriamente dito, ou seja, aquelas realizadas na presença do cliente mesmo que a distância.

- armas da cooperação “é a atividade executada ou o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns, como cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo, cooperação para compra de materiais”. (CONTADOR, 2001).

As armas da cooperação são utilizadas pelas empresas quando elas disponibilizam recursos ou atividades que não comprometem sua vantagem competitiva, e também não despertam o interesse do cliente.

Conforme já foi mencionado, as armas da competição utilizadas pela empresa podem ser classificadas como relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. Para tal devemos entender o conceito que determina a relevância de cada arma da empresa. Para que uma arma seja relevante ela deve proporcionar uma elevada vantagem competitiva para a empresa no campo escolhido para competir, ou seja, é uma arma necessária para competir em um determinado campo.

A arma irrelevante por sua vez é uma arma da competição da empresa que não apresenta vantagem competitiva para a empresa nem no seu campo da competição e nem no seu campo coadjuvante. Ela passa a não ter utilidade para determinada estratégia competitiva da empresa.

As armas semi-relevantes são armas da competição da empresa que possuem importância intermediária, apresentando vantagem competitiva mediana para a empresa no seu campo da competição e apresentando vantagem competitiva no seu campo coadjuvante.

Pode-se afirmar que uma arma pode ser relevante para um determinado campo, irrelevante em outro campo e semi-irrelevante para um terceiro campo da competição. Da mesma forma também podemos dizer que uma arma classificada como irrelevante para um campo da competição não pode ser eliminada da empresa, uma vez que ela faz parte do conjunto de armas da competição da empresa. Podemos ainda relacionar arma relevante com a competência essencial, pois segundo Contador (2008), “uma competência essencial contém um conjunto de armas relevantes”.

O modelo de campos e armas da competição utiliza-se de dois métodos para determinar a relevância das armas da competição. O primeiro método utiliza o índice de

Nihans, que é um índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). Este método possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possui para cada campo da competição, gerando um *ranking* de relevância. (CONTADOR, 2008).

Outro método utilizado pelo modelo de campos e armas da competição para identificação das armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, é o método expedito. Este método não possibilita a obtenção do *ranking* de relevância das armas, entretanto, é aplicável quando se deseja apenas a separação entre essas três classes de armas.

O método expedito consiste simplesmente em identificar, dentro da Lista de Armas da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva no campo em análise. A experiência tem mostrado que as armas relevantes são um terço ou um quarto das armas da Lista, que as semi-relevantes são também um terço ou um quarto delas. Como o método expedito é muito subjetivo, deve ser aplicado por meio da avaliação feita por um grupo de pessoas que conheçam bem as atividades da empresa. A classificação final deve resultar ou do consenso do grupo ou da escolha pela maioria. Dessa forma, consegue-se minimizar os efeitos da subjetividade e melhorar a precisão da classificação. (CONTADOR, 2008).

2.4. ALVO DAS ARMAS

2.4.1. Conceitos e definição de alvo das armas

Contador (2008) destaca que a importância do alvo é muito grande para o modelo de campos e armas da competição por duas razões:

1. o alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição; e
2. Cada campo possui dois alvos e as armas da competição da empresa devem mirar esses alvos de acordo com o campo onde a empresa decidiu competir.

Devemos entender que uma arma serve para competir em mais de um campo e que poderá ter alvos diferentes. Todavia para competir em um campo são necessárias várias armas da competição que deverão ter o mesmo alvo. As armas da competição devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa. Contador (2008) no quadro

seguinte nos apresenta os alvos relativos aos campos da competição e aos campos coadjuvantes:

Quadro 2.4 – Alvos das armas associados a cada campo da competição

<i>Campo da competição</i>	<i>Alvo relativo ao campo da competição</i>	<i>Alvo relativo ao campo coadjuvante</i>
Competição em preço 1. em preço propriamente dito 2. em condições de pagamento 3. em prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto 4. em projeto do produto 5. em qualidade do produto 6. em diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento 7. em acesso ao atendimento 8. em projeto do atendimento 9. em qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo 10. em prazo de entrega do produto 11. em prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem 12. do produto e da marca 13. de empresa confiável 14. em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: Contador,2008

Assim, por definição alvo é o objetivo que uma arma deve mirar. A importância dos alvos varia de um grupo de atividades para outro. Os alvos da produção correspondem ao que Slack (1993) denominou vantagens competitivas da manufatura: qualidade, velocidade, flexibilidade, confiabilidade e custo. Para o modelo de campos e armas da competição é preferível substituir a palavra custo por produtividade, pois todo aumento de produtividade de um recurso produtivo implica em redução de custo.

2.5. INTER-RELAÇÕES ENTRE AS ENTIDADES ALVOS, CAMPOS DA COMPETIÇÃO E ARMAS DA COMPETIÇÃO

2.5.1. As inter-relações no modelo de campos e armas da competição

A Figura 2.1 ilustra as três entidades e suas inter-relações. Note-se que as relações entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas.

Figura 2.1 - Modelo de campos e armas da competição

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

Fonte: Contador, 2008.

Para entender os conceitos ilustrados na Figura 2.1 tem-se como exemplo a arma da competição programação da produção. Se a empresa decidir competir em preço, ela precisa operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a produtividade. Se a empresa decidir competir em diversidade de produtos, ela precisa operar com alta flexibilidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a flexibilidade. Se a empresa decidir competir em prazo de entrega, ela precisa operar com alta velocidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a velocidade. Em cada um desses exemplos, a mesma arma - programação da produção - gerará programas diferentes. Conclui-se que, variando o alvo, variará o resultado.

Tome-se outro exemplo. Se a empresa decidir competir em qualidade do atendimento, precisa dispor de qualidade no processo. Várias armas deverão então ter esses alvos (como SAC e CRM mostrados na Figura 2.1).

A Figura 2.1 mostra graficamente os conceitos das inter-relações entre as entidades alvos, campos da competição e armas da competição, que podem ser assim resumidos:

1. o alvo das armas é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição;
2. há um alvo das armas associado a cada campo da competição e há um campo da competição associado a um alvo das armas;
3. o alvo das armas é determinado pelo campo da competição;
4. há alguns alvos das armas associados a mais de um campo da competição;
5. uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos da competição;
6. várias armas podem ter um mesmo alvo; e
7. as armas da competição da empresa devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa.

2.6. AS VARIÁVEIS GRAU DE COMPETITIVIDADE E INTENSIDADE DAS ARMAS

2.6.1. Grau de competitividade

Para o modelo de campos e armas da competição: *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*. Nesta mesma linha Contador (2008) define o grau de competitividade como “*a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico*”.

Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados pelo modelo de campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da

média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor.,(CONTADOR,2008).

Partindo disto poderá ser identificada a situação da empresa no mercado, o que nos levará a medir sua competitividade. Podemos então avaliar se a empresa é competitiva e capaz de obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes (empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado). Teremos condições de entender se a empresa é mais competitiva, ou seja, é a que possui maior capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente. Finalmente se a empresa é menos competitiva, pois possui menor capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente. Desta forma o modelo de campos e armas da competição nos traz uma forma lógica de formular estratégias competitivas utilizando uma metodologia quantitativa e qualitativa.

2.6.2. Intensidade da arma

No início da conceituação dessa variável verificou-se que uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e de abrangência. Após várias simulações, concluiu-se que cinco níveis seria um número adequado. Pôde-se então definir: *Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. É também a potência, o alcance de uma arma, o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.* (CONTADOR, 2008).

A avaliação da intensidade da arma exige duas fases: a elaboração do questionário e a avaliação propriamente dita obtida pela resposta ao questionário. Ela deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário. A definição das intensidades mínima e máxima deve ser feita por pessoa que conheça profundamente cada arma.

2.7. AS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO

2.7.1. Definições de intensidade média das armas, foco e dispersão

Segundo o modelo de campos e armas da competição “*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.* Para medir essa tese criou-se então a variável foco das armas no campo da competição ou simplesmente foco.

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. (CONTADOR,2008).

O modelo de campos e armas da competição define que o valor do foco é calculado pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas relevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse valor corresponde á média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Isso significa que quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco.

Para contrapor a variável foco o modelo de campos e armas da competição utiliza-se da variável dispersão, que pode ser definida também como a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir. (CONTADOR,2008).

O valor da dispersão é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse valor corresponde á média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Isso significa que quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão.

Concebidas as variáveis foco e dispersão, percebeu-se a necessidade de uma variável que medisse a intensidade de todas as armas da competição, pois o foco refere-se às armas relevantes e a dispersão às armas irrelevantes. Foi criada então a variável intensidade média das armas. 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. Essa variável mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa. Ela mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa.

2.8. AS VARIÁVEIS APROVEITAMENTO E PODER COMPETITIVO

2.8.1. A variável aproveitamento

Segundo Contador (2008) a empresa para formular sua estratégia competitiva de negócio deve basear-se entre outras informações, nos valores do foco e da dispersão das armas da competição relativos aos possíveis campos da competição e campos coadjuvantes. A razão disso é de fácil entendimento: o foco evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição, pois ele representa a média da intensidade das armas relevantes para cada campo. Ele pode ser considerado uma versão quantificada da análise das forças e fraquezas da Análise SWOT, só que mais objetiva – considera apenas as armas relevantes para o campo da competição e não todas as armas como prevê a Análise SWOT. Não se confunda foco com força e dispersão com fraqueza. As forças e fraquezas, para o modelo de campos e armas da competição, referem-se sempre às armas relevantes para o campo da competição, portanto, referem-se ao foco. A dispersão, por ser um quinto da média das armas irrelevantes para o campo da competição, mede os esforços e os recursos aplicados em armas que não geram vantagem competitiva à empresa. Como o foco mede a média do poder competitivo da empresa em cada campo da competição, para a empresa analisar suas forças e fraquezas precisa verificar a intensidade de cada arma. A dispersão avalia o desperdício de esforços e recursos para fins competitivos.

Como mencionado quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. Pode-se, portanto, concluir que quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas da competição da empresa.

Pode-se então definir a variável aproveitamento: é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo. É medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição.

Após a validação da tese do modelo de campos e armas da competição, sabe-se que quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. A configuração dos focos e dispersões das armas da competição da empresa apresenta os valores do foco e da dispersão para cada campo da competição. As duas primeiras linhas da Tabela 2.1 mostram a configuração dos focos e das dispersões de um fabricante de fibras químicas extraída da pesquisa realizada por Nave (2007). Os demais dados da Tabela 2.1 são explicados ao longo

do texto. Segundo Contador (2008), quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. Pode-se, portanto, concluir que quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas da competição da empresa.

Dado o conceito, pode-se definir: aproveitamento é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo. É medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição. O aproveitamento está mostrado na terceira linha da Tabela 2.1.

2.8.2. A variável poderio competitivo

Poderio competitivo da empresa num subconjunto de campos é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

Contador (2008) define a variável poderio competitivo como o poder competitivo que a empresa possui nos vários subconjuntos dos campos da competição e dos campos coadjuvantes em que compete. Esse poderio competitivo é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

Tomando-se como exemplo a tabela 2.1 imagine-se a empresa tenha no passado decidido competir em projeto do produto e tenha escolhido imagem do produto e da marca como primeiro campo coadjuvante e prazo de entrega do produto como segundo, conforme mostrado na quinta linha. Seu poderio competitivo nesse subconjunto de campos é 0,800 (média de 0,86; 0,78; e 0,76), como mostrado na quinta linha. Para a empresa alcançar alto grau de competitividade com a intensidade das armas disponíveis no momento, deveria ter escolhido seus campos na ordem decrescente dos focos, respectivamente assistência após a venda, projeto do produto e preço. A média desses três valores (0,847) é o valor do poderio competitivo máximo, conforme a sexta linha da Tabela 2.1. Nessa situação, a relação entre o poderio competitivo e o poderio competitivo máximo é 0,945. Ou seja, o poderio competitivo atual é 94,5% do poderio máximo atual.

Tabela 2.1 - Configuração dos focos e dispersões e as variáveis aproveitamento e poderio competitivo de um fabricante de fibras químicas.

	Preço	Projeto do produto	Qualidade do atendimento	Assistência após a venda	Prazo entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagem do produto e da marca	Poderio competitivo
Foco	0,80	0,86	0,74	0,88	0,78	0,72	0,76	
Dispersão	0,76	0,68	0,82	0,58	0,73	0,76	0,77	
Aproveitamento	0,04	0,18	-0,08	0,30	0,05	-0,04	-0,01	
Posto do foco	3	2	6	1	4	7	5	
Campo da competição e campos coadjuvantes		Campo da comp.			2º campo coad.		1º campo coad.	
Poderio competitivo		0,86			0,78		0,76	0,800
Poderio competitivo máx.	0,80	0,86		0,88				0,847
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo								0,945

Fonte: Autor (dados extraídos de Nave, 2007)

2.9. FORMULAÇÃO DA ESTRATEGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.

2.9.1. NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Uma vez colocados todos os conceitos sobre o modelo de campos e armas da competição, Contador (2008) propõe uma abordagem mais prescritiva, através da qual seja possível minimizar as incertezas e chegar mais rapidamente a formulação de uma estratégia competitiva que tenha grande possibilidade de sucesso. Neste sentido traz um diferencial em relação a maioria dos livros de estratégia que adotam uma abordagem conceptual sem se preocupar com a dificuldade do leitor em por em prática os conceitos concebidos pelos autores.

2.9.2. Conceito de problema

É importante lembrar o conceito de problema e de decisão, segundo a perspectiva da Teoria da Decisão, para a qual, todo problema administrativo equivale a um processo de decisão. Segundo Kilmann (1977), problema é uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada. Para o filósofo Rubem Alves (2004), “problema é construir uma ordem ainda invisível de uma desordem visível e imediata”, o que implica na pressuposição de que há a ordem e que é possível descobri-la. “A observação sugere, mas não dá a resposta. É necessário *imaginação*. Foi preciso muita imaginação a Copérnico, Galileu, Kepler, Newton e Einstein, porque o jogo de xadrez que eles observavam era muito complicado. A observação, sozinha, os teria deixado com a descrição do tabuleiro e do movimento das peças” (ALVES, 2004).

Os problemas podem ser estruturados e não-estruturados. O problema estruturado é perfeitamente definido, pois suas variáveis são conhecidas (MITROFF e SAGASTI, 1973). Para o problema estruturado há três tipos de decisão (RAIFFA, 1977):

1. decisão sob certeza, situação na qual a cada alternativa de ação corresponde um único resultado, as variáveis e os níveis de influência dos fatores externos são conhecidos, e a relação entre ação e suas conseqüências é determinística;

2. decisão sob risco, situação na qual a cada alternativa de ação podem corresponder diversos resultados, cada um com determinada probabilidade que é conhecida ou pode ser estimada, as variáveis e os níveis de influência dos fatores externos são conhecidos, e a relação entre ação e suas conseqüências é probabilística; e

3. decisão sob incerteza, situação na qual os resultados que podem decorrer de cada alternativa de ação não são conhecidos, as variáveis são conhecidas, mas não os níveis de influência dos fatores externos, e as probabilidades não são conhecidas ou não podem ser determinadas com alguma certeza.

O problema não-estruturado não pode ser perfeitamente definido, pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com alguma certeza. É o caso dos problemas da Teoria dos Jogos, nome impróprio, mas tradicional desde seu batismo por Von Neumann e Morgenstern (1944), para designar os métodos matemáticos de escolha de estratégias em situações onde há mais de um agente decidindo num ambiente de disputa competitiva.

Além dessas características típicas dos problemas da Teoria dos Jogos, os problemas de estratégia empresarial geralmente são dinâmicos, não-cooperativos e com informação incompleta, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses.

2.9.3. Decisão estratégica

Zaccarelli (2000) afirma que tratar a estratégia como problema é fundamental e distingue decisão lógica de decisão estratégica, sendo a primeira caracterizada por situações onde existe uma quantidade de informações suficientes para resolver o problema. Na decisão estratégica não há certeza e as informações são insuficientes com oponentes de reações imprevisíveis. Ou seja na existência de informações relevantes o agente irá *resolver* com lógica e acerto. Porém se não se dispuser de todas as informações, vai *decidir*, pois não pode ser lógico e vai correr riscos.

Ou seja, *estratégia não é um problema de lógica*. Só decisões lógicas podem ser chamadas de certas ou erradas; decisões estratégicas, não – não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu errado. Zaccarelli (2000) destaca que a decisão estratégica é seguida de uma reação dos oponentes, o que obriga a uma nova tomada de decisão estratégica. Ou seja, em estratégia há interações sucessivas, o que caracteriza um jogo competitivo (aplicável ao curto prazo). Por outro lado classifica estratégia como um problema de passagem de uma situação insatisfatória para uma situação desejada e viável de ser alcançada (aplicável ao longo prazo).

As metodologias de planejamento estratégico, hoje consideradas ultrapassadas, começavam com a definição de objetivos. Nos dias atuais isto foi substituído pela *percepção do problema de estratégia*. O processo de formulação de estratégia competitiva proposto pelo modelo de campos e armas da competição, considerando esta complexidade na tomada de decisão, contém passos lógicos, com exceção de um, a tomada de decisão sobre qual alternativa adotar.

2.9.4. PROCESSO DE (RE) FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

De acordo com Contador (2008) “pode-se afirmar que a formulação da estratégia competitiva empresarial utilizando o modelo de campos e armas da competição assenta-se num processo rápido que municia a alta administração com informações necessárias à tomada da decisão estratégica e que quantifica o posicionamento competitivo da empresa, de forma a

minimizar as incertezas e aumentar a probabilidade da formulação de estratégia competitiva que tenham grande probabilidade de sucesso”. A utilização do modelo de campos e armas da competição implicará em uma seqüência de passos que são esquematizados no *Quadro 2.5*:

Quadro 2.5 – Passos do processo de (re)formulação da estratégia competitiva

<p>1º passo: Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. delinear o negócio; e 2. fixar os objetivos permanentes.
<p>2º passo: Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.</p>
<p>3º passo: Entender o negócio, constituído pelas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. entender o macroambiente empresarial; 2. entender a estrutura da indústria para saber os efeitos de cada força competitiva e identificar os disputantes do sucesso; 3. entender os clientes e os fornecedores; 4. identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e 5. entender os concorrentes atuais
<p>4º passo: Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, constituído pelas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. identificar oportunidades, ameaças e riscos; e 2. analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.
<p>5º passo: Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio, usando o modelo de campos e armas da competição, constituído pelas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e 2. sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.
<p>6º passo: Decidir a estratégia competitiva de negócio.</p>
<p>7º passo: Definir a estratégia competitiva operacional.</p>
<p>8º passo: Implementar a estratégia competitiva.</p>
<p>9º passo: Controlar os resultados da estratégia adotada, constituído pelas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia; 2. monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; 3. alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme respostas dos clientes e reações dos concorrentes; 4. retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio da empresa ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

Fonte: Contador (2008)

A metodologia do planejamento estratégico vem passando por questionamentos relacionados a sua real condição de atender as necessidades das empresas atuais uma vez que

foi desenvolvida numa época onde os desafios competitivos eram menos intensos que os de hoje e pela consideração de que seria possível *planejar o futuro*, pressupondo-se que os concorrentes não interfeririam na realização desse futuro, ou seja, é inócuo planejar quando o resultado depende da reação imprevisível de outros autores.

Segundo Contador (2008), a formulação ou reformulação da estratégia competitiva é necessária quando surge uma nova oportunidade ou uma ameaça. Isto acontece quando ocorrem mudanças no ambiente, que podem ser causadas por novas tecnologias, pela concorrência ou pelo próprio mercado.

CAPÍTULO 3 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO FABRICANTE DE AUTOPEÇAS

3.1. INTRODUÇÃO E COLETA DE DADOS

Neste capítulo é apresentado o processo de formulação da estratégia competitiva de negócios e estratégia competitiva operacional do Fabricante de Autopeças à luz Modelo de Campos e Armas da Competição.

A formulação da estratégia competitiva de negócio e a definição das estratégias competitivas operacionais do Fabricante de Autopeças foram feitas segundo os passos 1 a 7 do Quadro 2.5, à página 34.

Para a coleta de dados foram aplicados questionários junto a executivos da empresa Fabricante de Autopeças escolhida para o estudo. A utilização de questionários é parte do processo do modelo de campos e armas da competição, bem como a análise de informações primárias e secundárias obtidas através de documentos e entrevistas.

Para auxiliar foi distribuído a cada gerente, juntamente com os questionários, uma sinopse contendo os principais conceitos do modelo de campos e armas da competição para auxiliar no entendimento da metodologia.

3.2. DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA

Segundo Contador (2008), definir a empresa que se deseja ter, a empresa almejada, implica em delinear o negócio e fixar os objetivos permanentes.

3.2.1. Delinear o negócio

Delinear o negócio é definir as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente que a empresa pretende satisfazer, consubstanciados nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação, e disponibilizar as competências necessárias. (CONTADOR,2008).

Para cumprir etapa entrevistamos o Controller e com o Gerente de Vendas da empresa. Como já mencionamos a empresa aqui em estudo será chamada somente de Fabricante de Autopeças, é uma empresa que produz componentes e subconjuntos que são comercializados diretamente para as montadoras de veículos e para sistemistas fornecedores das montadoras. Está instalada no grande ABC, berço da indústria automobilística do país. Sua matriz fica nos Estados Unidos e faz parte de um grupo formado aproximadamente 30 fábricas espalhadas pelos quatro continentes, na América do Sul, possui somente a unidade que será estudada. Seus principais produtos são as alavancas de câmbio (shifters) e os cabos de freio. Produz ainda peças estampadas para sistema de freio, além de macacos, pedaleiras, entre outros conjuntos e subconjuntos.

Atende a diretamente a grande parte das montadoras de veículos de passeio instaladas no Brasil, além de plantas das montadoras instaladas na Argentina, Chile, México e também na Espanha. Além disto, indiretamente seus produtos são comercializados através das montadoras para todas as partes do mundo, uma vez que montadoras como GM, Ford e VW entre outras, exportam seus veículos em “CKD” (Completely Knock-Down), desmontados em partes, para montagem em diversos países.

Sua produção é bastante verticalizada concentrando internamente vários tipos de processos diferentes, visando uma maior competitividade e garantia de qualidade. Com esta definição da empresa obtida através deste levantamento de informações, entendemos cumprida a etapa de delinear o negócio.

3.2.2. Objetivos permanentes

Os objetivos permanentes devem se referir ao grau de competitividade da empresa e estar relacionados aos aspectos econômicos, sociais e aos não econômicos que representem interesses, necessidades, exigências, expectativas ou anseios dos participantes da empresa e da comunidade. (CONTADOR,2008).

Foi elaborado um questionário para definição dos objetivos permanentes (Apêndice 1), que foi entregue aos gestores para preenchimento. Dos sete questionários entregues, seis retornaram respondidos. As respostas obtidas foram sintetizadas conforme Quadro 3.1 – Objetivos Permanentes, mostrado adiante.

Quadro 3.1 – Objetivos permanentes

Questão	Resposta
1. Propósito, ou a razão de ser da empresa.	Ser uma empresa rentável, atendendo as expectativas dos seus clientes e gerando lucro aos acionistas.
2. Grau de perenidade pretendido da empresa.	Ser uma empresa para várias gerações.
3. Expectativa quanto à rentabilidade.	Ser uma empresa de retorno de lucratividade no médio prazo.
4. Grau de competitividade pretendido.	Ser a empresa líder nos principais produtos que fabrica.
5. Postura da empresa com respeito à inovação.	Ser uma empresa pioneira, correndo riscos inerentes a inovação.
6. Postura expansionista pretendida.	Manter expansão de negócios através de novos clientes e novos negócios.
7. Grau de liderança de mercado pretendido.	A empresa pretende ser líder de mercado nos segmentos onde atua.
8. Lucratividade pretendida.	Ser uma empresa que busca equilíbrio entre o lucro presente e o lucro futuro.
9. Política de reinvestimento e de distribuição de lucros.	A empresa possui política de reinvestimento e de distribuição de lucros, com metas para participação dos resultados.
10. Valorização do relacionamento da empresa com seus funcionários.	A empresa valoriza o relacionamento com seus funcionários através da comunicação aberta, treinamentos, metas claras e promoções.
11. Postura com respeito à responsabilidade social e ética e ambiental.	Atender a legislação, bem como tomar iniciativas visando a qualidade de vida de seus funcionários e comunidade.

Fonte: Autor

Desta forma foi cumprida a etapa de definição dos objetivos permanentes e o primeiro passo da formulação estratégica de definição da empresa almejada.

3.3. ESTRUTURAR O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Para o modelo de campos e armas da competição, inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. Para podermos entender o funcionamento deste sistema na empresa analisou-se a forma com que ocorrem as decisões estratégicas.

Diferentemente do que é proposto por Contador (2008), onde propõe para empresas de médio porte a formação de um órgão inteligência competitiva composto por um chefe e uma bibliotecária, no Fabricante de Autopeças, as principais decisões, entre elas as estratégicas, são tomadas pelo colegiado constituído pelo diretor presidente, controller, gerente de vendas, gerente financeiro, coordenador de recursos humanos, gerente de engenharia de desenvolvimento, gerente industrial e gerente de manufatura e qualidade e supervisor de compras. Ela segue os ensinamentos de Rensis Likert (1961) que, ao fazer a apologia da Administração Participativa, afirma: a discussão em grupo é a melhor forma de se alcançar uma boa decisão.

Esse colegiado, portanto, assume as funções da Assessoria de Inteligência Competitiva e do comitê de avaliação propostos pelo modelo de campos e armas da competição. Pelo porte da empresa, não necessariamente se deve ter um responsável pela área de Assessoria de Inteligência Competitiva como menciona Contador (2008), uma vez que a coordenação dos trabalhos no Fabricante de autopeças é dividida entre o Diretor Presidente e o Controller. Apesar de o sistema de inteligência competitiva do Fabricante de Autopeças não ser formalmente estruturado, na realidade ele existe, como de fato existe em qualquer empresa viva. Este grupo é responsável pela elaboração do planejamento estratégico anual AOP (Annual Operating Plan) e o planejamento para cinco anos o STRAP (Strategic Plan).

Neste estudo o autor assumiu as funções da Assessoria de Inteligência Competitiva formulando a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais e o colegiado avaliou as propostas através dos questionários aplicados.

Assim considerou-se cumprido o segundo passo do processo de formulação estratégica – estruturar o sistema de inteligência competitiva – proposto no processo de formulação da estratégia competitiva.

3.4. ENTENDER O NEGÓCIO

De acordo com o modelo de campos e armas da competição, entender o negócio significa:

1. entender o macroambiente empresarial;
2. entender a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e conhecer os disputantes do sucesso;
3. entender os clientes e os fornecedores;
4. identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e
5. entender os concorrentes atuais

Conforme Contador (2008), a complexidade para entender o negócio dependerá de três fatores: a indústria em que está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos. O objetivo é dotar a empresa de conhecimento previamente acumulado, para que possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça, ou um risco e agir antes deles. Para obtermos as informações recorreremos ao planejamento estratégico e comparamos com a literatura quando pertinente.

3.4.1. O macroambiente - cenário do setor automotivo e a indústria de autopeças

Entender o macroambiente empresarial é saber avaliar quais os reflexos na empresa de eventuais alterações nos ambientes político, legal, econômico, tecnológico, demográfico, cultural e ecológico.

Quando em 16 de agosto de 1956, o então presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira formalizou a criação do GEIA, grupo Executivo da Indústria Automobilística, com o objetivo de estimular a fabricação local e não somente a montagem de veículos no Brasil, certamente não teria como imaginar o vulto que aquela sua iniciativa acabaria adquirindo.

Hoje passados mais de 50 anos, o setor automotivo instalado no País conta com 24 diferentes montadoras abastecidas por mais de quinhentas empresas de autopeças. (ANFAVEA, 2008).

A expectativa de crescimento do mercado previsto para 2008 em 14,4% foi menor em função da crise internacional que se teve seu maior impacto no ultimo trimestre, derrubando a produção de veículos, porém ainda com um crescimento em relação ao ano anterior de 8,4% considerando os veículos leves e pesados.

Tabela 3.1 – Previsão de crescimento da produção de veículos no Brasil

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cars	2.388	2.735	2.385	2.633	2.934	3.270	3.565
Light Trucks	406	465	388	427	463	511	551
Trucks	137	160	143	153	163	175	187
Buses	39	40	34	37	40	44	47
	2.971	3.400	2.950	3250	3600	4000	4350
		14,4%	-13,2%	10,2%	10,8%	11,1%	8,8%

Fonte: Fabricante de Autopeças

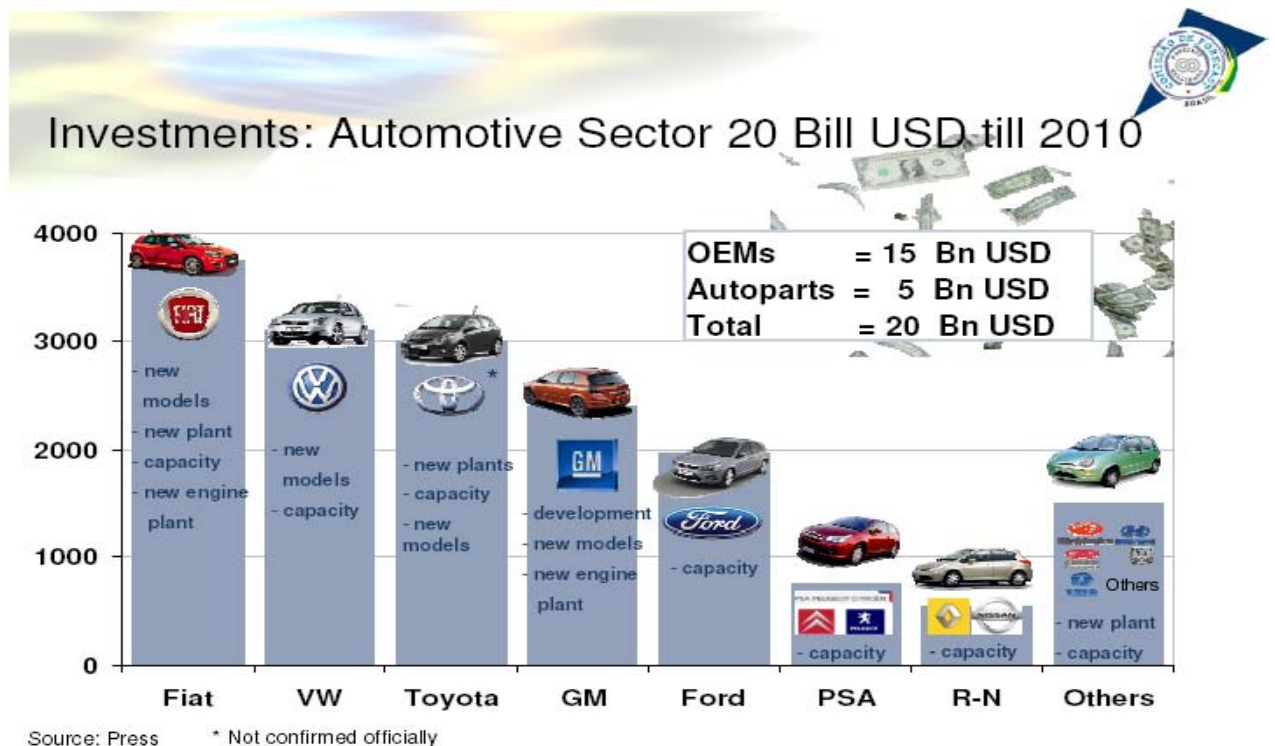
Mesmo com a situação de crise internacional o Brasil ainda está entre os países que tem recebido os maiores investimentos por parte das montadoras de veículos e grandes sistemistas, que tem confirmado e mantido os investimentos, na busca de aumento de produtividade, melhoria de qualidade e redução dos custos de produção, a fim de aumentarem sua competitividade no mercado internacional.

Para acompanhar o crescimento na demanda e na exigência por qualidade e competitividade, a indústria de autopeças como um todo também tem procurado investir e se modernizar, para fazer frente à concorrência local e principalmente as importações, que predominaram no ano de 2008, principalmente no primeiro semestre uma vez que o câmbio estava bastante favorável naquele momento aos concorrentes internacionais.

Com a manutenção do cambio nas taxas atuais as montadoras voltam novamente sua atenção aos fornecedores locais, que precisam manter-se em patamares elevados de qualidade e produtividade com preços competitivos. As políticas econômicas adotadas no Brasil vem contribuindo para que as empresas procurem investir em modernização de seus parques industriais. O desenvolvimento de novas tecnologias, como os carros flex e o biodiesel também fazem com que as empresas que querem se manter no mercado, procurem novas técnicas e desenvolvam novos produtos pra atender uma demanda cada vez mais exigente e um mercado

de forte concorrência. A presença de empresas chinesas produzindo na América do Sul mostra que não existem fronteiras e que a concorrência está cada vez mais perto e veloz. É neste cenário que o Fabricante de Autopeças compete e procura manter sua posição de liderança no segmento de produtos que produz. A figura 3.2 a seguir mostra os investimentos previstos no setor automotivo e principais autopeças.

Figura 3.2 – Investimentos no Setor Automotivo em USD até 2001



Fonte: Fabricante de Autopeças

As grandes empresas montadoras de veículos estão cada vez mais firmando posição e presença no mercado da América do Sul onde já possuímos uma das maiores concentrações de indústria de veículos do mundo e com novas fabricas sendo instaladas. Esta situação se deve ao fato de ainda termos um grande mercado a ser explorado e com custos de produção interessantes em relação a outros países. O Brasil faz parte hoje do chamado “BRIC” (Brasil, Rússia, Índia e China), que esta sendo considerado o grupo de países emergentes, que possuem um grande potencial de crescimento de economia, produção e consumo. Muitas das montadoras aqui instaladas tem tido resultados muito ruins em seus países de origem ou nos mercado mais saturados, porém tem conseguido resultados bastante favoráveis no Brasil. Para a Indústria de Autopeças a situação não é diferente, sua matriz nos Estados Unidos e suas

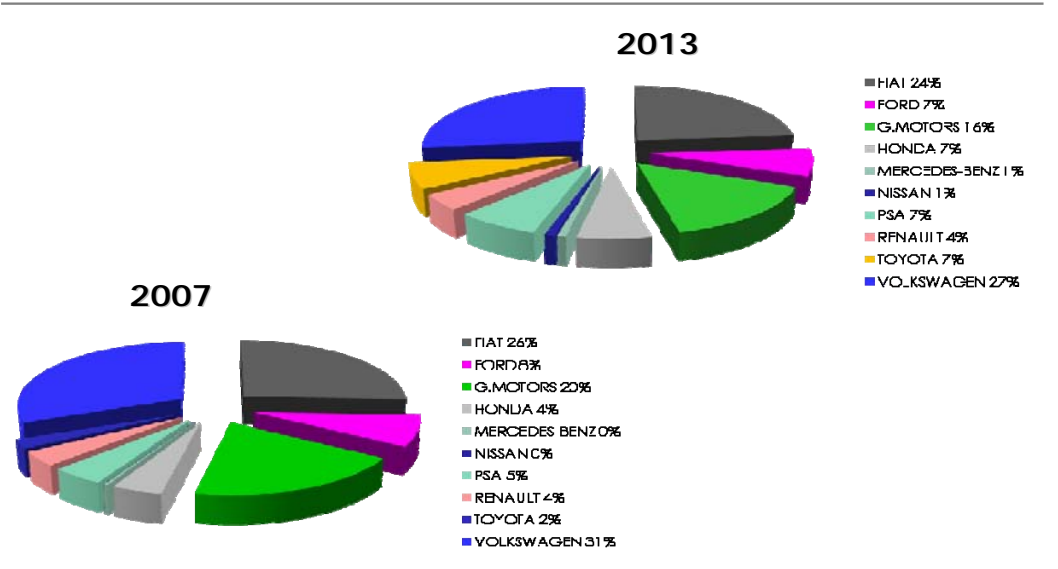
principais fabricas na Europa vêm passando por uma situação bastante delicada em termos de resultado, enquanto que no Brasil as metas tem sido atingidas e até superadas em alguns meses, o que tem garantido uma boa perspectiva de negócios para a subsidiária brasileira. A figura 3.3 mostra a presença das montadoras na América do Sul. Os gráficos 3.1 e 3.2 mostra como está hoje dividido o mercado automotivo no Brasil e na Argentina que são os principais mercados da America do sul.

Figura 3.3 – Presença das montadoras na América do Sul



Fonte: Fabricante de Autopeças

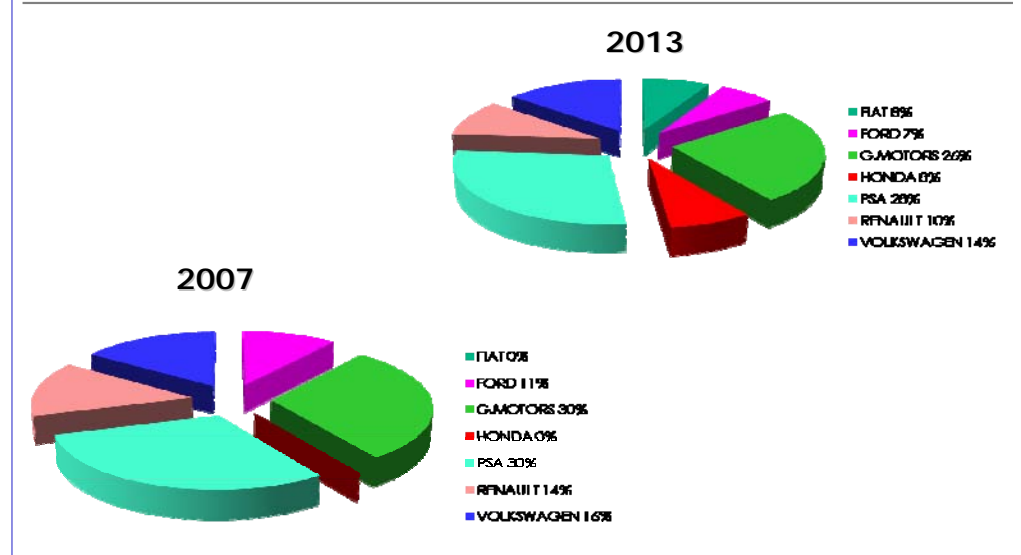
BRAZIL – MARKET SHARE 2007 - 2013



Fonte: Fabricante de Autopeças

Gráfico 3.1 – Participação no mercado Brasil 2007 – 2013

ARGENTINA – MARKET SHARE 2007 - 2013



Fonte: Fabricante de Autopeças

Gráfico 3.2 – Participação no mercado Argentina - 2013

3.4.2. A estrutura da indústria

Deve-se esclarecer que por indústria entende-se o conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços assemelhados. Para entender seu negócio, a empresa precisa entender a estrutura de sua indústria. Contador (2008) faz alusão a três referenciais teóricos para entender o negócio: as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria de Porter (1979), o estudo da competitividade da indústria brasileira de Coutinho e Ferraz (2002) e estratégia e sucesso de Zaccarelli (2000).

Para este estudo levantamos informações através de entrevistas e do planejamento estratégico. Analisamos a empresa a luz da visão de Porter (1986) que argumenta que a empresa precisa levar em consideração as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria:

1. ameaça de novos entrantes;
2. poder de negociação dos compradores;
3. poder de negociação dos fornecedores;
4. ameaça de produtos ou serviços substitutos; e
5. rivalidade entre empresas existentes.

Para Porter (1979) , a questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é captado por outros. E é a estrutura da indústria que determina quem capitaliza esse valor. Em outras palavras, quais dos atores mencionados são os beneficiários. Isto porque as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria uma vez que influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários, conforme figura 3.4.

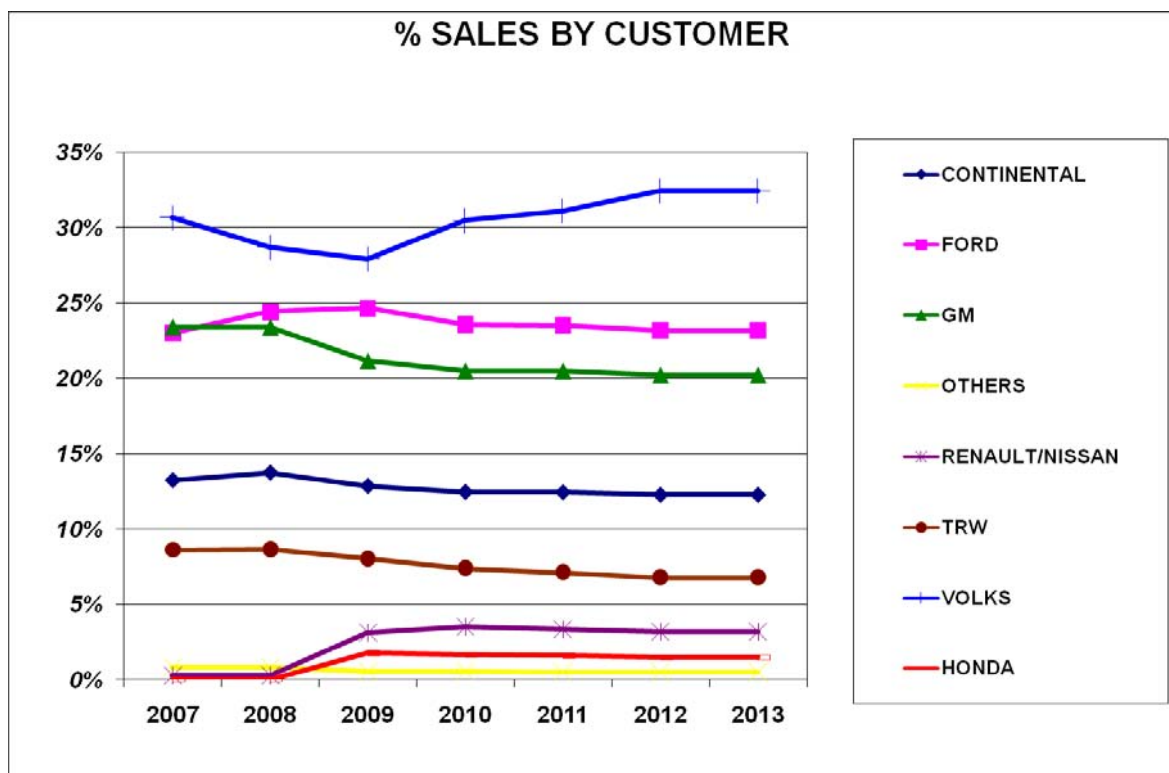
Figura 3.4 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Autor

Entender seus clientes e fornecedores é uma etapa crucial para a sobrevivência da empresa, normalmente por força da operação os movimentos de cada um deles é percebido e rapidamente interpretado dentro da organização, porém o que se faz necessário é organizar os canais de informação e compilá-la de forma a tirar maior proveito na formulação da estratégia competitiva de negócio e da estratégia operacional.

O Fabricante de Autopeças é exclusivamente fornecedor da indústria automobilística, seus clientes são as montadoras de veículos e alguns dos principais sistemistas que também fornecem para as mesmas montadoras. Não possui hoje nenhum produto próprio que seja vendido diretamente no mercado ou para nenhum outro segmento. Todo seu faturamento esta diretamente vinculado as vendas de veículos. Tem uma grande concentração em três clientes principais que são VW, Ford e GM que representam juntos perto de 75% de seu faturamento total como mostra o gráfico 3.3.



Fonte: Industria de Autopeças

Gráfico 3.3 – Percentual de Vendas por Cliente

De acordo com Porter (1979) as empresas que detém um grande poder de compra influenciam seus fornecedores seja no preço, no custo ou no investimento. As montadoras neste sentido tem forte poder de negociação e impõe certas situações onde as autopeças são forçadas a acatar e não tem muita opção de escolha, principalmente no que diz respeito as negociações de repasses dos aumentos de custos, onde em alguns casos o fornecedor é obrigado a absorver muitos dos aumentos e ainda conceder reduções para não perder os negócios, como já aconteceu com o Fabricante de Autopeças.

Seguindo a visão de Porter (1979), o mesmo ocorre com relação ao poder dos fornecedores, porque esses podem determinar o custo das matérias-primas e de outros insumos. Para Porter um dos fatores que determinam o poder do fornecedor acontece quando o setor fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.

No caso do Fabricante de Autopeças suas principais matérias-primas são o aço laminado plano que está atrelado as usinas siderúrgicas, que no Brasil hoje estão representadas por duas grandes empresas que são CSN – Companhia Siderúrgica Nacional e a USIMINAS e por outras de menor porte que dividem uma parte do mercado que são Arcelor-Mitall e Thissen Krupp e as resinas termoplásticas, que são produzidas por gigantes

multinacionais como Rhodia e Du Pont. Desta forma percebe-se que setor está concentrado nas mãos de poucas empresas e não existem produtos substitutos. Quando a demanda está aquecida, por exemplo, as siderúrgicas que possuem laminação impõem o preço de venda de chapas de aço à indústria automotiva. Os fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade da indústria que não consegue repassar os aumentos de custos para seus preços.

Outra questão destacada é a entrada de novos concorrentes (entrantes), dentre as fontes de barreiras citadas por Porter (1979), o Fabricante de Autopeças pode-se dizer que está inserida nas seguintes situações:

1) economias de escala, que se referem ao declínio dos custos unitários de um produto à medida que o volume de produção por período aumenta, nestes casos o Fabricante de Autopeças possui contratos que prevêm reduções de preços aos clientes anualmente em função da produtividade e que funciona como uma maneira de garantir a competitividade de preços e a permanência do negócio junto ao cliente.

2) imagem do produto e da empresa, que força os entrantes a efetuar pesadas despesas para superar os vínculos que as empresas existentes estabeleceram com os clientes, como a lealdade deles. O Fabricante de Autopeças está presente no setor a mais de 50 anos, desde então sendo um dos principais fornecedores dos produtos de seu segmento no Brasil. Conta hoje com todo um suporte em termos de tecnologia de sua matriz e das demais empresas do grupo espalhadas pelo mundo todo, inclusive com centros de tecnologia nos Estados Unidos, Europa e Índia. É um dos fornecedores co-designers para alguns clientes, auxiliando no desenvolvimento dos componentes e conjuntos desde o início do desenvolvimento do veículo. Considerando-se que as plataformas de veículos produzidos no Brasil, em sua grande parte são oriundas dos veículos europeus, muitas vezes os negócios são fechados a nível mundial já considerando a fabricação no Brasil pela planta local, o que faz com que a Indústria de Autopeças ganhe alguns pedidos antes mesmo do projeto começar a ser discutido no Brasil.

3) necessidade de alto capital para os investimentos iniciais que acontece na maioria dos desenvolvimentos de projetos e produtos, considerando a construção de ferramentais, células de produção, dispositivos de controle e testes que podem demandar até anos para serem concluídos. O Fabricante de Autopeças detém grande parte dos ferramentais e células de produção dos itens que fabrica, o que dificulta aos concorrentes a entrada em alguns produtos devido ao investimento necessário.

4) custos de mudança, que se referem aos custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro, devido aos investimentos mencionados anteriormente os custos de mudança de fornecedor muitas vezes podem servir

de barreira para novos entrantes, fazendo com que a mudança seja inviabilizada. O Fabricante de Autopeças em muitos casos procura investir em melhorias de ferramentais e processos com recursos próprios para atingir um melhor nível de qualidade e produtividade, em grande parte dos casos quando o cliente solicita a retirada de um negócio, ele é obrigado a pagar por estes investimentos ou então levar apenas os ferramentais que são de sua propriedade, que em alguns casos não atendem a melhorias e modificações que foram implantadas ao longo da vida do produto.

5) desvantagens de custo independentes de escala, como tecnologia patenteada de produto ou de processo, o Fabricante de Autopeças possui varias patentes de produtos, o que faz com que seus concorrentes sejam obrigados a respeitar a questão da propriedade de projeto e produção de alguns produtos. Algumas das matérias-primas são adquiridas de usinas e de fornecedores que trabalham como parceiros no desenvolvimento de produtos e tecnologias, principalmente para injeção de resinas termoplásticas, o que traz uma vantagem em relação há alguns concorrentes. A curva de aprendizagem ou de experiência em alguns produtos também faz com que a Industria de Autopeças possa ter um diferencial técnico na produção comparada com seus concorrentes.

6) política governamental, que se refere às exigências de licenças e alvarás, cada vez mais as políticas governamentais estão fechando o cerco em torno das empresas que não estão com suas obrigações fiscais em dia. Neste ponto o Fabricante de Autopeças possui situação confortável , a empresa faz parte de uma pequena parcela de empresas nacionais que está com todos os seus tributos pagos devidamente em dia, não mantém nenhum financiamento e seus salários e fornecedores estão com todos os pagamentos recebidos na data, sendo esta uma situação de orgulho de seu diretor presidente, visto que a situação que vem assolando a industria nos últimos meses fez com grandes empresas de todos os segmentos buscassem recursos financeiros em agentes do mercado para manter seus compromissos.

A quarta situação colocada por Porter (1979) segundo Porter é a intensidade da rivalidade entre as empresas existentes que determina até que ponto as empresas que já estão numa indústria irão conquistar para si o valor criado por elas para o comprador, ou se passarão esse valor para o comprador na forma de preços mais baixos ou se o dissiparão em custos mais elevados devido à concorrência.

Ainda segundo o autor existem diversos fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre empresas, no caso do Fabricante de Autopeças podemos dizer que um dos fatores da rivalidade entre as empresas é o interesse estratégico, pois na maioria dos casos os concorrentes estão procurando aumentar a participação no mercado, tentando tirar mercado do

uns dos outros. No Fabricante de Autopeças esta situação acontece dos dois lados, tanto o concorrente pode tirar negócios, como pode perder negócios.

Por último Porter (1979) cita a ameaça de serviços ou produtos substitutos, que determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria. Quanto maior for a atratividade do produto substituto em termos de preço e desempenho, maior será a pressão pela redução de preços e aumento da competição.

O mercado automotivo sempre foi um dos mais inovadores na indústria, no segmento da Indústria de Autopeças tem-se pesquisado e desenvolvido muita coisa com relação aos sistemas de trocas de marchas, tais quais costumamos ver na Formula 1, porém estes sistemas ainda pelo custo atual não são viáveis para produção e comercialização em veículos de baixo custo. O próprio Fabricante de Autopeças desenvolveu e fornece para algumas marcas este tipo de sistema. No Brasil o quem está tomando uma parcela de mercado neste segmento de alavanca de cambio é a Magneti Marelli que investiu em um sistema que conjuga a troca automática com o mesmo sistema manual, proporcionando a opção ao motorista. Este sistema que tem um custo intermediário já equipa alguns veículos médios das marcas VW, Fiat e GM e pode chegar a ser colocado em veículos de baixo custo se a produção em maior escala vier a baratear mais seu preço.

No segmento de macacos alguns produtos chineses começam a entrar no mercado com reduções de custo, devido sua concepção e projeto e podem começar a assumir parcela de participação no mercado. Desta forma o Fabricante de Autopeças atenta a estes movimentos do mercado já busca alternativas para fazer frente a estes ataques dos competidores.

Segundo Porter o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade de sua indústria. E a rentabilidade da indústria não é função da aparência do produto ou do nível de sua tecnologia, mas sim da estrutura industrial, como vimos a estrutura onde está inserida a empresa pesquisada é bastante competitiva, com rápidas transformações e inovações tecnológicas, o que faz com que as empresas neste mercado tenham que se desdobrar usando toda sua agilidade, criatividade e tecnologia para construir um diferencial atrativo para seus compradores.

No caso do setor de autopeças as forças dominantes são exatamente os clientes que são as montadoras e grandes sistemistas e o fornecedores que são as usinas siderúrgicas, estas duas forças que estão nas duas pontas da cadeia de produção forçam em demasia a redução de margens dos fornecedores de autopeças. Isto faz com que a empresa tenha que se desdobrar

buscando alternativas de redução de custo em materiais, processo e produto para conseguir manter uma rentabilidade satisfatória, que compense as alterações de custo impostas pelos fornecedores e que não são totalmente repassadas aos clientes.

3.4.3. Entender os clientes e fornecedores

Esta etapa já foi cumprida em conjunto com a análise das cinco forças de Porter, entender seus clientes e fornecedores é uma etapa crucial para a sobrevivência da empresa, por força da operação os movimentos de cada um deles é percebido e rapidamente interpretado dentro da organização. O que se faz necessário é organizar os canais de informação e compilá-la de forma a tirar maior proveito na formulação da estratégia competitiva de negócio e da estratégia operacional. No Fabricante de Autopeças as áreas de Vendas, Engenharia, Logística, Assistência Técnica, e Financeiro são as área que mantém maior contato com os clientes e são responsáveis por trazer as informações, expectativas e anseios dos clientes. Já as área de Compras, Logística, Recebimento de materiais, Qualidade de Fornecedores, são as áreas que mantém maior contato com os fornecedores e exercem esta mesma função junto a eles.

3.4.4. Identificar e entender os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes

Zaccarelli (2000: 132) coloca a questão de forma bastante interessante: “Na literatura sobre estratégia, costuma-se dar destaque a questões como: *Quais são nossos oponentes?* ou *Com quem vamos competir?* A palavra *oponente* é muito específica e tem um sentido limitado. Deixaremos de lado essas formas de perguntar para adotar outra, a nosso ver mais adequada e mais abrangente: *Com quem vamos disputar o sucesso?*” E responde: Com toda a cadeia.

“Generalizando, raramente o sucesso é disputado com apenas um tipo de empresa. A otimização do sucesso será alcançada se a empresa for vitoriosa na disputa com todos os concorrentes ao mesmo tempo. Infelizmente, atingir esse ponto é muito difícil; pode ser uma utopia. Talvez seja preferível uma solução parcial e disputar o sucesso, em um determinado período, apenas com uma parte dos competidores. Com os demais competidores, procurar-se-ia manter uma atitude de cooperação. Temos, portanto, de disputar o sucesso com empresas

que já tomaram a iniciativa de disputar conosco e com empresas com quem escolhermos disputá-lo” (ZACCARELLI, 2000: 135).

É também muito importante a empresa estar atenta às fusões e aquisições, pois podem mudar o equilíbrio das forças entre os atuais concorrentes.

Os concorrentes potenciais podem, segundo Porter (1986:63), “ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- empresas que não estão na indústria mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato;
- empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial; e
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.”

No Fabricante de Autopeças esta análise é feita no planejamento estratégico, ou quando se cria uma necessidade de avaliação do mercado. São reunidas as informações obtidas do mercado através das áreas que possuem contato com os clientes, entidades de classe e com os concorrentes. O resultado da última análise pode ser observado no quadro 3.1., extraído do planejamento estratégico. Pudemos verificar que a análise dos concorrentes conforme mostra o quadro, não foi formalizada para os estampados de freio, apesar da organização ter conhecimento das informações sobre os concorrentes deste par produto/mercado.

A avaliação de novos concorrentes ou concorrentes potenciais foi feita e mencionada na análise da estrutura da indústria. Desta forma considerou-se concluídas a quarta e quinta etapas do terceiro passo.

Quadro 3.2 – Análise da concorrência

Produto: Alavancas de Câmbio			
Competidor	Forças	Fraquezas	Estratégia Assumida
“C”	<ul style="list-style-type: none"> - Competência em Engenharia - Recursos Financeiros - Boa reputação com PSA e Renault - Integrando tecnologia em plástico 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraco relacionamento com Ford, GM, VW - Recursos técnicos limitados no Brasil (Desenvolvimento e Teste de validação, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade desenvolvimento de cabos - Aumento de negócios em caminhões (Teleflex-Morse)
“B”	<ul style="list-style-type: none"> - Boas soluções técnicas(ex.: engate rapido) - Principal fornecedor da FIAT - Bons processos e engenharia de projetos - Resposta rápida devido sua estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca presença global (não está nos EUA) - Forte dependência da FIAT - Fraca capitalização - Recursos técnicos limitados no Brasil (Desenvolvimento e Teste de validação, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tentar compra de negócios - Aumento de carteira para possível venda da empresa
“A”	<ul style="list-style-type: none"> - Atual fornecedor para GM Astra, Zafira, Vectra e Celta - Nomiado pela Fiat para Projeto Shifter 310 New Punto. - Recursos locais para desenvolvimento, teste e validação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas financeiros - Não tem presença global 	<ul style="list-style-type: none"> - Estender atual shifter do Astra também para plataforma GM 4300. - Aumento participação de mercado através de política agressiva de preços na FIAT.
Produto: Cabos de Freio			
Competidor	Forças	Fraquezas	Estratégia Assumida
“F”	<ul style="list-style-type: none"> - Venda para Aftermarket (peças de reposição) 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui presença global - Tecnologia obsoleta - Lentidão para evoluir tecnologicamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de Preço
“G”	<ul style="list-style-type: none"> - Presença nas montadoras para cabos de caminhões - Venda para Aftermarket (peças de reposição) 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui presença global - Tecnologia obsoleta - Lentidão para evoluir tecnologicamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de Preço
Produto: Macacos			
Competidor	Forças	Fraquezas	Estratégia Assumida
“H”	<ul style="list-style-type: none"> - Política de preços baixos - Participação de 90% do mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui presença global 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de Preço

Fonte: Autor – Adaptado Fabricante de Autopeças

3.5. IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS

Segundo Contador (2008), as oportunidades podem ser surgir tanto no negócio (produto) atual da empresa quanto num novo negócio, relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo mercado. As ameaças surgem apenas no negócio atual e no mercado atual, e os riscos nos outros. Geralmente as ameaças advêm de estratégias competitivas dos concorrentes e as oportunidades, do ambiente empresarial e dos concorrentes.

Contador (2008), propõe que este passo deve ser dividido na seguintes etapas:

1. identificar oportunidades, ameaças e riscos; e
2. analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

Para o este estudo verificamos que o Fabricante de Autopeças efetuou a análise SOWT (Strengths, Opportunities, Weakness, Treats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ferramenta que analisa a situação interna e externa da organização para auxiliar no seu planejamento estratégico anual que representamos nos quadros a seguir, desta forma consideramos cumprida esta etapa por meio desta análise.

Quadro 3.3 - Strengths (Forças)

- Integração vertical. Manufatura de multi processos.
- Capacidade produtiva com processos primários, montagem e acabamento.
- Forte capacidade de manufatura, knowhow e flexibilidade.
- Alto desempenho de qualidade, entrega e serviço.
- Capacidade de desenvolvimento, teste e validação em vários produtos.
- Efetivo sistema PDCA de redução de custos.

Fonte: Autor - adaptado Fabricante de Autopeças

Quadro 3.4 - Weaknesses (Fraquezas)

- Concentração de vendas com dependência de VW, Ford, GM, Continental e TRW.
- Não está presente com negócios representativos diretos na FIAT (25% do mercado nacional de veículos).
- Elevação de custos relacionados à taxa hora de produção
- Dificuldade de repasse de reajustes de preços as montadoras, fazendo com que a empresa perca recursos para manter a estrutura que possa assegurar qualidade e desenvolvimento consistente de novos produtos/processos.
- Mão de obra nova e despreparada em função do alto turnover gerado devido condições de mercado de trabalho em alta durante o ano de 2008.

Fonte: Autor - adaptado Fabricante de Autopeças

Quadro 3.5 - Opportunities (Oportunidades)

- Identificados mais de R\$ 3,0 M para redução de custo para 2009
- Ganhar participação de mercado do concorrente atual em macacos VW/Honda.
- Localização de produtos para nova geração de veículos da Honda.
- Localização de mecanismos de cambio e freio para veículo corrente da Ford.
- Trabalhar junto com a Ford nas mudanças de design ou minimizar mudanças em produtos substitutos para manter negócios atuais.
- Trabalhar junto com a Ford com propostas de melhoria e mudanças de produtos dos concorrentes para obter novos negócios e aumentar participação.
- Descentralizar a operação para outra região do estado ou do país.
- Novo nível da taxa de câmbio (USD 1 = R\$ 2,00) pode desencadear nova onda de localização na América do Sul.
- Redução do custo de matéria-prima devido queda do preço do aço possibilitará maior competitividade.

Fonte: Autor - adaptado Fabricante de Autopeças

Quadro 3.6 - Threats (Ameaças)

- Competidores locais têm agressiva política de preços para ganhar mercado
- Possível redução do valor das vendas devido forte pressão de clientes como Continental Tevês, TRW e GM, para redução de preços em função da queda de preços do aço.
- Opel Meriva – exportação pode continuar a gerar perdas além de 2008, previsão para término do programa.
- Aumentos de inflação, mão-de-obra e materiais não deverão aceitar pelas montadoras impactando negativamente no lucro
- Nova associação sindical assumiu na região e deve fazer mais exigências nas negociações para acordos.

Fonte: Autor - adaptado Fabricante de Autopeças

A avaliação de oportunidades, ameaças e riscos, possibilitam ao Fabricante de Autopeças visualizar crescimento em vendas e em participação no mercado para os próximos cinco anos conforme evidenciado nas tabelas seguintes.

Foi considerado também neste estudo o aumento de mercado conforme mencionado no subcapítulo 3.4, para atingir este crescimento de vendas o Fabricante de Autopeças já trabalha em projetos onde tem 70% de perspectiva de ganho do negócio que já somam em torno de R\$ 54 milhões para até 2013.

Tabela 3.2 – Projeção de vendas 2008 - 2013

Tipo de Produto	2008 (R\$ x M)	2013 (R\$ x M)	Percentual Crescimento
Alavancas de câmbio	78,0	124,2	59%
Cabos	24,7	25,8	4,5%
Macacos	9,8	12,0	22%
Peças estampadas de freio	52,9	48,4	- 8,5%

Fonte: Autor - Adaptado Fabricante de Autopeças

Tabela 3.3 – Projeção de crescimento no mercado

Tipo de Produto	2008	2013	Percentual Crescimento
Alavancas de câmbio	36%	51%	42%
Cabos	57%	55%	-2%
Macacos	14%	13%	- 1%
Peças estampadas de freio	50%	50%	zero

Fonte: Autor - Adaptado Fabricante de Autopeças

3.6. FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Como vimos anteriormente pelo modelo de campos e armas da competição, esta formulação esta dividida em duas etapas:

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

3.6.1. 1ª Etapa - Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

3.6.1.1. As subetapas

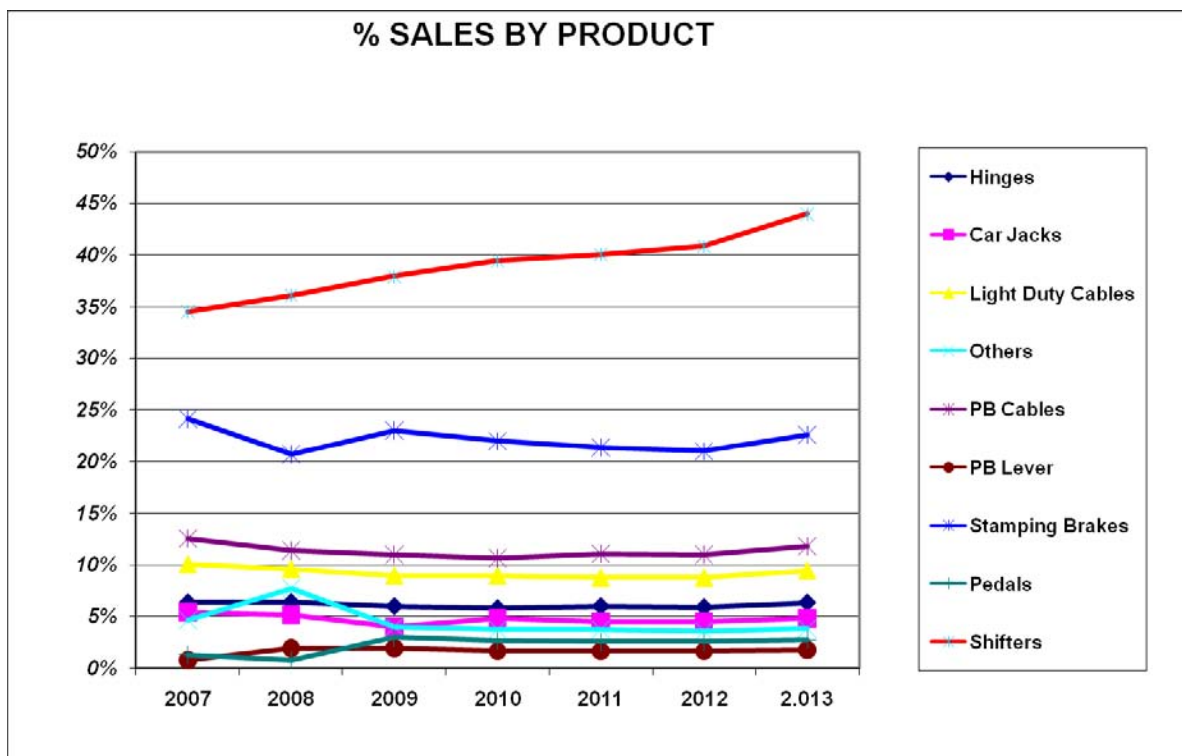
Para podermos identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes são necessária cinco subetapas:

1. identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado;
2. identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado;

3. identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado;
4. identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada para produto/mercado; e
5. obter a configuração dos focos e dispersão das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado.

3.6.1.2. Primeira subetapa

A primeira subetapa: Identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado foi concluída após algumas avaliações com o grupo gerencial sobre os produtos da empresa, onde definiu-se a aplicação do estudo nos quatro produtos que aparecem no planejamento estratégico como principais produtos da empresa, que são as alavancas de cambio (Shifters), os cabos de freio (PB Cables), os macacos (car jacks) e os estampados de freio (Stamping Brakes), conforme mostrado a seguir no gráfico da figura 3.4.



Fonte: Industria de Autopeças

Gráfico 3.4 – Percentual de Vendas por Produto

Apesar dos macacos (car jacks) não figurarem entre os quatro produtos principais em vendas a opção por este produto se deu devido ao entendimento do grupo que a empresa deve dar uma maior atenção a este produto, pois existem oportunidades no mercado para expansão de vendas.

Não obstante o modelo de campos e armas da competição insistir na conveniência de segmentar o mercado (daí a expressão par produto/mercado), isto não foi feito neste estudo, considerou-se todos os clientes como integrantes de um único mercado. Como os produtos do Fabricante de Autopeças estão no primeiro elo da cadeia automotiva, seus compradores são as próprias montadoras de veículos e alguns sistemistas fornecedores destas mesmas montadoras, conforme mostra o gráfico 3.3, sendo que o Fabricante de Autopeças não fornece diretamente para o mercado de reposição.

3.6.1.3. Segunda, terceira e quarta subetapas

A segunda subetapa que é a de identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado, a terceira subetapa que consiste em identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado, assim como a quarta subetapa que é a de identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado, foram cumpridas conforme relatamos a seguir:

1) Inicialmente elaboramos um questionário piloto que foi encaminhado para dois dos gestores, Gerente de Vendas e Gerente de Manufatura. Após o retorno dos mesmo verificamos que houveram dificuldades de entendimento e algumas questões que não haviam sido respondidas, o que invalidou o questionário.

2) Um novo questionário foi elaborado e encaminhado para outros dois gestores, o Gerente Financeiro e o Controller, que desta vez não tiveram dificuldade e retornaram os mesmos respondidos, validando assim o novo questionário.

3) O novo questionário após validado, foi entregue para 9 pessoas sendo, o Gerente de Vendas, o Gerente de Produção, o Gerente de Engenharia de Produtos, O Gerente Financeiro, o Coordenador de Recursos Humanos, o Controller e mais três Gerentes de Contas da área de Vendas, que conforme Contador (2008), conhecem bem as características do produto e da empresa que são valorizados pelos clientes. Neste período o Gerente de Manufatura se encontrava em férias, assim como o Diretor Presidente. Os questionários foram respondidos igualmente para cada par produto/mercado. O quadro 3.7 mostra o questionário para

identificação dos campos da competição da empresa e dos concorrentes e das características do produto e da empresa valorizados pelo cliente para o produto alavanca de câmbio.

Quadro 3.7 – Questionário para identificação dos campos da competição

Questionário para identificação dos campos da competição e campos coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes							
Nome: _____				Cargo que ocupa: _____			
<u>Definição de campo de competição:</u> Campo da competição é um atributo de interesse do comprador, onde a empresa busca vantagem competitiva como, por exemplo, preço e qualidade do produto.							
<u>Instruções para resposta:</u> Considere que competir num campo de competição significa ser ou almejar ser melhor que as concorrentes nesse campo, ser ou almejar ser a empresa líder nesse campo. Indique apenas qual é, em ordem de importância para sua empresa, para seus clientes e para os principais concorrentes, o primeiro e mais importante (com 1º), o segundo (2º), o terceiro (3º) e o quarto (4º) campo de competição para o produto acima competir no mercado indicado.							
Produto: Alavanca de Câmbio		Mercado: OEMs		Concorrentes			
Competir em	Significa	Empresa	Clientes	“A”	“B”	“C”	“D”
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.						
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.						
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.						
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.						
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade						

	e outros.						
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.						
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.						
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as empresas concorrentes.						
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes.						
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.						
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.						
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.						
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.						
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.						

Fonte: Autor

Com os questionários respondidos pudemos então identificar os campos da competição da empresa e dos concorrentes e as características do produto e da empresa valorizadas pelos clientes para cada par produto mercado, conforme mostram as tabelas 3.4; 3.5; 3.6 e 3.7.

Tabela 3.4 – Campos da competição valorizados pelos clientes, concorrentes e pela empresa para o produto Alavancas de Câmbio

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Diversidade de produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento
Valorizados pelos clientes	1°	2°	3°	4°			
Do concorrente “A”	1°	3°	2°		4°		
Do concorrente “B”	1°	3°	2°				4°
Do concorrente “C”	2°	1°	3°	4°			
Do concorrente “D”	1°	3°	2°	4°			
Fabricante de Autopeças	2°	1°	3°			4°	

Fonte: Autor

Tabela 3.5 – Campos da competição valorizados pelos clientes, concorrentes e pela empresa para o produto Cabos de Freio

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento
Valorizados pelos clientes	1°	3°	2°	4°		
Do concorrente “E”	1°	3°	2°			4°
Do concorrente “F”	1°	3°	2°	4°		
Do concorrente “D”	1°	3°	2°			4°
Do concorrente “G”	1°	3°	2°			4°
Fabricante de Autopeças	1°	3°	2°		4°	

Fonte: Autor

Tabela 3.6 – Campos da competição valorizados pelos clientes, concorrentes e pela empresa para o produto Macacos

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Imagem do produto e da marca	Qualidade do atendimento
Valorizados pelos clientes	1°	3°	2°		4°
Do concorrente “H”	1°	3°	2°		4°
Do concorrente “I”	1°	3°	2°		4°
Do concorrente “J”	1°	3°	2°		4°
Fabricante de Autopeças	1°	3°	2°	4°	

Fonte: Autor

Tabela 3.7 – Campos da competição valorizados pelos clientes, concorrentes e pela empresa para o produto Estampados de Freio

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento
Valorizados pelos clientes	1°		2°	3°		4°
Do concorrente “K”	1°	4°	2°			3°
Do concorrente “L”	1°	3°	2°			4°
Do concorrente “M”	1°	3°	2°			4°
Do concorrente “N”	1°	4°	2°			3°
Fabricante de Autopeças	1°		2°		4°	3°

Fonte: Autor

No cumprimento das subetapas anteriores, foram identificados os segmentos do mercado de clientes para cada produto e, para cada par produto/mercado, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes.

3.6.1.4. Quinta subetapa

Passou-se então para a quinta subetapa – Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado, esta subetapa do estudo de acordo com a metodologia do modelo de campos e armas da competição está subdividido em cinco fases;

1. determinar o conjunto das armas da competição da empresa;
2. classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes;
3. avaliar a intensidade das armas;
4. calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão;
5. calcular as variáveis aproveitamento e poderio competitivo

1ª Fase : Determinar o conjunto das armas da competição da empresa;

Para determinação das armas da competição Contador (2008) estabelece um processo que contém cinco subfases:

Subfase 1 - selecionar na Relação de Armas (CONTADOR, 2008) todas as atividades recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa.

Para cumprir a primeira subfase, é necessário entender a natureza das armas. Isso implica em conhecer a classificação das armas de acordo com sua natureza. Para esta seleção foi utilizada a lista de armas Anexo 01, que contém as 260 armas que foram identificadas através de diversas pesquisas utilizando o modelo de campos e armas da competição. Foram selecionadas 167 armas de acordo sua natureza e aplicação na empresa estudada, o resultado está é mostrado na terceira coluna do Apêndice 02 – Relação das armas do Fabricante de Autopeças.

Subfase 2 - validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa (denominada Lista de Armas versão 2).

Para cumprir a segunda subfase, é necessário definir um critério, e o critério adotado foi o da importância da arma para cada área da empresa. Com base na lista de armas versão 1, foi elaborado o questionário para validação das armas conforme mostra o quadro 3.8 e que foi separado por natureza das atividades conforme sugere Contador (2008) , ou seja, atividades de

atendimento; atividades produtoras de bens e serviços, atividades de planejamento e atividades administrativas. Estes questionários foram entregues para cada um dos gestores responsáveis pelas áreas que identificou as armas que são utilizadas pela empresa e com potencial para serem armas da competição. Esta consulta resultou na lista de armas versão 2 que contém 153 armas que são mostradas na quarta coluna do Apêndice 02 – Relação das armas do Fabricante de Autopeças.

Quadro 3.8 – Exemplo do Questionário para validação das armas

QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DAS A R M A S D E A T E N D I M E N T O (LISTA DE ARMAS VERSÃO 2)			
Definição:			
<p>Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Os recursos são os meios de produção utilizados no processo, tais como máquinas e equipamentos, habilidades dos funcionários, necessidades financeiras da organização, patentes e administração do conhecimento.</p> <p>Para validar e complementar, a lista de armas versão 1, a cada gerente deve verificar a aplicação das armas selecionadas verificando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) as atividades mais importantes da sua área de responsabilidade, as mais freqüentemente realizadas e/ou as mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos; 2) os recursos mais importantes da sua área de responsabilidade, os mais freqüentemente utilizados e/ou os mais onerosos em termos financeiros; e 3) as armas importantes que sua área de responsabilidade não utiliza mas que deveria utilizar. Esse método é baseado na premissa de que uma arma da competição tem pelo menos uma dessas características. 			
<i>A r m a s d e a t e n d i m e n t o</i>			
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO			
<i>Arma</i>			<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Administração de vendas			Organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; etc.
Uso	X	Não Uso	

Fonte: Autor

Subfase 3 - descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa.

Para cumprir a terceira subfase, é necessário conhecer a empresa como um todo desta forma foi solicitado apoio dos gestores de cada área da empresa que avaliaram as descrições sugeridas por Contador (2008) e fizeram pequenas adequações a situação da empresa.

Subfase 4 - identificar dentro do universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as que farão parte do conjunto de armas da competição da empresa (denominada Lista de Armas da Competição da empresa).

Para cumprir a quarta subfase, é necessário avaliar o conteúdo de cada arma para saber se ela possui suficiente conteúdo estratégico para ser uma arma da competição. Essas quatro subfases evidenciam que a natureza, a importância e o conteúdo de uma atividade ou de um recurso são os critérios para determinar se ela ou ele deve fazer parte do conjunto das armas da competição da empresa

Nesta subfase com o conhecimento do autor foram selecionadas as armas que se identificavam como armas da competição dentro da lista de armas da empresa versão 2 e submetidas para avaliação dos gestores que, após análise validaram a relação que contém 48 armas identificadas como armas da competição do Fabricante de Autopeças, que é mostradono quadro seguinte.

Quadro 3.9 Relação das armas da competição

Nº	Denominação da Arma
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo
4	Automação do processo produtivo
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção
7	Agilidade para reprogramar a produção
8	Agilidade para trocar de produto
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção
10	Sistema de materiais
11	Controle e melhoria da qualidade
12	<i>Just in time</i> (Produção puxada)
13	Rapidez de produção
14	Sistema de administração da logística
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor
16	Sistema de informações estratégicas - <i>BI</i>
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais
18	Implementação das estratégias
19	Controle da estratégia competitiva de negócio

20	Controle das estratégias competitivas operacionais
21	Liderança da alta administração
22	Participação na concepção do produto
23	Sistema de informação gerencial
24	Processo de decisão gerencial e operacional
25	Controle do desempenho operacional
26	Gerenciamento ou gestão por processos
27	Análise fiscal e tributária
28	Contabilidade estratégica
29	Tecnologia para desenvolvimento de produto
30	Tecnologia para modificação de projeto
31	Engenharia do Valor
32	Engenharia Simultânea
33	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto
34	Revisão freqüente no projeto do produto
35	Teste do produto
36	Análise de falhas do produto
37	Agilidade no lançamento de novo produto
38	Organização da equipe de projeto
39	Gestão da equipe de projeto
40	Gestão do projeto
41	Avaliação do projeto do produto
42	Capacitação de pessoal
43	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade) do pessoal
44	Motivação de pessoal
45	Gerenciamento por objetivos
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais
48	Gerentes e funcionários empreendedores

Fonte: Autor

2ª Fase - Classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes;

Tendo definido o conjunto das armas da competição, é necessário escolher as armas da competição que serão utilizadas. Para tanto, é necessário classificar as armas da competição da empresa segundo sua relevância para o alcance das vantagens competitivas almejadas por ela. Este é o tópico que exige maior cuidado e atenção, pois dependerá dele a qualidade dos resultados da dissertação.

Como mencionado, o modelo de campos e armas da competição possui um critério para tornar a empresa mais competitiva: basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que dão vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir. Essas poucas armas são denominadas armas relevantes. Portanto, é de fundamental importância a sua identificação. Arma relevante é aquela que proporciona vantagem competitiva à empresa, conseqüentemente contribui para o foco e deve, portanto, ter a mais alta intensidade (4 ou 5) para a empresa ser competitiva. Arma irrelevante é aquela que não proporciona vantagem competitiva à empresa, conseqüentemente contribui para a difusão e deve, portanto ter baixa intensidade (1 ou 2) para que a empresa seja eficiente, ou seja, não invista em armas que não lhe dão vantagem competitiva. Já uma arma neutra é aquela necessária para o bom funcionamento da empresa mas que não proporciona vantagem competitiva, sendo assim não contribui para o foco, mas tem certa importância e, portanto, deve ter intensidade média (3). (CONTADOR, 2005).

Para cumprir esta quinta etapa utilizaremos a matriz de priorização das armas que é o método indicado pelo modelo para determinar a relevância das armas da competição (CONTADOR, 2008).

Para cada campo da competição, o pesquisador deve construir uma matriz, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas no Anexo 01 - Relação das Armas da Competição) em todas as linhas e colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2. Os pesos de cada arma das linhas, então, são somados, o que possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possui para cada campo da competição, gerando um *ranking* de relevância. Como a matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, é uma matriz de soma nula. Como o índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, para usá-lo é necessário somar uma constante à coluna da soma dos pesos de cada arma.

O procedimento do método descrito a seguir é ilustrado na Tabela 3.8, que foi utilizada para classificar 48 armas utilizadas na indústria automotiva. Note-se que a Tabela 3.8 mostra apenas parcialmente a parte quadrada da matriz (deveria haver 48 colunas e não apenas 15 colunas e linhas). Foi necessário amputar parte da Tabela para facilitar a leitura, pois para a tabela completa caber numa folha seria necessário reduzi-la bastante. Entretanto, os resultados mostrados na coluna Soma dos Pesos (S) à direita referem-se aos cálculos feitos sobre a planilha completa e, por isso, não correspondem à soma das quinze colunas mostradas.

O método utiliza o índice de Nihans, que é um índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a última classe de itens.

Escolhidos entre os 14 campos da competição aqueles que tenham alguma possibilidade de serem utilizados pela empresa, constrói-se uma matriz de priorização das armas para cada campo da competição.

Em cada matriz, devem ser adotados os passos seguintes (vide Tabela 3.8):

1. comparar a arma de uma linha com todas as armas das colunas, atribuindo, em cada coluna, pesos entre (+2) e (-2) conforme o grau de relevância, para o campo da competição em análise, da arma da linha em relação à arma da coluna, de forma que: (+2) representa arma da linha muito mais relevante que a da coluna; (+1), mais relevante; (0), de mesma relevância; (-1), menos relevante; e (-2), muito menos relevante;
2. somar os pesos atribuídos a cada célula da linha e anotar o valor da soma numa coluna à direita da matriz, denominada Soma dos Pesos (S);
3. verificar a coerência da atribuição de pesos pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S); b) se essa soma for diferente de zero há engano na atribuição de pesos pois, como a matriz é diagonalmente simétrica com sinal trocado, é uma matriz de soma nula;
4. somar, a todos os valores da coluna S, uma constante (Y) que os transforme em números positivos e anotar numa coluna denominada $X = (S + Y)$ (no exemplo da Tabela 3.8, foi somado o valor 85);
5. verificar a correção da soma anterior pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S + Y); b) se essa soma for diferente do valor da multiplicação do número de linhas por Y, há engano;
6. elevar ao quadrado os valores da coluna X, anotá-los na coluna denominada X^2 e somar os valores da coluna X^2 ;
7. calcular o índice de Nihans por meio da fórmula:

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

(No exemplo da Tabela 3.7, o índice de Nihans é $392.626 / 4.080 = 96$).

8. criar a coluna denominada Classe A e Classe Não-A, na qual são anotadas como Classe A todas as armas cujo valor X seja superior ao índice de Nihans, e anotadas como Classe Não-A todas as armas cujo valor X seja inferior ao índice de Nihans (as armas Classe A são as armas relevantes para o campo de competição relativo à matriz de priorização em elaboração);

9. repetir os passos 7 e 8 considerando apenas as armas da Classe não-A, para identificar as armas semi-relevantes (Classe B, aquelas cujo valor X seja superior ao novo índice de Nihans) e as irrelevantes (Classe C, aquelas cujo valor X seja inferior ao novo índice de Nihans); para isso, criar as colunas X e X² da Classe não-A, cujos valores são copiados das colunas X e X² dos passos 4 e 6, e criar a coluna “Classe B e Classe C” para indicar a classe a que pertence cada arma da Classe não-A.

Como se pode concluir, esse método é bastante simples, e sua aplicação é muito facilitada pelo uso de uma planilha Excel. O tempo despendido nas comparações entre todas as armas é proporcional ao quadrado do número de armas analisadas. No exemplo da Tabela 3.8, onde o universo é de 48 armas, foram feitas $48 \times 47 / 2 = 1128$ comparações (a divisão por 2 deve-se ao fato de a matriz ser diagonalmente simétrica, o que implica na desnecessidade de fazer as comparações abaixo da diagonal, pois basta repetir os pesos obtidos acima da diagonal com sinal trocado).

Para a aplicação do método será utilizada uma planilha Excel. A tabela 3.8 apresenta um exemplo da matriz de priorização das armas para o campo preço do produto. O apêndice 03 apresenta as matrizes de priorização das armas para os outros campos da competição estudados neste trabalho.

Tabela 3.8 – Exemplo de uma matriz de priorização oriunda desta pesquisa de campos e armas na indústria de autopeças. O campo da competição considerado é preço

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	(S)	X = (S-	x²	x ² /x	CLASSE A E NÃO A	(S)	X = (S+	x²	x ² /x	CLASSE B E CLASSE C
1	2	-2	-2	-2	-2	0	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-1	2	87	7569	87	NÃO A	2	87	7569	87	CLASSE B
2	-2	2	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-46	39	1521	39	NÃO A	-46	39	1521	39	CLASSE C
3	2	2	1	-2	1	2	1	1	1	1	2	0	2	40	125	15625	125	CLASSE A						
4	2	2	-1	0	0	2	1	1	1	1	2	2	2	46	131	17161	131	CLASSE A						
5	2	2	2	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	37	122	14884	122	CLASSE A						
6	2	2	-1	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	18	103	10609	103	CLASSE A						
7	0	1	-2	-2	-1	0	0	0	0	-1	0	0	1	-11	74	5476	74	NÃO A	-11	74	5476	74	CLASSE B	
8	1	2	-1	-1	-1	1	0	0	0	-1	0	0	1	21	106	11236	106	CLASSE A						
9	2	2	-1	-1	-1	1	0	0	0	-1	0	0	0	14	99	9801	99	CLASSE A						
10	2	2	-1	-1	-1	1	0	0	0	0	0	1	0	14	99	9801	99	CLASSE A						
11	2	2	-1	-1	0	1	1	1	1	0	0	-1	-1	-1	16	101	10201	101	CLASSE A					
12	2	2	-2	-2	-1	1	0	0	0	1	0	0	0	14	99	9801	99	CLASSE A						
13	2	2	0	-2	-1	-1	0	0	0	-1	1	0	0	10	95	9025	95	NÃO A	10	95	9025	95	CLASSE B	
14	1	2	-2	-2	0	-2	-1	-1	0	0	1	0	0	4	89	7921	89	NÃO A	4	89	7921	89	CLASSE B	
15	0	2	0	0	0	-2	1	1	-1	0	-1	-1	0	2	87	7569	87	NÃO A	2	87	7569	87	CLASSE B	
	-2	46	-40	-46	-37	-18	11	-21	-14	-14	-16	-14	-10	-4	0	4.080	392.238	96	⇒ N		2.189	162.329	74	⇒ N

Fonte: Autor.

As armas relevantes são as pertencentes à Classe A. São elas que sustentam a competitividade da empresa, pois, são elas as *poucas armas* citadas na tese do modelo de campos e armas da competição – 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. O conjunto das armas relevantes corresponde às competências essenciais para a empresa competir no respectivo campo.

As armas semi-relevantes e as armas irrelevantes são as pertencentes respectivamente às Classes B e C

Feita a separação das armas nas três classes, é necessário verificar sua adequação aos propósitos da empresa, pois um método matemático, como o índice de Nihans, se por um lado é preciso, por outro não leva em consideração fatores que podem ser importantes. Assim pode ser interessante para a empresa considerar como semi-relevantes as últimas armas classificadas como relevantes, e vice-versa. Essa verificação foi feita junto ao grupo gerencial que após alguma discussão validou a separação efetuada.

3ª Fase - Avaliar a intensidade das armas;

A intensidade da arma é uma variável discreta e sua correta avaliação, segundo Contador (1996), é necessária para garantir o sucesso do emprego da metodologia. Por isso, é necessário definir, o mais precisamente possível, a situação correspondente à intensidade 1 de cada arma e a intensidade 5. A intensidade 5 refere-se à arma no seu estado mais evoluído, mais completo, de última geração. A intensidade 1, ao seu estado mais simples, caracterizando a baixa importância dada a ela pela empresa e evidenciando que a arma não é considerada de competição mas apenas uma arma operacional. O quadro 3.10 apresenta um exemplo do exposto. A intensidade de cada uma das 48 armas da competição deste estudo, foi obtida da seguinte maneira:

1. foi elaborado um questionário para avaliação da intensidade para cada arma da competição (Apêndice 05 – Questionário Intensidade das Armas) e apresentado ao grupo gerencial;
2. cada um dos respondentes atribuiu uma nota, de 1 a 5, para as armas da competição relacionadas a sua área de atuação.

Quadro 3.10 – Exemplo do questionário para avaliação da intensidade da arma

Melhoramento contínuo no processo produtivo				
1	2	3	4	5
As técnicas de melhoramento do processo são rudimentares, ocorrendo de acordo com as novas necessidades do dia-a-dia.			A empresa se preocupa em melhorar continuamente seus processos, utilizando de técnicas como Kaizen (inovações incrementais), padronização de processos, Six Sigma, 5 S's, reengenharia; redução de gargalos da produção; etc.	

Fonte: Autor

4ª Fase - Calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão;

As três variáveis quantitativas (intensidade média das armas, foco e dispersão) são as mais importantes do modelo de campos e armas da competição. Dentre elas o foco é a que se sobressai, pois é a variável que dá sustentação à tese do modelo “ Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir em cada par produto / mercado”. Sendo o foco a variável que mede esse alinhamento das armas ao campo da competição, passa a ser também a variável mais valorizada.

A importância que a empresa proporciona a uma determinada arma é entendida como intensidade da arma. Pode ser considerada como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma, isto é, sua potência e seu alcance. É avaliada pelo respondente que lhe atribui um valor entre zero e cinco, conforme solicitado no questionário. Quanto menor o valor numérico atribuído à arma, menor a importância que a empresa atribui a ela e, evidentemente quanto maior o seu valor, maior é sua importância. A intensidade média das armas é calculada através da média de todas as armas da empresa, podendo variar de zero a cinco.

O foco é definido como a concentração de esforços nas armas relevantes para o campo da competição. Indica a utilização de armas que aumentam a competitividade da empresa, sendo o oposto da difusão. É medido pela relação entre a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas, sendo uma variável contínua com domínio entre 0 e 1. Quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco.

Define-se dispersão como a aplicação como a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo da competição. Indica a utilização de armas que não aumentam a competitividade da empresa, sendo, pois o oposto do foco. É medida pela relação entre a soma da intensidade das armas pertencentes ao conjunto de armas irrelevantes para a competitividade e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Assim como o foco, é uma variável contínua com domínio entre zero e um. Note-se que, quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão.

Para o cálculo do foco e da dispersão, as armas precisam ser classificadas em relevantes e irrelevantes para cada campo da competição. Essa relação entre armas e campos é o ponto central do modelo de campos e armas da competição. Contador (1996) também faz referência a uma terceira classe de armas, as armas neutras, que por definição são as armas que não contribuem nem para aumentar o foco nem para aumentar a dispersão, ou seja, que não aumentam a competitividade da empresa, mas também não representam dispersão de

esforços.

Para o autor, se a estratégia da empresa estiver bem formulada, ou seja, se as armas estiverem bem alinhadas aos campos da competição escolhidos pela empresa, o foco das armas relacionado ao campo da competição principal deve ser maior que o foco do campo coadjuvante, pois a empresa deve ter maior força (armas) no seu campo da competição principal.

A tabela 3.9 ilustra o cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão com dados retirados do estudo. Foram calculados foco, dispersão e intensidade média para cada campo da competição eleito pela empresa conforme é mostrado no Apêndice 04.

A sexta coluna da Tabela 3.8, pontuação em foco, é obtida pela multiplicação da terceira coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes (que correspondem ao valor 1 da terceira coluna).

O foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é indicada na linha da soma (64). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (16), mostrada na linha da soma da terceira coluna (arma relevante), por 5, que é o valor máximo da intensidade de uma arma. O valor do foco do modelo (0,800), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sexta coluna (64) dividida pelo valor da multiplicação da soma da terceira coluna por 5 ($16 \times 5 = 80$).

O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna da Tabela 3.8, pontuação em dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna).

A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas irrelevantes. Assim, o valor da dispersão, para o campo preço (0,813), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sétima coluna (65) dividida pelo valor da multiplicação da soma da quarta coluna por 5 ($16 \times 5 = 80$).

A intensidade média das armas da empresa é a média da intensidade das suas armas, calculada pela divisão da soma da intensidade das armas (1960) pelo número total de armas (48), resultando no valor 4,08.

Tabela 3.9 Cálculo do foco e da dispersão para o campo preço.

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO PREÇO DO PRODUTO		INTENSIDAD E DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOC O	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	0	4	0	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
4	Automoção do Processo Produtivo	1	0	3	3	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	0	5	5	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	0	5	5	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	1	0	3	3	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	4	4	0
10	Sistema de materiais	1	0	4	4	0
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	1	0	4	4	0
13	Rapidez de produção	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	0	3	0	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	0	0	4	0	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	0	0	4	0	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	0	0	5	0	0
30	Análise de falhas do produto	0	1	4	0	4
31	Agilidade no lançamento de novo produto	0	1	4	0	4
32	Organização da equipe de projeto	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	4	0	0
38	Controle do desempenho operacional	0	0	5	0	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	0	4	0	0
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	1	0	5	5	0
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	0	5	0	0
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	5	0	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		16	16	196	64	65
				4,08	0,800	0,813

Fonte: Autor

5ª Fase - Calcular a variável aproveitamento e poderio competitivo

Conforme já vimos quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas da competição da empresa.

Pode-se então definir a variável aproveitamento: é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo. É medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição. (CONTADOR,2008). O aproveitamento está mostrado na terceira linha da Tabela 3.10.

Como a empresa compete em um ou dois campo e adota um ou dois campos coadjuvantes , interessa a ela, durante o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, conhecer o poder competitivo que possui nos vários subconjuntos dos campos em consideração. Esse poder é avaliado pela variável poderio competitivo, é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante.

Tabela 3.10 - Configuração do foco e dispersão e a variável aproveitamento do fabricante de autopeças para o produto Alavanca de Câmbio.

Campos da competição	Projeto do Produto	Preço	Qualidade do produto	Imagem de empresa confiável	Poderio competitivo
Foco	0, 829	0, 800	0, 813	0, 829	
Dispersão	0, 765	0, 813	0, 770	0, 779	
Aproveitamento	0, 064	-0, 013	0, 043	0, 050	
Posto do foco	1°	4°	3°	2°	
Campo da competição e campos coadjuvantes atuais	1° campo comp.	2° campo comp.	1° campo coadj.	2° campo coadj.	0,817

Fonte: Autor

Tabela 3.11 - Configuração do foco e dispersão e a variável aproveitamento do fabricante de autopeças para o produto Cabo de freio

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Projeto do Produto	Imagem de empresa confiável	Poderio competitivo
Foco	0,800	0, 813	0, 829	0,829	
Dispersão	0,813	0, 770	0, 765	0,779	
Aproveitamento	-0,013	0, 043	0, 064	0,050	
Posto do foco	4°	3°	1°	2°	
Campo da competição e campos coadjuvantes atuais	1° campo comp.	2° campo comp.	1° campo coadj.	2° campo coadj.	0, 817

Fonte: Autor

Tabela 3.12 - Configuração do foco e dispersão e a variável aproveitamento do fabricante de autopeças para o produto Macaco

Campos da competição	Preço	Qualidade	Projeto do Produto	Imagem do Produto e da marca	Poderio competitivo
Foco	0, 800	0, 813	0, 829	0, 831	
Dispersão	0, 813	0, 770	0, 765	0, 788	
Aproveitamento	-0, 013	0, 043	0, 064	0, 043	
Posto do foco	4°	3°	2°	1°	
Campo da competição e campos coadjuvantes atuais	1° campo comp.	2° campo comp.	1° campo coadj.	2° campo coadj.	0, 818

Fonte: Autor

Tabela 3.13 - Configuração do foco e dispersão e a variável aproveitamento do fabricante de autopeças para o produto Estampado de Freio

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento	Poderio competitivo
Foco	0, 800	0, 813	0, 829	0, 815	
Dispersão	0, 813	0, 770	0, 779	0, 820	
Aproveitamento	-0, 013	0, 043	0, 050	-0, 005	
Posto do foco	4°	3°	1°	2°	
Campo da competição e campos coadjuvantes	1° campo comp.	2° campo comp.	1° campo coadj.	2° campo coadj.	0,814

Fonte: Autor

3.6.2. 2 Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Segundo Contador (2008), para formular a estratégia competitiva de negócio, para o modelo de campos e armas da competição, é definir o produto para cada mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Em geral a empresa escolhe um ou dois campo da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produtos/mercado e procura criar, no comprador, a imagem de ser a melhor empresa nos campos da competição.

Ainda segundo o autor via de regra as empresas de um mesmo setor tendem a escolher os campos da competição valorizados pelos clientes. Isso as torna muito parecidas, tanto as mais competitivas quanto as menos competitivas, ou seja, as empresas têm percepção muito semelhante sobre os produtos e campos valorizados pelos clientes. Isto pode ser confirmado através dos questionários aplicados e conforme mostrado nas tabelas 3.10 à 3.13. Desta forma a estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas e sim o foco é que dá esta diferenciação.

De acordo com Contador (2008) possuir um produto adequado ao mercado a que se destina e escolher adequadamente os campos da competição e os coadjuvantes para cada para produto/mercado são dois dos quatro condicionantes da competitividade, porém estes dois

condicionantes sozinhos são insuficientes para explicar a competitividade da empresa, é necessária a existência dos outros dois condicionantes que são: o uso adequado das armas da competição e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes. Enfim segundo o autor, não é a diferenciação que dá sucesso à empresa, mas sim a diferenciação com competência e esta diferenciação se dá pelos campos coadjuvantes.

Para sugerir alternativa de estratégia competitiva utilizamos as diretrizes e recomendações formuladas por Contador (2008) para cada par produto/mercado conforme será mostrado adiante.

3.6.3. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Alavanca de Câmbio

A síntese das informações obtidas no capítulo anterior para o produto Alavanca de Câmbio é mostrada na tabela abaixo:

Tabela 3.14 – Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Alavanca de Câmbio.

Campos da competição	Projeto do produto	Preço	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Diversidade de produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados pelos clientes	2°	1°	3°	4°				
Do concorrente “A”	3°	1°	2°		4°			
Do concorrente “B”	3°	1°	2°				4°	
Do concorrente “C”	1°	2°	3°	4°				
Do concorrente “D”	3°	1°	2°	4°				
Fabricante de Autopeças	1°	2°	3°			4°		0, 817
VARIÁVEIS								
Foco	0, 829	0, 800	0, 813			0, 829		
Dispersão	0, 765	0, 813	0, 770			0, 779		
Aproveitamento	0, 064	-0, 013	0, 043			0, 050		
DECISÃO ESTRATÉGICA								
Campos escolhidos	1°	3°	2°			4°		0, 817

Fonte: Autor

1 – Análise da diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio

Seguindo a definição das dez diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio conforme Contador (2008) temos:

Quadro 3.11 – Análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócios para o produto Alavanca de Câmbio.

DIRETRIZES GERAIS	ANÁLISE
<p>Diretriz 1 Escolher os campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes:</p>	<p>O mapa estratégico mostra que o primeiro campo da competição valorizado pelo cliente neste produto é o campo preço e o segundo campo é o campo projeto do produto, ao inverso do que é considerado pelo Fabricante de Autopeças. Nos campos coadjuvantes o cliente valoriza primeiramente a qualidade, sendo este, o único campo valorizado pelo cliente que está na mesma posição dos campos escolhidos pela empresa. Já o 2º campo coadjuvante valorizado pelo cliente é o campo entrega, e para o Fabricante de Autopeças é o campo imagem de empresa confiável que não aparece entre os valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 2 Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher os campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos.</p>	<p>No caso deste produto esta diretriz contradiz a primeira, uma vez que teremos uma posição dos campos inversa aos valorizados pelos clientes conforme nos mostra a tabela 3.13.</p>
<p>Diretriz 3 Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete das vulnerabilidades, do ímpeto e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquívamento da competição.</p>	<p>Os principais concorrentes competem em preço como primeiro campo da competição, porém não se consegue caracterizar se os produtos têm o mesmo desempenho de qualidade e se atendem todas as exigências dos clientes. Em alguns casos o que se aprova inicialmente não é reproduzido na produção em escala.</p>
<p>Diretriz 4 Escolher os campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.</p>	<p>Neste caso temos uma situação semelhante a da segunda diretriz onde o aproveitamento está praticamente inverso em relação aos campos valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 5 Procurar não eleger campos da</p>	<p>No mercado em que a empresa está inserida não há como não haver incompatibilidade, pois preço e</p>

<p>competição que sejam incompatíveis entre si, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com focos diferentes. Em casos onde essa situação não é factível a recomendação é escolher um como campo da competição e outro como coadjuvante.</p>	<p>qualidade como mostrado na Tabela 3.13 estão entre os três primeiros campos valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 6 Decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.</p>	<p>Esta diretriz não se aplica ao produto em análise, pois o cliente é quem especifica o produto e o fornecedor tem que atender as características técnicas, qualidade e quantidade especificadas.</p>
<p>Diretriz 7 Levar em consideração o nível de satisfação do concorrente em relação a sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.</p>	<p>Não há subsídios para considerar esta diretriz.</p>
<p>Diretriz 8 Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.</p>	<p>Neste mercado os clientes estão cada vez mais buscando alternativas para redução dos custos dos seus produtos, tendo em vista o setor ser altamente competitivo e ainda estar passando por uma retração jamais vista na sua história. Portanto a competição no campo preço é bastante grande visando manter as vendas. Os concorrentes por sua vez estão fazendo de tudo para manter ou aumentar seu market share, o que torna a concorrência muito acirrada no mercado. As commodities estão em queda, o que possibilita oportunidades de redução de custos. Além disto, muitas empresas concorrentes estão passando por situações financeiras bastante complicadas e podem se colocar em posição mais delicada se optarem por baixar demais suas margens.</p>
<p>Diretriz 9 Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.</p>	<p>O Fabricante de Autopeças é fornecedor exclusivo da indústria automobilística e 75% de suas vendas estão concentradas em três grandes clientes, o que determina uma forte pressão por parte dos clientes. Por outro lado seus principais fornecedores são as usinas siderúrgicas e os fabricantes de resinas termoplásticas, que apesar de neste momento estarem reduzindo seus preços devido a queda de consumo das commodities, possuem uma grande força de imposição de preços no mercado quando este está em alta. Desta forma as alternativas de estratégia devem levar em consideração o poder do cliente e dos fornecedores. Outro fator a ser considerado é a</p>

	intensidade da rivalidade entre empresas existentes, sendo que para este produto o fabricante de autopeças possui concorrentes locais e internacionais que tentam aumentar seu market share. A ameaça de novos entrantes neste par/produto mercado pode ser considerada um risco baixo, pois existe necessidade de grandes investimentos. A entrada de produtos substitutos não pode deixar de ser considerada, dada a evolução tecnológica e a existência de produto no mercado que já vem sendo utilizado por algumas montadoras que substituí o sistema fabricado pela indústria de Autopeças.
<p>Diretriz 10 Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes conforme proposto.</p>	Esta diretriz será avaliada após a conclusão da estratégia competitiva de negócios.

Fonte: Autor

Considerando as diretrizes acima concluímos que:

Apesar do cliente valorizar como primeiro campo o preço (que não é o primeiro campo da empresa pesquisada), neste produto o Fabricante de Autopeças é líder do mercado. Portanto o cliente não está apenas interessado na questão de preço, mas sim no conjunto somando a este a qualidade, projeto robusto do produto e prazo de entrega. Sendo assim também não há como não haver incompatibilidade nos campos.

Mesmo com os principais concorrentes estarem atacando com preços reduzidos para tentar aumentar seu market share, o Fabricante de Autopeças continua recebendo novos projetos dos clientes atuais e conseguindo penetração em novos clientes, sendo uns dos aspectos importantes nestas conquistas a sua capacidade e recursos de engenharia de desenvolvimento de produto e de produção.

Apesar da queda de preço das commodities as empresa do setor não podem descuidar da sua saúde financeira e acatar todas as exigências de redução de preço dos clientes sem a devida compensação de custos, ou garantindo uma margem mínima de lucratividade, sob pena de serem levados saírem do mercado.

Considerando o poderio dos compradores e fornecedores, assim como a rivalidade entre as empresas do setor e a evolução tecnológica que pode vir a afetar o produto no futuro, a empresa precisa estar atenta com relação a manutenção de seu market share sem porém deixar de atentar para a sua rentabilidade que irá garantir o seu futuro.

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir .

1) Foi escolhido projeto do produto como primeiro campo da competição considerando que é o segundo campo valorizado pelos clientes. Os clientes necessitam de empresas que tenham potencial e capacidade técnica de desenvolvimento de produtos e trabalhem como co-designers nos seus projetos. Que possam lhes dar suporte, assistência e efetuar todas os testes e validações de produto para garantir o atendimento as especificações. Com estes recursos e trabalhando mais próximo dos clientes existe uma grande possibilidade de obtenção de novos negócios já na fase de nascimento do projeto. Este é o primeiro campo eleito pela empresa, possui foco muito bom $(0, 0,829)$ e sua dispersão está em $0,765$.

2) Foi escolhido qualidade do produto como segundo campo da competição considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantém uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações. Este campo é o terceiro campo valorizado pelos clientes e também o terceiro campo eleito pela empresa, seu foco é bom, está em $0, 813$ e sua dispersão é uma das mais baixas $0, 770$.

3) Foi escolhido preço como primeiro campo coadjuvante considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente. Seu foco relativamente baixo $(0, 800)$ valor passível de ser melhorado e sua dispersão é de $0, 813$.

4) Foi escolhido imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, por se tratar de um campo que deve vir á ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento. Este campo possui o maior foco $0,829$ e a dispersão está em $0,779$, sendo um campo onde a empresa tem feito esforço para manter em ordem e em dia os seus compromissos financeiros, legais, fiscais e tributários entre outros,

além de zelar para manter a confiabilidade dos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

Com a definição da estratégia competitiva de negócios podemos avaliar a décima diretriz e entendemos que seguindo esta estratégia a empresa estará atendendo os objetivos permanentes mencionados no quadro 3.1 no que diz respeito a atender as expectativas dos seus clientes e ser rentável para seus acionistas, manter sua longevidade no mercado, ser líder de mercado no produto que atuar, ser pioneira e inovadora, manter expansão através de novos negócios e novos clientes e obter condições de reinvestimento e distribuição de lucros.

2 – Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado.

Definidos os campos que a empresa deverá competir passamos a avaliação das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negocio em decorrência do ciclo de vida do produto, estágio de evolução do mercado e a participação de mercado.

Para termos uma melhor classificação das fases do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e da participação da empresa no mercado, elaboramos um questionário - Apêndice 08 - que foi distribuído entre os gestores. Foram entregues oito questionários e 6 retornaram respondidos. Com base neste questionário, identificamos que este produto se encontra no estágio de maturidade tanto em relação ao ciclo de vida e quanto no estágio de mercado e a empresa estudada é líder de mercado neste produto.

Com a classificação obtida seguimos a análise das recomendações de Contador (2008):

Quadro 3.12 – Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado para o produto Alavanca de Câmbio.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO Fase de maturidade	ANÁLISE
Primeira recomendação: certificar-se de que o produto se encontra na fase de maturidade.	Já certificado conforme questionário Apêndice 08.
Segunda recomendação: tentar descobrir novas aplicações para o produto e adequar seu projeto a elas, insistindo na competição em projeto do produto, a fim de que as vendas voltem a crescer em taxas maiores.	Não se aplica ao produto, que é especificado pelo cliente.
Terceira recomendação: alterar o campo da competição do par produto/mercado, passando a competir, no mesmo mercado com mesmo produto, num dos campos de preço (preço propriamente dito, prêmio e/ou promoção, condições de pagamento).	Elegemos preço como primeiro campo coadjuvante para competir em preço propriamente dito. Pois tanto os clientes como a concorrência exigem que a empresa se movimente no sentido de reduzir preços.
Quarta recomendação: Revitalizar o produto, introduzindo pequenas alterações na tentativa de retorná-lo à fase de crescimento, por meio da adoção de uma das recomendações da fase de crescimento.	O produto em si não pode ser modificado, pois está atrelado a especificações do cliente.
Quinta recomendação: se o produto competia em projeto na fase de crescimento, mudar o campo para competição em qualidade do produto e/ou em imagem do produto e da marca ou em outro campo valorizado pelos clientes.	Não se aplica. Resolvemos manter o campo projeto do produto como primeiro campo da competição e o campo qualidade como o segundo campo da competição, conforme análise das diretrizes.
Sexta recomendação: passar a competir em atendimento sem abandonar os campos onde competia, por exemplo, projeto do atendimento e/ou qualidade do atendimento.	Não se aplica. Para este produto não foi identificado que o atendimento é valorizado pelo cliente e nem é um campo onde a empresa compete.
Sétima recomendação: Adotar uma das recomendações relativas à estratégia de empresa centrada em nicho.	Não se aplica. Este produto não se enquadra em nicho de mercado.
Oitava recomendação: Oferecer produto coadjuvante.	Não se aplica a este produto. Para este produto é o cliente que faz a especificação do que deseja receber.

<p style="text-align: center;">ESTÁGIO DO MERCADO Estágio de maturidade</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE</p>
<p>Recomendação: Adotar as recomendações relativas à respectiva fase do ciclo de vida do produto, além das diretrizes gerais.</p>	<p>Como já vimos estas recomendações foram analisadas e podem-se adotar algumas das recomendações aplicáveis.</p>
<p style="text-align: center;">PARTICIPAÇÃO DO MERCADO Líder</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE</p>
<p>Primeira recomendação: Manter e procurar ampliar suas vantagens competitivas atuais competindo nos mesmos campos. Para isso é necessário aumentar o foco das armas relevantes nos campos da competição nos quais atua.</p>	<p>A eleição dos campos manteve o primeiro campo da competição como sendo o campo de projeto do produto e trouxe o campo qualidade da terceira para a segunda posição, uma vez que este campo é importante para a manutenção dos negócios atuais e obtenção de novos projetos.</p>
<p>Segunda Recomendação: Reduzir o preço do produto para expandir a demanda do mercado, mantendo todas as outras características do produto. A redução de preço deve ser feita segundo os preceitos do campo da competição prêmio e/ou promoção, por duas razões: os concorrentes possivelmente acompanharão o que expandirá a demanda geral, e possibilitará o retorno ao preço anterior para recuperar a rentabilidade perdida.</p>	<p>Não se aplica neste caso, uma vez que os volumes não aumentam em função de promoções e não se pode voltar o preço posteriormente.</p>
<p>Terceira recomendação: Procurar expandir a demanda de mercado por meio de penetração em empresas que não compram o produto.</p>	<p>Existem oportunidade e a empresa pode procurar a penetração em clientes para o qual não ainda fornece este produto.</p>
<p>Quarta recomendação: Procurar expandir a demanda do mercado por meio do incentivo a novos usos do produto e/ou ao uso de maior quantidade.</p>	<p>Não se aplica a este produto, uma vez que o uso e aplicação, quantidade é definido pelo cliente.</p>
<p>Quinta recomendação: Ficar atenta ao aumento de custos que corroa a rentabilidade.</p>	<p>Buscar alternativas para compensar o aumento de custos, bem como procurar negociar repasse dos mesmos junto ao cliente.</p>
<p>Sexta recomendação: Se a empresa desafiante decidiu competir com produtos similares aos seus, nos mesmos campos e nos mesmos mercados, mas com preço menor, não equiparar o preço do produto e eleger imagem do produto e da marca como campo da competição.</p>	<p>Imagem do produto e da marca não aparecem como campos valorizados pelos clientes. Para competir nesta situação foi eleito o campo imagem de empresa confiável.</p>
<p>Sétima recomendação: se a empresa desafiante é líder em outro mercado, contra-atacá-la no seu território, adotando as recomendações de desafiante.</p>	<p>Esta recomendação é aplicável e neste caso existem oportunidades para contra-atacar o concorrente em clientes onde ele é mais representativo.</p>
<p>Oitava recomendação: não deixar nenhuma ação de uma empresa</p>	<p>Esta recomendação é importante para manter e estreitar o relacionamento com os clientes não</p>

concorrente sem resposta, evidenciando que está atenta aos movimentos competitivos e que o contra-ataque é imediato.	permitindo surpresas por parte dos concorrentes sem que haja uma ação rápida.
Nona recomendação: adquirir ou associar-se a outra empresa para aumentar sua participação de mercado.	Procurar a associação ou aquisição de empresa concorrente para aumentar a participação no mercado. Existe oportunidade neste sentido.

Fonte: Autor

Com base na análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio podemos concluir que os campos eleitos estão adequados tendo em vista que:

A eleição do campo projeto do produto como primeiro campo da competição atende a primeira recomendação do estágio de mercado e possibilita a empresa também a atender a terceira e a sétima recomendações deste mesmo estágio.

A eleição do campo qualidade do produto como segundo campo da competição atende a quinta recomendação do ciclo de vida do produto e a quinta recomendação do estágio de mercado e auxilia a empresa a atender a terceira recomendação do estágio de mercado.

A eleição do campo preço como primeiro campo coadjuvante atende a terceira recomendação do ciclo de vida do produto e a quinta recomendação do estágio de mercado, visando investir nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade para reduzir custos e fortalecer-se financeiramente.

A eleição do campo imagem de empresa confiável atende a sexta recomendação e auxilia a empresa a atender a terceira e a nona recomendação do estágio de participação do mercado.

3 – Definição das estratégias coadjuvantes

Contador (2008) define como estratégias coadjuvantes aquelas que por si só não se justificam, mas que complementam a estratégia competitiva de negócios e que auxiliam na sua implementação.

Na avaliação efetuada adotamos como estratégias coadjuvantes:

a) estratégia de penetração de mercado visando atingir clientes onde a empresa ainda não fornece seus produtos;

b) estratégia de escopo visando atender um dos objetivos permanentes que é a valorização do relacionamento da empresa com seus funcionários.

3.6.4. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Cabo de Freio

A síntese das informações obtidas no capítulo anterior para o produto Cabo de Freio é mostrada na tabela 3.14 abaixo:

Tabela 3.15 – Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Cabo de Freio.

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Projeto do produto	Imagem de empresa confiável	Prazo entrega do produto	Qualidade do atendimento	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º		4º		
Do concorrente “E”	1º	2º	3º			4º	
Do concorrente “F”	1º	2º	3º		4º		
Do concorrente “D”	1º	2º	3º			4º	
Do concorrente “G”	1º	2º	3º			4º	
Fabricante de Autopeças	1º	2º	3º	4º			0, 817
VARIÁVEIS							
Foco	0, 800	0, 813	0, 829	0, 829		0, 815	
Dispersão	0, 813	0, 770	0, 765	0, 779		0, 820	
Aproveitamento	-0, 013	0,043	0, 064	0, 050		-0, 005	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1º	2º		4º		3º	0, 817

Fonte: Autor

1 – Análise das diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Cabo de Freio.

Efetuamos para o produto Cabo de Freio a análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva:

Quadro 3.13 – Análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócios para o produto Cabo de Freio.

DIRETRIZES GERAIS	ANÁLISE
<p>Diretriz 1 Escolher os campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes:</p>	<p>O mapa estratégico mostra que o primeiro e segundo campos da competição e o primeiro campo coadjuvante estão alinhados com os campos valorizados pelos clientes, apenas o segundo campo coadjuvante difere entre o valorizado pelo cliente e pelo Fabricante de Autopeças.</p>
<p>Diretriz 2 Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher os campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos.</p>	<p>Esta diretriz contradiz a primeira, uma vez que neste caso, teremos uma posição dos campos inversa aos valorizados pelos clientes conforme nos mostra a tabela 3.14.</p>
<p>Diretriz 3 Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete das vulnerabilidades, do ímpeto e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição.</p>	<p>Os principais concorrentes competem em preço como primeiro campo da competição, porém não se consegue caracterizar se os produtos têm o mesmo desempenho de qualidade e se atendem todas as exigências dos clientes. Em alguns casos o que se aprova inicialmente não é reproduzido na produção em escala.</p>
<p>Diretriz 4 Escolher os campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.</p>	<p>Neste caso temos a mesma situação da segunda diretriz onde o poderio competitivo está inversamente posicionado em relação aos campos valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 5 Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com focos diferentes. Em casos onde essa situação não é factível a recomendação é escolher um como campo da competição e outro como coadjuvante.</p>	<p>No mercado em que a empresa está inserida não há como não haver incompatibilidade, pois preço e qualidade como monstado na Tabela 3.13 estão entre os três primeiros campos valorizados pelos clientes.</p>

<p>Diretriz 6 Decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.</p>	<p>Esta diretriz não se aplica ao produto em análise, pois o cliente é quem especifica o produto e o fornecedor tem que atender as características técnicas, qualidade e quantidade especificadas.</p>
<p>Diretriz 7 Levar em consideração o nível de satisfação do concorrente em relação a sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.</p>	<p>Não há subsídios para considerar esta diretriz.</p>
<p>Diretriz 8 Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.</p>	<p>Neste mercado os clientes estão cada vez mais buscando alternativas para redução dos custos dos seus produtos, tendo em vista o setor ser altamente competitivo e ainda estar passando por uma retração jamais vista na sua história. Portanto a competição no campo preço é bastante grande visando manter as vendas. Os concorrentes por sua vez estão fazendo de tudo para manter ou aumentar seu market share, o que torna a concorrência muito acirrada no mercado. As commodities estão em queda, o que possibilita oportunidades de redução de custos. Além disto, muitas empresas concorrentes estão passando por situações financeiras bastante complicadas e podem se colocar em posição mais delicada se optarem por baixar demais suas margens.</p>
<p>Diretriz 9 Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.</p>	<p>O Fabricante de Autopeças é fornecedor exclusivo da indústria automobilística e 75% de suas vendas estão concentradas em três grandes clientes, o que determina uma forte pressão por parte dos clientes. Por outro lado seus principais fornecedores são as usinas siderúrgicas e os fabricantes de resinas termoplásticas, que apesar de neste momento estarem reduzindo seus preços devido a queda de consumo das commodities, possuem uma grande força de imposição de preços no mercado quando este está em alta. Desta forma as alternativas de estratégia devem levar em consideração o poder do cliente e dos fornecedores. Outro fator a ser considerado é a intensa rivalidade entre empresas existentes, sendo que para este produto o fabricante de autopeças possui principalmente concorrentes locais que tentam aumentar seu market share. Todavia existem empresas com dificuldades financeiras que podem vir a sair do mercado, sendo este um cuidado a ser tomado. A ameaça de novos entrantes neste par/produto mercado pode ser considerada um risco baixo, pois existe necessidade de grandes investimentos. A entrada de produtos substitutos não pode ser avaliada, porém não pode deixar de ser considerada, dada a evolução tecnológica.</p>

<p>Diretriz 10 Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes conforme proposto.</p>	<p>Esta diretriz será avaliada após a conclusão da estratégia competitiva de negócios.</p>
--	--

Fonte: Autor

Considerando as diretrizes acima concluímos que:

O mercado está passando por grandes transformações na cadeia de fornecedores deste produto com empresas sofrendo com muitas dificuldades para se manter no mercado, algumas até correndo risco de não sobreviverem a situação pela qual estão passando. Muito disto se deve a forte concorrência e disputa em preço que é o primeiro campo valorizado pelo cliente e por todos os concorrentes e ao fato de que as montadoras sempre canibalizaram seus fornecedores, levando suas margens a patamares insuportáveis.

Apesar da queda de preço das commodities as empresa do setor não podem descuidar da sua saúde financeira e acatar todas as exigências de redução de preço dos clientes sem a devida compensação de custos, ou garantindo uma margem mínima de lucratividade, sob pena de serem levados a saírem do mercado.

Considerando o poderio dos compradores e fornecedores, assim como a rivalidade entre as empresas do setor e a evolução tecnológica que pode vir a afetar o produto no futuro, a empresa precisa estar atenta com relação a manutenção de seu market share sem porém deixar de lado a sua rentabilidade que irá garantir o seu futuro.

O Fabricante de Autopeças é uma empresa com condição privilegiada no que diz respeito à saúde financeira em se tratando de sua subsidiária brasileira. Além disto mantém uma participação muito boa de mercado neste tipo de produto e é reconhecido pelos clientes como um dos principais fornecedores deste segmento.

O mapa estratégico mostra que as empresas que concorrem neste produto estão disputando praticamente nos mesmos campos, porém isto não significa que a empresa não possa seguir um caminho de diferenciação das demais e desta forma tentar se destacar de seus concorrentes. Atualmente o Fabricante de Autopeças possui 57% do mercado de cabos de freio, porém, já existe uma projeção de que esta participação venha a ser reduzida até 2013 por avanço da concorrência. Todavia um dos grandes fabricantes de veículos do mercado ainda não é cliente da empresa e pode ser abordado no sentido de tentar ampliar o market share.

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir:

1) Foi escolhido preço como primeiro campo da competição considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. A empresa tem perdido mercado para seus concorrentes e deve trabalhar no sentido de obter ganhos que possam refletir nos seus preços ao cliente. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente. Seu foco relativamente baixo (0, 800) valor passível de ser melhorado e sua dispersão é a mais baixa 0, 813.

2) Foi escolhido o campo qualidade do produto como segundo campo da competição considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantêm uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações. Este campo é o segundo campo valorizado pelos clientes neste produto e também o segundo campo eleito pela empresa, seu foco é bom, está em 0, 813 e sua dispersão é uma das mais baixas 0, 770.

3) Foi escolhido o campo qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante. O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes (CONTADOR, 2008). Propusemos este campo da competição considerando que a empresa tem perdido mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes aonde ainda detém maior participação, bem como nos clientes onde tem perdido participação e, além disto, procurar alavancar negócios nos clientes que ainda não compram seu produto. Deve inclusive aproveitar o momento onde algumas empresas concorrentes estão em condições delicadas financeiramente e a situação cambial desfavorável a importação para abordar novos clientes. Este campo é o terceiro campo da competição da empresa, seu foco é bom (0, 815) e sua dispersão é a segunda maior neste produto (0, 820) e deve ser melhorada com a adequação das armas.

4) Foi escolhido imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, por se tratar de um campo que deve vir á ser mais observado, tendo em vista o número de

empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento. Este campo possui o maior foco 0,829 e a dispersão está em 0,779, sendo um campo onde a empresa tem feito esforço para manter em ordem e em dia os seus compromissos financeiros, legais, fiscais e tributários entre outros, além de zelar para manter a confiabilidade dos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade..

Com a definição da estratégia competitiva de negócios podemos avaliar a décima diretriz e entendemos que seguindo esta estratégia a empresa estará atendendo os objetivos permanentes mencionados no quadro 3.1 no que diz respeito a atender as expectativas dos seus clientes e ser rentável para seus acionistas, manter sua longevidade no mercado, ser líder de mercado no produto que atuar, ser pioneira e inovadora, manter expansão através de novos negócios e novos clientes e obter condições de reinvestimento e distribuição de lucros.

2 – Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado.

Com base na classificação encontrada através do questionário aplicado este produto se encontra na fase de maturidade tanto no ciclo de vida como no estágio de mercado e a empresa é líder na participação de mercado, a partir disto efetuamos a análise das recomendações conforme abaixo:

Quadro 3.14

Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado para o produto Cabo de Freio.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO Fase de maturidade	ANÁLISE
Primeira recomendação: certificar-se de que o produto se encontra na fase de maturidade.	Já certificado conforme questionário Apêndice 08.
Segunda recomendação: tentar descobrir novas aplicações para o produto e adequar seu projeto a elas, insistindo na competição em projeto do produto, a fim de que as vendas voltem a crescer em taxas maiores.	Não se aplica ao produto, que é especificado pelo cliente.
Terceira recomendação: alterar o campo da	A empresa já compete em preço e mantivemos

competição do par produto/mercado, passando a competir, no mesmo mercado com mesmo produto, num dos campos de preço (preço propriamente dito, prêmio e/ou promoção, condições de pagamento).	o preço como primeiro campo da competição.
Quarta recomendação: Revitalizar o produto, introduzindo pequenas alterações na tentativa de retorná-lo à fase de crescimento, por meio da adoção de uma das recomendações da fase de crescimento.	O produto em si não pode ser modificado, pois está atrelado a especificações do cliente.
Quinta recomendação: se o produto competia em projeto na fase de crescimento, mudar o campo para competição em qualidade do produto e/ou em imagem do produto e da marca ou em outro campo valorizado pelos clientes.	Não se aplica. Resolvemos manter o campo preço primeiro campo da competição e o campo qualidade do produto segundo campo da competição, conforme análise das diretrizes.
Sexta recomendação: passar a competir em atendimento sem abandonar os campos onde competia, por exemplo, projeto do atendimento e/ou qualidade do atendimento.	Definido qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante.
Sétima recomendação: Adotar uma das recomendações relativas à estratégia de empresa centrada em nicho.	Não se aplica. Este produto não se enquadra em nicho de mercado.
Oitava recomendação: Oferecer produto coadjuvante.	Não se aplica a este produto. Para este produto é o cliente que faz a especificação do que deseja receber.
ESTÁGIO DO MERCADO Estágio de maturidade	ANÁLISE
Recomendação: Adotar as recomendações relativas à respectiva fase do ciclo de vida do produto, além das diretrizes gerais.	Como já vimos estas recomendações foram analisadas e podem-se adotar algumas das recomendações aplicáveis.
PARTICIPAÇÃO DO MERCADO Líder	ANÁLISE
Primeira recomendação: Manter e procurar ampliar suas vantagens competitivas atuais competindo nos mesmos campos. Para isso é necessário aumentar o foco das armas relevantes nos campos da competição nos quais atua.	A eleição dos campos manteve o campo preço como primeiro campo da competição e trouxe o campo qualidade de terceiro para segundo campo da competição.
Segunda Recomendação: Reduzir o preço do produto para expandir a demanda do mercado, mantendo todas as outras características do produto. A redução de preço deve ser feita segundo os preceitos do campo da competição prêmio e/ou promoção, por duas razões: os concorrentes possivelmente acompanharão o que expandirá a demanda geral, e possibilitará o retorno ao	Não se aplica neste caso, uma vez que os volumes não aumentam em função de promoções e não se pode voltar o preço posteriormente.

preço anterior para recuperar a rentabilidade perdida.	
Terceira recomendação: Procurar expandir a demanda de mercado por meio de penetração em empresas que não compram o produto.	Existem oportunidade e a empresa pode procurar a penetração em clientes para o qual não ainda fornece este produto.
Quarta recomendação: Procurar expandir a demanda do mercado por meio do incentivo a novos usos do produto e/ou ao uso de maior quantidade.	Não se aplica a este produto, uma vez que o uso e aplicação, quantidade é definido pelo cliente.
Quinta recomendação: Ficar atenta ao aumento de custos que corroa a rentabilidade.	Buscar alternativas para compensar o aumento de custos, bem como procurar negociar repasse dos mesmos junto ao cliente.
Sexta recomendação: Se a empresa desafiante decidiu competir com produtos similares aos seus, nos mesmos campos e nos mesmos mercados, mas com preço menor, não equiparar o preço do produto e eleger imagem do produto e da marca como campo da competição.	Imagem do produto e da marca não aparecem como campos valorizados pelos clientes. Para competir nesta situação foi eleito o campo imagem de empresa confiável.
Sétima recomendação: se a empresa desafiante é líder em outro mercado, contra-atacá-la no seu território, adotando as recomendações de desafiante.	Esta recomendação é aplicável e neste caso existem oportunidades para contra-atacar o concorrente em clientes onde ele é mais representativo.
Oitava recomendação: não deixar nenhuma ação de uma empresa concorrente sem resposta, evidenciando que está atenta aos movimentos competitivos e que o contra-ataque é imediato.	Esta recomendação é importante para manter e estreitar o relacionamento com os clientes não permitindo surpresas por parte dos concorrentes sem que haja uma ação rápida.
Nona recomendação: adquirir ou associar-se a outra empresa para aumentar sua participação de mercado.	Procurar a associação ou aquisição de empresa concorrente para aumentar a participação no mercado. Existe oportunidade neste sentido.

Fonte: Autor

Feita a análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio podemos concluir que os campos eleitos estão adequados tendo em vista que:

A eleição do preço do produto como primeiro campo da competição atende a a terceira recomendação do ciclo de vida do produto. Atende a primeira recomendação, assim como auxilia a atender a terceira, a quinta e a sétima recomendações da participação no mercado, visando investir nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade para reduzir custos e fortalecer-se financeiramente.

A eleição da qualidade do produto como segundo campo da competição atende a primeira recomendação e auxilia a empresa a atender a terceira e a sétima recomendação da participação de mercado.

A eleição da qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante atende a sexta recomendação do ciclo de vida do produto. Atende também a terceira e a sétima recomendações da participação de mercado.

A eleição da imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante atende a sexta recomendação e auxilia a empresa a atender a terceira e a sétima recomendações da participação de mercado.

3 – Definição das estratégias coadjuvantes

As estratégias coadjuvantes pra este produto são as mesmas já definidas para o produto Alavanca de Câmbio.

3.6.5. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Macaco:

A síntese das informações obtidas no capítulo anterior para o produto Macaco é apresentada na equipe e mostrada na tabela abaixo:

Tabela 3.16 – Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Macaco.

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Projeto do produto	Imagem do produto e da marca	Qualidade do atendimento	Imagem empresa confiável	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1°	2°	3°		4°		
Do concorrente “H”	1°	2°	3°		4°		
Do concorrente “I”	1°	2°	3°		4°		
Do concorrente “J”	1°	2°	3°		4°		
Fabricante de Autopeças	1°	2°	3°	4°			0, 818
VARIÁVEIS							
Foco	0, 800	0, 813	0, 829	0, 831	0, 815	0, 829	
Dispersão	0, 813	0, 770	0, 765	0, 788	0, 820	0, 779	
Aproveitamento	-0, 013	0, 043	0, 064	0, 043	-0, 005	0, 050	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1°		3°		2°	4°	0, 818

Fonte: Autor

1 – Análise das diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio

O quadro abaixo mostra a análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócio:

Quadro 3.15 – Análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócios para o produto Macaco

DIRETRIZES GERAIS	ANÁLISE
<p>Diretriz 1 Escolher os campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes:</p>	<p>O mapa estratégico mostra que o primeiro e segundo campos da competição e o primeiro campo coadjuvante estão alinhados com os campos valorizados pelos clientes, apenas o segundo campo coadjuvante difere entre o valorizado pelo cliente e pelo Fabricante de Autopeças.</p>
<p>Diretriz 2 Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher os campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos.</p>	<p>Esta diretriz contradiz a primeira, uma vez que neste caso, teremos uma posição dos campos inversa aos valorizados pelos clientes conforme nos mostra a tabela 3.14.</p>
<p>Diretriz 3 Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete das vulnerabilidades, do ímpeto e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição.</p>	<p>Os principais concorrentes competem em preço como primeiro campo da competição, porém não se consegue caracterizar se os produtos têm o mesmo desempenho de qualidade e se atendem todas as exigências dos clientes. Em alguns casos o que se aprova inicialmente não é reproduzido na produção em escala.</p>
<p>Diretriz 4 Escolher os campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.</p>	<p>Neste caso temos a mesma situação da segunda diretriz onde o poderio competitivo está inversamente posicionado em relação aos campos valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 5 Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com focos diferentes. Em casos onde essa situação não é factível a recomendação é escolher um como campo da competição e</p>	<p>No mercado em que a empresa está inserida não há como não haver incompatibilidade, pois preço e qualidade como monstado na Tabela 3.14 estão entre os três primeiros campos valorizados pelos clientes.</p>

outro como coadjuvante.	
<p>Diretriz 6 Decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.</p>	<p>Esta diretriz não se aplica ao produto em análise, pois o cliente é quem especifica o produto e o fornecedor tem que atender as características técnicas, qualidade e quantidade especificadas.</p>
<p>Diretriz 7 Levar em consideração o nível de satisfação do concorrente em relação a sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.</p>	<p>Não há subsídios para considerar esta diretriz.</p>
<p>Diretriz 8 Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.</p>	<p>Neste mercado os clientes estão cada vez mais buscando alternativas para redução dos custos dos seus produtos, tendo em vista o setor ser altamente competitivo e ainda estar passando por uma retração jamais vista na sua história. Portanto a competição no campo preço é bastante grande visando manter as vendas. Os concorrentes por sua vez estão fazendo de tudo para manter ou aumentar seu market share, o que torna a concorrência muito acirrada no mercado. As commodities estão em queda, o que possibilita oportunidades de redução de custos. Além disto, muitas empresas concorrentes estão passando por situações financeiras bastante complicadas e podem se colocar em posição mais delicada se optarem por baixar demais suas margens.</p>
<p>Diretriz 9 Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.</p>	<p>O Fabricante de Autopeças é fornecedor exclusivo da indústria automobilística e 75% de suas vendas estão concentradas em três grandes clientes, o que determina uma forte pressão por parte dos clientes. Por outro lado seus principais fornecedores são as usinas siderúrgicas, que apesar de neste momento estarem reduzindo seus preços devido à queda de consumo das commodities, possuem uma grande força de imposição de preços no mercado quando este está em alta. Desta forma as alternativas de estratégia devem levar em consideração o poder do cliente e dos fornecedores. Outro fator a ser considerado é a intensa rivalidade entre empresas existentes, para este produto o fabricante de autopeças é considerado empresa desafiante e um principal concorrente no mercado que detém a maior parcela de participação. A ameaça de novos entrantes neste par/produto mercado pode ser considerada um risco médio, pois existe necessidade de certos investimentos, porém existe a possibilidade de importação desde que a</p>

	taxa cambial esteja um pouco menor. A entrada de produtos substitutos não pode ser avaliada, porém não pode deixar de ser considerada, dada a evolução tecnológica.
Diretriz 10 Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes conforme proposto.	Esta diretriz será avaliada após a conclusão da estratégia competitiva de negócios.

Fonte: Autor

Considerando as diretrizes acima concluímos que:

O mapa estratégico mostra que neste mercado todas as empresas estão concorrendo praticamente nos mesmos campos, sendo o campo preço o primeiro campo da competição e também o primeiro campo valorizado pelo cliente, porém na significa que a empresa não possa seguir um caminho de diferenciação das demais e desta forma tentar se destacar de seus concorrentes.

Neste produto existe certa concentração de negócios com uma mesma empresa que detém mais de 60% do mercado. O Fabricante de Autopeças possui em torno de 14% de participação neste mercado fornecendo apenas para uma das montadoras de veículos, havendo, portanto oportunidades para ampliar este market share.

Os clientes neste produto assim como nos demais buscam de redução de preços, inclusive avaliando alternativas de importação de produtos vindo da China, o que gera um ambiente altamente competitivo em preço, sem deixar de atender as exigências dos clientes em termos de qualidade.

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição proposto onde a empresa deve competir:

1) Foi escolhido preço como primeiro campo da competição considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. O mercado é dominado por uma empresa que detém a maior parcela de participação. Desta forma deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a

produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço para poder ampliar sua participação. Seu foco é relativamente baixo (0, 800), porém é um valor passível de ser melhorado e sua dispersão é a mais baixa 0, 813.

2) Foi escolhido o campo qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante considerando que a empresa tem oportunidade de ampliar sua participação de mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes atuais e com os clientes aonde ainda não fornece este produto. O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes (CONTADOR, 2008). Este campo é o terceiro campo da competição da empresa e o quarto valorizado pelos clientes, seu foco é bom, está em 0, 813 e sua dispersão é uma das mais baixas 0, 770.

3) Foi escolhido projeto do produto como primeiro campo coadjuvante considerando que este é um campo valorizado pelos clientes. Os clientes necessitam de empresas que tenham potencial e capacidade técnica de desenvolvimento de produtos e trabalhem como co-designers nos seus projetos. Que possam lhes dar suporte, assistência e efetuar todas os testes e validações de produto para garantir o atendimento as especificações. Com estes recursos e trabalhando mais próximo dos clientes existe uma grande possibilidade de obtenção de novos negócios já na fase de nascimento do projeto possui foco muito bom foco (0, 0,829) e sua dispersão está em 0,765.

4) Foi escolhido imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante. Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, deverá ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento. Este campo possui o maior foco 0,829 e a dispersão está em 0,779, sendo um campo onde a empresa tem feito esforço para manter em ordem e em dia os seus compromissos financeiros, legais, fiscais e tributários entre outros, além de zelar para manter a confiabilidade dos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

Com a definição da estratégia competitiva de negócios podemos avaliar a décima diretriz e entendemos que seguindo esta estratégia a empresa estará atendendo os objetivos permanentes mencionados no quadro 3.1 no que diz respeito a atender as expectativas dos seus clientes e ser rentável para seus acionistas, manter sua longevidade no mercado, ser líder de mercado no produto que atuar, ser pioneira e inovadora, manter expansão através de novos negócios e novos clientes e obter condições de reinvestimento e distribuição de lucros.

2- Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado.

Foi verificado que o produto em questão se encontra na fase de maturidade tanto no ciclo de vida como no estágio de mercado, neste caso a empresa estuda ocupa a posição de desafiante. Diante deste cenário foi efetuada a análise das recomendações como segue.

Quadro 3.16

Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado para o produto Macaco.

CICLO DE VIDA PRODUTO Fase de maturidade	ANÁLISE
Primeira recomendação: certificar-se de que o produto se encontra na fase de maturidade.	Já certificado conforme questionário – Quadro 3.11.
Segunda recomendação: tentar descobrir novas aplicações para o produto e adequar seu projeto a elas, insistindo na competição em projeto do produto, a fim de que as vendas voltem a crescer em taxas maiores.	Não se aplica ao produto, que é especificado pelo cliente.
Terceira recomendação: alterar o campo da competição do par produto/mercado, passando a competir, no mesmo mercado com mesmo produto, num dos campos de preço (preço propriamente dito, prêmio e/ou promoção, condições de pagamento).	No caso deste produto o campo da competição já é o preço.
Quarta recomendação: Revitalizar o produto, introduzindo pequenas alterações na tentativa de retorná-lo à fase de crescimento, por meio da adoção de uma das recomendações da fase de crescimento.	O produto em si não pode ser modificado, pois está atrelado a especificações do cliente.
Quinta recomendação: se o produto competia em projeto na fase de crescimento, mudar o campo para competição em qualidade do produto e/ou em imagem do produto e da marca ou em outro campo valorizado pelos clientes.	Esta recomendação vai contra o campo valorizado pelo cliente que é preço. Elegemos o campo qualidade do atendimento que é um campo valorizado pelo cliente, como segundo campo da competição e imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante.
Sexta recomendação: passar a competir em atendimento sem abandonar os campos	Elegemos o campo qualidade do atendimento que é um campo valorizado pelo cliente, como

onde competia, por exemplo, projeto do atendimento e/ou qualidade do atendimento.	segundo campo da competição.
Sétima recomendação: Adotar uma das recomendações relativas à estratégia de empresa centrada em nicho.	Não se aplica. Este produto não se enquadra em nicho de mercado.
Oitava recomendação: Oferecer produto coadjuvante.	Não se aplica a este produto.
ESTÁGIO DO MERCADO Estágio de maturidade	ANÁLISE
Recomendação: Adotar as recomendações relativas à respectiva fase do ciclo de vida do produto, além das diretrizes gerais.	Adotar as recomendações aplicáveis
PARTICIPAÇÃO DO MERCADO Desafiante	ANÁLISE
Primeira recomendação: Escolher campos da competição e coadjuvantes diferentes dos da empresa líder se desejar esquivar-se da concorrência direta e criar competência nas armas relevantes desses campos, aumentando o foco.	Definido os campos atendimento como primeiro campo coadjuvante e imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante.
Segunda recomendação: Competir com produtos similares aos da empresa líder, nos mesmos campos e nos mesmos mercados mas temporariamente com preço menor, até ter ganho uns pontos de participação de mercado. Simultaneamente, investir nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente.	Os produtos neste mercado devem atender especificações dos clientes, portanto não se pode ter um produto similar, pois seguem desenhos e normas.
Terceira recomendação: Competir com produtos similares aos da empresa líder, nos mesmos campos, nos mesmos mercados e com preço equiparável se identificar que os clientes mostram algum tipo de insatisfação com o produto líder.	Mesma situação da segunda recomendação.
Quarta recomendação: Desenvolver armas relevantes mais potentes que as da empresa líder para competir com produtos similares aos da empresa líder, nos mesmos campos, nos mesmos mercados. É uma estratégia de confronto direto, de longo prazo e que exige altos investimentos. É portanto de difícil implementação.	Não se aplica. Neste mercado o cliente é quem especifica o produto e os fornecedores devem atender as suas exigências.

Quinta recomendação: Competir em projeto do produto desenvolvendo um produto ajustado a um nicho de mercado ou adaptando o produto a um nicho (quase sempre há lacunas no mercado que podem ser ocupadas, como cerveja <i>premium</i>).	Não se aplica. Este produto não se enquadra em nicho de mercado.
Sexta recomendação: Adquirir ou associar-se a outra empresa para aumentar sua participação de mercado. Esta estratégia deve vir acompanhada de outras das aqui citadas.	Procurar a associação ou aquisição de empresa concorrente para aumentar a participação no mercado.
Sétima recomendação: Explorar áreas geográficas não atendidas satisfatoriamente pelas concorrentes.	Avaliar oportunidade de fornecimento a clientes insatisfeitos com o atendimento dos concorrentes.
Oitava recomendação: Competir em preço com produtos de menor custo.	A empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente.
Nona recomendação: Adotar a estratégia de prêmio e/ou promoção (que é temporária) nos mercados menores a fim de enfraquecer as concorrentes.	Não se aplica neste caso, uma vez que os volumes não aumentam em função de promoções e não se pode voltar o preço posteriormente.
Décima recomendação: Criar ou ampliar a linha de produtos coadjuvantes.	Não se aplica a este produto.
Décima primeira recomendação: Competir em campos valorizados pelos clientes que ainda não foram explorados pelas empresas concorrentes.	Não se aplica. Conforme mostra o quadro 3.15 os campos valorizados pelo cliente já são explorados pelos concorrentes.

Fonte: Autor

Feita a análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio podemos concluir que os campos eleitos estão adequados tendo em vista que:

A escolha do preço do produto como primeiro campo da competição atende a terceira e a oitava recomendações do ciclo de vida do produto e auxilia a atender a sétima e a oitava recomendações da participação de mercado.

A escolha do campo qualidade do atendimento como segundo campo da competição atende a sexta recomendação do ciclo de vida do produto, bem como a primeira recomendação da participação de mercado.

A escolha do campo projeto do produto como primeiro campo coadjuvante atende a sétima recomendação da participação de mercado e auxilia em outros campos deste estágio.

A escolha do campo imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante atende a quinta recomendação do ciclo de vida do produto e auxilia a atender a sétima e a oitava recomendações da participação no mercado.

3 – Definição das estratégias coadjuvantes

As estratégias coadjuvantes para este produto são as mesmas já definidas para o produto Alavanca de Câmbio.

3.6.6. Alternativas de estratégia competitiva de negócio para o produto Estampados de Freio:

A síntese das informações obtidas no capítulo anterior para o produto Estampados de Freio são mostradas na tabela abaixo:

Tabela 3.17 – Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Estampados de Freio.

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Qualidade atendimento	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1°		2°	3°		4°	
Do concorrente “K”	1°	4°	2°			3°	
Do concorrente “L”	1°	3°	2°			4°	
Do concorrente “M”	1°	3°	2°			4°	
Do concorrente “N”	1°	4°	2°			3°	
Fabricante de Autopeças	1°		2°		4°	3°	0, 814
VARIÁVEIS							
Foco	0, 800	0, 829	0, 813		0, 829	0, 815	
Dispersão	0, 813	0, 765	0, 770		0, 779	0, 820	
Aproveitamento	-0, 013	0, 064	0, 043		0, 050	-0, 005	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1°		2°		4°	3°	0, 814

Fonte: Autor

1 – Análise das diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio

Quadro 3.17 – Análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócios para o produto Estampados de Freio

DIRETRIZES GERAIS	ANÁLISE
<p>Diretriz 1 Escolher os campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes:</p>	<p>De acordo com o mapa estratégico o primeiro campo valorizado pelo cliente neste produto é o preço e o segundo é o campo qualidade do produto, da mesma forma está classificado para os campos da competição do Fabricante de Autopeças, porém isto não ocorre nos campos coadjuvantes.</p>
<p>Diretriz 2 Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher os campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos.</p>	<p>Esta diretriz contradiz a primeira, uma vez que teremos uma posição dos campos inversa aos valorizados pelos clientes conforme nos mostra a tabela 3.15 não sendo possível, portanto seguir esta diretriz.</p>
<p>Diretriz 3 Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete das vulnerabilidades, do ímpeto e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição.</p>	<p>Tendo os fornecedores que seguirem especificações pré-determinadas pelos clientes, com relação ao produto não existem diferenciações. As empresas que competem neste mercado são empresas de menor porte, que não possuem o processo completo, tendo que contar com serviços de terceiros, que acaba aumentando os custos em serviço. Todavia com uma menor estrutura podem conseguir menor preço final. O Fabricante de Autopeças possui em torno de 50% da participação do mercado neste produto.</p>
<p>Diretriz 4 Escolher os campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.</p>	<p>Neste caso temos situação semelhante à segunda diretriz, não sendo viável seguir esta quarta diretriz.</p>
<p>Diretriz 5 Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, pois esse s campos exigem o uso de uma mesma arma com focos diferentes. Em casos onde essa situação não é factível a recomendação é escolher um como campo da competição e outro como coadjuvante.</p>	<p>No mercado em que a empresa está inserida não há como não haver incompatibilidade, pois preço e qualidade como mostrado na Tabela 3.15 estão entre os três primeiros campos valorizados pelos clientes.</p>
<p>Diretriz 6 Decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.</p>	<p>Esta diretriz não se aplica ao produto em análise, pois o cliente é quem especifica o produto e o fornecedor tem que atender as</p>

	características técnicas, qualidade e quantidade especificadas.
<p>Diretriz 7 Levar em consideração o nível de satisfação do concorrente em relação a sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.</p>	Não há subsídios para considerar esta diretriz.
<p>Diretriz 8 Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.</p>	Neste mercado os clientes estão cada vez mais buscando alternativas para redução dos custos dos seus produtos, tendo em vista o mercado automobilístico ser altamente competitivo e estar passando por uma retração jamais vista na sua história. Portanto a competição no campo preço é bastante grande. Os concorrentes por sua vez estão fazendo de tudo para manter ou aumentar seu market share o que torna a concorrência muito acirrada no mercado, apesar de que muitas empresas estarem passando por situações financeiras bastante complicadas e podem se colocar em posição mais delicada se optarem por baixar demais suas margens.
<p>Diretriz 9 Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria sub capítulo 3.4 – item 2 pagina 74.</p>	O Fabricante de Autopeças é fornecedor exclusivo da indústria automobilística e 75% de suas vendas estão concentradas em três grandes clientes, o que determina uma forte pressão por parte dos clientes. Por outro lado seus principais fornecedores são as usinas siderúrgicas e os fabricantes de resinas termoplásticas, que apesar de neste momento estarem reduzindo seus preços devido à queda de consumo das commodities, possuem uma grande força de imposição de preços no mercado quando este está em alta. Desta forma as alternativas de estratégia devem levar em consideração o poder do cliente e dos fornecedores. Outro fator a ser considerado é a intensa rivalidade entre empresas existentes, sendo que para este produto o fabricante de autopeças possui principalmente concorrentes locais que tentam aumentar seu market share. Todavia existem empresas com dificuldades financeiras que podem vir a sair do mercado, sendo este um cuidado a ser tomado. A ameaça de novos entrantes neste par/produto mercado pode ser considerada um risco médio, pois existe necessidade de certos investimentos, porém existe a possibilidade de importação desde que a taxa cambial esteja um pouco menor. A entrada de produtos substitutos não

	pode ser avaliada, pois não se tem notícia de produto que possa vir a substituir este em análise em espaço de tempo médio.
Diretriz 10 Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes conforme proposto.	Esta diretriz será avaliada após a conclusão da estratégia competitiva de negócios.

Fonte: Autor

Considerando as diretrizes acima concluímos que:

O mapa estratégico mostra que neste mercado todas as empresas estão concorrendo praticamente nos mesmos campos, sendo o campo preço o primeiro campo da competição e também o primeiro campo valorizado pelo cliente.

O Fabricante de Autopeças mantém uma participação muito boa de mercado neste tipo de produto, onde detém 50% e é reconhecido pelos clientes como um dos principais fornecedores deste segmento. Mantém certo diferencial em relação aos seus concorrentes já que possui um processo completo para produção deste tipo de produto, o que não acontece com seus concorrentes que compram o serviço de acabamento em pintura.

Algumas das empresas concorrentes neste mercado que fizeram grandes investimentos nos últimos anos, estão com muita dificuldade para honrar seus compromissos e estão perdendo mercado. Os clientes estão trabalhando para reduzir para reduzir custos de produção e, em alguns casos, estão verticalizando a produção e passando a produzir internamente ou tentando viabilizar a importação quando se trata de produto fabricado também em outros países.

Considerando o poderio dos compradores e fornecedores, assim como a rivalidade entre as empresas do setor, a empresa precisa estar atenta com relação à manutenção de seu market share sem, porém deixar de lado a rentabilidade que irá garantir o seu futuro.

Existe ainda oportunidade de crescimento neste mercado, considerando que um dos grandes fabricantes de sistema de freio ainda fabrica seus estampados de freio internamente, como faziam os demais no passado.

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir:

1) Foi escolhido preço como primeiro campo da competição considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. A empresa compete com empresas de menor porte que acabam em alguns casos conseguindo menor custo devido sua estrutura e ainda compete também com seus próprios clientes que tem a possibilidade de produzir este tipo de produto internamente. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente. Seu foco relativamente baixo (0, 800) valor passível de ser melhorado e sua dispersão é a mais baixa 0, 813.

2) Foi escolhido o campo qualidade do produto como segundo campo da competição considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantêm uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações. Este campo é o segundo campo valorizado pelos clientes neste produto e também o segundo campo eleito pela empresa seu foco é bom, está em 0, 813 e sua dispersão é uma das mais baixas 0, 770.

3) Foi escolhido o campo qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante considerando que a empresa tem oportunidade de ampliar sua participação de mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes atuais e com os clientes aonde ainda não fornece este produto. O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes (CONTADOR, 2008). Este campo é o terceiro campo da competição da empresa e o quarto valorizado pelos clientes, seu foco é bom, está em 0, 813 e sua dispersão é uma das mais baixas 0, 770.

4) Foi escolhido imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante. Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, deverá ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento. Este campo possui o maior foco 0,829 e a dispersão está em 0,779, sendo um campo onde a empresa tem feito esforço para manter em ordem e em dia os seus

compromissos financeiros, legais, fiscais e tributários entre outros, além de zelar para manter a confiabilidade dos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

Com a definição da estratégia competitiva de negócios podemos avaliar a décima diretriz e entendemos que seguindo esta estratégia a empresa estará atendendo os objetivos permanentes mencionados no quadro 3.1 no que diz respeito a atender as expectativas dos seus clientes e ser rentável para seus acionistas, manter sua longevidade no mercado, ser líder de mercado no produto que atuar, ser pioneira e inovadora, manter expansão através de novos negócios e novos clientes e obter condições de reinvestimento e distribuição de lucros.

2- Análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e em razão da participação de mercado.

Com base na classificação apresentada no questionário aplicado, o produto está na fase de maturidade no ciclo de vida e no estágio de mercado e a empresa é líder na participação de mercado. Diante disto efetuamos a seguinte análise das recomendações.

***Quadro 3.18 – Análise das recomendações
para formulação da estratégia competitiva de negócio em
decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado
e em razão da participação de mercado para o produto Estampados de freio.***

CICLO DE VIDA DO PRODUTO FASE DE MATURIDADE	ANÁLISE
Primeira recomendação: certificar-se de que o produto se encontra na fase de maturidade.	Já certificado conforme questionário – Quadro 3.11.
Segunda recomendação: tentar descobrir novas aplicações para o produto e adequar seu projeto a elas, insistindo na competição em projeto do produto, a fim de que as vendas voltem a crescer em taxas maiores.	Não se aplica ao produto, que é especificado pelo cliente.
Terceira recomendação: alterar o campo da competição do par produto/mercado, passando a competir, no mesmo mercado com mesmo produto, num dos campos de preço (preço propriamente dito, prêmio e/ou promoção, condições de pagamento).	No caso deste produto o campo da competição já é o preço.

<p>Quarta recomendação: Revitalizar o produto, introduzindo pequenas alterações na tentativa de retorná-lo à fase de crescimento, por meio da adoção de uma das recomendações da fase de crescimento.</p>	<p>O produto em si não pode ser modificado, pois está atrelado a especificações do cliente.</p>
<p>Quinta recomendação: se o produto competia em projeto na fase de crescimento, mudar o campo para competição em qualidade do produto e/ou em imagem do produto e da marca ou em outro campo valorizado pelos clientes.</p>	<p>Esta recomendação vai contra o campo valorizado pelo cliente que é preço. Elegemos o campo qualidade do atendimento que é um campo valorizado pelo cliente, como primeiro campo coadjuvante.</p>
<p>Sexta recomendação: passar a competir em atendimento sem abandonar os campos onde competia, por exemplo, projeto do atendimento e/ou qualidade do atendimento.</p>	<p>Elegemos o campo qualidade do atendimento que é um campo valorizado pelo cliente, como segundo campo da competição.</p>
<p>Sétima recomendação: Adotar uma das recomendações relativas à estratégia de empresa centrada em nicho.</p>	<p>Não se aplica. Este produto não se enquadra em nicho de mercado.</p>
<p>Oitava recomendação: Oferecer produto coadjuvante.</p>	<p>Não se aplica a este produto.</p>
<p style="text-align: center;">ESTÁGIO DO MERCADO ESTÁGIO DE MATURIDADE</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE</p>
<p>Recomendação: Adotar as recomendações relativas à respectiva fase do ciclo de vida do produto, além das diretrizes gerais.</p>	<p>Adotar as recomendações aplicáveis</p>
<p style="text-align: center;">PARTICIPAÇÃO DO MERCADO LÍDER</p>	<p style="text-align: center;">ANÁLISE</p>
<p>Primeira recomendação: Manter e procurar ampliar suas vantagens competitivas atuais competindo nos mesmos campos. Para isso é necessário aumentar o foco das armas relevantes nos campos da competição nos quais atua.</p>	<p>A eleição dos campos manteve os mesmos campos atuais.</p>
<p>Segunda Recomendação: Reduzir o preço do produto para expandir a demanda do mercado, mantendo todas as outras características do produto. A redução de preço deve ser feita segundo os preceitos do campo da competição prêmio e/ou promoção, por duas razões: os concorrentes possivelmente acompanharão o que expandirá a demanda geral, e possibilitará o retorno ao preço anterior para recuperar a</p>	<p>Não se aplica neste caso, uma vez que os volumes não aumentam em função de promoções e não se pode voltar o preço posteriormente.</p>

rentabilidade perdida.	
Terceira recomendação: Procurar expandir a demanda de mercado por meio de penetração em empresas que não compram o produto.	Tentar a penetração em clientes para o qual não ainda fornece este produto.
Quarta recomendação: Procurar expandir a demanda do mercado por meio do incentivo a novos usos do produto e/ou ao uso de maior quantidade.	Não se aplica a este produto, uma vez que o uso e aplicação, quantidade é definido pelo cliente.
Quinta recomendação: Ficar atenta ao aumento de custos que corroa a rentabilidade.	Buscar alternativas para compensar o aumento de custos, bem como procurar negociar repasse dos mesmos junto ao cliente.
Sexta recomendação: Se a empresa desafiante decidiu competir com produtos similares aos seus, nos mesmos campos e nos mesmos mercados, mas com preço menor, não equiparar o preço do produto e eleger imagem do produto e da marca como campo da competição.	Imagem do produto e da marca não aparecem como campos valorizados pelos clientes. Para competir nesta situação foi eleito o campo imagem de empresa confiável.
Sétima recomendação: se a empresa desafiante é líder em outro mercado, contra-atacá-la no seu território, adotando as recomendações de desafiante.	Não se aplica neste produto, pois o Fabricante de autopeças é líder de mercado e seus concorrentes são empresas menores e o próprio cliente.
Oitava recomendação: não deixar nenhuma ação de uma empresa concorrente sem resposta, evidenciando que está atenta aos movimentos competitivos e que o contra-ataque é imediato.	Esta recomendação é importante para manter e estreitar o relacionamento com os clientes não permitindo surpresas por parte dos concorrentes sem que haja uma ação rápida.
Nona recomendação: adquirir ou associar-se a outra empresa para aumentar sua participação de mercado.	Não se aplica para este produto, uma vez que existe capacidade de produção e os concorrentes disputam os mesmos clientes, não havendo oportunidade de aumentar o market share com esta ação.

Feita a análise das recomendações para formulação da estratégia competitiva de negócio podemos concluir que os campos eleitos estão adequados tendo em vista que:

A eleição do preço do produto como primeiro campo da competição atende a terceira recomendação do ciclo de vida do produto. Atende a primeira recomendação, assim como auxilia a atender a terceira, a quinta recomendações da participação no mercado, visando

investir nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade para reduzir custos e fortalecer-se financeiramente.

A eleição da qualidade do produto como segundo campo da competição atende a primeira recomendação e auxilia a empresa a atender a terceira recomendação da participação de mercado.

A eleição da qualidade do atendimento como primeiro campo coadjuvante atende a sexta recomendação do ciclo de vida do produto e também a terceira recomendação da participação de mercado.

A eleição da imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante atende a sexta recomendação e auxilia a empresa a atender a terceira recomendação da participação de mercado.

3 – Definição das estratégias coadjuvantes

As estratégias coadjuvantes pra este produto são as mesmas já definidas para o produto Alavanca de Câmbio.

3.7. FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

Segundo Contador (2008), o foco é a variável que explica a competitividade da empresa. A dispersão não influencia a competitividade, portanto reflete o desperdício de esforços e recursos. Definir estratégia competitiva pela metodologia do modelo de campos e armas da competição, é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes.

3.7.1. Cálculo do foco e da dispersão para o conjunto dos campos atuais

Antes de discutir a estratégia competitiva operacional é necessário analisar conjuntamente os vários campos escolhidos pela empresa pois, como mostra a Tabela 3.18, a intensidade de uma arma varia em função do campo ser da competição ou coadjuvante.

Além disso, é preciso conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos, uma vez que uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro, segundo Contador (2008), quando se analisa apenas um campo e a empresa atua em

vários campos, constata-se alto valor da dispersão devido às armas que são irrelevantes para esse campo mas relevantes para outro e também distorção do valor do foco conjunto.

Para calcular o foco e a dispersão das armas no conjunto formado pelos campos da competição e pelos coadjuvantes, é necessário conhecer a relevância conjunta. Considerando que uma arma relevante para o campo da competição é mais importante para a competitividade da empresa do que uma arma relevante para um campo coadjuvante, resolveu-se atribuir pesos à relevância das armas.

Assim, de acordo com a metodologia do modelo de campos e armas da competição, para o cálculo do foco considerando três campos, às armas relevantes para o campo da competição deve ser atribuído peso 1,67; às armas relevantes para o segundo campo, peso 1,33; e às armas relevantes para o terceiro campo, peso 1. Esses pesos foram estabelecidos a partir da representação das armas relevantes e irrelevantes na planilha de cálculo do foco e dispersão. Para facilitar a interpretação dos pesos, as duas últimas colunas da Tabela 3.18 mostram o peso das armas relevantes (AR) e o das armas irrelevantes (AI), evidenciando a equivalência entre a intensidade da arma e o peso.

Esses são, portanto os pesos a serem utilizados para calcular o foco e a dispersão das armas no conjunto dos campos, o que é necessário para a definição da intensidade das armas.

Tabela 3.18 – Recomendação sobre a intensidade de uma mesma arma em função da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado

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

Irrelevante	Relevante	Relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Semi-relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Irrelevante	3	1	
Irrelevante	Semi-relevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Semi-relevante	Semi-relevante	1		1
Irrelevante	Semi-relevante	Irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Irrelevante	Semi-relevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	1		1

Fonte: Contador, 2008

Neste estudo calculamos o foco e dispersão para o conjunto nos três campos para cada par produto/mercado considerando os três primeiros campos eleitos pela a empresa, sendo dois campos da competição e o primeiro campo coadjuvante, não foi considerado o segundo campo coadjuvante uma vez que o peso das armas para este campo em relação ao conjunto das armas é praticamente nulo.

Tabela 3.19
Cálculo do foco e dispersão conjuntos para o produto Alavanca de Câmbio.

CAMPOS: PROJETO DO PRODUTO / PREÇO / QUALIDADE DO PRODUTO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO ATUAIS			AR	AI	INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS	PONTUAÇÃO	
Nº	ARMA DA COMPETIÇÃO	PROJETO PRODUTO	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE PRODUTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
4	Automoção do Processo Produtivo	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	3	3,99	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	3	3	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
10	Sistema de materiais	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
12	Just in time (Produção puxada)	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
13	Rapidez de produção	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
14	Sistema de administração da logística	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
21	Liderança da alta administração	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	5	0	0
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
26	Engenharia Simultânea	RELEVANTE	SEMI	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	5	0	0
28	Revisão freqüente no projeto do produto	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
29	Teste do produto	RELEVANTE	SEMI	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
30	Análise de falhas do produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
33	Gestão da equipe de projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
34	Gestão do projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
35	Avaliação do projeto do produto	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	4	4	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	4	6,68	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
45	Gerenciamento por objetivos	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	3	5,01	0
SOMA					36	12	196	150	45
							4,08	0,831	0,750

Fonte: Autor

Na tabela 3.19 temos o cálculo do foco e dispersão das armas no conjunto dos campos para o produto Alavanca de Câmbio, as tabelas para os demais produtos se encontram no Apêndice 06.

Comparando-se os resultados com a Tabela 3.9 – Configuração do foco e dispersão para o produto Alavanca de Câmbio, nota-se que o foco conjunto é de 0,831 e ficou acima dos individuais (0,829; 0,800; 0,813;0,829) e que a dispersão conjunta é de 0,750 e ficou abaixo individuais (0, 765; 0,813; 0,770; 0,779).

Para o produto Cabo de Freio o foco conjunto é de 0,823 ficou próximo da média dos focos individuais que são 0,800; 0,814; 0,829 e 0,829. A dispersão conjunta 0,813 é igual a maior dispersão que é a do campo preço, enquanto as demais individuais estão em 0,770; 0,765 e 0,779.

Já o produto Macaco tem foco conjunto de 0,824 acima da média individual que estão classificados em 0,800; 0,813; 0,829 e 0,831. Na dispersão conjunta apresenta número acima das individuais em 0,815, sendo as individuais em 0,813; 0,770; 0,765 e 0,788.

No produto Estampado de Freio o foco conjunto ficou em 0,823 bem acima da média dos individuais que são 0,800; 0,813; 0,829 e 0,815. A dispersão conjunta como no caso anterior está acima das individuais de 0,813; 0,770; 0,779 e 0,820.

3.7.2. Metodologia para definição da estratégia competitiva operacional

Definir a estratégia competitiva operacional é definir as medidas administrativas necessárias ao aumento da intensidade das armas relevantes e das semi-relevantes (e eventualmente as necessárias para a redução da intensidade das armas irrelevantes). (CONTADOR,2008).

Para decidir sobre a intensidade das armas, alguns critérios devem, à medida do possível, ser obedecidos. Os mais freqüentemente adotados são os seguintes.

Primeiro critério: Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta. Assim, a melhoria numa arma aumenta o foco das armas em vários campos. Esse critério significa dar preferência às situações mais altas, que têm peso 1,67.

Segundo critério: Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade. Assim, a empresa passa a ter armas relevantes mais equilibradas. Este critério é também econômico, pois, de um modo geral, aumentar a intensidade de uma arma que esteja com baixa intensidade exige menor investimento do que aumentar a de uma que esteja com alta intensidade.

Terceiro critério: Aumentar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento. Assim, aumenta-se o foco a um mínimo custo.

Quarto critério: Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida. Assim, a empresa usufrui mais cedo dos benefícios de uma competitividade mais alta.

Quinto critério: Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil.

Sexto critério: Reduzir a intensidade das armas irrelevantes. Assim, a empresa estará reduzindo seus custos operacionais sem prejuízo de sua competitividade, já que a dispersão não a afeta. É muito comum as empresas se desfazerem de ativos e deixarem de realizar atividades que não tenham caráter estratégico. Em oposição, há outras empresas que não desinvestem, assentadas na hipótese de futuro aproveitamento.

Esses critérios são fundamentados na tese do modelo de campos e armas da competição. Como há correlação forte ou muito forte entre o foco e o grau de competitividade das empresas, em princípio não há distinção entre aumentar a intensidade de uma ou de outra arma desde que ambas sejam relevantes.

3.7.3. Intensidade das armas

Antes de passarmos para a definição de estratégia competitiva operacional foi necessário definirmos a intensidade das armas. Utilizando a recomendação das intensidades conforme classificação da Tabela 3.18 e analisando a intensidade de cada arma em cada campo da competição, definimos a intensidade proposta final que foi utilizada para definição das estratégias competitivas operacionais que são mostradas na Tabela 3.20.

Tabela 3.20 – Intensidade proposta das armas

nº	Denominação das Armas	Intensidade Proposta das Armas				Intensidade Proposta Final
		Alavanca Câmbio	Cabo Freio	Macaco	Estamp Freio	
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	2	2	2	3	2
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	1	1	2	1
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	5	5	5	5	5
4	Automoção do Processo Produtivo	5	5	5	5	5
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	5	5	5	5	5
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	5	5	5	5	5
7	Agilidade para reprogramar a produção	3	3	3	3	3
8	Agilidade para trocar de produto	5	5	5	5	5
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	5	5	5	5	5
10	Sistema de materiais	5	5	5	5	5
11	Controle e melhoria da qualidade	5	5	5	5	5
12	<i>Just in time</i> (Produção puxada)	5	5	5	5	5
13	Rapidez de produção	3	3	3	3	3
14	Sistema de administração da logística	3	3	3	3	3
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	2	2	2	2	2
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	1	1	1	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	3	3	3	3	3
18	Implementação das estratégias	3	3	3	3	3
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	1	1	1	1
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	2	2	2	2	2
21	Liderança da alta administração	3	3	3	3	3

22	Participação na concepção do produto	5	5	5	5	5
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	5	5	5	5
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	1	1	1	1
25	Engenharia do Valor	5	5	5	5	5
26	Engenharia Simultânea	4	4	4	4	4
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	1	1	1	1	1
28	Revisão frequente no projeto do produto	1	1	1	1	1
29	Teste do produto	4	4	4	4	4
30	Análise de falhas do produto	3	3	3	3	3
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	1	1	2	1
32	Organização da equipe de projeto	1	1	1	1	1
33	Gestão da equipe de projeto	1	1	1	1	1
34	Gestão do projeto	1	1	1	1	1
35	Avaliação do projeto do produto	2	2	2	1	2
36	Sistema de informação gerencial	1	1	1	1	1
37	Processo de decisão gerencial e operacional	2	2	2	2	2
38	Controle do desempenho operacional	2	2	2	2	2
39	Gerenciamento ou gestão por processos	3	3	3	2	3
40	Análise fiscal e tributária	1	1	1	1	1
41	Contabilidade estratégica	5	5	5	5	5
42	Capacitação de pessoal	5	5	5	5	5
43	Multifuncionalidade do pessoal	2	2	2	2	2
44	Motivação de pessoal	5	5	5	5	5
45	Gerenciamento por objetivos	3	3	3	2	3
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	1	1	1	1
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	1	1	1	1
48	Gerentes e funcionários empreendedores	5	5	5	5	5

Fonte: Autor

3.7.4. Definir estratégia competitiva operacional

Como vimos para definição da estratégia competitiva operacional pelo modelo de campos e armas da competição basta definir as ações específicas e pontuais necessárias para ampliar o grau de competitividade, o que é alcançado por meio do aumento da intensidade das armas que contribuem para o foco, ou seja, das armas relevantes e semi relevantes, e eventualmente por meio por meio da diminuição da intensidade das armas irrelevantes.

O Questionário intensidade das armas no Apêndice 05 foi utilizado para avaliar a intensidade das armas da empresa.

Partindo da classificação efetuada através da Tabela 3.18 foram identificadas as armas da Tabela 3.21 como sendo as poucas armas em que a empresa deve dar maior foco para obter vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, são as armas relevantes para o conjunto dos campos.

Seguindo os critérios definidos anteriormente, para estas armas foram identificadas ações entre os gestores para o aumentar a intensidade afim de se obter o máximo aproveitamento das armas, estas ações podem ser verificadas na Tabela 3.21 a seguir.

Tabela 3.21 – Ações para aumentar a intensidade das armas

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS
		PROP.	ATUAL	
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	5	4	Utilizar sistema de visão para controles
				Implantar sistema eletrônico para coleta de dados
				Utilizar código de barras
				Utilizar software para documentação de processo
4	Automoção do Processo Produtivo	5	3	Utilizar sistemas modulares
				Implantar mesas móveis para trocas rápidas
				Trabalhar com robôs programáveis (vários programas)
				Utilizar sistema de transfer para processos de estampa
11	Controle e melhoria da qualidade	5	4	Aplicar sistema de visão para melhor controle da qualidade dos produtos
				Aplicação efetiva do CEP onde o produto requer e é necessário.
22	Participação na concepção do produto	5	4	Participar das fases primárias de definição de produto no cliente
				Desenvolver aplicações de forma avançada (antecipar a demanda)
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	4	Capacitar equipe para desenvolver soluções nos grupos de core business
				Equipar a empresa
25	Engenharia do Valor	5	4	Treinamento aplicado a casos reais
				Inclusão da disciplina como ferramenta de desenvolvimento
				Apoio, cobrança e auditoria gerencial
42	Capacitação de pessoal	5	4	Trabalhar na Gestão de Pessoas – implantar avaliação 360º
				Avaliação de desempenho por competências
				Manter a política de treinamentos adequando as necessidades específicas para melhor desempenho das funções
44	Motivação de pessoal	5	4	Implantar Gestão por resultados
				Feedbacks – organizacional
				Política de benefícios atrelada a programa de mudanças
48	Gerentes e funcionários empreendedores	5	3	Descentralização das funções
				Definir claramente as responsabilidades
				Treinar as pessoas para assumir a responsabilidade com autonomia de decisão
				Programa de talentos interno
				Programa 1º emprego
				Programa de estágio interno
Política de promoção interna				

Fonte: Autor

Para as armas que apresentadas na Tabela 3.22 observamos certa adequação entre a intensidade proposta e a atual não sendo necessário, portanto, nenhuma ação para adequação destas armas. Ou seja para estas armas não é necessário investir mais recursos, podendo dar assim mais foco nas armas relevantes.

Tabela 3.22 – Armas que não necessitam ações para adequação de intensidade

N ^o	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS
		PROP.	ATUAL	
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada.
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
7	Agilidade para reprogramar a produção	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
8	Agilidade para trocar de produto	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
10	Sistema de materiais	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
12	Just in time (Produção puxada)	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
13	Rapidez de produção	2	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
14	Sistema de administração da logística	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
18	Implementação das estratégias	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
26	Engenharia Simultânea	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
29	Teste do produto	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
30	Análise de falhas do produto	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
37	Processo de decisão gerencial e operacional	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
39	Gerenciamento ou gestão por processos	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
41	Contabilidade estratégica	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
45	Gerenciamento por objetivos	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada

Fonte: Autor

Já no caso das armas mostrado na Tabela 3.23 vemos que estão com a intensidade acima do proposto, permitindo que sejam tomadas ações para diminuir sua intensidade. Como sabemos que existe uma grande dificuldade para retirar algum recurso que pode ser de uso simultâneo, não devemos nestes casos investir mais recursos nestas armas caso não seja possível reduzir sua intensidade.

Tabela 3.23 - Armas que podem ter ações para redução da intensidade

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS
		PROP.	ATUAL	
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3	4	Criar padrões que possam ser utilizados nos processos de cotação de menor impacto, para não ter a necessidade de envolver toda a equipe.
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	4	Manter situação atual sem a necessidade de por mais recursos.
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	4	Avaliar se os indicadores estão adequados ou podem ser mais reduzidos para dar foco nos mais importantes.
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
20	Controle estratégias competitivas operacionais	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
28	Revisão freqüente no projeto do produto	1	4	Efetuar revisão quando for necessário através de inputs da produção ou do cliente.
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
32	Organização da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
33	Gestão da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
34	Gestão do projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
35	Avaliação do projeto do produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
36	Sistema de informação gerencial	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
38	Controle do desempenho operacional	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
40	Análise fiscal e tributária	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
43	Multifuncionalidade do pessoal	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada

Fonte: Autor

3.9. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O FABRICANTE DE AUTOPEÇAS

O processo de formulação de estratégias competitivas prescrito pelo modelo de campos e armas da competição fundamenta-se na tese desse 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*”. Essa tese, conforme Contador (2008) foi validada. Isso significa que, para a empresa ser mais competitiva, é necessário aumentar a intensidade das armas relevantes para seus campos da competição e diminuir a intensidade das armas irrelevantes para esses campos.

Cabe aqui verificar se as estratégias propostas para o Fabricante de Autopeças realmente atingiram esse objetivo. Para tanto, deve-se calcular o foco e a dispersão conjuntos para os campos da competição e coadjuvantes propostos para cada par produto/mercado.

A Tabela 3.24 mostra a adequação da intensidade das armas, onde a terceira coluna apresenta a intensidade atual das armas, a quarta coluna apresenta a intensidade proposta das armas. Finalmente a quinta coluna apresenta a intensidade final das armas onde adotou-se intensidade atual nas armas que ela já é maior ou igual a intensidade proposta.

Tabela 3.24 – Adequação da intensidade das armas

Nº	Denominação da arma	Intensidade atual	Intensidade proposta das armas	Intensidade final das armas
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	4	3	3
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	4	1	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	4	5	5
4	Automoção do Processo Produtivo	3	5	5
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	5	5	5
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	5	5	5
7	Agilidade para reprogramar a produção	4	2	4
8	Agilidade para trocar de produto	3	4	3
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	4	4	4
10	Sistema de materiais	4	4	4
11	Controle e melhoria da qualidade	4	5	5
12	<i>Just in time</i> (Produção puxada)	4	4	4

13	Rapidez de produção	3	2	3
14	Sistema de administração da logística	4	2	4
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	3	3	3
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	4	1	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	4	2	4
18	Implementação das estratégias	4	3	4
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	4	1	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	4	2	4
21	Liderança da alta administração	5	3	5
22	Participação na concepção do produto	4	5	5
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	4	5	5
24	Tecnologia para modificação de projeto	5	1	5
25	Engenharia do Valor	4	5	5
26	Engenharia Simultânea	4	4	4
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	5	1	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	4	1	1
29	Teste do produto	5	4	5
30	Análise de falhas do produto	4	3	4
31	Agilidade no lançamento de novo produto	4	2	4
32	Organização da equipe de projeto	4	1	4
33	Gestão da equipe de projeto	4	1	4
34	Gestão do projeto	4	1	4
35	Avaliação do projeto do produto	4	1	4
36	Sistema de informação gerencial	5	1	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	4	4	4
38	Controle do desempenho operacional	5	3	5
39	Gerenciamento ou gestão por processos	4	3	4
40	Análise fiscal e tributária	3	1	3
41	Contabilidade estratégica	5	4	5
42	Capacitação de pessoal	4	5	5
43	Multifuncionalidade do pessoal	5	3	5
44	Motivação de pessoal	4	5	5
45	Gerenciamento por objetivos	5	3	5
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	3	1	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	4	1	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	3	5	5

Fonte: Autor

Foram calculados o foco e a dispersão conjuntos para os campos propostos e a intensidade proposta para os para os quatro produtos. A Tabela 3.25 mostra o cálculo para o produto Alavanca de Câmbio, as Tabelas para os demais produtos encontram-se no Apêndice 08.

**Tabela 3.25 – Foco e dispersão conjuntos
para o produto Alav.de Câmbio nos campos propostos**

CAMPOS: PROJETO DO PRODUTO / PREÇO / QUALIDADE DO PRODUTO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO PROPOSTOS			AR	AI	INTENSIDADE PROPOSTA FINAL DA ARMA	PONTUAÇÃO	
Nº	ARMA DA COMPETIÇÃO	PROJETO PRODUTO	QUALIDADE PRODUTO	PREÇO DO PRODUTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	3	0	3
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
4	Automoção do Processo Produtivo	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	3	0	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
10	Sistema de materiais	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
12	Just in time (Produção puxada)	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
13	Rapidez de produção	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	3	0	3
14	Sistema de administração da logística	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
21	Liderança da alta administração	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
26	Engenharia Simultânea	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	4	6,68	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
28	Revisão freqüente no projeto do produto	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	1	1	0
29	Teste do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
30	Análise de falhas do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
33	Gestão da equipe de projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
34	Gestão do projeto	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
35	Avaliação do projeto do produto	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
36	Sistema de informação gerencial	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	4	6,68	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	5	0	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
45	Gerenciamento por objetivos	RELEVANTE	SEMI	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
SOMA					38	12	200	174	41
								0,924	0,683

Fonte: Autor

A Tabela 3.26 mostra a síntese dos cálculos do foco e dispersão conjuntos para as situações de campo atual e intensidade atual, campo proposto e intensidade atual e campo proposto e intensidade proposta (onde temos que: Cp é igual a campo; Cp Pp é igual campo proposto; e Intens Pp é igual a intensidade proposta).

Tabela 3.26 – Síntese do cálculo do foco e dispersão conjuntos

Produto	Cp e Intens Atuais		Cp Pp Intens Atual		Cp Pp Intens Pp	
	Foco	Dispersão	Foco	Dispersão	Foco	Dispersão
Alavanca de Câmbio	0, 831	0, 750	0, 846	0, 750	0, 924	0, 683
Cabo de freio	0, 823	0, 813	0, 823	0, 815	0, 914	0, 723
Macaco	0, 824	0, 815	0, 823	0, 813	0, 923	0, 733
Estampado de freio	0, 823	0, 815	0, 823	0, 815	0, 914	0, 723

Fonte: Autor

Analisando a Tabela 3.26 podemos observar que para o produto Alavanca de Câmbio obtivemos um aumento do foco de 0, 831 nos campos e intensidade atuais, para 0, 924 para os campos e intensidade propostos que resultou em um aumento de 11% do foco. Já a dispersão caiu de 0,750 nos campos e intensidade atuais, para 0,683 para os campos e intensidade propostos, que resultou em uma redução de 8,93% na dispersão, que são resultados muito bons.

No produto Cabo de Freio o foco aumentou de 0, 823 para os campos e intensidade atuais para 0, 914 nos campos e intensidade propostos. A intensidade por sua vez reduziu de 0, 813 nos campos e intensidade atuais para 0, 723 nos campos e intensidade propostos. Uma melhoria de 11% de aumento no foco e uma redução de 11% também na dispersão.

Para o produto Macaco o aumento do foco foi de 0, 824 para 0, 923 resultando em 12% de aumento no foco, com conseqüente redução da dispersão de 0, 815 para 0, 733, o que reduz a dispersão em 10%.

Os Estampados de Freio também seguiram a mesma tendência, aumento de 12% no foco, saindo de 0,823 para 0,914 e reduzindo a dispersão de 0,815 para 0,723, que mostra uma redução percentual de 11%.

Somente estes resultados já nos credenciaríamos a dizer que o processo de formulação de estratégias prescrito pelo modelo de campos e armas da competição traz vantagens

competitivas as empresas que o adotam, pois, segundo Contador (2008), quanto maior o foco mais competitiva a empresa.

Porém, para validar as estratégias propostas pelo modelo, elas foram submetidas a avaliação dos gestores do Fabricante de Autopeças como veremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO: VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

4.1. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELOS GESTORES

Para poder avaliar a opinião dos gestores sobre as estratégias propostas através da aplicação do processo de formulação das estratégias competitivas de negócio e estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, foram elaborados dois questionários, um para validação das estratégias competitivas de negócios e outro para as estratégias competitivas operacionais. Os questionários contemplaram as ações estratégicas mencionadas nos sub capítulos 3.7 e 3.8. Foi aplicado o método de Likert para avaliação da aprovação, onde os gestores deveriam seguir a seguinte legenda:

ND – Discordo Totalmente ; D – Discordo; NCND – Nem concordo nem discordo;C – Concordo; CT – Concordo Totalmente

Os questionários foram aplicados aos gestores de seis áreas da empresa a saber: Gerente Industrial, Gerente de Manufatura e Qualidade, Gerente Financeiro, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Vendas e Controler.

A Tabela 3.27 mostra a quantidade de respostas dos gestores acerca da aceitação das propostas de estratégias competitivas de negócio para cada produto.

Conforme Contador (2008) definir a estratégia competitiva operacional pela metodologia do modelo de campos e armas da competição é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes.

As Tabelas 3.28, 3.29, e 3.30 mostram a quantidade de respostas dos gestores acerca da aceitação das propostas de estratégias competitivas operacionais. A Tabela 3.27 mostra a aceitação dos gestores acerca das ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes. A Tabela 3.28 mostra a aceitação dos gestores acerca da manutenção da intensidade atual das armas semi-relevantes. E a Tabela 3.28 mostra a aceitação dos gestores acerca das ações propostas para reduzir a intensidade das armas irrelevantes.

Tabela 3.27 – Avaliação da aceitação pelos gestores das estratégias competitivas de negócio propostas

Campo escolhido para competir	Produto – Alavanca de Câmbio	DT	D	NCND	C	CT	Total
1º	Projeto do produto					6	
2º	Qualidade do produto				3	3	
3º	Preço do produto				3	3	
4º	Imagem empresa confiável		1		3	2	
SOMATÓRIO			1		9	14	24

Campo escolhido para competir	Produto: Cabo de Freio	DT	D	NCND	C	CT	Total
1º	Preço do produto				2	4	
2º	Qualidade do produto				1	5	
3º	Qualidade do Atendimento			1	2	3	
4º	Imagem de empresa confiável			1	2	3	
SOMATÓRIO				2	7	15	24

Campo escolhido para competir	Produto: Macaco	DT	D	NCND	C	CT	Total
1º	Preço do produto	1			1	4	
2º	Qualidade do Atendimento				3	3	
3º	Projeto do produto	1			3	2	
4º	Imagem de empresa confiável			1	3	2	
SOMATÓRIO		2		1	10	11	24

Campo escolhido para competir	Produto: Estampados de Freio	DT	D	NCND	C	CT	Total
1º	Preço do produto				1	5	
2º	Qualidade do produto				2	4	
3º	Qualidade do Atendimento		1		2	3	
4º	Imagem de empresa confiável				4	2	
SOMATÓRIO			1		9	14	24

TOTAIS	2	2	3	35	54	96
VALORES PERCENTUAIS	2,1	2,1	3%	36,5	56,3	100%

Fonte: Autor

Tabela 3.28 – Avaliação da aceitação pelos gestores das ações propostas para aumentar a intensidade das armas

DENOMINA DAS	INTENSIDA DAS		AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	NCND	C	CT	TOTAIS
	PROP	ATUA							
Tecnologia adequada ao processo produtivo	5	4	Utilizar sistema de visão para controles			1	5	0	6
			Implantar sistema eletrônico para coleta de			1	3	2	6
			Utilizar código de barras			1	3	2	6
			Utilizar software para documentação de			1	3	2	6
Automoção do Processo Produtivo	5	3	Utilizar sistemas modulares			1	5	0	6
			Implantar mesas móveis para trocas rápidas			1	3	2	6
			Trabalhar com robôs programáveis (vários			1	4	1	6
			Utilizar sistema de transfer para processos de			0	3	3	6
Controle e melhoria da	5	4	Aplicar sistema de visão para melhor controle			0	4	2	6
			Aplicação efetiva do CEP onde o produto			0	5	1	6
Participação na concepção	5	4	Participar das fases primarias de definição de			0	4	2	6
			Desenvolver aplicações de forma avançada			0	5	1	6
Tecnologia para	5	4	Capacitar equipe para desenvolver soluções			0	3	3	6
			Equipar a empresa			1	3	2	6
Engenharia do Valor	5	4	Treinamento aplicado a casos reais			0	5	1	6
			Inclusão da disciplina como ferramenta de			0	5	1	6
			Apoio, cobrança e auditoria gerencial			0	6	0	6
Capacitação de pessoal	5	4	Trabalhar na Gestão de Pessoas - implantar			1	3	2	6
			Avaliação de desempenho por competências			0	4	2	6
			Manter a política de treinamentos adequando as necessidades específicas para melhor			0	6	0	6
Motivação de pessoal	5	4	Implantar Gestão por resultados			1	1	4	6
			Feedbacks - organizacional			1	2	3	6
			Política de benefícios atrelada a programa de			2	2	2	6
Gerentes e funcionários empreendedo res	5	3	Descentralização das funções			1	3	2	6
			Definir claramente as responsabilidades			1	2	3	6
			Treinar as pessoas para assumir a responsabilidade com autonomia de decisão			1	4	1	6
			Programa de talentos interno			0	5	1	6
			Programa 1º emprego			0	5	1	6
			Programa de estágio interno			1	5	0	6
			Política de promoção interna			0	4	2	6
TOTAIS				0	0	17	115	48	180
				0%	0%	9%	64%	27%	100%

Fonte: Autor

Tabela 3.29 – Avaliação da aceitação pelos gestores da manutenção da intensidade atual das armas

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	NCND	C	CT
		PROP.	ATUAL						
5	Melhoramento contínuo no	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada.			0	4	2
6	Programa permanente de	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
7	Agilidade para reprogramar a	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			1	5	0
8	Agilidade para trocar de produto	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada		1	1	3	1
9	Sistema de Planejamento e	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	5	1
10	Sistema de materiais	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	3	3
12	Just in time (Produção)	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
13	Rapidez de produção	2	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
14	Sistema de administração da	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
15	Relacionamento cooperativo com	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	3	3
17	Formulação das estratégias	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
18	Implementação das estratégias	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
26	Engenharia Simultânea	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	5	1
29	Teste do produto	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	3	3
30	Análise de falhas do produto	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	3	3
37	Processo de decisão gerencial e	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
39	Gerenciamento ou gestão por	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
41	Contabilidade estratégica	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	4	2
45	Gerenciamento por objetivos	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			0	3	3
TOTAIS					0	1	2	73	38
					0,00%	0,88%	1,75%	64%	33%

Fo

nte: Autor

Tabela 3.30 – Avaliação da aceitação pelos gestores das ações propostas para reduzir a intensidade das armas

Nº	ÇÃO DAS ARMAS	PROP.	ATUAL	AÇÕES PARA ADEQUAR A INTENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	ND	C	CT	CT
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3	4	Criar padrões que possam ser utilizados nos processos de cotação de menor impacto, para não ter a necessidade de envolver toda a equipe.				5	1	6
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	4	Manter situação atual sem a necessidade de por mais recursos.				4	2	6
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	4	Avaliar se os indicadores estão adequados ou podem ser mais reduzidos para dar foco nos mais importantes.				3	3	6
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				5	1	6
20	Controle estratégias competitivas operacionais	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				5	1	6
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
28	Revisão freqüente no projeto do produto	1	4	Efetuar revisão quando for necessário através de inputs da produção ou do cliente.				4	2	6
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			1	4	1	6
32	Organização da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
33	Gestão da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				5	1	6
34	Gestão do projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
35	Avaliação do projeto do produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
36	Sistema de informação gerencial	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
38	Controle do desempenho operacional	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				5	1	6
40	Análise fiscal e tributária	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
43	Multifuncionalidade do pessoal	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				4	2	6
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada			1	5	0	6
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada				5	1	6
TOTAIS					0	0	2	82	30	114
					0%	0%	2%	72%	26%	100%

Fonte: Autor

4.2. VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PRESCRITO PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

As estratégias competitivas de negócio para os quatro produtos geraram 16 questões que foram respondidas pelos 6 gestores totalizando 96 respostas. Nesta avaliação apenas 4,2% das respostas estão situadas entre discordo e discordo totalmente, como mostrado na Tabela 3.31.

Tabela 3.31 – Resumo da respostas da avaliação pelos gestores da aceitação das estratégias competitivas de negócio propostas

RESPOSTAS	DT	D	NCND	C	CT	Total
Aceitação pelos gestores das estratégias competitivas de negócio propostas	2	2	3	35	54	96
VALORES PERCENTUAIS	2,1%	2,1%	3%	36,5 %	56,3%	100%

Fonte: Autor

As duas respostas discordando totalmente foram apontadas pelo Gerente Industrial que discordou quanto à ordem dos campos, ou seja, discordou com a proposta de indicar o campo preço como primeiro campo da competição para o produto macaco, por entender que o campo mais adequado neste caso deveria ser o campo projeto do produto, em consequência também discordou totalmente deste campo ter sido indicado como o terceiro campo da competição.

As duas respostas discordando foram apontadas pelo Gerente de Manufatura e Qualidade que discordou com a proposta de indicar o campo qualidade no atendimento como primeiro campo coadjuvante para o produto macaco, porém não indicou outro campo, entendendo que os campos preço, qualidade do produto e imagem de empresa confiável atendiam as exigências do cliente para este produto, e enfatizou a concorrência em preço neste produto. Também discordou da indicação do campo imagem de empresa confiável como segundo campo coadjuvante para o produto alavanca de cambio e indicou o campo qualidade do atendimento em substituição ao campo proposto.

Para as estratégias competitivas operacionais foram elaboradas ao todo 68 ações envolvendo as 48 armas da competição, que respondidas pelos seis gestores geraram 408 respostas, das quais apenas 1 resposta discordando da ação proposta, ou seja, 0,25% do total de respostas, como mostra a tabela 3.32.

Tabela 3.32 – Resumo da respostas da avaliação aceitação pelos gestores das estratégias competitivas operacionais propostas

RESPOSTAS	DT	D	NCND	C	CT	Total
Aceitação ações propostas para aumentar a intensidade das armas	0	0	17	115	48	180
Aceitação da manutenção da intensidade atual das armas	0	1	2	73	38	114
Aceitação das ações propostas para reduzir a intensidade das armas	0	0	2	82	30	114
TOTAIS	0	1	21	270	116	408
VALORES PERCENTUAIS	0%	0,25%	5,15%	66,17%	28,43%	100%

Fonte: Autor

A única resposta discordando das ações propostas foi apontada pelo Gerente de Manufatura e Qualidade que discordou da proposta de manter a intensidade atual na arma de “agilidade para trocar de produto”, por entender que esta arma precisa ter sua intensidade melhorada.

Além disso, dever-se ressaltar que as estratégias coadjuvantes foram unanimemente aprovadas.

4.3. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como propósito principal investigar se o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio e de definição da estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição é capaz de propor estratégias que possam gerar vantagem competitiva a uma empresa do setor de autopeças segundo a opinião dos seus gestores.

Adotou-se como metodologia geral dois grandes passos:

1º) formular a estratégia competitiva de negócio e definir as estratégias competitivas operacionais para empresa do setor de autopeças aplicando o processo prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, com base nas diretrizes e recomendações estabelecidas por Contador (2008).

2º) verificar através de avaliação dos executivos de empresa do setor de autopeças se essas estratégias realmente geram vantagem competitiva e podem ser adotadas por essa empresa.

Este passo foi concluído com a elaboração e aplicação de questionário junto aos gestores da empresa estudada que faz parte do setor de autopeças. Na avaliação das propostas de estratégias competitivas de negócio apenas 4,2% das respostas ficaram situadas entre discordo e discordo totalmente. Já na avaliação das propostas de estratégias operacionais houve somente uma resposta discordando da ação proposta, ou seja, 0,25% do total de respostas. Além disso, dever-se ressaltar que as estratégias coadjuvantes foram unanimemente aprovadas.

Desta forma pode-se concluir que a avaliação dos gestores foi altamente positiva, confirmando o pressuposto de que o processo de formulação de estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição propõe estratégias competitivas de negócio e estratégias competitivas operacionais que geram vantagem competitiva para uma empresa do setor de autopeças.

Este trabalho sendo um caso único, não é suficiente para validar ou invalidar o processo, mas com certeza contribui para aprimorar os estudos sobre o processo de formulação de estratégia competitiva de negócios e estratégia competitiva operacional prescrito pelo modelo de campos e armas da competição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Ed. Loyola, 8ª ed., 2004.

CONTADOR, Carlos A. **Avaliação da competitividade de empresas têxteis do pólo industrial de americana**. Campinas: Unicamp, dissertação de mestrado, 2004.

CONTADOR, J. Celso. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.-mar. 1995a.

_____. Armas da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995b.

_____. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996, 364 p.

_____. **Gestão de operações**. São Paulo: Edgar Bluncher, 1998, 2ª Ed., 592p.

_____. Modelo geral das atividades da empresa. **Revista Gestão & Produção (UFSCar)**, São Carlos, v.8, n.3, p. 219-236,dez,2001. [HTTP://www.dep.usfcar.br/revista](http://www.dep.usfcar.br/revista)

_____. **Campos e armas da competição – novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul, 2008, 608p.

CONTADOR, J. C.; CARVALHO, M. F.; CONTADOR, J. L.; MEIRELES, M.; LOPES, M. A. **Modelo de campos e armas da competição: caso de aplicação à indústria e a serviços**. In: **X Simpósio de Engenharia de Produção da UNESP, 2003, Bauru. Anais....Bauru: UNESP, 2003**

CONTADOR, J. Celso e MEIRELES, Manuel. - **Análise da competitividade por campos e armas da competição**. In: XXV Encontro da ANPAD - ENANPAD 2001. **Anais do ENANPAD 2001**. Campinas, 17 a 19 set. 2001^a, p. 1-15.

_____; Contador, Carlos A.; Carvalho, Marcius F.H.; Contador, J. Luiz. Metodologia para análise da competitividade empresarial. **Revista de ciências da Administração (UFSC)**, Florianópolis, v.8, n.15, p88-113, jan./jun.2006.

Coutinho, L.; Ferraz, J.C. **Estudo da competitividade da industria brasileira**. Campinas: Papyrus, 4ª edição, 2002.

DE SORDI, J. Osvaldo; CONTADOR, J. Celso. Integração dos sistemas de informação à estratégia da organização por meio do modelo de campos e armas da competição. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 123-135, abril / jun. 2005.

FENTON, Evelyn M., PETIGREW, Andrew M. **Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing**. In PETTIGREW, Andrew M., FENTON, Evelyn M. **The Innovating Organization**, London: Sage, 2000.

GIUSTI, R.C. **Análise do grau de competitividade das exportações brasileiras de calçados de couro por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 2004.

KILMANN, R. H. **Social systems design, normative theory and the MPAS design technology.** New York: Elsevier North-Holland, 1977.

Lopes, Marco Antonio. **Estudo da competitividade das empresas prestadoras de serviço autorizado de fabricantes de ferramentas elétricas e pneumáticas por meio de campos e armas da competição.** São Paulo: UNIP, dissertação de mestrado, 2002.

MEIRELES, Manuel. **Armas e campos da competição.** São Paulo: UNIP, dissertação de mestrado, 362p., 2000.

MINAMI JR, Keiichi. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras.** São Paulo: UNINOVE, dissertação de mestrado, 2006.

MITROFF; SAGASTI, F. **Epistemology as General Systems Theory: An approach to the design of complex decision-making experiments.** Philosophy of Social Science, n. 3, p. 117-134, 1973.

NAVE, João Góes Bizarro da. **Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, dissertação de mestrado, 2007.

OLIVEIRA, Ivaldir Vaz. **Cluster como estratégia competitiva para a indústria vinícola: análise da competitividade por meio de campos e armas da competição,** São Paulo: UNINOVE, dissertação de mestrado, 2004.

PASSANEZI, Paula Meyer soares; Gleice Aparecida; Contador, J. Celso. **Estudos sobre a competitividade de empresas varejistas do setor de confecções por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2007.

PASSANEZI, Paula Meyer soares; Ezequiel, Oséias dos santos; Contador, J. Celso. **Estudos sobre a competitividade de joalherias por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2006.

PASSANEZI, Paula Meyer soares; Silva, Ronaldo Freitas; Contador, J. Celso. **Estudos sobre a competitividade de concessionárias Chevrolet por meio do modelo de campos de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2006.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137-145, nov./dez., 1979

_____. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986, 28ª tiragem.

RAIFFA, H. **Teoria da decisão.** Petrópolis: Vozes; São Paulo: Ed. USP, 1977, 346 p.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEICULOS AUTOMOTORES –ANFAVEA. Tabelas2007. In: Tabelas2007. Disponível em: [HTTP://www.anfavea.com.br/tabelas2007/autoveiculos/tabela01 produção.pdf](http://www.anfavea.com.br/tabelas2007/autoveiculos/tabela01_produção.pdf) Acesso em 08.Set. 2008, 15:00

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEICULOS AUTOMOTORES –ANFAVEA. In: 50 anos. Disponível em: < [HTTP://www.anfavea.com.br/50Anos.html](http://www.anfavea.com.br/50Anos.html)>. Acesso em 08, Set. 2008, 15:41

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEICULOS AUTOMOTORES –ANFAVEA. In: 50 anos. Disponível em: < [HTTP://www.anfavea.com.br/50Anos.html](http://www.anfavea.com.br/50Anos.html)>. Acesso em 20, Fev, 2009, 18:25

Apêndices

- 01 - Questionário definição da empresa e objetivos permanentes.**
- 02 - Relação das armas do Fabricante de Autopeças**
- 03 - Matriz de priorização das armas**
- 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média para cada campo**
- 05 - Questionário intensidade das armas**
- 06 - Cálculo do foco e da dispersão conjunta nos campos atuais**
- 07 - Fase do ciclo de vida do produto, estágio de evolução do mercado e participação da empresa no mercado**
- 08 – Calculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos**
- 09 - Questionário de validação das estratégias competitivas de negócio**
- 10 - Questionário de validação das estratégias competitivas operacionais**

Apêndice 01 – Respostas do Questionário definição da empresa e objetivos permanentes.

Questão	Respondentes					
	Gerente de Manufatura	Gerente de Vendas	Gerente de R. Humanos	Controller	Gerente Financeiro	Ger. Eng. Produto
1. Considerando o exposto acima defina em poucas palavras qual o propósito, a razão de ser da empresa.	ser líder em shifters atuando dentro de todas as OEMs.	projetar, fabricar e entregar produtos de autopeças que satisfaçam ao cliente.	ser competitiva com objetivos claros e líder em seu segmento.	ser rentável, atender as expectativas dos acionistas e clientes	a razão de ser se estabelece através dos aspectos econômicos (lucratividade)	gerar lucro
2. Qual o grau de perenidade da empresa?	uma empresa para várias gerações	anualmente fazemos um planejamento estratégico para os próximos 5 anos, e dentro desse período, nossa empresa está viável.	alto	Permanecer no mercado devido características do mesmo e devido ao planejamento estratégico para 5 anos da empresa.	não respondeu.	acima de 50 anos incluindo fusões.
3. Qual a expectativa quanto à rentabilidade?	médio e longo prazos	Planej. estratégico (médio prazo), nos apresenta uma rentabilidade crescente.	médio prazo	médio prazo	médio prazo	longo prazo
4. Que grau de competitividade a empresa pretende manter no mercado?	ser líder na linha principal (alavancas de câmbio)	ser líder em sistemas de alavancas de câmbio.	empresa líder	Empresa líder	empresa centrada em um nicho.	empresa líder
5. Qual a postura da empresa no que diz respeito à inovação?	procura ser pioneira.	faz parte de um grupo inovador com muitas patentes e sempre pesquisando novos produtos.	se organiza para ser a primeira a imitar qualquer coisa relevante que for inventada pelo líder.	procura ser pioneira correndo riscos inerentes a inovação.	procura ser pioneira correndo riscos inerentes a inovação.	procura ser pioneira correndo riscos inerentes a inovação.

<p>6. Com relação à postura expansionista, como a empresa vem atuando? Você saberia dizer quando foi sua última expansão de negócio?</p>	<p>faz planos para expansão, porém não tem se expandido.</p>	<p>vemos que nos últimos 13 anos, a empresa está num crescendo de vendas e rentabilidade.</p>	<p>vem atuando em expansionismo nos últimos anos, visando descentralizar seus recursos produtivos.</p>	<p>existem planos de descentralização para outras localidades.</p>	<p>vem expandindo seus negócios através de novos clientes.</p>	<p>meta anual controlada pela aquisição de novos negócios.</p>
<p>7. Qual é o grau de liderança de mercado pretendido pela empresa?</p>	<p>procura ser a líder em sua linha principal.</p>	<p>pretende ser líder de mercado em todos os produtos que fabrica.</p>	<p>ser líder de mercado.</p>	<p>ser líder de mercado.</p>	<p>ser líder de mercado.</p>	<p>ser líder de mercado.</p>
<p>8. Com relação aos lucros a empresa procura privilegiar os lucros futuros, buscar os lucros presentes ou o equilíbrio entre as duas coisas</p>	<p>procura o lucro presente sem perder a visão do futuro.</p>	<p>lucros de curto e médio prazos.</p>	<p>buscar os lucros presentes.</p>	<p>equilíbrio entre as duas coisas</p>	<p>equilíbrio entre as duas coisas.</p>	<p>equilíbrio entre as duas coisas.</p>
<p>9. No que diz respeito ao reinvestimento ou distribuição de lucros, a empresa possui política de reinvestimento e de distribuição de lucros?</p>	<p>50% é o valor a ser reinvestido.</p>	<p>não respondeu.</p>	<p>sim.</p>	<p>a empresa é totalmente voltada para o reinvestimento.</p>	<p>sim, através de metas com participação nos resultados.</p>	<p>sim.</p>

10. Fale sobre a valorização do relacionamento da empresa com seus funcionários.	procura valorizar os funcionários com promoção, treinamentos.	não respondeu.	forte e transparente.	transparência, comunicação imediata, oportunidades.	a empresa valoriza o relacionamento através da comunicação direta com os seus funcionários.	oportunidades internas prevalecem, comunicação top down aberta, metas estabelecidas.
11. Qual a postura da empresa com respeito à responsabilidade social e ética e ambiental?	total apoio e comprometimento.	não respondeu.	forte e responsável. A empresa foi premiada no ano de 2007 – Prêmio empresa responsável ambientalmente”.	estar de acordo com a legislação bem como, tomar iniciativas visando a qualidade de vida de seus funcionários e comunidade.	a empresa tem como princípio básico a responsabilidade ética, ambiental e social na região em que atua.	fatores de direcionamento do negócio, certificação ambiental ativa, comunicação e envolvimento com a comunidade e governança transparente.

Fonte: Autor.

Apêndice 02 - Relação das armas do Fabricante de Autopeças

Nº	Denominação da Arma	Armas Versão 1	Armas Versão2	Armas da Competição
1	Administração de vendas	X	X	
2	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	X	X	X
3	Cláusulas especiais de contrato	X	X	
4	Assistência técnica	X	X	
5	Sistema de informação de vendas	X	X	
6	Equipe técnica de vendas	X		
7	Capacidade de resolver incidentes críticos	X	X	
8	Cortesia no atendimento	X	X	
9	Conhecimento personalizado do cliente	X	X	
10	Consistência ou confiabilidade do atendimento	X	X	
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	X	X	X
12	Ampliação de alçada decisória do atendente	X	X	
13	Engenharia de processo	X	X	
14	Tecnologia adequada ao processo produtivo	X	X	X
15	Tecnologia inovadora de processo	X		
16	Automação do processo produtivo	X	X	X
17	Controle do processo	X	X	
18	Melhoramento contínuo no processo produtivo	X	X	X
19	Programa permanente de redução de custos na área de produção	X	X	X
20	Estudo do trabalho	X	X	
21	Redução dos tempos inativos	X	X	
22	Padronização do trabalho	X	X	
23	Preparação de máquinas	X	X	
24	Higiene e segurança do trabalho	X	X	
25	Layout ou arranjo físico da área de produção	X	X	
26	Agilidade para reprogramar a produção	X	X	X
27	Agilidade para trocar de produto	X	X	X
28	Gestão da manutenção de equipamentos	X	X	
29	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	X	X	
30	Gestão ambiental ou produção limpa	X	X	
31	Programa de redução do consumo de energia	X	X	
32	Terceirização da produção de bens e de serviços	X	X	
33	Verticalização	X	X	
34	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	X	X	X
35	Sistema de materiais	X	X	X
36	Controle e melhoria da qualidade	X	X	X
37	Just in time (Produção puxada)	X	X	X
38	Projeto do sistema físico de produção	X	X	
39	Rapidez de produção	X	X	X

40	Manual de instrução e procedimento	X	X	
41	Estruturação da rede logística	X		
42	Sistema de administração da logística	X	X	X
43	Armazenamento	X	X	
44	Embalagem de movimentação	X	X	
45	Equipamentos adequados de movimentação materiais	X	X	
46	Frota própria ou parceria com transportadora	X	X	
47	Seleção e Certificação de fornecedores	X	X	
48	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	X	X	
49	Aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	X	X	
50	Desenvolvimento de fornecedor	X	X	
51	Relacionamento cooperativo com fornecedor	X	X	X
52	Parceria com fornecedores	X	X	
53	Definição clara da empresa que se deseja ter	X	X	
54	Sistema de inteligência competitiva	X	X	
55	Entendimento (ou compreensão) do negócio	X	X	
56	Sistema de informações estratégicas - BI	X	X	X
57	Análise da concorrência	X	X	
58	Monitoramento dos concorrentes	X		
59	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	X	X	
60	Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	X	X	
61	<i>Benchmarking</i> externo	X		
62	<i>Benchmarking</i> interno	X		
63	Formulação da estratégia competitiva de negócio	X	X	
64	Formulação das estratégias competitivas operacionais	X	X	X
65	Alinhamento das estratégias	X	X	
66	Implementação das estratégias	X	X	X
67	Controle da estratégia competitiva de negócio	X	X	X
68	Controle das estratégias competitivas operacionais	X	X	X
69	Liderança da alta administração	X	X	X
70	Definição da capacidade produtiva	X	X	
71	Redefinição da linha de produtos	X	X	
72	Gestão de riscos potenciais	X	X	
73	Certificação por institutos	X	X	
74	Capacidade de atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente	X	X	
75	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	X	X	
76	Capacidade de entender as estratégias dos disp. do sucesso	X	X	
77	Definição do par produto/mercado	X	X	
78	Definição das estratégias de marketing	X		
79	Participação na concepção do produto	X	X	X
80	Geração de demandas novas	X		
81	Abertura e ampliação de mercados	X		

82	Comunicação com os diversos públicos-alvos (publ. e prop.)	X		
83	Realização de promoções e eventos	X	X	
84	Marketing de relacionamento	X	X	
85	Marketing social	X		
86	Endomarketing	X	X	
87	Estrutura organizacional	X	X	
88	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	X	X	
89	Ambiente físico das áreas administrativas	X	X	
90	Sistema de comunicação unificada (<i>unified communication</i>)	X	X	
91	Sistema de informação gerencial	X	X	X
92	Sistema de informação operacional	X	X	
93	Processo de decisão gerencial e operacional	X	X	X
94	Controle do desempenho operacional	X	X	X
95	Gerenciamento ou gestão por processos	X	X	X
96	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	X	X	
97	Terceirização de processos não-críticos	X	X	
98	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	X	X	
99	Administração financeira	X	X	
100	Contabilidade de custos	X	X	
101	Disponibilidade de recursos financeiros	X		
102	Administração de crédito	X	X	
103	Análise fiscal e tributária	X	X	X
104	Usufruto de incentivos fiscais	X	X	
105	Contabilidade estratégica	X	X	X
106	Controladoria estratégica	X	X	
107	Proteção cambial	X		
108	Integração entre sistemas de informação	X	X	
109	Sistema integrado de gestão	X	X	
110	Tecnologia para desenvolvimento de produto	X	X	X
111	Parceria tecn. para pesquisa e desenvolvimento de produto	X	X	
112	Tecnologia para modificação de projeto	X	X	X
113	Propriedade intelectual	X	X	
114	Instalações para pesquisa e desenvolvimento (P&D)	X	X	
115	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	X	X	
116	Engenharia de produto	X	X	
117	Engenharia do Valor	X	X	X
118	Engenharia Simultânea	X	X	X
119	Gerenciamento do ciclo de vida do produto	X	X	
120	Técnicas de geração de idéias	X	X	
121	Ferramentas da qualidade do projeto	X	X	
122	Captação das tendências e monitoramento das novidades	X	X	
123	Identificação dos requisitos do cliente	X	X	
124	Concepção do produto	X	X	

125	Funcionalidade e segurança do produto	X	X	
126	Projeto da embalagem	X	X	
127	Projeto modular	X	X	
128	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	X	X	X
129	Revisão freqüente no projeto do produto	X	X	X
130	Nacionalização de componentes	X	X	
131	Customização do produto	X	X	
132	Análise da viabilidade produtiva e de uso	X	X	
133	Teste do produto	X	X	X
134	Análise de falhas do produto	X	X	X
135	Agilidade no lançamento de novo produto	X	X	X
136	Organização da equipe de projeto	X	X	X
137	Gestão da equipe de projeto	X	X	X
138	Gestão do projeto	X	X	X
139	Avaliação do projeto do produto	X	X	X
140	Desenhos para manufatura e montagem	X	X	
141	Catálogos	X	X	
142	Garantia do produto	X	X	
143	Planejamento de recursos humanos	X	X	
144	Sistema de administração de pessoal	X	X	
145	Recrutamento e seleção de pessoal	X	X	
146	Capacitação de pessoal	X	X	X
147	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade) do pessoal	X	X	X
148	Sistema de avaliação de pessoal	X	X	
149	Administração participativa	X	X	
150	Motivação de pessoal	X	X	X
151	Sistema de recompensas ou política de salários	X	X	
152	Capacidade de implementação de mudanças	X		
153	Gerenciamento por objetivos	X	X	X
154	Relacionamento da empresa com os empregados	X	X	
155	Integração entre funcionário e empresa	X	X	
156	Política de retenção de funcionários	X	X	
157	Política de demissão seletiva de pessoal	X	X	
158	Qualidade de vida no trabalho	X	X	
159	Gestão de talentos	X	X	
160	Desenvolvimento da capacidade criativa	X	X	
161	Relacionamento com sindicatos de empregados	X	X	
162	Relacionamento com sindicatos patronais	X	X	
163	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	X	X	X
164	Mudança na cultura da empresa	X	X	
165	Difusão da cultura da empresa	X	X	
166	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	X	X	X
167	Gerentes e funcionários empreendedores	X	X	X

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Preço do Produto

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	3	4	5	6	7	8	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE A E NÃO A	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE B E CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	2	2	-2	2	2	-1	2	87	7569	87	NÃO A	2	87	7569	87	CLASSE B		
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	-2	2	-2	2	0	-1	-46	39	1521	39	NÃO A	-46	39	1521	39	CLASSE C		
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	2	2	2	2	2	1	40	125	15625	125	CLASSE A							
4	Automação do Processo Produtivo	2	2	-1	2	2	1	46	131	17161	131	CLASSE A							
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	2	2	2	2	1	1	37	122	14884	122	CLASSE A							
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	2	2	-1	0	1	1	18	103	10609	103	CLASSE A							
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	-2	0	1	0	-11	74	5476	74	NÃO A	-11	74	5476	74	CLASSE B		
8	Agilidade para trocar de produto	1	2	-1	2	2	1	21	106	11236	106	CLASSE A							
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	2	2	-1	2	2	1	14	99	9801	99	CLASSE A							
10	Sistema de materiais	2	2	-1	2	1	0	14	99	9801	99	CLASSE A							
11	Controle e melhoria da qualidade	2	2	-1	2	1	0	16	101	10201	101	CLASSE A							
12	Just in time (Produção puxada)	2	2	-2	2	1	1	14	99	9801	99	CLASSE A							
13	Rapidez de produção	2	2	0	2	1	0	10	95	9025	95	NÃO A	10	95	9025	95	CLASSE B		
14	Sistema de administração da logística	1	2	-2	2	1	0	4	89	7921	89	NÃO A	4	89	7921	89	CLASSE B		
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	2	0	2	1	0	2	87	7569	87	NÃO A	2	87	7569	87	CLASSE B		
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	-2	-2	-2	-1	1	1	-26	59	3481	59	NÃO A	-26	59	3481	59	CLASSE C		
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	-2	1	-1	1	0	-1	-6	79	6241	79	NÃO A	-6	79	6241	79	CLASSE B		
18	Implementação das estratégias	0	-2	-2	1	1	-1	-2	83	6889	83	NÃO A	-2	83	6889	83	CLASSE B		
19	Controle das estratégias competitivas de negócios	-1	1	-2	2	0	-1	-18	67	4489	67	NÃO A	-18	67	4489	67	CLASSE C		
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	-1	1	-2	2	1	-1	-8	77	5929	77	NÃO A	-8	77	5929	77	CLASSE B		
21	Liderança da alta administração	-2	0	-1	2	1	1	9	94	8836	94	NÃO A	9	94	8836	94	CLASSE B		
22	Participação na concepção do produto	0	2	-2	2	1	1	31	116	13456	116	CLASSE A							
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	2	0	2	1	1	30	115	13225	115	CLASSE A							
24	Tecnologia para modificação de projeto	-1	1	0	2	1	-1	-23	62	3844	62	NÃO A	-23	62	3844	62	CLASSE C		
25	Engenharia do Valor	0	2	2	2	1	0	52	137	18769	137	CLASSE A							
26	Engenharia Simultânea	2	1	0	1	1	-1	-4	81	6561	81	NÃO A	-4	81	6561	81	CLASSE B		
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	0	1	0	-1	-21	64	4096	64	NÃO A	-21	64	4096	64	CLASSE C		
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	1	0	1	0	-2	-22	63	3969	63	NÃO A	-22	63	3969	63	CLASSE C		
29	Teste do produto	1	1	0	1	-1	-1	9	94	8836	94	NÃO A	9	94	8836	94	CLASSE B		
30	Análise de falhas do produto	0	1	1	2	1	-1	-13	72	5184	72	NÃO A	-13	72	5184	72	CLASSE C		
31	Agilidade no lançamento de novo produto	0	0	-2	2	-1	-1	-35	50	2500	50	NÃO A	-35	50	2500	50	CLASSE C		
32	Organização da equipe de projeto	-2	0	-1	2	0	-1	-48	37	1369	37	NÃO A	-48	37	1369	37	CLASSE C		
33	Gestão da equipe de projeto	-2	-1	-1	1	-1	-1	-48	37	1369	37	NÃO A	-48	37	1369	37	CLASSE C		
34	Gestão do projeto	-2	1	-2	2	-1	-1	-39	46	2116	46	NÃO A	-39	46	2116	46	CLASSE C		
35	Avaliação do projeto do produto	-1	0	0	2	-1	-1	-23	62	3844	62	NÃO A	-23	62	3844	62	CLASSE C		
36	Sistema de informação gerencial	-2	1	-1	2	-1	-1	-19	66	4356	66	NÃO A	-19	66	4356	66	CLASSE C		
37	Processo de decisão gerencial e operacional	-1	1	0	2	-1	-1	0	85	7225	85	NÃO A	0	85	7225	85	CLASSE B		
38	Controle do desempenho operacional	-1	1	-1	2	-1	-1	-6	79	6241	79	NÃO A	-6	79	6241	79	CLASSE B		
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	1	0	2	-1	-1	-5	80	6400	80	NÃO A	-5	80	6400	80	CLASSE B		
40	Análise fiscal e tributária	-2	1	-1	2	0	-1	-31	54	2916	54	NÃO A	-31	54	2916	54	CLASSE C		
41	Contabilidade estratégica	-1	1	-1	2	1	-1	30	115	13225	115	CLASSE A							
42	Capacitação de pessoal	2	1	0	2	1	0	70	155	24025	155	CLASSE A							
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	1	-1	2	0	-1	-5	80	6400	80	NÃO A	-5	80	6400	80	CLASSE B		
44	Motivação de pessoal	2	2	1	2	1	1	82	167	27889	167	CLASSE A							
45	Gerenciamento por objetivos	-1	0	-2	2	1	0	-5	80	6400	80	NÃO A	-5	80	6400	80	CLASSE B		
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	-2	-2	-2	2	-1	-2	-79	6	36	6	NÃO A	-79	6	36	6	CLASSE C		
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	-2	0	-2	1	2	-1	-24	61	3721	61	NÃO A	-24	61	3721	61	CLASSE C		
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	1	-1	2	1	2	16	101	10201	101	CLASSE A							
		-2	46	-40	79	24	-16	0	4.080	392.238	96	⇒ N		2.189	162.329	74	⇒ N		

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Qualidade do Produto

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	3	46	47	48	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE A NÃO A	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE B CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial		0	-2	-2	-1	-2	-56	29	841	29	NÃO A	-56	29	841	29	CLASSE C
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0		-2	-2	-1	-2	-71	14	196	14	NÃO A	-71	14	196	14	CLASSE C
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	2	2		1	2	0	46	131	17161	131	CLASSE A					
4	Automação do Processo Produtivo	2	2	0	1	1	1	41	126	15876	126	CLASSE A					
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	2	2	0	0	0	0	25	110	12100	110	CLASSE A					
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	2	2	0	0	1	0	19	104	10816	104	CLASSE A					
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	-2	-2	-1	-1	-25	60	3600	60	NÃO A	-25	60	3600	60	CLASSE C
8	Agilidade para trocar de produto	0	1	-2	-1	-1	-2	-40	45	2025	45	NÃO A	-40				CLASSE C
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	2	-2	-1	0	0	-10	75	5625	75	NÃO A	-10				CLASSE C
10	Sistema de materiais	1	2	-1	0	0	-1	-5	80	6400	80	NÃO A	-5				CLASSE C
11	Controle e melhoria da qualidade	2	2	0	1	1	0	36	121	14641	121	CLASSE A					
12	Just in time (Produção puxada)	2	2	-1	0	0	-1	-15	70	4900	70	NÃO A	-15				CLASSE C
13	Rapidez de produção	2	2	-2	0	0	-1	-35	50	2500	50	NÃO A	-35	50	2500	50	CLASSE C
14	Sistema de administração da logística	1	2	-2	2	1	0	-16	69	4761	69	NÃO A	-16	69	4761	69	CLASSE C
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	2	2	-1	1	0	-1	-1	84	7056	84	NÃO A	-1	84	7056	84	CLASSE B
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	0	-2	-1	-1	-2	-39	46	2116	46	NÃO A	-39	46	2116	46	CLASSE C
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	-1	0	0	-1	-28	57	3249	57	NÃO A	-28	57	3249	57	CLASSE C
18	Implementação das estratégias	2	1	-2	0	0	-1	-11	74	5476	74	NÃO A	-11	74	5476	74	CLASSE B
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	1	-2	-1	0	-1	-27	58	3364	58	NÃO A	-27	58	3364	58	CLASSE C
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	1	1	-2	0	1	-1	-19	66	4356	66	NÃO A	-19	66	4356	66	CLASSE C
21	Liderança da alta administração	-2	2	-1	-1	1	0	-6	79	6241	79	NÃO A	-6	79	6241	79	CLASSE B
22	Participação na concepção do produto	-1	2	0	2	1	1	39	124	15376	124	CLASSE A					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	2	0	2	1	1	39	124	15376	124	CLASSE A					
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	1	0	1	1	-1	-6	79	6241	79	NÃO A	-6	79	6241	79	CLASSE B
25	Engenharia do Valor	2	2	1	2	1	0	54	139	19321	139	CLASSE A					
26	Engenharia Simultânea	2	2	-1	1	1	-1	23	108	11664	108	CLASSE A		85	7225	85	
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	2	-1	1	0	-1	9	94	8836	94	NÃO A	9	94	8836	94	CLASSE B
28	Revisão freqüente no projeto do produto	1	2	-1	1	0	-2	3	88	7744	88	NÃO A	3	88	7744	88	CLASSE B
29	Teste do produto	1	2	0	1	-1	-1	45	130	16900	130	CLASSE A					
30	Análise de falhas do produto	2	2	0	1	-1	-1	18	103	10609	103	CLASSE A					
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	1	-1	1	-1	-1	-19	66	4356	66	NÃO A	-19	66	4356	66	CLASSE C
32	Organização da equipe de projeto	1	1	-1	1	0	-2	-19	66	4356	66	NÃO A	-19	66	4356	66	CLASSE C
33	Gestão da equipe de projeto	1	1	-1	1	-1	-1	-17	68	4624	68	NÃO A	-17	68	4624	68	CLASSE C
34	Gestão do projeto	1	1	-1	1	-1	-1	-17	68	4624	68	NÃO A	-17	68	4624	68	CLASSE C
35	Avaliação do projeto do produto	1	1	0	1	-1	-1	-4	81	6561	81	NÃO A	-4	81	6561	81	CLASSE B
36	Sistema de informação gerencial	2	2	-1	1	-1	-1	-2	83	6889	83	NÃO A	-2	83	6889	83	CLASSE B
37	Processo de decisão gerencial e operacional	2	2	-1	1	-1	-1	13	98	9604	98	CLASSE A					
38	Controle do desempenho operacional	1	2	-1	1	-1	-1	6	91	8281	91	NÃO A	6	91	8281	91	CLASSE B
39	Gerenciamento ou gestão por processos	2	2	-1	1	-1	-1	3	88	7744	88	NÃO A	3	88	7744	88	CLASSE B
40	Análise fiscal e tributária	0	0	-2	-1	-1	-2	-70	15	225	15	NÃO A	-70	15	225	15	CLASSE C
41	Contabilidade estratégica	1	0	-2	-1	-1	-2	-45	40	1600	40	NÃO A	-45	40	1600	40	CLASSE C
42	Capacitação de pessoal	2	2	0	1	1	0	70	155	24025	155	CLASSE A					
43	Multifuncionalidade do pessoal	1	1	-1	1	0	-1	5	90	8100	90	NÃO A	5	90	8100	90	CLASSE B
44	Motivação de pessoal	2	2	1	2	1	1	89	174	30276	174	CLASSE A					
45	Gerenciamento por objetivos	1	1	-2	2	1	0	4	89	7921	89	NÃO A	4	89	7921	89	CLASSE B
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	2	2	-1		-1	-2	-23	62	3844	62	NÃO A	-23	62	3844	62	CLASSE C
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	1	-2	1		-1	1	86	7396	86	NÃO A	1	86	7396	86	CLASSE B
48	Gerentes e funcionários empreendedores	2	2	0	2	1		38	123	15129	123	CLASSE A					
		56	71	-46	23	-1	-38	0	4.080	400.922	98	⇒ N		2.025	150.323	74	⇒ N

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Qualidade no atendimento

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	3	4	46	47	48	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE A E NÃO A	(S)	X = (S+Y)	x ²	x ² /x	CLASSE B E CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	0	1	1	2	2	0	53	138	19.044	138	CLASSE A					
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	1	1	2	2	0	53	138	19.044	138	CLASSE A					
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	-1	-1	0	0	2	2	0	42	127	16.129	127	CLASSE A					
4	Automação do Processo Produtivo	-1	-1	0	0	1	1	0	7	92	8.464	92	NÃO A	7	92	8.464	92	CLASSE B
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	0	-1	0	0	1	2	0	11	96	9.216	96	NÃO A	11	96	9.216	96	CLASSE B
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	-1	-1	0	0	1	1	-2	3	88	7.744	88	NÃO A	3	88	7.744	88	CLASSE B
7	Agilidade para reprogramar a produção	-2	0	-1	-1	1	2	0	4	89	7.921	89	NÃO A	4	89	7.921	89	CLASSE B
8	Agilidade para trocar de produto	-2	0	-1	-1	1	2	-1	-6	79	6.241	79	NÃO A	-6	79	6.241	79	CLASSE B
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	-1	0	-1	-1	1	2	-1	0	85	7.225	85	NÃO A	0	85	7.225	85	CLASSE B
10	Sistema de materiais	-1	0	0	-1	1	2	-1	-8	77	5.929	77	NÃO A	-8	77	5.929	77	CLASSE B
11	Controle e melhoria da qualidade	-1	-1	0	0	1	2	-1	21	106	11.236	106	CLASSE A					
12	Just in time (Produção puxada)	-1	0	-1	0	1	2	-1	4	89	7.921	89	NÃO A	4	89	7.921	89	CLASSE B
13	Rapidez de produção	-1	0	-1	0	1	2	-1	4	89	7.921	89	NÃO A	4	89	7.921	89	CLASSE B
14	Sistema de administração da logística	0	0	-2	-1	1	2	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	-1	-2	0	-1	0	-1	-2	-28	57	3.249	57	NÃO A	-28	57	3.249	57	CLASSE C
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	-1	-2	-2	-2	2	1	1	-17	68	4.624	68	NÃO A	-17	68	4.624	68	CLASSE C
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	-1	-2	-1	0	1	0	-2	-23	62	3.844	62	NÃO A	-23	62	3.844	62	CLASSE C
18	Implementação das estratégias	-1	-2	-2	0	1	0	-2	-12	73	5.329	73	NÃO A	-12	73	5.329	73	CLASSE C
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	-1	-2	-2	-1	1	0	-2	-16	69	4.761	69	NÃO A	-16	69	4.761	69	CLASSE C
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	-1	-2	-2	0	1	1	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
21	Liderança da alta administração	-1	-2	0	2	1	0	0	39	124	15.376	124	CLASSE A					
22	Participação na concepção do produto	0	0	0	2	1	1	-1	26	111	12.321	111	CLASSE A					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	0	0	0	1	1	-1	31	116	13.456	116	CLASSE A					
24	Tecnologia para modificação de projeto	-1	-1	-2	0	1	1	-2	-33	52	2.704	52	NÃO A	-33	52	2.704	52	CLASSE C
25	Engenharia de Valor	-1	-1	0	0	1	1	-1	20	105	11.025	105	CLASSE A					
26	Engenharia Simultânea	-1	-1	-1	0	1	0	-1	-26	59	3.481	59	NÃO A	-26	59	3.481	59	CLASSE C
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	-1	-1	-1	-1	0	0	-2	-24	61	3.721	61	NÃO A	-24	61	3.721	61	CLASSE C
28	Revisão frequente no projeto do produto	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-39	46	2.116	46	NÃO A	-39	46	2.116	46	CLASSE C
29	Teste do produto	-1	-1	0	2	1	1	-1	42	127	16.129	127	CLASSE A					
30	Análise de falhas do produto	-1	-1	-1	1	1	0	-1	-11	74	5.476	74	NÃO A	-11	74	5.476	74	CLASSE C
31	Agilidade no lançamento de novo produto	0	0	2	2	1	1	0	61	146	21.316	146	CLASSE A					
32	Organização da equipe de projeto	-2	-2	-2	-1	1	1	-1	-52	33	1.089	33	NÃO A	-52	33	1.089	33	CLASSE C
33	Gestão da equipe de projeto	-2	-2	-2	-1	1	1	-1	-47	38	1.444	38	NÃO A	-47	38	1.444	38	CLASSE C
34	Gestão do projeto	-2	-2	-2	-1	1	0	-1	-38	47	2.209	47	NÃO A	-38	47	2.209	47	CLASSE C
35	Avaliação do projeto do produto	-2	-2	-2	0	1	1	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
36	Sistema de informação gerencial	-2	-2	-2	0	1	1	-1	-7	78	6.084	78	NÃO A	-7	78	6.084	78	CLASSE B
37	Processo de decisão gerencial e operacional	-2	-2	-1	0	1	1	-1	12	97	9.409	97	NÃO A	12	97	9.409	97	CLASSE B
38	Controle do desempenho operacional	-2	-2	-1	0	1	0	-1	10	95	9.025	95	NÃO A	10	95	9.025	95	CLASSE B
39	Gerenciamento ou gestão por processos	-2	-2	-2	-1	1	1	-1	-17	68	4.624	68	NÃO A	-17	68	4.624	68	CLASSE C
40	Análise fiscal e tributária	-2	-2	-2	-1	1	0	-2	-65	20	400	20	NÃO A	-65	20	400	20	CLASSE C
41	Contabilidade estratégica	-2	-2	-2	-1	2	1	0	-36	49	2.401	49	NÃO A	-36	49	2.401	49	CLASSE C
42	Capacitação de pessoal	0	0	0	0	1	1	0	73	158	24.964	158	CLASSE A					
43	Multifuncionalidade do pessoal	-1	-1	-2	-1	0	0	-2	-32	53	2.809	53	NÃO A	-32	53	2.809	53	CLASSE C
44	Motivação de pessoal	0	0	2	1	2	2	0	84	169	28.561	169	CLASSE A					
45	Gerenciamento por objetivos	-2	-2	-2	1	1	1	0	-13	72	5.184	72	NÃO A	-13	72	5.184	72	CLASSE C
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	-2	-2	-2	-1	0	0	-2	-50	35	1.225	35	NÃO A	-50	35	1.225	35	CLASSE C
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	-2	-2	-2	-1	0	0	-2	-47	38	1.444	38	NÃO A	-47	38	1.444	38	CLASSE C
48	Gerentes e funcionários empreendedores	0	0	0	0	2	2	0	44	129	16.641	129	CLASSE A					
		-53	-53	-42	-7	50	47	-44	0	4.080	402.664	99	N		2.241	169.569	76	N

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Imagem da marca

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	45	46	47	48	(S)	X = (S+Y)	X²	X²/X	CLASSE A NÃO A	(S)	X = (S+Y)	X²	X²/X	CLASSE B CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial		-2	-1	1	1	-1	-25	60	3.600	60	NÃO A	-25	60	3.600	60	CLASSE C
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	2		1	1	1	-2	4	89	7.921	89	NÃO A	4	89	7.921	89	CLASSE B
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	0	1	1	-1	2	87	7.569	87	NÃO A	2	87	7.569	87	CLASSE B
4	Automação do Processo Produtivo	2	0	0	1	1	-1	-5	80	6.400	80	NÃO A	-5	80	6.400	80	CLASSE B
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	2	0	0	1	0	-1	8	93	8.649	93	NÃO A	8	93	8.649	93	CLASSE B
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	-1	0	1	1	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	-1	0	0	1	-1	-23	62	3.844	62	NÃO A	-23	62	3.844	62	CLASSE C
8	Agilidade para trocar de produto	0	-1	0	1	1	-1	-17	68	4.624	68	NÃO A	-17	68	4.624	68	CLASSE C
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	-1	0	1	1	-1	-9	76	5.776	76	NÃO A	-9	76	5.776	76	CLASSE C
10	Sistema de materiais	1	-1	0	1	1	-1	-5	80	6.400	80	NÃO A	-5	80	6.400	80	CLASSE B
11	Controle e melhoria da qualidade	2	2	0	1	1	-1	12	97	9.409	97	CLASSE A					
12	Just in time (Produção puxada)	1	0	1	1	1	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
13	Rapidez de produção	1	-1	1	1	1	-1	3	88	7.744	88	NÃO A	3	88	7.744	88	CLASSE B
14	Sistema de administração da logística	0	-1	0	1	1	-1	-1	84	7.056	84	NÃO A	-1	84	7.056	84	CLASSE B
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	-1	-1	1	1	1	-1	-9	76	5.776	76	NÃO A	-9	76	5.776	76	CLASSE C
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	-1	0	1	1	-1	-6	79	6.241	79	NÃO A	-6	79	6.241	79	CLASSE B
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	-1	0	1	1	-1	5	90	8.100	90	NÃO A	5	90	8.100	90	CLASSE B
18	Implementação das estratégias	1	0	-1	0	0	-2	3	88	7.744	88	NÃO A	3	88	7.744	88	CLASSE B
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	-1	0	1	1	-1	0	85	7.225	85	NÃO A	0	85	7.225	85	CLASSE B
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	1	-1	1	1	1	-1	14	99	9.801	99	CLASSE A					
21	Liderança da alta administração	2	2	0	1	1	0	45	130	16.900	130	CLASSE A					
22	Participação na concepção do produto	2	2	0	1	1	-1	33	118	13.924	118	CLASSE A					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	2	0	1	1	-1	25	110	12.100	110	CLASSE A					
24	Tecnologia para modificação de projeto	-1	-1	1	1	1	-1	-32	53	2.809	53	NÃO A	-32	53	2.809	53	CLASSE C
25	Engenharia do Valor	2	0	0	1	1	-1	25	110	12.100	110	CLASSE A					
26	Engenharia Simultânea	0	0	0	1	1	-1	-23	62	3.844	62	NÃO A	-23	62	3.844	62	CLASSE C
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	1	1	1	-1	-5	80	6.400	80	NÃO A	-5	80	6.400	80	CLASSE B
28	Revisão frequente no projeto do produto	-1	-1	0	1	1	-1	-36	49	2.401	49	NÃO A	-36	49	2.401	49	CLASSE C
29	Teste do produto	2	2	0	1	1	-2	38	123	15.129	123	CLASSE A					
30	Análise de falhas do produto	0	0	1	1	1	-1	2	87	7.569	87	NÃO A	2	87	7.569	87	CLASSE B
31	Agilidade no lançamento de novo produto	2	2	0	1	1	-2	53	138	19.044	138	CLASSE A					
32	Organização da equipe de projeto	-1	-1	0	1	1	-1	-42	43	1.849	43	NÃO A	-42	43	1.849	43	CLASSE C
33	Gestão da equipe de projeto	-1	-1	0	1	1	-1	-47	38	1.444	38	NÃO A	-47	38	1.444	38	CLASSE C
34	Gestão do projeto	-1	1	0	1	1	-1	-8	77	5.929	77	NÃO A	-8	77	5.929	77	CLASSE B
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	1	1	1	-1	-1	84	7.056	84	NÃO A	-1	84	7.056	84	CLASSE B
36	Sistema de informação gerencial	1	0	0	1	1	-1	4	89	7.921	89	NÃO A	4	89	7.921	89	CLASSE B
37	Processo de decisão gerencial e operacional	1	1	0	1	1	-1	23	108	11.664	108	CLASSE A					
38	Controle do desempenho operacional	0	-1	0	1	1	-1	24	109	11.881	109	CLASSE A					
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	-1	0	1	1	-1	-13	72	5.184	72	NÃO A					CLASSE C
40	Análise fiscal e tributária	-2	-1	0	1	1	-1	-49	36	1.296	36	NÃO A	-49	36	1.296	36	CLASSE C
41	Contabilidade estratégica	-1	0	0	1	1	-1	-28	57	3.249	57	NÃO A	-28	57	3.249	57	CLASSE C
42	Capacitação de pessoal	2	2	1	1	1	-1	66	151	22.801	151	CLASSE A					
43	Multifuncionalidade do pessoal	-1	0	0	0	0	-1	-33	52	2.704	52	NÃO A	-33	52	2.704	52	CLASSE C
44	Motivação de pessoal	2	2	1	1	1	0	71	156	24.336	156	CLASSE A					
45	Gerenciamento por objetivos	1	-1		1	1	-1	-8	77	5.929	77	NÃO A	-8	77	5.929	77	CLASSE B
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	-1	-1	-1		0	-1	-43	42	1.764	42	NÃO A	-43	42	1.764	42	CLASSE C
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	-1	-1	-1	0		-1	-43	42	1.764	42	NÃO A	-43	42	1.764	42	CLASSE C
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	2	1	1	1		49	134	17.956	134	CLASSE A					
		25	-4	8	43	43	-49	0	4.080	385.618	95	⇒ N		2.264	173.932	77	⇒ N

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Imagem de empresa confiável

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	46	47	48	(S)	X = (S+Y)	x²	√x	CLASSE A E NÃO A	(S)	X = (S+Y)	x²	√x	CLASSE B E CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial		-1	-1	0	-1	-43	42	1.764	42	NÃO A	-43	42	1.764	42	CLASSE C
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1		0	0	-1	-27	58	3.364	58	NÃO A	-27	58	3.364	58	CLASSE C
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	1	1	-1	-1	84	7.056	84	NÃO A	-1	84	7.056	84	CLASSE B
4	Automocão do Processo Produtivo	1	0	2	1	-1	-14	71	5.041	71	NÃO A	-14	71	5.041	71	CLASSE C
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	1	0	0	-1	-7	78	6.084	78	NÃO A	-7	78	6.084	78	CLASSE B
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	-1	0	0	0	-1	-20	65	4.225	65	NÃO A	-20	65	4.225	65	CLASSE C
7	Agilidade para reprogramar a produção	1	0	1	0	-1	-30	55	3.025	55	NÃO A	-30	55	3.025	55	CLASSE C
8	Agilidade para trocar de produto	1	0	1	1	-1	-13	72	5.184	72	NÃO A	-13	72	5.184	72	CLASSE C
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	1	0	0	0	-1	-25	60	3.600	60	NÃO A	-25	60	3.600	60	CLASSE C
10	Sistema de materiais	1	0	0	0	-1	-24	61	3.721	61	NÃO A	-24	61	3.721	61	CLASSE C
11	Controle e melhoria da qualidade	2	2	2	1	-1	48	133	17.689	133	CLASSE A					
12	Just in time (Produção puxada)	1	1	1	0	-1	-22	63	3.969	63	NÃO A	-22	63	3.969	63	CLASSE C
13	Rapidez de produção	1	0	2	2	-1	-13	72	5.184	72	NÃO A	-13	72	5.184	72	CLASSE C
14	Sistema de administração da logística	1	0	2	1	-1	-3	82	6.724	82	NÃO A	-3	82	6.724	82	CLASSE B
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	0	2	1	-1	-4	81	6.561	81	NÃO A	-4	81	6.561	81	CLASSE B
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	0	2	1	-1	-20	65	4.225	65	NÃO A	-20	65	4.225	65	CLASSE C
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	1	0	2	1	-1	-11	74	5.476	74	NÃO A	-11	74	5.476	74	CLASSE C
18	Implementação das estratégias	1	0	2	1	-1	5	90	8.100	90	NÃO A	5	90	8.100	90	CLASSE B
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	0	2	1	-1	-8	77	5.929	77	NÃO A	-8	77	5.929	77	CLASSE B
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	1	0	2	1	-1	-2	83	6.889	83	NÃO A	-2	83	6.889	83	CLASSE B
21	Liderança da alta administração	2	2	2	1	0	48	133	17.689	133	CLASSE A					
22	Participação na concepção do produto	2	2	2	1	0	48	133	17.689	133	CLASSE A					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	2	2	1	0	48	133	17.689	133	CLASSE A					
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	1	2	1	-1	-6	79	6.241	79	NÃO A	-6	79	6.241	79	CLASSE B
25	Engenharia do Valor	2	2	2	1	-1	40	125	15.625	125	CLASSE A					
26	Engenharia Simultânea	1	0	2	1	-1	-4	81	6.561	81	NÃO A	-4	81	6.561	81	CLASSE B
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	1	1	2	1	-1	-6	79	6.241	79	NÃO A	-6	79	6.241	79	CLASSE B
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	0	2	1	-1	-19	66	4.356	66	NÃO A	-19	66	4.356	66	CLASSE C
29	Teste do produto	2	2	2	1	-1	44	129	16.641	129	CLASSE A					
30	Análise de falhas do produto	1	1	2	0	-1	20	105	11.025	105	CLASSE A					
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	1	2	0	-1	25	110	12.100	110	CLASSE A					
32	Organização da equipe de projeto	0	1	2	1	-1	5	90	8.100	90	NÃO A	5	90	8.100	90	CLASSE B
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	2	1	-1	-13	72	5.184	72	NÃO A	-13	72	5.184	72	CLASSE C
34	Gestão do projeto	0	1	2	1	-1	13	98	9.604	98	CLASSE A					
35	Avaliação do projeto do produto	1	1	2	1	-1	2	87	7.569	87	NÃO A	2	87	7.569	87	CLASSE B
36	Sistema de informação gerencial	0	0	2	1	-1	1	86	7.396	86	NÃO A	1	86	7.396	86	CLASSE B
37	Processo de decisão gerencial e operacional	1	0	1	1	-1	5	90	8.100	90	NÃO A	5	90	8.100	90	CLASSE B
38	Controle do desempenho operacional	1	0	2	0	-1	20	105	11.025	105	CLASSE A					
39	Gerenciamento ou gestão por processos	1	1	1	0	-2	15	100	10.000	100	CLASSE A					
40	Análise fiscal e tributária	0	0	1	0	-1	-66	19	361	19	NÃO A	-66	19	361		CLASSE C
41	Contabilidade estratégica	1	1	2	1	-1	-14	71	5.041	71	NÃO A	-14	71	5.041		CLASSE C
42	Capacitação de pessoal	2	1	2	1	0	48	133	17.689	133	CLASSE A					
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	0	2	0	-1	-13	72	5.184	72	NÃO A	-13	72	5.184		CLASSE C
44	Motivação de pessoal	2	2	2	0	0	54	139	19.321	139	CLASSE A					
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	2	1	0	0	85	7.225	85	NÃO A	0	85	7.225		CLASSE B
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	0		-1	-2	-73	12	144	12	NÃO A	-73	12	144		CLASSE C
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	0	1		-1	-31	54	2.916	54	NÃO A	-31	54	2.916		CLASSE C
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	1	2	1		43	128	16.384	128	CLASSE A					
		43	27	73	31	-43	0	4.080	386.910	95	N		2.225	166.455	75	N

Apêndice 03 – Matriz de Priorização das armas – Projeto do Produto

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	1	2	3	46	47	48	(S)	X = (S+Y)	x ²	√x	CLASSE A E NÃO A	(S)	X = (S+Y)	x ²	√x	CLASSE B CLASSE C
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial		-1	-2	-1	-1	-2	-67	18	324	18	NÃO A	-67	18	324	18	CLASSE C
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1		-2	-1	-1	-2	-63	22	484	22	NÃO A	-63	22	484	22	CLASSE C
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	2	2		2	1	0	16	101	10201	101	CLASSE A					
4	Automoção do Processo Produtivo	2	2	0	1	0	0	11	96	9216	96	NÃO A	11	96	9216	96	CLASSE B
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	2	2	0	1	0	0	4	89	7921	89	NÃO A	4	89	7921	89	CLASSE B
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	2	2	0	0	-1	-1	-7	78	6084	78	NÃO A	-7	78	6084	78	CLASSE B
7	Agilidade para reprogramar a produção	1	2	-2	-1	0	-2	-36	49	2401	49	NÃO A	-36	49	2401	49	CLASSE C
8	Agilidade para trocar de produto	2	2	-2	-1	0	-2	-36	49	2401	49	NÃO A	-36	49	2401	49	CLASSE C
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	2	2	-1	0	-1	-2	-31	54	2916	54	NÃO A	-31	54	2916	54	CLASSE C
10	Sistema de materiais	2	2	0	0	-1	-2	-26	59	3481	59	NÃO A	-26	59	3481	59	CLASSE C
11	Controle e melhoria da qualidade	2	2	0	2	1	-1	40	125	15625	125	CLASSE A					
12	Just in time (Produção puxada)	2	2	0	0	-1	-2	-22	63	3969	63	NÃO A	-22	63	3969	63	CLASSE C
13	Rapidez de produção	2	2	0	0	-1	-2	-34	51	2601	51	NÃO A	-34	51	2601	51	CLASSE C
14	Sistema de administração da logística	1	1	-1	0	-1	-2	-31	54	2916	54	NÃO A	-31	54	2916	54	CLASSE C
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	1	0	1	0	-1	-3	82	6724	82	NÃO A	-3	82	6724	82	CLASSE B
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	1	-1	-1	-1	-2	-33	52	2704	52	NÃO A	-33	52	2704	52	CLASSE C
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	1	1	-1	0	0	-1	-31	54	2916	54	NÃO A	-31	54	2916	54	CLASSE C
18	Implementação das estratégias	1	1	-1	0	0	-1	-31	54	2916	54	NÃO A	-31	54	2916	54	CLASSE C
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	1	-1	2	1	0	-17	68	4624	68	NÃO A	-17	68	4624	68	CLASSE C
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	1	1	-1	1	0	-1	-17	68	4624	68	NÃO A	-17	68	4624	68	CLASSE C
21	Liderança da alta administração	1	1	-1	2	2	0	29	114	12996	114	CLASSE A					
22	Participação na concepção do produto	2	2	0	1	1	-1	48	133	17689	133	CLASSE A					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	2	0	1	0	-1	45	130	16900	130	CLASSE A					
24	Tecnologia para modificação de projeto	2	2	0	1	0	-1	7	92	8464	92	NÃO A	7	92	8464	92	CLASSE B
25	Engenharia do Valor	2	2	0	1	0	-1	45	130	16900	130	CLASSE A					
26	Engenharia Simultânea	2	2	0	0	0	-1	16	101	10201	101	CLASSE A					
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	2	2	0	1	0	0	10	95	9025	95	NÃO A	10	95	9025	95	CLASSE B
28	Revisão freqüente no projeto do produto	1	1	0	0	0	-1	-3	82	6724	82	NÃO A	-3	82	6724	82	CLASSE B
29	Teste do produto	2	2	2	1	1	0	45	130	16900	130	CLASSE A					
30	Análise de falhas do produto	2	2	0	0	0	-1	13	98	9604	98	CLASSE A					
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	1	1	-1	1	-1	5	90	8100	90	NÃO A	5	90	8100	90	CLASSE B
32	Organização da equipe de projeto	1	1	1	0	0	-1	7	92	8464	92	NÃO A	7	92	8464	92	CLASSE B
33	Gestão da equipe de projeto	1	1	1	0	0	-1	7	92	8464	92	NÃO A	7	92	8464	92	CLASSE B
34	Gestão do projeto	1	1	1	0	0	-1	6	91	8281	91	NÃO A	6	91	8281	91	CLASSE B
35	Avaliação do projeto do produto	1	1	0	0	0	-1	12	97	9409	97	NÃO A	12	97	9409	97	CLASSE B
36	Sistema de informação gerencial	1	1	-1	0	1	-1	1	86	7396	86	NÃO A	1	86	7396	86	CLASSE B
37	Processo de decisão gerencial e operacional	1	1	-1	0	0	-1	0	85	7225	85	NÃO A	0	85	7225	85	CLASSE B
38	Controle do desempenho operacional	1	1	0	0	-1	-1	7	92	8464	92	NÃO A	7	92	8464	92	CLASSE B
39	Gerenciamento ou gestão por processos	2	1	-1	0	-1	-1	15	100	10000	100	CLASSE A					
40	Análise fiscal e tributária	-1	-1	-1	0	0	-2	-77	8	64	8	NÃO A	-77	8	64	8	CLASSE C
41	Contabilidade estratégica	1	-1	-1	0	0	-1	-27	58	3364	58	NÃO A	-27	58	3364	58	CLASSE C
42	Capacitação de pessoal	2	2	2	0	0	-1	66	151	22801	151	CLASSE A					
43	Multifuncionalidade do pessoal	1	1	-1	0	0	-1	10	95	9025	95	NÃO A	10	95	9025	95	CLASSE B
44	Motivação de pessoal	2	2	2	1	0	-1	76	161	25921	161	CLASSE A					
45	Gerenciamento por objetivos	1	1	-1	1	0	-1	14	99	9801	99	CLASSE A					
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	1	-2		0	-1	-15	70	4900	70	NÃO A	-15	70	4900	70	CLASSE C
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	1	-1	0		-2	0	85	7225	85	NÃO A	0	85	7225	85	CLASSE B
48	Gerentes e funcionários empreendedores	2	2	0	1	2		52	137	18769	137	CLASSE A					
		67	63	-24	15	0	-52	0	4.080	398.124	98	⇒ N		2.370	183.816	78	⇒ N

Apêndice 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média – Qualidade do Produto

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO QUALIDADE PRODUTO		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	1	4	0	4
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
4	Automação do Processo Produtivo	1	0	3	3	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	1	0	5	5	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	0	5	5	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	0	1	3	0	3
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	0	1	4	0	4
10	Sistema de materiais	0	1	4	0	4
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	0	1	4	0	4
13	Rapidez de produção	0	1	3	0	3
14	Sistema de administração da logística	0	1	4	0	4
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	0	3	0	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	0	0	4	0	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
21	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	0	5	0	0
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	1	0	4	4	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	5	0	0
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	0	4	0	0
29	Teste do produto	1	0	5	5	0
30	Análise de falhas do produto	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	0	1	4	0	4
32	Organização da equipe de projeto	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	1	0	4	4	0
38	Controle do desempenho operacional	0	0	5	0	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	0	4	0	0
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	0	1	5	0	5
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	0	5	0	0
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	5	0	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	0	4	0	0
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		15	20	196	61	77
				4,08	0,813	0,770

Apêndice 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média – Projeto do Produto

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO PROJETO PRODUTO		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	1	4	0	4
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
4	Automoção do Processo Produtivo	0	0	3	0	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	0	0	5	0	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	0	0	5	0	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	0	1	3	0	3
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	0	1	4	0	4
10	Sistema de materiais	0	1	4	0	4
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	0	1	4	0	4
13	Rapidez de produção	0	1	3	0	3
14	Sistema de administração da logística	0	1	4	0	4
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	0	3	0	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	0	1	4	0	4
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
21	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	0	5	0	0
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	1	0	4	4	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	5	0	0
28	Revisão frequente no projeto do produto	0	0	4	0	0
29	Teste do produto	1	0	5	5	0
30	Análise de falhas do produto	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	0	0	4	0	0
33	Gestão da equipe de projeto	0	0	4	0	0
34	Gestão do projeto	0	0	4	0	0
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	4	0	0
38	Controle do desempenho operacional	0	0	5	0	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	0	1	5	0	5
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	0	5	0	0
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	0	4	0	0
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		14	17	196	58	65
				4,08	0,829	0,765

Apêndice 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média – Imagem empresa confiável

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO IMAGEM EMPRESA		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	1	4	0	4
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	0	4	0	0
4	Automoção do Processo Produtivo	0	1	3	0	3
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	0	0	5	0	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	0	1	5	0	5
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	0	1	3	0	3
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	0	1	4	0	4
10	Sistema de materiais	0	1	4	0	4
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	0	1	4	0	4
13	Rapidez de produção	0	1	3	0	3
14	Sistema de administração da logística	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	0	3	0	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	0	0	4	0	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	0	4	0	0
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	0	5	0	0
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	0	0	4	0	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	5	0	0
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	1	0	5	5	0
30	Análise de falhas do produto	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	0	4	4	0
32	Organização da equipe de projeto	0	0	4	0	0
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	1	0	4	4	0
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	4	0	0
38	Controle do desempenho operacional	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	0	1	5	0	5
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	1	5	0	5
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	5	0	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		14	19	196	58	74
				4,08	0,829	0,779

Apêndice 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média – Imagem Marca

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO IMAGEM MARCA		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	0	1	4	0	4
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	4	0	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	0	4	0	0
4	Automação do Processo Produtivo	0	0	3	0	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	0	0	5	0	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	0	0	5	0	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	1	4	0	4
8	Agilidade para trocar de produto	0	1	3	0	3
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	0	1	4	0	4
10	Sistema de materiais	0	0	4	0	0
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	0	0	4	0	0
13	Rapidez de produção	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	1	3	0	3
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	0	4	0	0
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	0	0	4	0	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	0	4	0	0
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	1	0	4	4	0
21	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	0	1	4	0	4
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	0	5	0	0
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	1	0	5	5	0
30	Análise de falhas do produto	0	0	4	0	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	0	4	4	0
32	Organização da equipe de projeto	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	0	0	4	0	0
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	1	0	4	4	0
38	Controle do desempenho operacional	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	1	4	0	4
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	0	1	5	0	5
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	1	5	0	5
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	5	0	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		13	16	196	54	63
				4,08	0,831	0,788

Apêndice 04 - Cálculo do foco, dispersão e intensidade média – Qualidade atendimento

Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	CAMPO IMAGEM EMPRESA		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	1	0	4	4	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	4	4	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
4	Automoção do Processo Produtivo	0	0	3	0	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	0	0	5	0	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	0	0	5	0	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	0	0	3	0	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	0	0	4	0	0
10	Sistema de materiais	0	0	4	0	0
11	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
12	Just in time (Produção puxada)	0	0	4	0	0
13	Rapidez de produção	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	1	3	0	3
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	4	0	4
18	Implementação das estratégias	0	1	4	0	4
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	1	0	4	4	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	1	0	4	4	0
26	Engenharia Simultânea	0	1	4	0	4
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	1	0	5	5	0
30	Análise de falhas do produto	0	1	4	0	4
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	0	4	4	0
32	Organização da equipe de projeto	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	0	0	4	0	0
36	Sistema de informação gerencial	0	0	5	0	0
37	Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	4	0	0
38	Controle do desempenho operacional	0	0	5	0	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	0	1	4	0	4
40	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	0	1	5	0	5
42	Capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	0	1	5	0	5
44	Motivação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	1	5	0	5
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	1	0	3	3	0
		13	20	196	53	82
				4,08	0,815	0,820

APÊNDICE 05 - QUESTIONÁRIO INTENSIDADE**DAS A R M A S****A R M A S D E A T E N D I M E N T O****ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO**

Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial				
1	2	3	4	5

A empresa possui um sistema informatizado, eficiente, que integra as informações na organização, capaz de otimizar e facilitar a elaboração da proposta técnico comercial para especificação do produto, cotação de preço, prazo, condensando um pacote de soluções inovadoras sob medida para o cliente

A empresa possui um sistema informatizado, eficiente, que integra as informações na organização, capaz de otimizar e facilitar a elaboração da proposta técnico comercial para especificação do produto, cotação de preço, prazo, condensando um pacote de soluções inovadoras sob medida para o cliente

RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO

Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa				
1	2	3	4	5

A empresa possui confiabilidade no trato com as informações, porém algumas vezes deixa escapar assuntos importantes.

Inclui sigilo e segurança nas informações e transações.

ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS

Tecnologia adequada ao processo produtivo				
1	2	3	4	5

As maquinas e equipamentos não estão adequados ao volume de produção; existem varias maquinas adaptadas e que não possuem capacidade de processo.

Todos os equipamentos estão adequados ao tamanho do lote de produção; equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto; Todos os equipamentos estão adequados à tolerância do projeto; (CPK / PPK) domínio da tecnologia inerente ao processo; etc.

Automação do processo produtivo				
1	2	3	4	5

Existem poucos controles no processo e a empresa não possui mecanismos a prova de falhas. O treinamento do pessoal é básico e o operador aprende na prática diária. Não existe análise da eficiência dos processos, nem do ciclo de vida dos produtos, ferramentas, etc.

Todos os processos são desenvolvidos com sistemas à prova de falha; existem controle estatístico em todos os processos onde é necessário; a formação e treinamento do pessoal de produção é feita em local separado e apropriado com antecedência a entrada do operador na produção; existem análises da eficiência dos processos e análise do ciclo de vida do processo; as ferramentas tem acompanhamento do ciclo de vida útil, etc.

Melhoramento contínuo no processo produtivo				
1	2	3	4	5

As técnicas de melhoramento do processo são rudimentares, ocorrendo de acordo com as novas necessidades do dia-a-dia.

A empresa se preocupa em melhorar continuamente seus processos, utilizando de técnicas como Kaizen (inovações incrementais), padronização de processos, Six Sigma, 5 S's, reengenharia; redução de gargalos da produção; etc.

Programa permanente de redução de custos na área de produção				
1	2	3	4	5

A empresa não se preocupa com a redução de custos no setor industrial; as horas extras são pouco controladas; existem alguns desperdícios que poderiam ser observados; não é controlada a eficiência da fábrica.

A empresa possui um planejamento anual de redução do custos na fábrica, tanto de m.o., quanto de máquinas e equipamentos; o número de horas extras é monitorado; existem estudos para redução de sucata; aplicação do kaizen em todas as linhas de produção.

Agilidade para reprogramar a produção				
1	2	3	4	5

A empresa não possui flexibilidade no processo produtivo e as mudanças de programação e produção são lentas.

A empresa possui grande agilidade na mudança de programação de produção, ajustando-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e no prazo, geralmente solicitadas pelo cliente. Softwares de programação; rápida obtenção de materiais e componentes; facilidade para aumentar a capacidade produtiva (um dos turnos com capacidade ociosa); etc.

Agilidade para trocar de produto				
1	2	3	4	5

A empresa não possui padronização na troca de ferramentas, seu set up é lento, os operadores não estão bem treinados.

Troca rápida de ferramentas; sistemas flexíveis de manufatura; multifuncionalidade da mão-de-obra; uso intensivo de peças intercambiáveis; padronização de produtos e processo de produção; etc.

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

Sistema de Planejamento e Controle da Produção				
1	2	3	4	5

A empresa planeja e controla sua produção através de planilhas, não há um sistema informatizado que auxilie o planejamento e controle de produção.

A empresa utiliza sistemas de gerenciamento da produção, como o MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) com seus diversos módulos, de forma a: otimizar o plano mestre, simular alternativas; otimizar a programação (adotando, por exemplo, métodos baseados na teoria das restrições); comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais destinados aos vários níveis da administração para os mais diversos controles, como de eficiência de mão-de-obra e de máquinas, de tempos inativos, de custo, etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e das atividades do dia.

Sistema de materiais				
1	2	3	4	5

A empresa controla seus estoques porém não utiliza o MRP para planejamento dos materiais. O giro de estoque é elevado para os padrões do segmento. As compras são feitas via SPOT, não existem estoques estratégicos, o controle de materiais semi-acabados e acabados é precário.

A empresa mantém giro de estoque dentro dos padrões do segmento. Utiliza software MRP; sistema de suprimentos (controle de estoques; sistema de estocagem de estocagem de produtos semi-acabados ou acabados; redução do tempo de espera do material em processo; estoque estratégico; etc.

Controle e melhoria da qualidade				
1	2	3	4	5

A empresa mantém o mínimo necessário para atender a certificação ISO 9000e as exigências dos clientes.

A empresa possui certificação do sistema da Qualidade ISO TS; existem programas buscando atingir Zero PPM, as instalações para testes e equipamentos metrológicos são adequados; emprega técnicas como CEP, PDCA, kaisen, 5S's, *poka-yokes*, prevenção e recuperação de falhas, etc.

<i>Just in time</i> (Produção puxada)				
1	2	3	4	5

A empresa produz lotes econômicos de produção, não se importando se existe demanda, prefere manter estoques.

A empresa produz rapidamente de acordo com a demanda. Existem células de produção; poucos gargalos de produção; os lotes de produção são reduzidos; utiliza-se o Kanban na produção e nos fornecedores

Rapidez de produção				
1	2	3	4	5

O tempo de produção não está maximizado, existem muitos gargalos, há espera pelos lotes de fabricação de outros setores, demora na liberação de lotes, atrasos de fornecedores, as decisões são lentas.

A empresa trabalha com tempo de produção reduzido. Existem estudos para aumento da produtividade, velocidade da máquina; célula 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; *just in time*; Kanban; descentralização das decisões, sistemas de informação eficaz.

LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

Sistema de administração da logística				
1	2	3	4	5

A empresa um processo básico de recebimento e expedição de materiais.

Sistema de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque, circulação externa e estacionamento. Pode usar um gerenciador de estoque e distribuição e SCM (*Supply Chain Management*, envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores).

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

Relacionamento cooperativo com fornecedor				
1	2	3	4	5

A empresa mantém relacionamento um pouco distante dos fornecedores, não efetua acordos ou contratos que possibilitem segurança de investimento por parte do fornecedor.

A empresa negocia contratos e acordos com fornecedores com o objetivo de garantir atendimento com qualidade assegurada e no prazo.; gestão de resultados; envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção e entrega.

ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO

ESTRATÉGIA

Sistema de informações estratégicas (<i>Business Intelligence</i>)				
1	2	3	4	5

A empresa tem a informação, porém esta espalhada pelas áreas, sendo difícil a consolidação e análise.

A empresa possui sistema de informações destinado a transformar dados coletados em informações para alimentar o processo de tomada de decisões estratégicas da alta administração e de cada área de responsabilidade. Informações sobre clientes, fornecedores, mercado e sobre o ambiente interno (capacidade disponível, recursos humanos, recursos financeiros, etc) e as necessárias ao controle da estratégia nos vários níveis organizacionais. Central de Dados.

Formulação das estratégias competitivas operacionais				
1	2	3	4	5

A empresa não possui um planejamento definido

A empresa formula suas estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos, numero de pessoal. No Planejamento Estratégico – AOP.

Implementação das estratégias				
1	2	3	4	5

A empresa possui baixa capacidade de implementação de mudanças que ampliem a competitividade.

A empresa possui grande capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.

Controle (avaliação) da estratégica competitiva de negócio				
1	2	3	4	5

A empresa efetua uma análise apenas ao final do exercício do alcance dos objetivos estratégicos

A empresa efetua a análise continuada do alcance dos objetivos estratégicos. Definição de indicadores de desempenho estratégico; avaliação do desempenho da empresa; avaliação do comportamento dos clientes; alteração da estratégia competitiva de negócio e da operacional conforme comportamento dos clientes e reações dos concorrentes; retomada do processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da

--

rede de negócio ou houver uma alteração no ambiente empresarial.
D.O.S.

Controle das estratégias competitivas operacionais				
1	2	3	4	5

A empresa efetua uma análise apenas ao final do exercício do alcance das medidas administrativas tomadas para melhorar os indicadores de desempenho operacional.

Análise continuada das medidas administrativas tomadas para melhorar os indicadores de desempenho operacional. Medir o progresso da implementação das estratégias.
D.O.S.

Liderança da alta administração				
1	2	3	4	5

O corpo gerencial, diretores e coordenadores possuem pouco conhecimento e experiência.

A empresa possui corpo gerencial, diretoria e coordenadores com bom conhecimento e experiência.

MARKETING

Participação na concepção do produto				
1	2	3	4	5

A empresa não disponibiliza auxílio a Engenharia de Produto do cliente.

A empresa disponibiliza auxílio à Engenharia de Produto do cliente,

--

informando e ponderando sobre as exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente.

PROJETO DO PRODUTO (BENS E/OU DE SERVIÇOS)

Tecnologia para desenvolvimento de produto				
1	2	3	4	5

A empresa possui baixo nível de tecnologia de desenvolvimento de produto, não aplica ferramentas e softwares de apoio ao desenvolvimento.

A empresa possui **alta tecnologia** para desenvolvimento e projeto (design) de produto e da embalagem. Inclui: pesquisa e desenvolvimento de produto; **pioneirismo tecnológico**; uso do CAD/CAM (*Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing*); uso do PDM (*Product Data Management*, para gestão de dados de cada peça que compõe o produto); uso da Tecnologia 3D (*Computer Aided Tridimensional Interactive Application*) redução do ciclo e do tempo de desenvolvimento de produto; substituição de materiais; etc.

Tecnologia para modificação de projeto				
1	2	3	4	5

A empresa não efetua estudos e revisões de projeto visando facilitar a manufatura, substituição de materiais, componentes, etc.

A empresa se preocupa com a redução da complexidade do produto para facilitar a manufatura; revisão de projeto; substituição de materiais e componentes; etc.

Engenharia do Valor				
1	2	3	4	5

A empresa aplica a engenharia de valor porém não é sistêmica e de forma estruturada.

A empresa aplica a engenharia de valor considerando funcionalidade de uso, qualidade (materiais e acabamento), durabilidade, aparência visual e custo.

Engenharia Simultânea ou Engenharia Concomitante (Concurrent Engineering)				
1	2	3	4	5

A empresa não possui esta atividade de forma estruturada, ela ocorre em consultas na medida de que a necessidade acontece.

Existe uma organização da equipe de projeto de forma que especialistas de várias áreas da empresa trabalhem simultaneamente com os projetistas, analisando o desempenho, custo e qualidade do produto, e a facilidade de produção e manutenção.

Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto				
1	2	3	4	5

A empresa possui baixa capacidade para efetuar mudanças e correções para corrigir erros encontrados nos projetos.

A empresa possui condições de resolver rapidamente problemas e efetuar correções durante a elaboração do projeto, a realização dos testes e o uso.

Revisão frequente no projeto do produto				
1	2	3	4	5

A empresa possui poucas condições de readequação rápida do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.

A empresa possui condições de readequação rapidamente do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.

Teste do produto				
1	2	3	4	5

A empresa se utiliza pouco dos recursos de prototipagem. Produção para teste; teste de mercado; teste beta (teste de campo com um grupo selecionado, fechado e conhecido de usuário/clientes feito de forma controlada); teste gama (teste de campo com um grupo de clientes potenciais feito de forma controlada); etc.

A empresa se utiliza de prototipagem do produto. Produção para teste; teste de mercado; teste beta (teste de campo com um grupo selecionado, fechado e conhecido de usuário/clientes feito de forma controlada); teste gama (teste de campo com um grupo de clientes potenciais feito de forma controlada); etc.

Análise de falhas do produto				
1	2	3	4	5

A empresa utiliza a técnica de correção de falhas FMA, porém esta atividade não é sistêmica e incorporada nas atividades onde se aplica.

A empresa aplica a análise de falhas potenciais; técnica de correção de falhas FMA (Failure Mode Analyses); como ferramenta de trabalho e de forma sistêmica.

Agilidade no lançamento de novo produto				
1	2	3	4	5

A empresa dispõe de estrutura para desenvolvimento, porém, não possui tecnologia, condições de elaboração de projetos, prototipagem, etc. , o desenvolvimento de fornecedores é lento.

A empresa mantém metodologia para rápida elaboração de projetos; tecnologia para rápida fabricação de modelo, de protótipo e de ferramental, tanto para produto quanto para embalagem; técnicas para rápida apuração de custo de novos produtos, definição do processo produtivo e elaboração das folhas de processo; layout flexível; rapidez no desenvolvimento e capacitação de fornecedor; etc.

Organização da equipe de projeto				
1	2	3	4	5

A alocação de recursos é precária, as pessoas não estão alocadas para atender o desenvolvimento de projeto e os equipamentos não estão adequados.

A empresa possui adequada designação e alocação de pessoal; instalações; equipamentos; etc.

Gestão da equipe de projeto				
1	2	3	4	5

A liderança não é totalmente capacitada, o controle das tarefas é falho.

A empresa possui liderança capacitada, e a designação e controle de tarefas é eficiente.

Gestão do projeto				
1	2	3	4	5

A empresa não possui sistemática de gestão de projeto envolvendo todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade.

A empresa possui sistemática de gestão de projeto envolvendo todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade.

Avaliação do projeto do produto				
1	2	3	4	5

A empresa não mantém uma avaliação do projeto do produto, de maneira a verificar a eficiência e eficácia sob a forma de indicadores de lançamentos, avaliação de desempenho do produto, etc..

A empresa verifica a eficácia e eficiência do projeto do produto sob a óptica externa e interna. Indicadores, por exemplo de frequência de lançamento de produtos (número de lançamentos num período de tempo); avaliação do desempenho do produto após as primeiras vendas e depois de tempos em tempos; etc.

ARMAS ADMINISTRATIVAS

ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Sistema de informação gerencial				
1	2	3	4	5

A empresa não possui sistema de integração gerencial das informações.

Existe um sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais, integrado às

--

funções de negócio, que recebe informações e alimenta os sistemas operacionais e estratégicos (central da qualidade, projeção de vendas, de análise de custos, etc.).

Sistema de informação operacional				
1	2	3	4	5

A empresa não possui um sistema de informações operacionais, apenas os registros das informações.

A empresa possui um sistema para controle e tomada de decisões operacionais. É estruturado para receber os apontamentos e registros e possibilitar ações rápidas a partir das informações.

Processo de decisão gerencial e operacional				
1	2	3	4	5

O processo decisório é centralizado e por isso mais demorado, porém atende as necessidades.

Existe uma descentralização no processo de decisão, autonomia decisória por parte dos órgãos subalternos, decisões compartilhadas e de comunicação interna rápida e eficiente; uso de análise econômica e mercadológica para tomada de decisão; etc.

Controle do desempenho operacional				
1	2	3	4	5

A empresa mantém estrutura carregada para seus padrões, vários níveis hierárquicos, as decisões são

A empresa possui adequada estrutura à estratégia., seus processos são simples; organograma achatado

lentas e centralizadas.

estrutura hierárquica enxuta;
velocidade na comunicação e
decisão; descentralização
administrativa; integração entre as
diversas áreas; etc.

Gerenciamento ou gestão por processos

1	2	3	4	5

A empresa não possui a gestão por processos. Existe divisão funcional dos setores.

A empresa é gerenciada por processos. Muitos processos utilizam sistema de informação do tipo *workflow* (para automação dos processos internos).

FINANÇAS

Análise fiscal e tributária

1	2	3	4	5

A empresa apenas se limita a recolher os tributos dentro dos prazos estipulados.

A empresa possui sistemática de análise fiscal e tributária que possibilita beneficiar-se ao máximo dos limites de prazos, créditos, recuperação de impostos, descontos, compensações, etc.

Contabilidade estratégica

1	2	3	4	5

A empresa mantém contabilidade básica para atender as necessidades da operação.

A empresa possui compartilhamento da responsabilidade da gestão contábil com os dirigentes de outras áreas;

--

elaboração do planejamento econômico de médio e longo prazos para apoiar a implementação das estratégias operacionais; utiliza-se do EBITDA como indicador de resultado da operação, controle dos resultados econômicos das estratégias; capacidade de avaliar a vantagem competitiva da empresa e dos concorrentes e de avaliar os benefícios da economia de escala e do portfólio de produtos; adoção o IFRS (*International Financial Reporting Standards*), um padrão internacional para mostrações financeiras; pelo valor de mercado para propiciar transparência a acionistas e investidores; etc.

PESSOAL

Capacitação de pessoal				
1	2	3	4	5

Parte da mão-de-obra não tem a escolaridade necessária ou desejada para o cargo. Não existe um plano de capacitação definido, os treinamentos são feitos a medida que existe a necessidade.

Todo o pessoal possui formação escolar adequada a função, existe plano treinamento da mão-de-obra, existe política de recrutamento interno do pessoal; avaliação da eficácia do investimento em capacitação no resultado organizacional; e-learning; treinamento com simulação de situações; bolsa de estudos, universidade corporativa, cursos de pós graduação adaptados a necessidades da empresa.

Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal				
1	2	3	4	5

Poucos funcionários são treinados e podem assumir outras atividades.

Existência de pessoal treinado e capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, matrix de responsabilidade por célula de produção. Versatilidade do pessoal.

Motivação de pessoal				
1	2	3	4	5

O ambiente de trabalho não estimula a participação dos funcionários e não existe cooperação e envolvimento das pessoas.

A empresa mantém 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 pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários;

Gerenciamento por objetivos				
1	2	3	4	5

Não existe a definição clara de metas entre a empresa, os funcionários e os gerentes.

A empresa estabelece metas aos gerentes e funcionários de forma que as estratégias competitivas operacionais da empresa sejam efetivadas e implementem a estratégia competitiva de negócio.

Contratação de pessoal oriundo do concorrente				
1	2	3	4	5

A empresa é indiferente quanto a contratação de pessoal vindo do concorrente.

A empresa procura estabelecer contato para contratação de demitidos e/ou aposentados oriundos do concorrente.

Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais				
1	2	3	4	5

A empresa não está preocupada com as inter-relações pessoais.

A empresa está atenta ao melhoramento das inter-relações pessoais, mantém eventos dentro e fora da empresa para estimular o contato dos funcionários.

Gerentes e funcionários empreendedores				
1	2	3	4	5

A empresa não estimula o empreendedorismo de seus funcionários e gerentes.

A empresa incentiva o empreendedorismo interno; estimula o desenvolvimento da liderança; autonomia administrativa e decisória; etc.

Apêndice 06 – Cálculo do Foco e dispersão conjuntos nos campos atuais para o produto Cabo defreio

CAMPOS:PREÇO / QUALIDADE / PROJETO DO PRODUTO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO ATUAIS			AR	AI	INTENSIDADE DA ARMA ATUAL	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE PRODUTO	PROJETO PRODUTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
4	Automação do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	3	5,01	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	3	5,01	0
					37	15	196	152	61
							4,08	0,823	0,813

Apêndice 06 – Cálculo do Foco e dispersão conjuntos nos campos atuais para o produto Macaco

CAMPOS:PREÇO / QUALIDADE / PROJETO DO PRODUTO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO ATUAIS			AR	AI	INTENSIDADE E DA ARMA ATUAL	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE DO PRODUTO	QUALIDADE ATENDIMENTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
4	Automoção do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	3	5,01	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
25	Engenharia de Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	3	5,01	0
SOMA					36	13	196	148	53
							4,08	0,824	0,815

Apêndice 06 – Cálculo do Foco e dispersão conjuntos nos campos atuais para o produto Estampado de Freio

PRODUTO: ESTAMPADO DE FREIO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO			AR	AI	INTENSIDADE ATUAL DA ARMA	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE DO PRODUTO	QUALIDADE ATENDIMENTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	RELEVANTE	1	0	4	4	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
4	Automação do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	3	5,01	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	4	6,68	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	3	5,01	0
SOMA					38	13	196	156	53
							4,08	0,823	0,815

Apêndice 07 – Questionário para identificar as fases do ciclo de vida do produto, estágio do mercado e participação da empresa no mercado

Com base nos conceitos expostos no quadro adiante classifique o ciclo de vida dos produtos, o estágio de evolução do mercado e a participação do mercado para cada um dos produtos abaixo:

Alavancas de câmbio

CICLO DE VIDA		ESTÁGIO DO MERCADO		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
	Fase de introdução		Estágio de emergência		Líder
	Fase de crescimento		Estágio de crescimento		Desafiante
	Fase de maturidade		Estágio de maturidade		Seguidora
	Fase de declínio		Estágio de declínio		Centrada num nicho

Cabos de Freio

CICLO DE VIDA		ESTÁGIO DO MERCADO		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
	Fase de introdução		Estágio de emergência		Líder
	Fase de crescimento		Estágio de crescimento		Desafiante
	Fase de maturidade		Estágio de maturidade		Seguidora
	Fase de declínio		Estágio de declínio		Centrada num nicho

Macacos

CICLO DE VIDA		ESTÁGIO DO MERCADO		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
	Fase de introdução		Estágio de emergência		Líder
	Fase de crescimento		Estágio de crescimento		Desafiante
	Fase de maturidade		Estágio de maturidade		Seguidora
	Fase de declínio		Estágio de declínio		Centrada num nicho

Estampados de Freio

CICLO DE VIDA		ESTÁGIO DO MERCADO		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
	Fase de introdução		Estágio de emergência		Líder
	Fase de crescimento		Estágio de crescimento		Desafiante
	Fase de maturidade		Estágio de maturidade		Seguidora
	Fase de declínio		Estágio de declínio		Centrada num nicho

Respondente: _____

Cargo/Função: _____

CICLO DE VIDA DO PRODUTO	ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DO MERCADO	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
<p>Fase de introdução Caracterizada pela existência de uma só empresa, por investimentos altos no desenvolvimento do produto, construção de canais de distribuição e por vendas incipientes, fatores que levam a empresa a não ter lucro apesar do preço elevado.</p>	<p>Estágio de emergência O mercado é apenas latente, como foi o de telefone celular no seu início. É um estágio muito raro de se encontrar e decorre de uma invenção impactante.</p>	<p>Líder Se houver uma desafiante, a posição da líder não é tranqüila – ela precisa batalhar tanto quanto a desafiante.</p>
<p>Fase de crescimento É caracterizada pelo surgimento de empresas concorrentes, por vendas e lucros em grande aceleração e pelo início da queda de preço.</p>	<p>Estágio de crescimento Provavelmente a empresa pioneira já possui grande participação de mercado, não obstante o mercado ainda ser relativamente pequeno.</p>	<p>Desafiante Nem sempre a empresa desafiante pretende alcançar a liderança de mercado, mas sim aumentar sua participação de mercado.</p>
<p>Fase de maturidade É caracterizada por vendas altas mas com baixo crescimento, por intensa concorrência, por início de queda de preço e por lucros elevados. No início desta fase, a taxa de crescimento de vendas começa a diminuir. Na subfase seguinte, há estabilidade das vendas <i>per capita</i>, o que significa que as vendas crescem à taxa igual à taxa de crescimento da população mais a substituição de produto. Na subfase final, as vendas caem em número absoluto, pois os clientes estão optando por outro produto. É uma fase de longa duração, muito maior do que os anteriores. Muitos, pois, são os produtos classificados como maduros, como automóveis, televisores, relógios. Há excesso de capacidade instalada, e as empresas mais fracas se retiram, o que acarreta a concentração do setor.</p>	<p>Estágio de maturidade O mercado cresce vegetativamente pois há estabilidade das vendas <i>per capita</i>, o que significa que as vendas crescem à taxa igual à taxa de crescimento da população, e há várias empresas que ocupam todos os principais segmentos de mercado que se digladiam na tentativa de atrair clientes. Este é um estágio geralmente muito longo e não é determinante de nenhuma estratégia competitiva de negócio específica. O que determina a estratégia são os pares produto/mercado, os campos da competição e o ciclo de vida do produto, pois há nele produtos em todas as fases – empresas lançam novos produtos nos mercados maduros.</p>	<p>Seguidora Há empresas que não desejam correr os riscos de ser inovadora, que são muitos: alto investimento em pesquisa e desenvolvimento do produto, adaptação do processo produtivo, abertura de mercado, se a empresa falhar em qualquer ponto, a inovação fracassa.</p>
<p>Fase de declínio É caracterizada por queda expressiva nas vendas, no preço e nos lucros. A queda nas vendas ocorre por diversas razões: obsolescência do produto, surgimento de produto substituto, mudança no gosto dos consumidores. Se o fabricante não conseguiu recuperar o produto na fase de maturidade e ele adentrou a fase de declínio, pouca há a fazer.</p>	<p>Estágio de declínio A demanda começa a cair devido ao surgimento de um novo produto revolucionário, decorrente de uma nova tecnologia, que substitui o antigo e dá início a um novo mercado, e as vendas vão caindo à medida que vai diminuindo o interesse geral, já que as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente passam a ser satisfeitas pelo novo produto.</p>	<p>Centrada num nicho de mercado As empresas centradas num nicho quase sempre são as menores do setor e geralmente têm margens de lucro muito superior ao das grande empresas.</p>

Apêndice 08 – Foco e dispersão conjuntos nos campos propostos para o produto Cabo de Freio

PRODUTO: CABO DE FREIO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO PROPOSTOS			AR	AI	INTENSIDADE PROPOSTA FINAL DA ARMA	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE PRODUTO	QUALIDADE ATENDIMENTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	RELEVANTE	1	0	3	3	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
4	Automação do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
					38,0100	13		174	47
								0,914	0,723

Apêndice 08 – Foco e dispersão conjuntos nos campos propostos para o Macaco

PRODUTO:MACACO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO			AR	AI	INTENSIDADE PROPOSTA FINAL DA ARMA	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE DO PRODUTO	PROJETO DO PRODUTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	3	0	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
4	Automação do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	1	0	1
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
SOMA					37	15		171	55
								0,923	0,733

Apêndice 08 - Foco e dispersão conjuntos nos Campos propostos para o Estamp. Freio

PRODUTO: ESTAMPADO DE FREIO		CAMPOS DA COMPETIÇÃO			AR	AI	INTENSIDAD E PROPOSTA FINAL DA ARMA	PONTUAÇÃO	
Nº	DENOMINAÇÃO DA ARMA	PREÇO DO PRODUTO	QUALIDADE DO PRODUTO	QUALIDADE ATENDIMENTO				FOCO	DISPERSÃO
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	SEMI	IRRELEVANTE	RELEVANTE	1	0	3	3	0
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
4	Automoção do Processo Produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	RELEVANTE	RELEVANTE	SEMI	1,67	0	5	8,35	0
7	Agilidade para reprogramar a produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
8	Agilidade para trocar de produto	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	3	3,99	0
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
10	Sistema de materiais	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
11	Controle e melhoria da qualidade	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
12	Just in time (Produção puxada)	RELEVANTE	IRRELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
13	Rapidez de produção	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	3	0	0
14	Sistema de administração da logística	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	3	3	0
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	0	4	0	0
18	Implementação das estratégias	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
20	Controle das estratégias competitivas operacionais	SEMI	IRRELEVANTE	SEMI	0	0	4	0	0
21	Liderança da alta administração	SEMI	SEMI	RELEVANTE	1	0	5	5	0
22	Participação na concepção do produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
24	Tecnologia para modificação de projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
25	Engenharia do Valor	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
26	Engenharia Simultânea	SEMI	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	4	5,32	0
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	5	0	5
28	Revisão freqüente no projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	1	0	1
29	Teste do produto	SEMI	RELEVANTE	RELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
30	Análise de falhas do produto	IRRELEVANTE	RELEVANTE	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
31	Agilidade no lançamento de novo produto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	RELEVANTE	0	0	4	0	0
32	Organização da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
33	Gestão da equipe de projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
34	Gestão do projeto	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
35	Avaliação do projeto do produto	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	4	0	4
36	Sistema de informação gerencial	IRRELEVANTE	SEMI	SEMI	0	1	5	0	5
37	Processo de decisão gerencial e operacional	SEMI	RELEVANTE	SEMI	1,33	0	4	5,32	0
38	Controle do desempenho operacional	SEMI	SEMI	SEMI	1	0	5	5	0
39	Gerenciamento ou gestão por processos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	4	4	0
40	Análise fiscal e tributária	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
41	Contabilidade estratégica	RELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	1,33	0	5	6,65	0
42	Capacitação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
43	Multifuncionalidade do pessoal	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
44	Motivação de pessoal	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
45	Gerenciamento por objetivos	SEMI	SEMI	IRRELEVANTE	1	0	5	5	0
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE	0	1	3	0	3
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	IRRELEVANTE	SEMI	IRRELEVANTE	0	1	4	0	4
48	Gerentes e funcionários empreendedores	RELEVANTE	RELEVANTE	RELEVANTE	1,67	0	5	8,35	0
SOMA					38	13		174	47
								0,914	0,723

Apêndice 09 – Questionário de validação das estratégias competitivas de negócio

Objetivo:

Verificar através de avaliação dos executivos da empresa se as estratégias propostas realmente mostram vantagem competitiva e podem ser adotadas pela empresa.

1) A síntese das informações obtidas para o produto Alavanca de Câmbio são mostradas na tabela abaixo:

Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Alavanca de Câmbio.

Campos da competição	Projeto do produto	Preço	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Diversidade de produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados pelos clientes	2°	1°	3°	4°				
Do concorrente Proema	3°	1°	2°		4°			
Do concorrente Sila	3°	1°	2°				4°	
Do concorr. Kongsberg	1°	2°	3°	4°				
Do concorrente Ficosa	3°	1°	2°	4°				
Nossos Atuais	1°	2°	3°			4°		0, 817
VARIÁVEIS								
Foco	0, 829	0, 800	0, 813			0, 829		
Dispersão	0, 765	0, 813	0, 770			0, 779		
Aproveitamento	0, 064	-0, 013	0, 043			0, 050		
DECISÃO ESTRATÉGICA								
Campos escolhidos	1°	3°	2°			4°		0, 817

Fonte: Autor

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir conforme quadro seguinte. Avalie os campos propostos e responda com um “x” no campo que representa sua opinião seguindo a legenda.

Campo escolhido para competir	Análise	DT	D	NC ND	C	CT
1º Campo da Competição Projeto do produto	É o segundo campo valorizado pelos clientes neste produto. Os clientes necessitam de empresas que tenham potencial e capacidade técnica de desenvolvimento de produtos e trabalhem como co-designers nos seus projetos. Que possam lhes dar suporte, assistência e efetuar todas os testes e validações de produto para garantir o atendimento as especificações. Com estes recursos e trabalhando mais próximo dos clientes existe uma grande possibilidade de obtenção de novos negócios já na fase de nascimento do projeto.					
2º Campo da Competição Qualidade do produto	Considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantém uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações.					
1º Campo Coadjuvante Preço do produto	Considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente.					
2º Campo Coadjuvante Imagem empresa confiável	Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, trata-se de um campo que deve vir á ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento.					

Legenda: DT – Discordo Totalmente / D – Discordo / NCND – Não concordo Nem discordo /

C – Concordo / CT – Concordo Totalmente

2) A síntese das informações obtidas para o produto Cabo de Freio são mostrada na tabela 3.13 abaixo:

**Mapa estratégico para formulação da
estratégia competitiva de negócio para o produto Cabo de Freio.**

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Projeto do produto	Imagem de empresa confiável	Prazo entrega do produto	Qualidade do atendimento	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1°	2°	3°		4°		
Do concorrente Mueller	1°	2°	3°			4°	
Do concorrente Fania	1°	2°	3°		4°		
Do concorrente Ficosa	1°	2°	3°			4°	
Do concorrente Cabovel	1°	2°	3°			4°	
Nossos atuais	1°	2°	3°	4°			0, 817
VARIÁVEIS							
Foco	0, 800	0, 813	0, 829	0, 829		0, 815	
Dispersão	0, 813	0, 770	0, 765	0, 779		0, 820	
Aproveitamento	-0, 013	0, 040	0, 064	0, 050		-0, 005	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1°	2°		4°		3°	0, 814

Fonte: Autor

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir conforme quadro seguinte. Avalie os campos propostos e responda com um “x” no campo que representa sua opinião seguindo a legenda.

Campo escolhido para competir	Análise	DT	D	NC ND	C	CT
1º Campo da Competição Preço do produto	Considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. A empresa tem perdido mercado para seus concorrentes. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente.					
2º Campo da Competição Qualidade do produto	Considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantêm uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações. Este campo é o segundo campo valorizado pelos clientes neste produto e também o segundo campo eleito pela empresa.					
1º Campo Coadjuvante Qualidade do Atendimento	O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes Propusemos este campo da competição considerando que a empresa tem perdido mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes aonde ainda detém maior participação, bem como nos clientes onde tem perdido participação e, além disto, procurar alavancar negócios nos clientes que ainda não compram seu produto. Deve inclusive aproveitar o momento onde algumas empresas concorrentes estão em condições delicadas financeiramente e a situação cambial desfavorável a importação para abordar novos clientes. Este campo é o terceiro campo da competição da empresa.					
2º Campo Coadjuvante Imagem de empresa confiável	Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, por se tratar de um campo que deve vir á ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento.					

Legenda: DT – Discordo Totalmente / D – Discordo / NCND – Não concordo Nem discordo /

C – Concordo / CT – Concordo Totalmente

3) A síntese das informações obtidas para o produto Macaco são mostradas na tabela abaixo:

Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Macaco.

Campos da competição	Preço	Qualidade do produto	Projeto do produto	Imagem do produto e da marca	Qualidade do atendimento	Imagem empresa confiável	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º		4º		
Do conc. Bosal / Gerobras	1º	2º	3º		4º		
Do concorrente Maxion	1º	2º	3º		4º		
Do concorrente Ventabrás	1º	2º	3º		4º		
Fabricante de Autopeças	1º	2º	3º	4º			0,818
VARIÁVEIS							
Foco	0,800	0,813	0,829	0,831	0,815	0,829	
Dispersão	0,813	0,770	0,765	0,788	0,820	0,779	
Aproveitamento	-0,013	0,040	0,064	0,043	-0,005	0,050	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1º		3º		2º	4º	0,818

Fonte: Autor

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir conforme quadro seguinte. Avalie os campos propostos e responda com um "x" no campo que representa sua opinião seguindo a legenda.

Campo escolhido para competir	Análise	DT	D	NCND	C	CT
1º Campo da Competição Preço do produto	Considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. O mercado é dominado por uma empresa que detém a maior parcela de participação. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço para poder ampliar sua participação no mercado.					
2º Campo da Competição Qualidade do Atendimento	Considerando que a empresa tem oportunidade de ampliar sua participação de mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes atuais e com os clientes aonde ainda não fornece este produto. O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes. Este campo é o terceiro campo da competição da empresa e o quarto valorizado pelos clientes.					
1º Campo Coadjuvante Projeto do produto	Considerando que este é um campo valorizado pelos clientes. Os clientes necessitam de empresas que tenham potencial e capacidade técnica de desenvolvimento de produtos e trabalhem como co-designers nos seus projetos. Que possam lhes dar suporte, assistência e efetuar todas os testes e validações de produto para garantir o atendimento as especificações. Com estes recursos e trabalhando mais próximo dos clientes existe uma grande possibilidade de obtenção de novos negócios já na fase de nascimento do projeto.					
2º Campo Coadjuvante Imagem de empresa confiável	Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, deverá ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento.					

Legenda: DT – Discordo Totalmente / D – Discordo / NCND – Não concordo Nem discordo / C – Concordo / CT – Concordo Totalmente

4) A síntese das informações obtidas para o produto Estampados de Freio são mostradas na tabela abaixo:

Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio para o produto Estampados de Freio.

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do produto	Prazo entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Qualidade do atendimento	Poderio competitivo
Valorizados pelos clientes	1º		2º	3º		4º	
Do concorrente Delga	1º	4º	2º			3º	
Do concorrente Joalmi	1º	3º	2º			4º	
Do concorrente Paschoal	1º	3º	2º			4º	
Do concorrente Polimetri	1º	4º	2º			3º	
Fabricante de Autopeças	1º		2º		4º	3º	0, 814
VARIÁVEIS							
Foco	0, 800	0, 829	0, 813		0, 829	0, 815	
Dispersão	0, 813	0, 765	0, 770		0, 779	0, 820	
Aproveitamento	-0, 013	0, 064	0, 043		0, 050	-0, 005	
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos escolhidos	1º		2º		4º	3º	0, 814

Fonte: Autor

Com base no exposto passamos a escolha dos campos da competição propostos onde a empresa deve competir conforme quadro seguinte. Avalie os campos propostos e responda com um “x” no campo que representa sua opinião seguindo a legenda.

Campo escolhido para competir	Análise	DT	D	NC ND	C	CT
1º Campo da Competição Preço do produto	Considerando que o mercado é altamente competitivo e que tanto os clientes como os concorrentes sempre estão levando a empresa a se movimentar no sentido de buscar reduções de preços. A empresa compete com empresas de menor porte que acabam em alguns casos conseguindo menor custo devido sua estrutura e ainda compete também com seus próprios clientes que tem a possibilidade de produzir este tipo de produto internamente. Desta forma a empresa deve investir simultaneamente nas armas relevantes para o campo preço, aquelas que aumentam a produtividade, a fim de reduzir os custos e possibilitar a redução do preço em caráter permanente.					
2º Campo da Competição Qualidade do produto	Considerando que este campo define a obtenção e a manutenção de negócios junto ao cliente. As empresas que mantêm uma alta performance de qualidade juntos aos clientes neste segmento, invariavelmente são chamados a participar de novos projetos, já as empresa que apresentam problemas neste campo, além de serem penalizados com os custos de qualidade, ficam impossibilitados de receberem novas cotações. Este campo é o segundo campo valorizado pelos clientes neste produto e também o segundo campo eleito pela empresa.					
1º Campo Coadjuvante Qualidade do Atendimento	Considerando que a empresa tem oportunidade de ampliar sua participação de mercado e precisa estreitar seu relacionamento com os clientes atuais e com os clientes aonde ainda não fornece este produto. O atendimento se constitui nos meios pelos quais as empresas disputam os clientes. Este campo é o terceiro campo da competição da empresa e o quarto valorizado pelos clientes.					
2º Campo Coadjuvante Imagem de empresa confiável	Mesmo não sendo um campo que nesse momento aparece entre os valorizados pelos clientes, deverá ser mais observado, tendo em vista o número de empresas que estão em situação financeira bastante crítica e deixando os clientes em uma posição delicada na questão de atendimento.					

Legenda: DT – Discordo Totalmente / D – Discordo / NCND – Não concordo Nem discordo /

C – Concordo / CT – Concordo Totalmente

RESPONDENTE: _____

CARGO/FUNÇÃO: _____

Apêndice 10 – Questionário de validação das estratégias competitivas operacionais

RESPONDENTE: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____

Contador (2008), 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”.

1) As armas abaixo foram identificadas como sendo as poucas armas em que a empresa aumentar sua intensidade para obter vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir. Relativamente a cada uma das armas que seguem diga qual o seu grau de concordância conforme a legenda.

Armas cuja intensidade deve ser aumentada

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA AUMENTAR TENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	NC ND	C	CT
		PROP	ATUAL						
3	Tecnologia adequada ao processo produtivo	5	4	Utilizar sistema de visão para controles					
				Implantar sistema eletrônico para coleta de dados					
				Utilizar código de barras					
				Utilizar software para documentação de processo					
4	Automoção do Processo Produtivo	5	3	Utilizar sistemas modulares					
				Implantar mesas móveis para trocas rápidas					
				Trabalhar com robôs programáveis (vários programas)					
				Utilizar sistema de transfer para processos de estampa					
11	Controle e melhoria da qualidade	5	4	Aplicar sistema de visão para melhor controle da qualidade dos produtos					
				Aplicação efetiva do CEP onde o produto requer e é necessário.					
22	Participação na concepção do produto	5	4	Participar das fases primarias de definição de produto no cliente					
				Desenvolver aplicações de forma avançada (antecipar a demanda)					
23	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	4	Capacitar equipe para desenvolver soluções nos grupos de core business					
				Equipar a empresa					

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA AUMENTAR TENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	NC ND	C	CT
		PROP	ATUAL						
25	Engenharia do Valor	5	4	Treinamento aplicado a casos reais					
				Inclusão da disciplina como ferramenta de desenvolvimento					
				Apoio, cobrança e auditoria gerencial					
42	Capacitação de pessoal	5	4	Trabalhar na Gestão de Pessoas – implantar avaliação 360º					
				Avaliação de desempenho por competências					
				Manter a política de treinamentos adequando as necessidades específicas para melhor desempenho das funções					
44	Motivação de pessoal	5	4	Implantar Gestão por resultados					
				Feedbacks – organizacional					
				Política de benefícios atrelada a programa de mudanças					
48	Gerentes e funcionários empreendedores	5	3	Descentralização das funções					
				Definir claramente as responsabilidades					
				Treinar as pessoas para assumir a responsabilidade com autonomia de decisão					
				Programa de talentos interno					
				Programa 1º emprego					
				Programa de estágio interno					
Política de promoção interna									

Legenda: DT – Discordo Totalmente / D – Discordo / NCND – Não concordo Nem discordo / C – Concordo / CT – Concordo Totalmente

2) As armas abaixo mostram uma certa adequação entre a intensidade proposta e a atual não sendo necessária portanto, nenhuma ação para adequação destas armas. Relativamente a cada uma das armas que seguem diga qual o seu grau de concordância conforme a legenda.

Armas que não necessitam adequação de intensidade

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS			DT	D	NC ND	C	CT
		PROP.	ATUAL						
5	Melhoramento contínuo no processo produtivo	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada.					
6	Programa permanente de redução de custos na área de produção	5	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
7	Agilidade para reprogramar a produção	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
8	Agilidade para trocar de produto	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
9	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
10	Sistema de materiais	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
12	Just in time (Produção puxada)	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
13	Rapidez de produção	2	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
14	Sistema de administração da logística	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	3	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
17	Formulação das estratégias competitivas operacionais	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
18	Implementação das estratégias	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
26	Engenharia Simultânea	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
29	Teste do produto	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
30	Análise de falhas do produto	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
37	Processo de decisão gerencial e operacional	4	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
39	Gerenciamento ou gestão por processos	3	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
41	Contabilidade estratégica	4	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
45	Gerenciamento por objetivos	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					

3) As armas abaixo mostram que estão com a intensidade acima do proposto permitindo que sejam tomadas ações para diminuir sua intensidade. Relativamente a cada uma das armas que seguem diga qual o seu grau de concordância conforme a legenda.

Armas cuja intensidade poderia ser reduzida

Nº	DENOMINAÇÃO DAS ARMAS	INTENSIDADE DAS ARMAS		AÇÕES PARA REDUZIR A INTENSIDADE DAS ARMAS	DT	D	NC ND	C	CT
		PROP.	ATUAL						
1	Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial	3	4	Criar padrões que possam ser utilizados nos processos de cotação de menor impacto, para não ter a necessidade de envolver toda a equipe.					
2	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	4	Manter situação atual sem a necessidade de por mais recursos.					
16	Sistema de informações estratégicas - B.I.	1	4	Avaliar se os indicadores estão adequados ou podem ser mais reduzidos para dar foco nos mais importantes.					
19	Controle das estratégias competitivas de negócio	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
20	Controle estratégias competitivas operacionais	2	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
24	Tecnologia para modificação de projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
27	Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
28	Revisão freqüente no projeto do produto	1	4	Efetuar revisão quando for necessário através de inputs da produção ou do cliente.					
31	Agilidade no lançamento de novo produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
32	Organização da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
33	Gestão da equipe de projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
34	Gestão do projeto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
35	Avaliação do projeto do produto	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
36	Sistema de informação gerencial	1	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
38	Controle do desempenho operacional	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
40	Análise fiscal e tributária	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
43	Multifuncionalidade do pessoal	3	5	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
46	Contratação de pessoal oriundo do concorrente	1	3	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					
47	Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	1	4	Manter as ações e a sistemática que vem sendo aplicada					

Anexos

01 – Relação das Armas

Fonte: Apêndice do livro Campos e Armas da Competição, Contador (2008)

ANEXO 01 – RELAÇÃO DAS ARMAS

Armas de atendimento

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento	Inclui: teorias e modelos locacionais matemáticos; marketing geográfico etc.
Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	Inclui: venda direta; franquias; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial; corretor; etc.
Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na Internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços <i>on-line</i> (como caixa bancária eletrônica e <i>home banking</i>); etc.
Facilidade de acesso	Inclui: localização privilegiada; PABX, fax, e-mail, homepage; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar; disponibilidade de transporte público; ampla rede física de venda e distribuição; canais virtuais de acesso; etc.
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.
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; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem); etc. O ambiente físico deve satisfazer as expectativas do cliente, variando da simplicidade ao requinte, dependendo da situação
Administração de vendas	Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; etc.
Sistema de informação de vendas	Banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (status) disponíveis a todos os vendedores.
Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.

Sistema de gestão de pedidos	Banco de dados sobre a posição dos pedidos (status) disponíveis a todos os vendedores.
Projeto de sistemas voltado para o cliente	Projetar sistemas voltados para o cliente e não para os interesses da empresa. Inclui gerenciamento por processos; reengenharia; etc.
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; etc.
Equipe técnica de vendas	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso); etc.
Dimensionamento do número de atendentes	Utilização de técnicas para agilizar o atendimento ao cliente que inclui: otimização de filas tendo como objetivo tempo reduzido de espera; sistema de gerenciamento de filas; gestão da percepção do cliente sobre tempo de espera; aperfeiçoamento do processo produtivo do atendimento; etc.
Flexibilidade na equipe de atendimento	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.
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.
Financiamento ao cliente	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; consórcio; etc.
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 <i>leasing</i> ; etc.
Auto-atendimento	Organização da loja de forma a condicionar o próprio cliente escolher o produto.
Centralização ou unificação do atendimento	Redução da quantidade de postos sequenciais de atendimento a ser percorrido pelo cliente. Inclui: atendimento de múltiplos serviços (como o do gerente de contas de um banco e o Poupa-tempo do Governo do Estado de São Paulo).
Serviços complementares	Inclui: guarda-volumes; lanchonete; terminal de banco; sala ou local de espera ou de descanso; sanitários; manobrista;

	enfermaria; troca faldas; segurança pessoal e patrimonial do cliente (circuito interno de TV, alarme, acompanhamento da entrada e saída de alunos da escola); acesso adequado para deficientes, idosos; etc.
Cláusulas especiais de contrato	São cláusulas especiais: MFC (<i>Most Favored Customer</i>) – cláusula de cliente mais favorecido que garante ao cliente o melhor preço que a companhia possa oferecer; MCC (<i>Meet the Competition Clause</i>) – cláusula para fazer frente à concorrência que dá à companhia a opção de reter o negócio do cliente cobrindo os lances de qualquer rival; EDLP (<i>Every Day Low Pricing</i>) – preço baixo todos os dias, ou seja, política de convencimento dos clientes para não esperarem pelas promoções.
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.

RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
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.
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.
Conhecimento personalizado do cliente	Conhecimento sobre as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente assíduo (o conhecimento do <i>maitre</i> sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido).
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 trajes; etc.
Consistência ou confiabilidade do atendimento	Conformidade com a experiência anterior do cliente (ele é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas; etc.
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.
Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	Inclui sigilo e segurança nas transações.
Ampliação de alçada decisória do	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto

atendente	no preço ou satisfazer um pedido do cliente).
SAC Serviço de Atendimento ao Consumidor (call center)	Inclui: respeito ao Código do Consumidor; sistema de solução de reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta á reclamação de cliente; ombudsman para clientes; possibilidade de acesso do consumidor aos diretores e gerentes; uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias; etc.
Sistema de relacionamento com cliente (<i>Customer Relationship Management</i>)	Permite a todos os funcionários da empresa percepção ampla do cliente (visão 360°) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.
Sistema de fidelização dos clientes	Programa permanente de gestão e fidelização de cliente. Inclui: ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>); CPFR (<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>) que objetiva reduzir inventários e aumentar as vendas de varejistas; avaliação do relacionamento do cliente e do grau de fidelidade; etc.
Monitoramento da satisfação do cliente	Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Dois principais sistemas: SERVQUAL (análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes) e SERVPERF (análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influencia a compra).
Atendimento prioritário	Inclui: atendimento prioritário para idosos, gestantes e portadores de deficiência física; fila de rápido atendimento (caixa até 10 volumes nos supermercados); etc.
Atendimento especial para clientes VIP	Inclui: atendimento personalizado e diferenciado, feito até por diretores; salas de espera especiais; horário de atendimento e fila especiais; oferta de miniescritório a clientes; etc.
Terceirização do atendimento	Inclui: telemarketing; etc.
Influência sobre clientes em potencial	Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial.
Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	Inclui: uso de “cliente fantasma” para avaliar o desempenho do atendente, identificar fraudes, controlar riscos, etc.

Armas da produção de bens e/ou de serviços

PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Engenharia de processo	Atribuições: desenvolver, projetar e padronizar o processo de produção. Inclui: definição dos métodos de trabalho, dos processos de fabricação e de montagem (montagem em linha, em lote, modular), das formas de entrega do produto; realização de operação-piloto; projeto, especificação e construção de ferramental; capacitação de seus funcionários; utilização da IDEF – <i>Integrated Computer Aided</i>

	<i>Manufacturing Definition</i> ;etc.
Tecnologia adequada ao processo produtivo	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.
Tecnologia inovadora de processo	Inclui: tecnologia de produção avançada; pioneirismo tecnológico; assessoramento com transferência de tecnologia; domínio da tecnologia; parceria tecnológica; desenvolvimento de novos processos; aquisição ou arrendamento de equipamentos; cópia de equipamentos; etc.
Automação do processo produtivo	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.
Controle do processo	Inclui: mecanismos à prova de falha; controle estatístico do processo; formação e treinamento do pessoal de produção; análise da eficiência dos processos; análise do ciclo de vida do processo; etc.
Melhoramento contínuo no processo produtivo	Programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo. Inclui: kaisen; reengenharia; redução de gargalos da produção; etc.
Programa permanente de redução de custos na área de produção	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.
Mapeamento do fluxo de produção	Inclui: fluxograma; roteiros; ciclo de serviços; momentos da verdade; IDEF – Integrated Computer Aided Manufacturing Definition; etc.
Estudo do trabalho	Inclui: estudo de tempos e métodos; cronometragem; amostragem do trabalho; padronização dos métodos de trabalho; carta de atividades múltiplas; cartas de processo; economia de movimentos; segurança no trabalho; ergonomia; fadiga profissional; gráfico ABC (Pareto); documentação do trabalho; redução das atividades improdutivas; redução e controle do tempo-máquina; atribuição de outras atividades ao operador; redução da quantidade e do tempo de inspeção do produto; redução do manuseio e do transporte de peças; enriquecimento de funções; simplificação de operações; redução de gargalos da produção; etc.
Redução dos tempos inativos	Inclui: redução do tempo de espera da máquina durante as inspeções; do tempo de espera do operário no trabalho grupal; do tempo de espera do operador de máquina; redução do tempo inativo decorrente de interrupções na produção causadas pela troca de turno de trabalho, pelo intervalo para refeições e pela troca de produto no posto de trabalho; redução do tempo de

	espera pelo serviço de manutenção, pelo serviço de preparação e pelo operador; redução das atividades improdutivoas; redução da espera do material em processamento, do lote de fabricação e dos tempos improdutivoas; etc. Vide Contador, 1996, cap. 10 e 12.
Padronização do trabalho	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.
Preparação de máquinas	Inclui: troca rápida de ferramentas; ajustes feitos pelo próprio operário; padronização do método de preparação; kaizen; reengenharia; etc.
Higiene e segurança do trabalho	Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança; etc.
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 (CONTADOR, 1996, cap. 11); grupo semi-autônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados; etc.
Agilidade para reprogramar a produção	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e no prazo, geralmente solicitadas pelo cliente. Inclui: softwares de programação; rápida obtenção de materiais e componentes; facilidade para aumentar a capacidade produtiva (um dos turnos com capacidade ociosa); etc.
Agilidade para trocar de produto	Inclui: troca rápida de ferramentas; sistemas flexíveis de manufatura; multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) da mão-de-obra; uso intensivo de peças intercambiáveis; padronização de produtos e processo de produção; etc.
Produção (ou manufatura) customizada	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.
Gestão da manutenção de equipamentos	Inclui: instalações adequadas da área de manutenção; pessoal treinado em tecnologia de manutenção; utilização das técnicas de confiabilidade de equipamentos; <i>Total Productive Maintenance</i> ou Manutenção Produtiva Total (que é uma filosofia de gerenciamento da manutenção); sistema informatizado de gestão da manutenção; aferição de equipamentos; definição das aplicações da manutenção corretiva, preventiva e preditiva; reposição econômica de equipamentos; reparo de ferramentas após o uso (só manter no almoxarifado de ferramentas as que estiverem em perfeitas condições de uso); etc.
Programa permanente de aumento da	Sistema de controle da eficiência de fabricação, aplicação

produtividade na área de produção	continuada das armas de produção que aumentam a produtividade, via capital (aquisição e aprimoramento de equipamentos) e via trabalho (aperfeiçoamento do pessoal). Engloba várias armas mencionadas.
Gestão ambiental ou produção limpa	Inclui: combate à poluição; ISO 14000; coleta seletiva de lixo; tecnologia de reciclagem; reciclagem intensiva de resíduos; estação de tratamento de efluentes; proteção da natureza; uso eficiente de recursos naturais; recuperação de áreas degradadas; marketing e apelo ecológicos; interação com comunidade local; uso parcimonioso de recursos não-renováveis; uso sustentável de recursos renováveis; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade; logística reversa (fluxo de materiais que vai do usuário final até um novo ponto de consumo ou até a destinação final segura); etc.
Programa de redução do consumo de energia	Uso parcimonioso e econômico de energia. Inclui: programas de conservação de energia; uso racional de energia (reduzir uso em horário de pico); parceria com empresas concessionárias de distribuição de energia; contratos especiais de fornecimento; uso de fontes renováveis ou alternativas; etc.
Terceirização da produção de bens e de serviços	Inclui: desverticalização (transferência definitiva a terceiros de partes do processo de produção); eventuais contratação e subcontratação; decisão de executar internamente ou não (como processamento de folha de pagamento); decisão de fazer ou comprar com base nas competências (e não com base em custos); etc.
Verticalização	Oposto da terceirização.

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Sistema de Planejamento e Controle da Produção	Adoção de sistemas de gerenciamento da produção, como o MRP II (<i>Manufacturing Resources Planning</i>) com seus diversos módulos, de forma a: otimizar o plano mestre, simular alternativas; otimizar a programação (adotando, por exemplo, métodos baseados na teoria das restrições); comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais destinados aos vários níveis da administração para os mais diversos controles, como de eficiência de mão-de-obra e de máquinas, de tempos inativos, de custo, etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e das atividades do dia.
Sistema de materiais	Objetivo: obter alta rotatividade dos vários tipos de estoque (matérias-primas, componentes; produto) o que significa trabalhar com estoque reduzido. Inclui: MRP – (<i>Material</i>

	<p><i>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.</p>
Controle e melhoria da qualidade	<p>Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (ISO 9000; CQT – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito; Seis Sigmas); b) instalações (laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados); e c) empregos de técnicas, tais como CEP – Controle Estatístico de Processo, CCQ (Círculos de Controle de Qualidade ou atividades em pequenos grupos), PDCA (plan, do, check, act), kaisen, reengenharia, 5S's, ferramentas (velhas e novas) da qualidade, sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, gerenciamento e controles visuais, <i>poka-yokes</i> (dispositivos que previnem descuidos e erros inadvertentes), prevenção e recuperação de falhas, etc.</p>
<i>Just in time</i> (Produção puxada)	<p>Produzir rapidamente de acordo com a demanda. Inclui: célula de produção; poucos gargalos de produção; tamanho reduzido dos lotes de produção; trabalho em pequenos grupos; etc.</p>
Projeto do sistema físico de produção	<p>Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo (normalmente uma mescla de sistema <i>Kanban</i> com montagem em linha – <i>Lean Production</i>)</p>
Rapidez de produção	<p>Tempo de produção reduzido (menor prazo entre pedido e entrega ou lead time 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>; <i>Kanban</i>; 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. Vide Contador, 1996, cap. 13.</p>
Manual de instrução e procedimento	<p>Instruções detalhadas ao funcionário sobre cada etapa do processo de produção.</p>
Proteção estratégica da produção	<p>Inclui: capacidade ociosa para atender rapidamente ao aumento inesperado da demanda; estoque de insumos para suprir eventual queda da oferta ou aumento da demanda; estoque de produtos acabados para suprir eventual aumento da demanda; isolamento da produção de eventuais incertezas do ambiente externo; etc.</p>

LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Estruturação da rede logística	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. Vide Contador, 1998, cap. 31.
Sistema de administração da logística	Sistema de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque, circulação externa e estacionamento. Pode usar o WMS (<i>Warehouse Management System</i> , um gerenciador de estoque e distribuição) e o SCM (<i>Supply Chain Management</i> , envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores). Vide Contador, 1998, cap. 27 e 31.
Armazenamento	Inclui: dimensionamento da capacidade de armazenamento de insumos e produtos; localização estratégica de armazéns; centro de distribuição; layout da área de armazenagem; análise da densidade de ocupação; arranjo dos diversos produtos no armazém; instrumentos de administração; etc. Vide Contador, 1998, cap. 27.
Embalagem de movimentação	Concepção e projeto da embalagem de comercialização (contém um múltiplo da embalagem de apresentação, que é a embalagem com a qual o produto se apresenta no ponto de venda, e constitui a unidade para extração de pedido) e da embalagem de movimentação (múltiplo da embalagem de comercialização para ser movimentada por equipamentos mecânicos, como empilhadeira). Inclui: função de proteger o produto. Vide Contador, 1998, cap. 27
Modulação e padronização das unidades de movimentação de materiais	Vide Contador, 1998, cap. 27.
Equipamentos adequados de movimentação materiais	Inclui: equipamentos mecanizados e automatizados; manutenção adequada; páletes e contêineres; equipamentos de movimentação horizontal e vertical (empilhadeiras); prateleiras; padronização de equipamentos; etc. Vide Contador, 1998, cap. 27.
Frota própria ou parceria com transportadora	Obtenção de vantagem competitiva na entrega de produtos, levando em consideração fatores econômicos e não econômicos.
Análise de indicadores do nível de serviço	Indicadores usuais: prazo de entrega; avarias na carga; extravios; reclamações diversas; tempo de transporte; durabilidade da carga; seguro da carga e do transporte; etc.
Logística <i>on-line</i>	Acompanhamento da logística via internet.

Programa permanente de melhoria da logística interna	Aplicação continuada de ações para aprimorar: as instalações dos armazéns; a capacidade de armazenamento; os equipamentos de movimentação de materiais; o gerenciamento dos custos logísticos; a eficiência dos processos; etc.
Programa permanente de melhoria da logística externa	Aplicação continuada de ações para aprimorar: as instalações dos armazéns; a capacidade de armazenamento; os equipamentos de movimentação de materiais; o gerenciamento dos custos logísticos; a eficiência dos processos; etc.
Distribuição de peças de reposição	Inclui: estoque estratégico de peças de reposição; lead time adequado ao cliente; níveis de disponibilidade; localização de armazéns centralizados etc.
Rastreabilidade	Inclui: confiabilidade em toda rede logística; sistema de rastreabilidade do produto por cliente; etc.

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
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.
Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente do sistema de qualidade, da capacidade de projetar produto e da capacitação tecnológica e produtiva; utilização de indicadores, como o de pontualidade de entrega, qualidade do produto, conformidade da documentação, etc.e
Certificação de fornecedores	Sistema de classificação dos fornecedores em: a) homologados (atingem um mínimo de qualificação); b) preferenciais (aqueles que se destacam entre os homologados e recebem a preferência para novos pedidos); e c) fornecedores certificados (aptos a fornecer produtos com qualidade assegura, o que dispensa inspeções rotineiras). Pode recorrer a sistemas padronizados de certificação, como ISO, Prêmio Nacional da Qualidade para auxiliar o processo de certificação pela empresa compradora.
Aquisição de matéria-prima e componentes com qualidade	Contador (2008)
Aquisição de materiais e componentes inovadores	Contador (2008)
Desenvolvimento de fornecedor	Inclui: treinamento do fornecedor; busca de fornecedor de novos insumos; política de engajamento desde o projeto do produto (<i>early supplier involvement</i>); etc.
Relacionamento cooperativo com fornecedor	Objetivo: garantir fornecimento de acordo com as especificações, com qualidade assegurada e no prazo. Inclui: parceria e acordos com fornecedores; gestão de resultados;

	formação da rede de suprimentos (tipo keiretsu); etc. Podem ser usados os sistemas SRM (<i>Supplier Relationship Management</i>) e SCM (<i>Supply Chain Management</i> , envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores).
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.
Compra eletrônica	Inclui: e-procurement (para compra de materiais comuns); e-sourcing (para compra de materiais especializados, envolvendo análise de desempenho técnico do fornecedor); leilão reverso; leilão tradicional; marketplace (grande ambiente central de compra e venda); etc.
Integração vertical para trás	Ou seletividade produtiva.
Análise integrada da cadeia produtiva	Inclui: cadeia de suprimentos; rede de negócios; etc.

Armas de planejamento e projeto do produto

ESTRATÉGIA	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Definição clara da empresa que se deseja ter	Inclui a definição clara dos objetivos permanentes da empresa.
Sistema de inteligência competitiva	Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva
Entendimento (ou compreensão) do negócio	Inclui: compreensão do macroambiente empresarial; compreensão da estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e conhecer os disputantes do sucesso; compreensão dos clientes e dos fornecedores; identificação dos concorrentes atuais e dos potenciais; tentativa de descoberta de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; compreensão dos concorrentes atuais; etc.
Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (<i>Business Intelligence</i>)	Sistema de informações destinado a transformar dados coletados em informações para alimentar o processo de tomada de decisões estratégicas da alta administração e de cada área de responsabilidade. Informações estratégicas são informações sobre o ambiente externo (concorrentes, clientes, fornecedores, mercado financeiro, taxas de câmbio e de juros), sobre o ambiente interno (capacidade disponível, recursos humanos, recursos financeiros, força de venda, etc.) e as necessárias ao controle da estratégia nos vários níveis organizacionais. Sistemas de informação para inteligência do negócio (<i>Business</i>

	<i>Intelligence</i>) mais utilizados: <i>Data Warehouse</i> (destina-se a analisar e interpretar grandes bases de dados sobre a empresa) e <i>Data Mining</i> (destina-se a descobrir, por meio da análise estatística multidimensional, padrões de relacionamento escondidos em grandes bases de dados).
Fixação do preço do produto	Inclui política de preço.
Análise da concorrência	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.
Monitoramento dos concorrentes	Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente.
Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	Nos mercados atuais e em novos mercados, tanto relativas aos negócios atuais quanto aos novos negócios.
Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade	Análise da viabilidade de explorar novos negócios, pelo lançamento de novos produtos no mercado atual e/ou pela abertura de novos mercados com produtos atuais ou com novos.
<i>Benchmarking</i> externo	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.
<i>Benchmarking</i> interno	Cópia das práticas de outros departamentos da empresa.
Formulação da estratégia competitiva de negócio	Caracterizada como atividade rotineira.
Formulação das estratégias competitivas operacionais	Caracterizada como atividade rotineira. Inclui: formulação das estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preço), de pessoal.
Alinhamento das estratégias	Caracterizada como atividade rotineira do processo de formulação da estratégia competitiva para proporcionar articulação e coerência entre as estratégias corporativa, de negócio e operacionais.
Implementação das estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.
Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva de negócio	Análise continuada do alcance dos objetivos estratégicos. Inclui: definição de indicadores de desempenho estratégico; avaliação do desempenho da empresa; avaliação do comportamento dos clientes à nova estratégia competitiva de negócio; monitoramento e avaliação das reações dos concorrentes; alteração da estratégia competitiva de negócio e da operacional conforme comportamento dos clientes e reações dos concorrentes; retomada do processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

Controle das estratégias competitivas operacionais	Análise continuada das medidas administrativas tomadas para ampliar a intensidade das armas que foram definidas no processo de formulação da estratégia competitiva. Inclui a definição de indicadores de desempenho operacional para medir o progresso da implementação das estratégias.
Liderança da alta administração	Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores.
Projeto do negócio	Contador (2008)
Reestruturação dos negócios da empresa	Inclui: fusão, incorporação, cisão, aquisição, parceria; aliança estratégica, <i>joint venture</i> , associação, acordo, etc. (Contador, 1996, cap. 15). Inclui a <i>due diligence</i> ampla – auditoria fiscal, contábil e relativa à cultura das empresas (objetivos, valores, conceitos, estratégias) no processo de compra de empresas.
Rede de negócios	Estruturação das relações entre empresas que possuem alguma afinidade. Inclui: <i>cluster</i> ; APL – Arranjo Produtivo Local; cooperativa; alianças; associação; parceria; etc.
Rede de relacionamento interpessoal	Estruturação das relações entre pessoas que possuem alguma afinidade. Inclui: associação de classe; clube; encontro; confraria; etc.
Definição da capacidade produtiva	Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, de produção, administrativa e dos demais setores da empresa. Inclui: melhoramento no processo produtivo; redução de gargalos da produção; aumento da capacidade das máquinas; etc.
Redefinição da linha de produtos	Decidir sobre a simplificação, manutenção ou diversificação da linha de produtos. Inclui: seletividade produtiva (o que produzir e o que adquirir); portfólio flexível de produtos; etc.
Gestão de riscos potenciais	Identificação e prevenção de riscos potenciais. Envolve riscos das mais diversas naturezas: da falta de matéria-prima, componentes, equipamentos e pessoal (inclusive de greve), da estratégia competitiva de negócio, da política de preço, da inovação, das oportunidades e ameaças, da fusão e aquisição de empresa, da mudança de política econômica e monetária (câmbio e juros), socioambientais), etc.
Diversificação da linha de produtos	Pelo aumento da variedade de produtos principais e pela agregação de produto coadjuvante ao produto principal.
Relações governamentais	Possuir representantes credenciados junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados). Inclui o exercício das atividades de <i>lobby</i> .
Desenvolvimento da sensibilidade cívica, social e ambiental	Inclui: obtenção da ISO 26000; busca do equilíbrio econômico-social; instituição de código de ética nos negócios; instituição de programas de desenvolvimento da cidadania e da responsabilidade social; interação com comunidade local (vizinhança); implementação de projetos comunitários e de filantropia empresarial, com funcionários voluntários; parceria institucional; etc.
Controle do desempenho	Comparação do desempenho socioambiental com as metas

socioambiental	estabelecidas e adoção de medidas para corrigir os desvios. Inclui a definição de indicadores que avaliem de forma integrada os aspectos socioambientais e as ações que redundam em rentabilidade.
Publicação de balanço social	Elaboração e publicação de balanço social com indicadores sociais internos e externos relativos a: alimentação, saúde, educação, cultura, creches, segurança; com indicadores ambientais relativos ao meio ambiente; com indicadores funcionais: número de empregados, estagiários, admissões, demissões, empregados acima de 45 anos, de mulheres e negros, de mulheres e negros em cargo de chefia, de portadores de deficiência ou de necessidades especiais; etc.
Certificação por institutos	Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores: ISO 9000 (gestão da qualidade); ISO 14000 (gestão ambiental); NBR 16001 e ISO 26000 (gestão da responsabilidade social) –ISO 20000 (gestão da infra-estrutura de tecnologia da informação); LEED (<i>Leadership in Energy & Environmental Design</i> , sustentabilidade de projeto que resulte em economia de recursos naturais); etc.
Adoção de processo de arbitragem	Objetivo: buscar solução rápida de disputas judiciais entre empresas.
Pesquisa Operacional	Utilização de: programação matemática; teoria da filas; simulação; teoria dos jogos; teoria das redes e dos grafos; jogo de empresas; teoria da decisão; modelos de transporte; etc.

MARKETING	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Capacidade de atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente	Contador (2008) Vide seção 14.5.4.
Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	Inclui o entendimento do comportamento de compra do consumidor ou da empresa-cliente. Vide subcapítulo 15.1.
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	Contador (2008) Vide subcapítulo 15.1 e seções 14.5.4 a 14.5.6.
Definição do par produto/mercado	Contador (2008) Vide seção 3.4.3
Definição das estratégias de marketing	Definida em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos. (Deve ser específica para a empresa – a estratégia, por exemplo, é diferente para lojas monomarcas ou multimarcas ou pertencentes a redes).
Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	Inclui: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de marketing.
Elaboração e realização de pesquisas de mercado	Inclui: análise das alterações demográficas da população; captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e adolescentes nos padrões de consumo da

	família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor; etc.
Segmentação do mercado	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos. Contador (2008) vide subcapítulo 3.4 e seção 15.4.1.
Participação na concepção do produto	Auxílio à Engenharia de Produto, informando e ponderando sobre as exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente. Contador (2008) Vide seção 8.3.4.
Teste de mercado	Teste da aceitação do produto (é usual realizá-lo numa região-piloto para previsão dos resultados de um lançamento nacional).
Geração de demandas novas	Inclui: identificação de tendências e de novas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente; implementação de ações para gerar novas necessidades; etc.
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; etc.
Comunicação com os diversos públicos-alvos 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; destino 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. Conatdor (2008) Vide capítulo 11.
Realização de promoções e eventos	Inclui: feira, congresso, exposição, workshop (nacionais e internacionais) etc.
Merchandising	Inclui: forma de exposição de produtos; cartaz com preço e descrição do produto; catálogo; folder; literatura técnica de produtos; home page para divulgação de produtos e da empresa; etc.
Promoção reversa	Anúncio, com antecedência de algumas semanas, sobre o reajuste de preços, com o objetivo de incentivar o consumidor a antecipar a decisão de compra.
Marketing promocional	Realização de eventos, promoção de vendas e ações de incentivo.
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.
Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição à abordagem tradicional de “uma única venda”).
Marketing de serviços	Voltado para organizações dos setores público, privado sem fins lucrativos e não-governamentais (como instituições de caridade).

Marketing organizacional ou empresarial	Marketing entre empresas (antigo marketing industrial) ou marketing <i>business-to-business</i> .
Marketing internacional	Identificação e análise da forma como a inter-relação dos processos globais, regionais e locais afeta a oferta a clientes internacionais.
Marketing social	Marketing de esclarecimento e conscientização da população sobre questões de interesse social, não orientado para o lucro.
Marketing societal	Adoção de práticas éticas nas atividades de marketing, associando lucratividade, atendimento às necessidades dos consumidores e uma visão de longo prazo.
Marketing institucional	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. Contador (2008) Vide capítulo 11.
Endomarketing	Comunicação sobre objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno com o objetivo de alinhar o conhecimento.

PROJETO DO PRODUTO (BENS E/OU DE SERVIÇOS)	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Tecnologia para desenvolvimento de produto	Tecnologia adequada para desenvolvimento e projeto (design) 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.
Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	
Tecnologia para modificação de projeto	Inclui: redução da complexidade do produto para facilitar a manufatura; revisão de projeto; substituição de materiais e componentes; etc.
Propriedade intelectual	Inclui: patente; licenciamento; transferência de tecnologia; marca registrada; administração da invenção (gestão dos direitos de patente); exploração do monopólio; monitoramento de invenções no ambiente empresarial; etc.
Política de incentivo à inovação	Fomento para desenvolvimento de produtos (bem ou serviço) e de materiais. (Implica em elevados investimentos em P&D). Contador (2008) Vide subcapítulo 8.2.
Instalações para pesquisa e	Instalações próprias ou contratadas. Inclui: laboratórios;

desenvolvimento (P&D)	análises técnicas; etc.
Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	Inclui: conhecimento sobre o desenvolvimento tecnológico; conhecimento sobre a disponibilidade de novos materiais e componentes; conhecimento sobre novos processos produtivos; acompanhamento da regulamentação específica do setor; etc.
Engenharia de produto	Equipe de projetos criativa e bem estruturada com disponibilidade de recursos técnicos para rápido desenvolvimento do projeto do produto de forma a atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente e com possibilidade de apresentar produtos customizados e soluções específicas. Inclui: capacidade de criar produtos que gerem sua própria demanda; criatividade para inovar o projeto, dar aparência visual com apelo emocional, ecológico, etc.
Engenharia do Valor	Considera pelo menos cinco fatores: funcionalidade de uso, qualidade (materiais e acabamento), durabilidade, aparência visual e custo.
Engenharia Simultânea ou Engenharia Concomitante (<i>Concurrent Engineering</i>)	Organização da equipe de projeto de forma que especialistas de várias áreas da empresa trabalhem simultaneamente com os projetistas, analisando o desempenho, custo e qualidade do produto, e a facilidade de produção e manutenção.
Gerenciamento do ciclo de vida do produto	Solução tecnológica para gerenciar as diversas fases do ciclo de vida do produto abrangendo projeto, produção, distribuição e pós-venda.
Técnicas de geração de idéias	Identificação, comparação, priorização e introdução de idéias. Evardsson <i>et al.</i> (2000) sugerem algumas técnicas e métodos: brainstorming; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de idéias; etc.
Ferramentas da qualidade do projeto	Inclui: definição de caracterizadores da qualidade; definição de padrões de desempenho; QFD (<i>Quality Function Deployment</i> ou Desdobramento da Função Qualidade); FMEA (<i>Failure Mode and Effects Analysis</i> – análise do modo e efeito da falha); DFA/DFM; DOE; auditoria interna de qualidade do processo de projeto; etc.
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.
Identificação dos requisitos do cliente	Capacidade de identificar os clientes e suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou 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.
Concepção do produto	Definição do conceito do produto. Inclui: definição do escopo,

	limites e objetivos do produto; tradução das percepções dos gerentes e dos clientes em especificação do produto; definição de padrões de desempenho; definição das características do produto; teste do conceito; estudo de viabilidade do produto; produtos coadjuvantes; avaliação de riscos do produto; etc. Vide Contador, 1998, cap. 29.
Funcionalidade e segurança do produto	Inclui: adoção dos preceitos da norma ISO 18000; ergonomia do produto; definição do relacionamento do usuário com o produto; manual de operação; garantia de operação sem risco à segurança do cliente ou operador; etc. Vide Contador, 1998, cap. 29.
Projeto da embalagem	Concepção e projeto da embalagem de contenção (embalagem em contato direto com o produto) e da embalagem de apresentação (embalagem que envolve a de contenção e com a qual o produto se apresenta no ponto de venda). Inclui: definição das funções tecnológica, mercadológica (vendedora silenciosa) e econômica da embalagem; exploração do potencial estratégico da embalagem (embalagem menor aumenta as vendas para classes de menor renda); etc. Vide Contador, 1998, cap. 27.
Projeto modular	Projeto de partes que servem a diversos produtos (agiliza o projeto do produto). Inclui: componentes que podem ir sendo agregados ao produto principal (opcionais); padronização de componentes; etc.
Projeto de produto de marca própria	Bem ou serviço desenvolvido para ser comercializado exclusivamente por um varejista.
Agregação de produto coadjuvante	Produto distinto do produto principal que pode ser vendido junto. Contador (2008), Vide seção 3.3.3.
Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	Correções efetuadas durante a elaboração do projeto, a realização dos testes e o uso.
Revisão freqüente no projeto do produto	Readequação do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.
Nacionalização de componentes	Inclui a nacionalização de serviços.
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.
Análise da viabilidade produtiva e de uso	Análise da produtibilidade, da manutenibilidade, qualidade e custo.
Teste do produto	Prototipagem do produto. Inclui: produção para teste; teste de mercado; teste beta (teste de campo com um grupo selecionado, fechado e conhecido de usuário/clientes feito de forma controlada); teste gama (teste de campo com um grupo de clientes potenciais feito de forma controlada); etc.
Análise de falhas do produto	Inclui análise de falhas potenciais; técnica de correção de falhas FMA (<i>Failure Mode Analyses</i>); etc. Vide Contador, 1998, cap. 29.

Agilidade no lançamento de novo produto	Inclui: metodologia para rápida elaboração de projetos; tecnologia para rápida fabricação de modelo, de protótipo e de ferramental (eletroerosão, por exemplo), tanto para produto quanto para embalagem; técnicas para rápida apuração de custo de novos produtos, definição do processo produtivo e elaboração das folhas de processo; layout flexível; rapidez no desenvolvimento e capacitação de fornecedor; etc.
Organização da equipe de projeto	Inclui: designação e alocação de pessoal; instalações; equipamentos; etc.
Gestão da equipe de projeto	Inclui: liderança da equipe; designação e controle de tarefas; etc.
Gestão do projeto	Envolve todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade.
Avaliação do projeto do produto	Aferição, avaliação e controle da efetividade, eficácia e eficiência do projeto do produto sob a óptica externa e interna. Inclui: indicadores, por exemplo de novidade, de frequência de lançamento de produtos (número de lançamentos num período de tempo); avaliação do desempenho do produto após as primeiras vendas e depois de tempos em tempos; etc. Contador (2008)
Desenhos para manufatura e montagem	Desenhos detalhados de cada etapa ou operação de produção.
Catálogos	Inclui: catálogos técnicos; instruções sobre funcionamento e manutenção; etc.
Garantia do produto	Inclui: prazo de garantia (é o indicador utilizado pelo consumidor para pré-julgar a qualidade de um produto que ainda não conhece); satisfação garantida (troca de mercadoria, devolução do dinheiro); etc. Contador (2008)

Armas administrativas

ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Estrutura organizacional	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. vide Contador, 1996, cap. 16 e subcap. 17.1.
Definição explícita da estrutura de poder na empresa	Estabelecimento do processo de decisão. Inclui: definição dos decisores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória; etc.
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.

Sistema de comunicação unificada (<i>unified communication</i>)	Integração de diferentes meios de comunicação que sejam habilitados por intermédio de recursos de tecnologia da informação. Com a <i>unified communication</i> pode-se criar a experiência de presença única do usuário, perante os diversos serviços de comunicação disponíveis para este, seja entre os de comunicação em tempo real (mensagem instantânea, telefonema, vídeo/ <i>web conference</i> e compartilhamento de aplicativos), seja entre os de comunicação em tempo quase-real (e-mail, mensagens de voz/ <i>voice mail</i> , serviços de <i>short message</i>). A crescente integração dos diversos recursos de comunicação suportados pela tecnologia da informação promoverá maior facilidade e, conseqüentemente, maior frequência de interatividade entre os indivíduos das organizações.
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 (<i>Executive Information Systems</i>).
Sistema de informação operacional	Sistema para controle e tomada de decisões operacionais. É mais estruturado que o sistema de informação estratégica (vide grupo de armas para Estratégia) e que o de informação gerencial, pois é padronizado e repetitivo.
Processo de decisão gerencial e operacional	Estruturação de um processo que propicie rapidez de decisão, por meio da autonomia decisória aos órgãos subalternos, de decisões compartilhadas e de comunicação interna rápida e eficiente. Inclui: sistema de informações relevantes sobre o negócio disponível on-line; uso de análise econômica e mercadológica para tomada de decisão; etc. Podem ser usados os sistemas genericamente conhecidos por SAD (Sistemas de Apoio às Decisões).
Controle do desempenho operacional	Inclui: definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: produção, vendas, compras, serviços, atendimento ao cliente, etc.
Gerenciamento ou gestão por processos	Gerenciamento da empresa por meio de seus processos, em contraposição ao gerenciamento por departamentos, que exige estrutura organizacional baseada na Teoria dos Sistemas. Inclui: uso de solução de sistema de informação do tipo <i>workflow</i> (para automação dos processos internos) ou BPMS – <i>Business Process Management System</i> (para colaboração entre diversas empresas que atuam na operação e gestão de processos colaborativos do negócio).
Desenvolvimento de softwares	Softwares desenvolvidos sob medida (<i>customer made</i>) para

específicos para o negócio	necessidades específicas.
Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	Busca permanente da eficiência administrativa por meio da desburocratização e do aprimoramento dos processos técnico-administrativos. Inclui: agilidade administrativa; tecnologia adequada nos processos técnicos e administrativos; estrutura organizacional adequada; normas e procedimentos; relatórios gerenciais de eficiência; <i>kaisen</i> ; 5S's; etc.
Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	Inclui: redução do custo do pessoal, máquinas e equipamentos da administração; redução de horas-extras, do uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios, despesas operacionais; etc.
Programas permanentes de melhoria estratégica	Programas contínuos de melhoria alinhados á estratégia competitiva de negócio da empresa (alinhados aos campos escolhidos para competir e aos campos coadjuvantes).
Eliminação de controles inócuos	Inclui: revisão dos controles; redução de inspeções; etc. Vide Contador, 1996, subcap. 17.3.
Terceirização de processos não-críticos	Inclui: subcontratação de serviços. Vide Contador, 1996, subcap. 17.2.
Governança corporativa	Inclui: ética nos negócios. Contador (2008)
Comportamento ético	Da empresa e dos funcionários. Inclui: código de ética: marketing responsável; etc. Contador (2008)

FINANÇAS	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
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.
Administração financeira	Inclui: planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais; indicadores de curto, médio e longo prazos; etc.
Administração patrimonial	Inclui: custo e estrutura de capital.
Contabilidade de custos	Sistema de apuração e análise de custos. Inclui: custo-padrão; gestão de custos; redução de custos; custeio ABC; etc.
Disponibilidade de recursos financeiros	Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: conhecimento das fontes de financiamento; obtenção de financiamento para si e para cliente; abertura de capital; IPO (oferta pública inicial de ações); <i>leasing</i> operacional; etc.
Administração de crédito	Inclui: qualidade do crédito; financiamento ao cliente; etc.
Análise fiscal e tributária	
Usufruto de incentivos fiscais	Utilização intensiva dos regimes especiais de tributação. Inclui proteção tarifária.
Contabilidade estratégica	Caracterizada pelo: compartilhamento da responsabilidade da gestão com os dirigentes de outras áreas; elaboração do planejamento econômico de médio e longo prazos para apoiar

	a implementação das estratégias operacionais; preparação de informações, inclusive de concorrentes, para auxiliar a formulação das estratégias; definição de parâmetros e limites econômico-financeiros dos negócios; controle dos resultados econômicos das estratégias; capacidade de avaliar a vantagem competitiva da empresa e dos concorrentes e de avaliar os benefícios da economia de escala e do portfólio de produtos; análise de balanço com indicadores modernos (EBITDA, por ex.) da empresa e dos concorrentes; adoção o IFRS (<i>International Financial Reporting Standards</i>), um padrão internacional para mostrações financeiras; mostrações financeiras pelo valor de mercado para propiciar transparência a acionistas e investidores; etc.
Controladoria estratégica	Avaliação e controle de indicadores (monetários, físicos e intangíveis) para avaliar a aderência das operações da empresa à sua estratégia, trabalhando junto e/ou dentro de outros departamentos, com a visão voltada também para o ambiente externo (concorrentes, clientes, fornecedores, mercado financeiro, taxas de câmbio e de juros). Inclui a criação de banco de dados para uso de toda a empresa.
Proteção cambial	Inclui: contratos de <i>hedge</i> (proteção contra variação cambial, contra variação do preço de produto); gestão de risco de câmbio; compra de insumos no exterior; etc.
Integração entre sistemas de informação	Integração entre sistemas de informação de uma mesma organização (A2A – <i>Application to Application</i>) ou entre organizações distintas (B2B – <i>Business to Business</i>). Utiliza-se de ferramentas específicas de mensageria, troca de arquivos, componentes de integração entre programas agrupadas em soluções rotuladas como <i>middleware</i> e EAI (<i>Enterprise Application Integration</i>).
Sistema integrado de gestão	Do tipo ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), operando com todas suas funcionalidades (ou funções), como SAP e Oracle. É um agrupamento de vários softwares de natureza administrativo-financeira citados nesta Relação de Armas, (custos, materiais, RH, etc.).
Relacionamento com investidores	Inclui: estruturação da Diretoria de Relações com Investidores (RI).

PESSOAL	
<i>Arma</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Planejamento de recursos humanos	Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de RH; avaliação do planejamento; etc.
Sistema de administração de pessoal	Sistema de apoio a todas as atividades administrativas da área de RH, funcionando de forma eficiente e eficaz.

Recrutamento e seleção de pessoal	Inclui: descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário; etc.
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; etc.
Gestão do conhecimento (<i>knowledge management</i>)	Inclui: definição da carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências; transferência do aprendizado; política de criação de um mercado interno de talentos; criação e utilização de indicadores da gestão do conhecimento; avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de funcionário; avaliação da falta de competência para a sustentação do negócio; e-learning (disponibilização do conhecimento a todos na empresa, inclusive para treinamento); etc. Pode utilizar o CMS (<i>Content Management System</i> , que contém software e informações compartilhados por diversos grupos de usuários).
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).
Sistema de avaliação de pessoal	Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do desempenho individual ou grupal em relação aos objetivos da empresa.
Administração participativa	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo. Inclui: programa permanente de desenvolvimento do espírito participativo nas pessoas (chefes e subordinados); <i>empowerment</i> ; heterogestão, co-gestão ou auto-gestão; sistema de sugestão; ampliação e flexibilização das atribuições dos operários e funcionários (enriquecimento de funções); implantação de CCQ – Círculos de Controle de Qualidade; avaliação do desempenho; distribuição dos ganhos de produtividade ou de lucros; participação nos resultados; estabilidade no emprego; política para assegurar a empregabilidade do pessoal; trabalho em equipe; processo decisório em grupo; abordagens comportamentais; cooperação dentro e entre grupos; disponibilidade de informação a todos; eliminação do poder autoritário; criação de dispositivos visando à antecipação de conflitos; valorização do consenso para administrar contradições; iniciativa de baixo para cima; etc. Vide Contador, 1996, cap. 18.
Motivação de pessoal	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das

	<p>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. Vide Contador, 1996, cap. 18.</p>
Sistema de recompensas ou política de salários	<p>Inclui: avaliação de cargos para fixação de salário; salário justo; salário acima da média do mercado; premiação por idéias; 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 ou na habilidade do empregado; etc.</p>
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	<p>Inclui: liderança convencidora e forte; neutralização das resistências dos funcionários; etc.</p>
Gerenciamento por objetivos	<p>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.</p>
Relacionamento da empresa com os empregados	<p>Inclui: endomarketing; ombudsman para funcionários; informalidade no ambiente de trabalho; relações horizontais não formalizadas; ERM (Employee Relationship Management); etc.</p>
Integração entre funcionário e empresa	<p>Inclui: reuniões programadas para “café da manhã”; eventos de integração; integração com família do funcionário; etc. Vide Contador, 1996, cap. 18.</p>
Política de retenção de funcionários	<p>Inclui: avaliação do capital humano para identificação dos funcionários-alvo da política; retenção dos funcionários que detém conhecimento tácito; baixa rotatividade de pessoal; etc.</p>
Política de demissão seletiva de pessoal	<p>Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa e não demissão por outras causas. Deve ser baseada na relevância dos cargos e funções para a estratégia competitiva da empresa. Vide Contador, 1996, subcap. 17.3.</p>
Política de estabilidade no emprego	<p>Vide Contador, 1996, cap. 18.</p>
Sistema de recolocação de demitidos	<p>Objetiva minimizar os problemas financeiros e psicológicos do demitido por razões da reestruturação organizacional e os impactos negativos no moral dos empregados.</p>
Qualidade de vida no trabalho	<p>Preocupação com a satisfação e o bem-estar do empregado, numa acepção bastante ampla.</p>
Trabalho à distância ou teletrabalho	<p>Objetiva proporcionar, ao empregado, equilíbrio entre suas vidas profissional e pessoal e, à empresa, flexibilidade na</p>

	execução de suas atividades.
Gestão de talentos	Desenvolvimento das competências relevantes para o sucesso da empresa. Inclui: identificação das competências relevantes necessárias à empresa; identificação das pessoas com potencial a ser desenvolvido; compreensão das lacunas na competência desses empregados; implantação de programas especiais de desenvolvimento das competências; compartilhamento da competência com os demais empregados; atração de pessoas talentosas; etc.
Desenvolvimento da capacidade criativa	Inclui o uso de técnicas e métodos de geração de idéias: brainstorming; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de idéias; etc. Vide Mello, 2005, p. 110:
Relacionamento com sindicatos de empregados	Inclui: negociação de acordo coletivo de longo prazo; designação de dirigente sindical influente para o conselho de administração da empresa; etc.
Relacionamento com sindicatos patronais e outras entidades de classe	Tentativa de eleger um funcionário como representante de entidade de classe.
Consultores ou conselheiros externos	Para auxiliar as áreas funcionais, inclusive para a formulação das estratégias.
Contratação de pessoal oriundo do concorrente	Contratação de demitidos e/ou aposentados.
Mudança na cultura da empresa	Começando com programas simples: aversão ao desperdício; o simples é o melhor; aprimoramento contínuo; participação comunitária; respeito pelo ser humano; princípios éticos no trabalho; ênfase à cooperação e não à competição dentro da empresa; etc. Vide Contador, 1996, cap. 18.
Difusão da cultura da empresa	Contador (2008)
Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais	Contador (2008)
Gerentes e funcionários empreendedores	Inclui: incentivo ao empreendedorismo interno; desenvolvimento da liderança; autonomia administrativa e decisória; etc.

A r m a s d a c o o p e r a ç ã o

<i>A r m a</i>	<i>Conceito e conteúdo da arma</i>
Desenvolvimento de tecnologia de produto	Inclui: convênio com institutos de pesquisa; obtenção de apoio do governo; contrato com cliente; P&D; etc.
Desenvolvimento de tecnologia de processo	Inclui: convênio com institutos de pesquisa; obtenção de apoio do governo; contrato com cliente; P&D; etc.
Desenvolvimento de novos produtos	Inclui: convênio com institutos de pesquisa; obtenção de apoio do governo; contrato com cliente; P&D; etc.
Constituição de empresa fornecedora de insumos	Empresas se associam para constituir uma empresa responsável pelo fornecimento de insumos.
Compra de materiais	Central de compras de matéria-prima, componentes e outros

	insumos para o grupo de empresas associadas.
Publicidade e propaganda	Para o grupo de empresas associadas.
Venda direta	Para o grupo de empresas associadas.
Distribuição de produtos	Para o grupo de empresas associadas.
Reciclagem de resíduos	Para o grupo de empresas associadas.
Capacitação de pessoal	Para o grupo de empresas associadas.
Pesquisa de mercado	Para o grupo de empresas associadas.
Desenvolvimento de sistemas administrativos	Para o grupo de empresas associadas.
Desenvolvimento de sistemas operacionais	Para o grupo de empresas associadas.
Promoção de feiras e exposições	Em conjunto com o grupo de empresas associadas.
Compartilhamento de sobrecarga de trabalho	Para o grupo de empresas associadas.
Indicação de concorrentes para cliente	
Influência nas decisões do poder público	Inclui: combate a práticas ilegais de comércio; realização de acordos internacionais; redução da burocracia; acesso a crédito oficial; etc.
Acordo operacional	

Fonte: Contador (2008)