

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PMDA - PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**“PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO
MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC): VERIFICAÇÃO DA SUA
VALIDADE EM EMPRESA FABRICANTE DE APARELHOS DE TELEFONIA
CELULAR (HANDSETS)”.**

GUILHERME GARCEZ LOHMANN

SÃO PAULO

2011

GUILHERME GARCEZ LOHMANN

**“PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO
MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC): VERIFICAÇÃO DA SUA
VALIDADE EM EMPRESA FABRICANTE DE APARELHOS DE TELEFONIA
CELULAR (HANDSETS)”.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário

Co-Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

SÃO PAULO

2011

RESUMO

Explicar as fontes de diferença no desempenho e de vantagem competitiva das organizações têm sido uma tônica no campo da estratégia. Neste contexto, Dyer e Singh (1998) entendem que duas visões se destacam: (1) A da Estrutura da Indústria, associada à Porter (1980) e (2) A Baseada nos Recursos da Empresa (RBV), associada a Barney (1991), Dierickx & Cool (1989) e Rumelt (1984). Contudo, estudos recentes destacam as limitações de ambas visões, o que abriu espaço para estudos alternativos, como o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), proposto por Contador (2008), testado e validado para diversos setores da economia brasileira. Fundamentado na validação do modelo CAC, Contador propôs um processo de formulação de estratégias competitivas que ainda não foi validado. Assim, o objetivo desta dissertação foi verificar a validade do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito no CAC, através de um estudo de caso realizado em um fabricante de telefonia celular de grande porte no Brasil, sediado na cidade de São Paulo. A metodologia utilizada pode ser subdividida em duas partes: (1) formulação da estratégia competitiva de negócio e definição das estratégias competitivas operacionais para a empresa em questão (segundo apregoa o CAC), (2) verificação da aceitação destas estratégias pelos gestores desta empresa. Tendo seguido os preceitos enunciados por este modelo, esta pesquisa concluiu pela validação do referido processo segundo o CAC.

Palavras-Chave: Modelo Campos e Armas da Competição, Processo de Formulação da Estratégia Competitiva, Teoria da Competitividade.

ABSTRACT

Strategy has a focus on better explaining why companies have different performances and how they obtain competitive advantage. In this context, Dyer e Singh (1998) believe two visions are mainly considered: (1) Industry Structure proposed by Porter (1980), (2) Resource Based-View, developed by the studies of Barney (1991), Dierickx & Cool (1989) and Rumelt (1984). However, recent studies point out that both visions are limited, therefore new studies are being made, one of which is the “Campos e Armas da Competição (CAC Model)”, which was proposed by Contador (2008), tested and validated in several sectors of the Brazilian economy. Contador concentrated himself in the validation of the CAC Model, but in his model he also proposed a Competitive Strategy Formulation Process which has not been validated so far. Therefore the objective of this study is to verify the validation of the CAC’s Competitive Strategy Formulation Process, through a case study in a large Handset Manufacturer, located in the city of São Paulo, Brazil. The methodology is divided in two parts: (1) business competitive strategy formulation process and the definition of the operational competitive strategies through the CAC Model to the studied company, (2) to verify if the studied company’s directors would accept the strategic actions suggested by the CAC Model. Having followed every step conceived by the model this study concluded in favor of the validation of the mentioned process through the CAC model.

Key-Words: “Campos e Armas da Competição (CAC)” Model, Competitive Strategy Formulation Process, Theory of Competitiveness.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3	OBJETO E OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	13
1.4	PRESSUPOSTO	14
1.5	PASSOS DA METODOLOGIA	14
1.6	ESCOLHA DA EMPRESA	14
1.7	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA	14
1.8	ORGANIZAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO	16
2	SETOR DE TELEFONIA NO BRASIL	18
2.1	EVOLUÇÃO DA TELEFONIA APÓS A PRIVATIZAÇÃO	18
2.2	O DESENVOLVIMENTO DA TELEFONIA CELULAR	19
2.3	FABRICAÇÃO: ZONA FRANCA DE MANAUS X SÃO PAULO	23
2.4	MERCADO GLOBAL DE FABRICAÇÃO DE CELULARES	24
2.5	A CARGA TRIBUTÁRIA DO SETOR	25
2.6	TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS	30
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	32
3.1	ESTRATÉGIA	32
3.2	TEORIA DA COMPETITIVIDADE	33
3.2	VANTAGEM COMPETITIVA	34
3.3	MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	36
3.4	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	43
3.5	CADEIA DE VALOR DE PORTER	47
3.6	VISÃO BASEADA EM RECURSOS	50
3.7	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE HAMEL E PRAHALAD	58
3.8	BALANCED SCORECARD	60
4	REFERENCIAL TEÓRICO	63
4.1	CONCEPÇÃO DO CAC SOBRE COMPETITIVIDADE	63
4.2	CAMPOS DA COMPETIÇÃO	66

4.3	ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	69
4.4	ALVOS DAS ARMAS	72
4.5	DEFINIÇÕES E CONCEPÇÕES DO CAC	73
4.6	TESE DO MODELO CAC	79
4.7	O CAC, PORTER, RBV E BSC.....	83
4.8	METODOLOGIA UTILIZADA POR CONTADOR PARA VALIDAR O CAC ..	85
5	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATEGIA COMPETITIVA DO CAC	91
5.1	DEFINIÇÃO DA EMPRESA ALMEJADA.....	92
5.2	ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	93
5.3	ENTENDER O NEGÓCIO	94
5.4	IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS.....	95
5.5	FORMULAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO PELO CAC ..	96
5.6	DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO	102
5.7	DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL	103
5.8	IMPLANTAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	103
5.9	CONTROLAR OS RESULTADOS DA ESTRATÉGIA ADOTADA	104
6	METODOLOGIA	105
6.1	PASSOS PARA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PELO CAC	105
6.2	MÉTODO DE PESQUISA QUALITATIVA UTILIZADO	106
6.3	MODELO CONCEITUAL.....	106
6.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	106
6.5	CUIDADOS DURANTE AS ENTREVISTAS.....	107
6.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	107
6.7	QUESTÕES ÉTICAS	108
7	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE NEGÓCIO E OPERACIONAIS DO FABRICANTE DE HANDSETS PELO CAC	109
7.1	CARACTERIZAÇÃO DO FABRICANTE DE TELEFONIA CELULAR.....	109
7.2	PASSOS DA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO FABRICANTE DE HANDSETS	110
7.3	CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E IMA.....	112

7.4	DIRETRIZES GERAIS PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: PROPOSTA DE CAMPOS DA COMPETIÇÃO	122
7.4.1	ANÁLISE SEMIÓTICA DE PROPAGANDA.....	122
7.4.2	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	123
7.4.3	EVOLUÇÃO DE MERCADO	124
7.4.4	CICLO DE VIDA DO PRODUTO	124
7.4.5	DIRETRIZES GERAIS PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO	125
7.4.6	MAPA ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO	127
7.5	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS: PROPOSTA DE INCREMENTO DA INTENSIDADE ARMAS RELEVANTES	130
8	CONCLUSÕES.....	137
8.1	AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE NEGÓCIO E OPERACIONAIS	137
8.2	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS	137
8.3	CONTRIBUIÇÕES DESTA DISSERTAÇÃO	140
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
	ANEXOS.....	146
	QUESTIONÁRIO 1	146
	QUESTIONÁRIO 2.....	147
	QUESTIONÁRIO 3.....	148
	QUESTIONÁRIO 4.....	162

LISTA DE QUADROS

1	VENDAS DE APARELHOS CELULARES NO BRASIL	23
2	FABRICANTES DE CELULARES NO BRASIL	24
3	CARGA TRIBUTÁRIA DO SETOR.....	30
4	MODELOS DE CELULARES NO BRASIL.....	30
5	MODELOS DE RETORNOS SUPERIORES BASEDOS EM RECURSOS	31
6	CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO	51
7	SIGNIFICADO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO	66
8	CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DO CAC COM PORTER, RBV, BSC.....	84
9	PASSOS DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO CAC	91
10	MAPA ESTRATÉGICO DO CAC.....	100
11	CAMPOS DA COMPETIÇÃO: CLIENTE, CONCORRENTES E A EMPRESA.....	111
12	AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AUMENTO DA INTENSIDADE DAS ARMAS	134

LISTA DE FIGURAS

1	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	17
2	MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	37
2	MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL (RBV).....	58

LISTA DE TABELAS

1	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO IMAGEM DO PRODUTO	114
2	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO QUALIDADE DO PRODUTO.....	115
3	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO PREÇO	116
4	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO PROJETO DO PRODUTO	117
5	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	118
6	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA AO CAMPO DIVERSIDADE DO PRODUTO.....	119
7	RELEVÂNCIA DAS ARMAS	120
8	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO CONJUNTOS DOS TRÊS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA EMPRESA	121
9	MAPA ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO	127
10	RECOMENDAÇÃO SOBRE A INTENSIDADE DE UMA MESMA ARMA EM DECORRÊNCIA DA SUA RELEVÂNCIA SIMULTÂNEA PARA TRÊS CAMPOS DO MESMO PAR PRODUTO/MERCADO.....	132
11	INTENSIDADE DAS ARMAS RELEVANTES ATUAL E PROPOSTA À EMPRESA.....	134
12	CÁLCULO DA IMA, FOCO E DISPERSÃO DA EMPRESA PARA DOIS CAMPOS INCLUINDO PROPOSTA DE NOVA INTENSIDADE DAS ARMAS.....	136

LISTA DE GRÁFICOS

1	PARTICIPAÇÃO DOS FABRICANTES DE CELULARES NO MUNDO	24
2	A CARGA TRIBUTÁRIA DO SETOR NO MUNDO	25

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Entender o dinamismo empresarial, as variáveis que influenciam o seu desempenho, bem como diagnosticar elementos empíricos suficientemente consistentes a fim de explicar o sucesso de algumas organizações, e em contrapartida o insucesso de outras, apresenta-se como base de estudo de muitos autores ligados tanto ao campo da Administração, como de outras áreas correlatas como Economia e Contabilidade.

No campo da Economia cujo fenômeno é pesquisar a resposta da questão “Por que algumas organizações superam outras?” originou as principais correntes que fundamentaram hoje o campo da Administração Estratégica. De acordo com Barney e Hesterly (2004), entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão em estudo pela Administração Estratégica. Os autores destacam como principal fundamento para o desenvolvimento de estudos nessa área é a heterogeneidade das firmas, porque se uma empresa almejar o mesmo resultado que o concorrente, a discussão perderia o sentido.

Segundo Dyer e Singh (1998), os pesquisadores no campo da estratégia estão preocupados fundamentalmente em explicar o diferencial de desempenho das organizações e as fontes de vantagem competitiva. Para os autores existem duas visões proeminentes no que se concerne às fontes de vantagem competitiva: (1) A Visão da Estrutura da Indústria, associada à Porter (1980), a qual sugere que retornos acima do normal estão relacionados a uma estrutura industrial com características favoráveis (ex: poder de barganha, barreiras de entrada, etc.) e (2) A Visão Baseada nos Recursos da Empresa (RBV), cujo argumento está consubstanciado na tese de que o desempenho diferencial da empresa é devido aos recursos raros e diferentes, valiosos e difíceis de serem imitados propostos por Barney (1991), Dierickx & Cool (1989) e Rumelt (1984).

Entretanto, estudos recentes destacam as limitações de ambos os modelos, argumentado que o modelo da estrutura da indústria proposto por Porter possui limitações por desconsiderar a heterogeneidade das firmas e seus recursos internos. Para o segundo modelo apresentado, alguns autores destacam que os recursos estão disponíveis a todos, fatalmente pela difusão de tecnologias poderão ser imitados. Essa dicotomia entre a estrutura externa e interna como objeto de estudo no campo da estratégia abriu uma lacuna para estudos alternativos, sendo que neste contexto surgiu o modelo de Campos e Armas da Competição - CAC, proposto por Contador (2008) na década de 1.990, tendo evoluído a ponto de hoje estar estruturado num modelo da teoria da competitividade, testado e validado em diversos setores da economia e que servirá como referencial teórico deste estudo.

1.2 Problema de Pesquisa

O processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo campos e Armas da Competição gera estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais aceitáveis pela diretoria de uma empresa fabricante de aparelhos de telefonia celular?

1.3 Objeto e Objetivo Geral da Pesquisa

1.3.1 Objeto da Pesquisa

O processo de formulação da estratégia competitiva prescrita pelo modelo de campos e Armas da Competição.

1.3.2 Objetivo Geral da Pesquisa

Verificar a validade do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de Campos e Armas da Competição por meio da sua aplicação a uma empresa, por meio de um estudo de caso realizado em um fabricante de telefonia celular de grande porte no Brasil, sediado na cidade de São Paulo.

1.4 Pressuposto

A estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais, formuladas de acordo com o processo prescrito pelo CAC serão aceitas pela diretoria da empresa fabricante de aparelhos celulares.

1.5 Passos da Metodologia

Dois passos foram adotados:

- 1) Formulação da estratégia competitiva de negócio e definição das estratégias competitivas operacionais para o fabricante de aparelhos celulares, aplicando o processo prescrito no CAC;
- 2) Verificação da aceitação destas estratégias pela diretoria do fabricante de aparelhos celulares, objeto do presente estudo.

1.6 Escolha da Empresa

O fabricante de aparelhos celulares foi escolhido por conveniência, de modo a facilitar a obtenção de informações.

1.7 Justificativa e Contribuição Científica da Pesquisa

A contribuição desta dissertação à Ciência da Administração pode ser avaliada por meio do pensamento de Johnson, Scholes e Whittington (2007). Esses autores têm três formas de olhar o desenvolvimento da estratégia, que denominam *lentes da estratégia*:

- *Estratégia como design*: visão que o desenvolvimento de estratégia pode ser um processo lógico no qual as forças e obstáculos da organização são pesados cuidadosamente através de técnicas analíticas e avaliadoras para

estabelecer uma direção estratégica clara, criando condições nas quais deve ocorrer a implantação cuidadosamente planejada da estratégia;

- *Estratégia como experiência*: visão que as estratégias futuras da organização são baseadas na adaptação de estratégias passadas influenciadas pela experiência dos gerentes e outras pessoas na empresa e conduzida pela cultura da organização; e
- *Estratégia como idéia*: visão que enfatiza a importância da variedade e da diversidade dentro e em torno das organizações, o que pode gerar potencialmente idéias genuinamente novas, explicando a inovação necessária para lidar com um ambiente incerto e mutante.

Esses autores argumentam que as duas primeiras lentes explicam a inovação e geração de novas idéias de forma bastante limitada. A lente da experiência oferece uma explicação válida até o momento, pois novas idéias podem ser emprestadas ou copiadas de outra organização. A lente do *design* pode resultar em inovação, mas, na verdade, ela enfatiza o controle que provavelmente vai resultar em conformidade em vez de inovação. Isso gera um problema: como lidar com as estratégias de inovação? Como as organizações que enfrentam ambientes muito turbulentos ou horizonte de decisão curto lidam com a velocidade de mudança e inovação necessárias? As duas primeiras lentes não explicam isso de forma adequada.

Ora, o modelo de campos e Armas da Competição, adotado como referencial teórico desta dissertação, por pertencer à *lente do design*, não seria, segundo o pensamento desses renomados autores, adequado para formular a estratégia competitiva da empresa aqui estudada, um fabricante de aparelhos de telefonia celular.

Dentro de organizações desse tipo, ainda de acordo com os citados autores, desenvolvem-se novas idéias à medida que as pessoas interpretam de maneira diferente as oportunidades e potenciais aplicações e não segundo “um processo lógico, no qual as forças e obstáculos da organização são pesados

cuidadosamente através de técnicas analíticas e avaliadoras para estabelecer uma direção estratégica clara”, que é a tônica da *lente do design*.

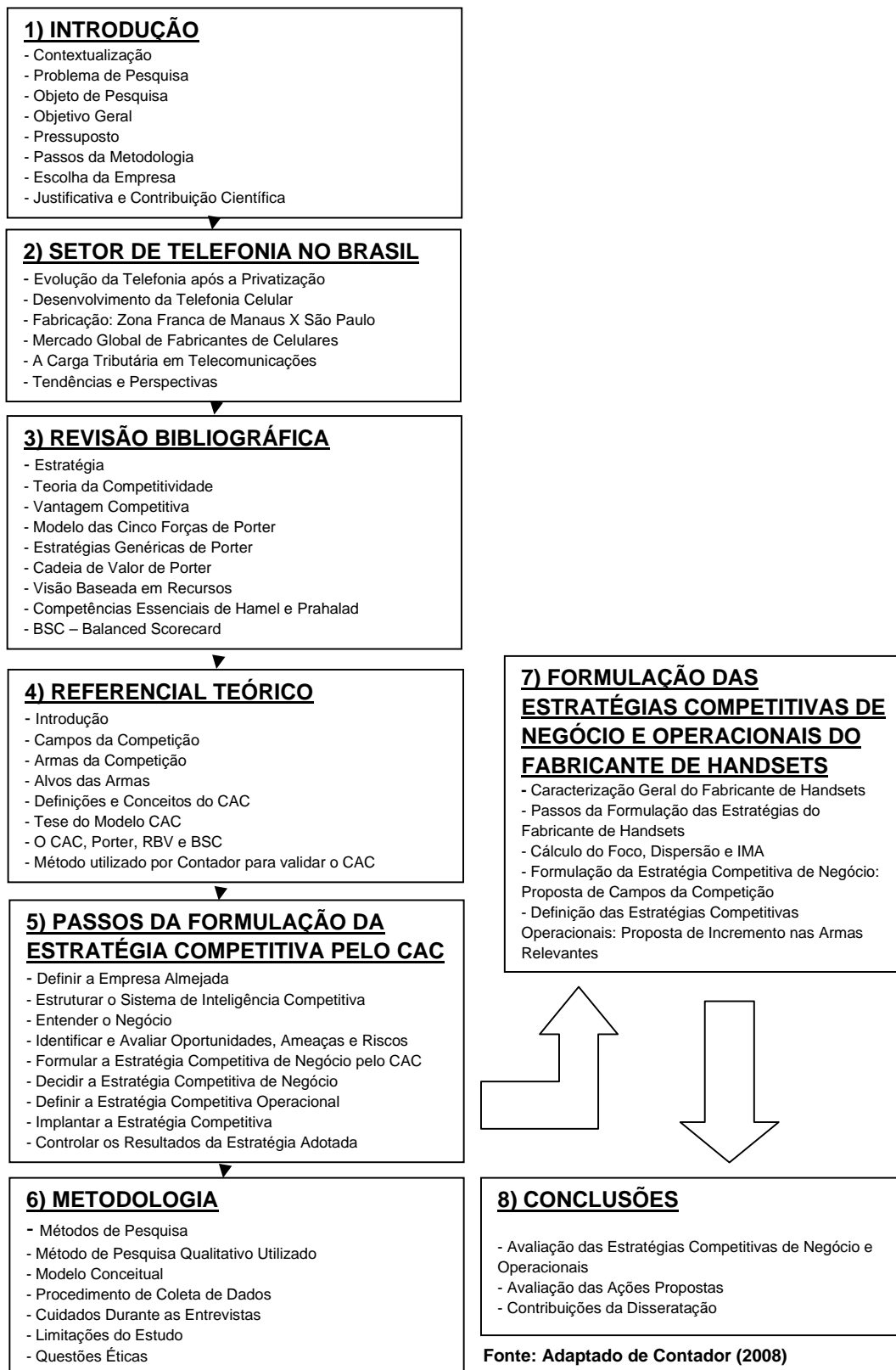
A dissertação, portanto, terá sua contribuição à Ciência da Administração ao verificar se esses autores têm razão ou não, ou se pelo menos o modelo de Campos e Armas da Competição, devido às suas características, é capaz de dar conta da formulação da estratégia competitiva de uma empresa que, conforme os autores citados, “enfrenta ambiente muito turbulento e horizonte de decisão curto, o que exige velocidade de mudança e inovação”.

1.8 Organização da Dissertação

Este projeto de dissertação possui a seguinte organização: no capítulo 1, são feitas as considerações iniciais do trabalho, a exposição do Problema, Objeto, Objetivo Geral da Pesquisa e da Justificativa pela escolha do tema. O capítulo 2 discorre sobre as principais características do setor de Telefonia Celular, abordando o macro ambiente das Empresas Fabricantes de Aparelhos (Handsets) no Brasil e no Mundo, além de abordar as tendências deste mercado.

O capítulo 3, Revisão Bibliográfica, é dedicado aos principais estudos relacionados com o tema desta pesquisa, ou seja, no campo da estratégia e estudo acerca dos modelos existentes para explicar a competitividade das empresas. No capítulo 4, é apresentado o Referencial Teórico escolhido para fundamentar a pesquisa, enfatizando o Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC. Já o capítulo 5 corresponde ao detalhamento do Processo de Formulação de Estratégia Competitiva pelo CAC. O capítulo 6 é voltado à descrição da Metodologia da Pesquisa utilizada, aos métodos de coleta de dados e aos critérios utilizados para sua escolha. O capítulo 7 analisa os dados colhidos em pesquisa e as conclusões da dissertação são apresentadas no capítulo 8.

Figura 1 – Organização da Dissertação



CAPÍTULO 2 – SETOR DE TELEFONIA NO BRASIL

2.1 - A Evolução da Telefonia após a Privatização

O início da reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro ocorreu com a privatização da Telebrás, monopólio estatal que fornecia serviços através de uma rede de telecomunicações interligada em todo o Brasil. A idéia para privatização era a de adequar o setor de telecomunicações ao novo contexto de globalização econômica, de evolução tecnológica setorial, de novas exigências de diversificação e modernização das redes e dos serviços (PIRES, 1999). Dois aspectos chamam a atenção no processo de privatização brasileiro: o primeiro é o fato de que ao contrário do ocorrido em diversos países em desenvolvimento, a privatização foi precedida pela montagem de um detalhado modelo institucional, dentro do qual se deve destacar a criação de uma agência reguladora independente e com autonomia, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); o segundo é o fato de que reformas setoriais precederam a reestruturação do setor.

De forma resumida, a licitação das concessões para a Banda B da telefonia celular e posteriormente a privatização das empresas do sistema Telebrás que faziam parte da Banda A, atraíram a entrada de operadores internacionais de diversos países, aliados aos fundos de pensão e bancos. Para a Banda B, o país foi dividido em 10 áreas de atuação que quase correspondiam às áreas da Banda A. Neste contexto ocorreu uma grande pulverização de competidores, sem que houvesse nenhum predomínio mais importante. Isto se deu pela regulamentação da Lei Geral de Telecomunicações. Por esta Lei, era proibido para uma mesma pessoa jurídica deter nos primeiros cinco anos da concessão, na mesma sub faixa de frequência (bandas A ou B), uma concessão na área nobre (áreas 1 a 4 na Banda A e áreas 1 a 6 na Banda B) e outra na área não nobre (restante). Foi permitido, no entanto, que uma mesma empresa pudesse obter duas concessões,

em subfaixas diferentes, numa mesma área nobre, desde que não houvesse superposição geográfica entre essas áreas (PIRES, 1999).

As empresas compradoras das concessões de Banda B começaram suas operações no início de 1999 e o grande fator de “alavancagem” de vendas foi o plano de preços pré-pago. A tecnologia escolhida foi a TDMA, cujo principal atrativo era o custo mais baixo de implantação quando comparada à tecnologia predominante na Banda A, que era o CDMA. Algumas empresas da Banda B chegaram a ter 40% do mercado em 2000, o que fez com que as empresas da Banda A reagissem às promoções, lançando também planos pré-pagos, e iniciando uma disputa pelo cliente. Esta disputa era travada através de subsídios na compra dos aparelhos celulares.

2.2 – O Desenvolvimento da Telefonia Celular

Desde o início da competição na telefonia celular, as empresas atraíam os clientes com ofertas nos aparelhos, e estes possuem um ciclo de vida cada vez mais curto e incorporam rapidamente novas características (envio de mensagens, acesso a internet, fotografia digital, etc.), portanto os aparelhos são os “chamarizes” ideais para futuros assinantes. Nos dois primeiros anos após a privatização, o foco das empresas foi: estabelecer a rede de acesso, implantar sistemas para faturamento e atendimento e aumentar os canais de comercialização através de lojas próprias e parcerias com as grandes redes de varejo. No início de 2001, a Anatel realizou os leilões de concessão de telefonia celular para as Bandas C, D e E. Para estas bandas, o país foi dividido em 3 grandes áreas que coincidiam com as áreas de concessão da telefonia fixa. As áreas 2 e 3 da Banda D e área 1 da Banda E, foram vendidas para a Telecom Itália, já a área 2 da Banda D foi arrematada pela Telemar, e as áreas 2 e 3 da Banda E não tiveram lances ofertados no mostra como ficaram divididas as dia do leilão, o mesmo ocorrendo com a Banda C. Ao longo de 2001, algumas alterações na composição dos acionistas de cada empresa começaram a ocorrer, principalmente com a saída de alguns investidores

nacionais. O lançamento das operações dos novos “entrantes” – Telemar (cuja empresa foi denominada Oi) e da Telecom Itália (ou simplesmente TIM) ocorreu ao longo de 2002 e marcou a entrada da tecnologia GSM no país. Esta tecnologia, já presente em mais de 200 países e com mais de 1 bilhão de assinantes (GSM WORLD, 2004), permitiu a venda de aparelhos mais baratos, devido ao ganho de escala dos fabricantes e também desassociou as características pessoais do assinante (número da linha, agenda de telefones) do aparelho, via a introdução do SIM Card. Ao mesmo tempo, a introdução do SIM Card representou uma dificuldade maior para o manuseio e estocagem deste item, pois a comercialização da maioria dos aparelhos se dá através de *kits*, onde o SIM Card pode estar na mesma embalagem do aparelho, ou até mesmo, já estar dentro do *handset*.

Segundo dados da Teleco (2008), empresa de consultoria e inteligência de mercado no segmento de telecomunicações, a entrada da TIM em novas áreas consolidou esta empresa como um dos principais competidores, pois, com a compra de licenças, conseguiu cobrir todo o território nacional. A TIM engloba as empresas de capital aberto TIM Sul e TIM Nordeste que foram unificadas em 2005 na *holding* TIM Participações, além da Maxitel e a TIM Brasil. O ano de 2002 também se caracterizou pela entrada de um outro competidor – a América Móvil, que comprou as operações na ATL (RJ/ES), Tess (interior de SP), Claro Digital (RS) e Americel (Centro-Oeste e parte do Norte). A América Móvil é o braço da telefonia celular da Telmex, maior empresa mexicana de telecomunicações, e detentora de mais de 70% do mercado de telefonia fixa no México. No final de 2002, a Telefônica e a Portugal Telecom resolveram juntar suas forças no Brasil, criando uma nova empresa denominada Vivo. A Vivo, oriunda das empresas da Banda A no Rio de Janeiro (Telefônica Celular) e em São Paulo (Telesp Celular), tornou-se a maior empresa em número de assinantes do país com a compra, no ano seguinte, das operações da Global Telecom (PR/SC) e da Tele Centro-Oeste (Centro-Oeste e parte do norte). A Vivo, portanto, engloba as empresas de capital Telesp Celular, Telesudeste Celular, Teleleste Celular, CRT Celular e as

empresas citadas anteriormente (Global Telecom e Tele Centro-oeste). Ainda no final de 2002, a América Móvil, cuja operação viria se chamar Claro comprou parte das “sobras” do leilão das bandas D e E, conseguindo licenças para atuar no Paraná, Santa Catarina, São Paulo (capital), Bahia e Sergipe. Neste mesmo leilão, a Brasil Telecom, empresa de telefonia fixa do Sul e Centro-Oeste do Brasil, adquiriu licenças para operação em sua própria área, em uma estratégia semelhante à realizada pela Telemar (com a Oi). Em 2003, com a compra das operações da BCP e BSE, a Claro tornou-se a segunda maior empresa de telefonia celular, atrás da Vivo, e foi obrigada a devolver parte das licenças adquiridas no ano anterior. Este grande movimento de aquisições em 2003 deveu-se ao fim do prazo de cinco anos estabelecido pela Lei Geral de Telecomunicações, conforme dito anteriormente. As únicas empresas que não pertencem a um grande grupo sejam um operador internacional ou uma empresa de telefonia fixa (como a Oi) são a Telemig Celular e a Amazônia Celular, cujos acionistas são os mesmos. Estas são as próximas candidatas a uma aquisição, principalmente por parte da Vivo e da Claro, que não atuam nas áreas dessas empresas.

No segundo semestre de 2004, a Brasil Telecom lançou sua operação de telefonia celular na sua área de atuação com o nome de Brasil Telecom Celular. Em abril de 2005, a TIM ultrapassou a Claro na vice-liderança de mercado, o que é explicado pela maior área de atuação da TIM e por problemas consecutivos que a Claro apresentou quando da introdução da tecnologia GSM, segundo informações da Teleco (2008).

Referente à produção de celulares no Brasil, numa primeira fase houve um crescimento até 2005. Nesse ano, o telefone celular se tornou o principal item de exportação da indústria eletro-eletrônica. As exportações passaram, no entanto, a cair a partir de 2006. Colaborou para isto a queda do câmbio US\$/R\$, o que fez com que alguns fabricantes, como a Nokia, reduzissem as suas exportações a partir do Brasil.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica - Abinee esta tendência de queda na produção de terminais móveis se estendeu inclusive até 2009, a qual foi 10% inferior a de 2008, sendo que esta tendência foi estampada nos dois últimos meses de 2008, quando a produção de celulares chegou a 50% do total fabricado em setembro e outubro.

Além disso, as exportações também apresentaram retração neste período. A despeito deste movimento de retração na produção, verificou-se que as vendas de aparelhos no mercado doméstico se mostraram bastante aquecidas, crescendo de 17,4 milhões de terminais em 2003 para 57,2 milhões em 2010, conforme ilustra o Quadro 1.

No fechamento de 2010, havia no país 202,94 milhões de telefones celulares, com crescimento de 16,66% em relação ao ano anterior.

Isso equivale a 104,68 acessos para cada 100 habitantes, com crescimento de 15,6% em relação a 2009, relata a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

O número de celulares é maior que o de habitantes do país – 190,73 milhões de pessoas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,2010).

Em 2009, as companhias telefônicas registraram 23.317.965 novas habilitações, sendo que em 2010, o número de novas habilitações teve o segundo maior crescimento dos últimos 11 anos.

Conforme a Teleco (2011) houve 28.984.665 adesões ao sistema de telefonia móvel somente no ano de 2010.

De acordo com o levantamento da Anatel, no fechamento do ano passado, havia no país 167.097.747 celulares pré-pagos, o equivalente a 82,34% do total, e 35.846.686 pós-pagos, ou 17,66% do total.

A Anatel constatou que, em 15 Estados e no Distrito Federal, há mais de um celular por habitante. Os Estados são: Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Goiás, Mato Grosso, Rondônia, Santa Catarina, Espírito Santo, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Tocantins e Amapá.

Segundo a consultoria Gartner e com base nas vendas de 2009, a participação de mercado dos fabricantes de aparelhos celulares é a seguinte: Nokia lidera com 32,6%, LG possui 22,5%, Samsung tem 18,5%, Motorola 13,4%, Sony/Ericsson 7,4%.

Quadro 1 - Vendas de Aparelhos Celulares no Brasil

Milhões de unidades	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produção (1)	29,3	42,9	64,3	61,7	68,4	68,3	62,0	-
Produção vendida(1)	27,3	41,7	63,4	58,6	66,2	69,8	63,3	64
Exportação (2)	11,3	8,9	32,9	32,0	22,0	23,9	15,8	12,6
Importação (2)	1,4	1,3	4,5	3,0	3,9	6,2	3,3	5,8
Vendas no Brasil (3)	17,4	34,1	35,0	29,6	48,2	52,1	50,9	57,2

* Fontes: (1) IBGE PIA; (2) MDIC; (3) Teleco 2011.

2.3 Fabricação: Zona Franca de Manaus X São Paulo

Os dois principais pólos de fabricação de telefones celulares no Brasil são a Zona Franca de Manaus e o Estado de São Paulo, sendo que a partir de 2005 houve um crescimento da produção em São Paulo em detrimento de Manaus (Teleco, 2010).

Dentre os fatores que desencadearam este deslocamento está a diminuição das exportações da Nokia, cuja fábrica está situada em Manaus, aliada ao

comportamento de empresas como a Samsung, que optaram pelas condições logísticas mais favoráveis e incentivos fiscais oferecidos pelo estado de São Paulo para construir suas novas fábricas.

O fabricantes de telefones celulares com planta instalada no país são: Nokia, Samsung, BenQ, Gradiente, Vitelcom, Evadim, Motorola, Sony Ericsson, LG, Venko, Kyocera e Huawei. Eles estão concentrados na Zona Franca de Manaus e em São Paulo, conforme ilustra o Quadro 2.

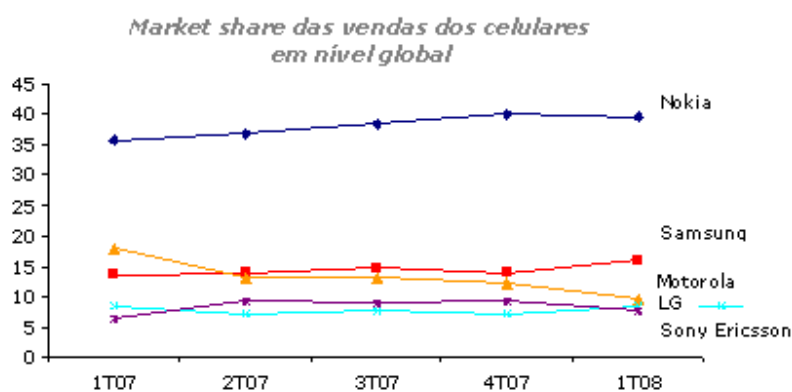
Quadro 2 – Fabricantes de Celulares no Brasil

	Fabricantes
Amazonas (Zona Franca de Manaus)	Nokia, Samsung, Siemens (BenQ), Gradiente, Vitelcom e Evadin
São Paulo	Motorola, Sony Ericsson, LG, Samsung, Telemática (Venko), Kyocera e Huawei

Fonte: Teleco, 2010.

2.4 Mercado Global de Fabricação de Celulares

Gráfico 1 – Participação dos Fabricantes de Celulares no Mundo



Fonte: Teleco, 2009.

Conforme o Gráfico 1 assinala (o eixo “X” corresponde a “Percentual de Market Share” e o eixo “Y” a “trimestres”), os principais fabricantes mundiais de celulares também estão presentes no Brasil, sendo que a Nokia ocupa o primeiro lugar em market share, seguida pela Samsung, LG, Motorola e Sony Ericsson.

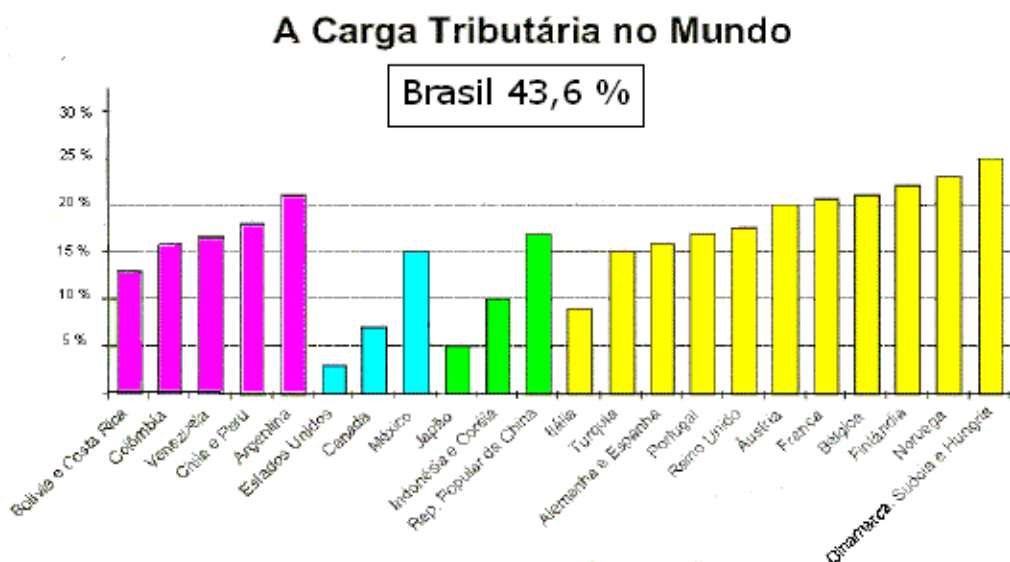
2.5 Carga Tributária do Setor

Brasil no panorama Mundial

O estudo da GSM Association realizado em 2010 com um grupo de 50 países (desenvolvidos e em desenvolvimento) colocou o Brasil em terceiro lugar entre as mais altas cargas tributárias de serviços de telecomunicações, perdendo apenas para Turquia e Uganda. Em média o país tem 43,6% de carga tributária (total de tributos sobre receita líquida), contra 3% dos Estados Unidos, 5% do Japão e 16% do México.

Isto exerce um efeito perverso sobre a economia do país como um todo, pois as telecomunicações representam uma “alavanca” ao desenvolvimento sócio-econômico, assim a alta carga tributária funciona como um freio no progresso do país e um obstáculo no combate à desigualdade de distribuição de renda do país. O Gráfico 2 ilustra esta comparação.

Gráfico 2 – A Carga Tributária do Setor no Mundo



Fonte: Teleco, 2011.

Logo a seguir será descrita a incidência dos diversos tributos, agrupados em Federais, Estaduais e Municipais.

Tributos Federais

FISTEL – Fundo de Fiscalização das Telecomunicações

Criado pela Lei 5.070/66 e alterado pela Lei Geral das Telecomunicações, ele se trata de um fundo que visa custear o Governo Federal na atividade de fiscalização das telecomunicações e no desenvolvimento de novas técnicas para esta fiscalização.

Basicamente, ele é composto de duas taxas: 1) Taxa de Fiscalização de Instalação – TFI, quando é devida pelas empresas prestadoras de serviços na área, quando da emissão do certificado de licença para o funcionamento das estações (aparelhos e acessórios à realização das telecomunicações) e cujo valor é fixado por uma Tabela da Anatel; 2) Taxa de Fiscalização de Funcionamento – TFF, que é devida anualmente e que representa 50% do valor consignado pela TFI (incidindo sobre todas as estações licenciadas até o ano anterior).

FUST - Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações

Criado pela Lei 9.998/2000 e regulamentado pelo Decreto nº 3.624/2000, ele é um fundo que visa cobrir os custos necessários à universalização dos serviços das telecomunicações, que não possa ser recuperada com a exploração eficiente do serviço. Sua alíquota é de 1% sobre a receita operacional bruta de cada mês, excluindo-se o ICMS, PIS e COFINS deste cálculo.

FUNTTEL – Fundo de Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações

Criado pela Lei 10.052/2000 e regulamentado pelo Decreto nº 3.737/2001, ele é um fundo que visa cobrir os custos para o estímulo à inovação tecnológica, incentivando a capacitação de recursos humanos e promovendo o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a melhorar a competitividade da indústria brasileira de telecomunicações.

Sua alíquota é de 0,5% sobre a receita operacional bruta de cada mês, excluindo-se o ICMS, PIS e COFINS deste cálculo.

Tributos Estaduais

ICMS - Convênios 126/98, 31/01 e 111/02

O Convênio 126/98 do Confaz – Conselho de Administração Fazendária estabelece que as empresas que prestam serviço telefônico fixo comutado e as de serviço móvel celular podem diferir o pagamento de ICMS quando houver a prestação de serviços de telecomunicações a terceiros.

O Convênio 31/01, permitiu que este diferimento atingisse quaisquer das empresas prestadoras de Serviço Limitado Especializado (SLE), para prestação de serviços a terceiros. Já o Convênio Confaz 111/02 tornou possível que empresas prestadoras de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) tivessem o mesmo benefício.

Embora o ICMS represente um crédito para a empresa que adquire os serviços, o que, por si só, não gera aumento do custo, a sua base de cálculo para outros tributos federais não compensáveis o faz (caso do PIS e COFINS).

Tributos Municipais

ISS – Imposto sobre Serviços: Serviços de Acesso Internet: ISS x ICMS

Foi estabelecido que em função de haver a incidência do ICMS, os serviços de telecomunicações não estão sujeitos ao ISS.

Contudo existe uma discussão e batalha judicial bastante divulgada, que não pode deixar de ser mencionada, envolvendo as empresas provedoras de acesso à Internet contra o recolhimento do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e até contra o pagamento do ISS (Imposto sobre Serviços).

Alguns prestadores de serviços entendem que o provimento de acesso à Internet não é comunicação, mas sim um serviço de valor adicionado que, de acordo com a LGT, não se confunde com serviços de telecomunicações. A LGT define no seu

Artigo 61 e no parágrafo primeiro: “Art. 61. Serviço de valor adicionado é a atividade que acrescenta, a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte e com o qual não se confunde novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações”.

§ “1o Serviço de valor adicionado não constitui serviço de telecomunicações, classificando-se seu provedor como usuário do serviço de telecomunicações que lhe dá suporte, com os direitos e deveres inerentes a essa condição.”

Do ponto de vista da legislação do ISS, o serviço a ser tributado deveria constar numa lista específica. Como o serviço de acesso à Internet não está listado na legislação de ISS da maioria dos Municípios, por conseguinte não seria devido. Levantando a jurisprudência sobre esta polêmica, verifica-se que inicialmente, predominava a corrente de que o tributo seria o ICMS, porém mais recentemente, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) registrou uma divergência (em sua Segunda Turma), que votou no sentido de isentar a prestadora do ICMS.

Portanto, existe certa confusão sobre o conceito do que seria acesso à internet dentro da plataforma de telecomunicações e permanece a existir o questionamento desta cobrança pelos provedores de acesso.

Termo de Permissão de Uso – Tributo ou Preço Público

Outra forma de tributação municipal sobre as operadoras é a cobrança, por vários municípios, de um valor pelo direito de utilização do solo, subsolo e espaço aéreo de vias públicas - o TPU – Termo de Permissão de Uso. Este assunto tem sido objeto de análise pelos tribunais, argumentando-se que esse preço é um tributo. Na ótica das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, a rede instalada é utilizada prestação de serviços de natureza pública e de interesse coletivo, os quais devem ser “explorados, regulados e de competência exclusiva da União Federal” (cf. art. 22 e art. 21 da Constituição Federal). Desta forma, as prefeituras estariam afrontando a Constituição Federal.

Lei Geral das Telecomunicações X Carga Tributária

Esta alta carga tributária conflita com princípios estabelecidos na LGT - Lei Geral de Telecomunicações, dificultando e até impedindo a expansão das redes, a qual, no seu Artigo 2º estabelece que o Poder Público deva:

“ I - garantir, a toda a população, o acesso às telecomunicações, a tarifas e preços razoáveis, em condições adequadas;

II - estimular a expansão do uso de redes e serviços de telecomunicações pelos serviços de interesse público em benefício da população brasileira.”

Dois aspectos devem ser ressaltados:

1) o consumidor é quem acaba arcando com isto, sendo que o preço final mais elevado exclui uma parte dos consumidores de baixa renda e assim os afasta do processo de integração que visam às telecomunicações;

2) os Estados já incorporaram a alíquota do ICMS nos seus orçamentos, assim uma redução deve ser pensada em termos graduais.

Complexidade da Carga Tributária no Brasil

Ressalta-se o aspecto da complexidade tributária no segmento das telecomunicações (e também em praticamente em todas as atividades econômicas do país), a qual se manifesta inclusive através de diferenças regionais na cobrança dos impostos.

O Quadro 3 mostra esta variação tributária, que vai de 43,6% a quase 55% (estados do Pará e Rio de Janeiro). Apesar destas variações, não é possível retratar fielmente a Carga Tributária dos Estados, em função dos seguintes fatores: 1) o Fistel tem o seu cálculo é baseado em ativos operacionais (estações de telecomunicações) de cada empresa; 2) o Preço Público é aplicado somente em alguns municípios.

Quadro 3 – Carga Tributária no Brasil

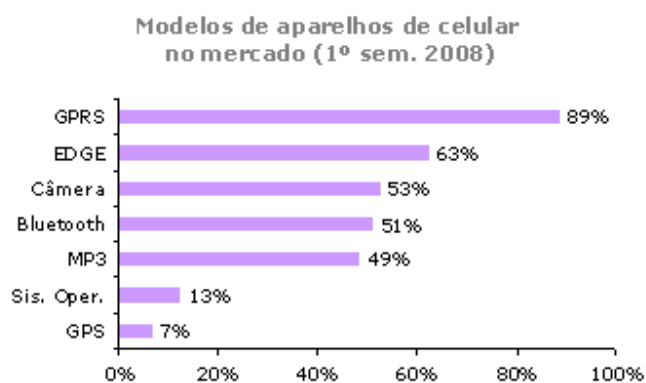
	Base de Cálculo	Geral	PR e BA	PA e RJ	
1	Receita Bruta	100,00	100,00	100,00	
2	ICMS	25%, 27% ou 30% sobre Receita Bruta	25,00	27,00	30,00
3	PIS	0,65% sobre Receita Bruta	0,65	0,65	0,65
4	COFINS	3% sobre Receita Bruta	3,00	3,00	3,00
5	CPMF	0,38% sobre Receita Bruta	0,38	0,38	0,38
6	FUST	1% sobre Receita Bruta	1,00	1,00	1,00
7	FUNTELL	0,5% sobre Receita Bruta	0,35	0,35	0,35
8	Total Tributos	30,38	32,38	35,38	
9	Receita Líquida (Receita Bruta - Tributos)	69,62	67,62	64,62	
Relação entra o Total de tributos e a Receita Líquida (8)/(9)		43,64%	47,89%	54,75%	

Fonte: Teleco, 2011.

2.6 Tendências e Perspectivas

No Brasil, a 3G ainda está em fase de implantação, sendo em termos de handsets existem alguns modelos homologados pela Anatel. Contudo, observa-se a tendência de que novos modelos contenham mais recursos avançados do tipo GPRS, Edge, conforme ilustra o Quadro 4. Assim, o mercado oferece aos seus consumidores uma grande gama de modelos, tecnologias e recursos, sugerindo novos usos, porém acarretando em ciclos de vida menores de seus produtos.

Quadro 4 – Modelos de Celulares no Brasil



(Fonte: Teleco, 2009)

No mundo, com a expansão do 3G, também está crescendo a produção de smartphones.

As vendas mundiais de smartphones em 2008 foram de 118 milhões de aparelhos com crescimento anual de 53%. Além disso, eles representaram 10% do total de aparelhos vendidos em 2008 e segundo a Teleco (2010) este percentual cresceu para 15% em 2009. Neste segmento, a Nokia é também a líder com 45,2% de market share, seguida da Rim (Blackberry) com 13,4% e da Apple (Iphone) com 5,3% em 2009.

Segundo a Teleco (2011) no primeiro semestre de 2010 o Iphone teve amplo crescimento de market share, empatando em 12% com o Blackberry, para ultrapassá-lo a partir do segundo semestre.

A ZTE recentemente passou a disputar este mercado com desempenho digno de nota ao superar em vendas a Motorola e Sony Ericsson, que tiveram quedas de vendas de 32% e 25% respectivamente no 1º. sem. 2011 (Teleco, 2011).

CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Estratégia

Neste capítulo são abordados os conceitos de Estratégia e os principais trabalhos relativos à Teoria da Competitividade. Apresenta-se em seguida um resumo dos principais pensamentos e teorias referentes aos fatores que levam as empresas a possuir um maior grau de competitividade.

Whittington (2002) entende que existam abordagens genéricas de Estratégia: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica.

Através desta classificação, o autor caracteriza a multiplicidade de conceitos sobre estratégia, além de pontuar que cada uma delas responde a diferentes questões fundamentais em estratégia, tais como: para que ela serve e como ela é desenvolvida.

Segundo a percepção de Mintzberg (1987), não há uma definição de estratégia aceita universalmente, pois para conceituá-la de forma abrangente, são necessárias várias definições: “estratégia é um plano, estratégia é um padrão, estratégia é uma posição, estratégia é uma perspectiva e estratégia é um truque”.

Para Michael Porter (1996), Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Para ele as posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas, existem três posicionamento: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado nas necessidades e o posicionamento baseado em acesso.

Para Zaccarelli (2000) estratégia representa o mapeamento das decisões sobre interações entre concorrentes, cujas reações não podem ser antecipadas facilmente, estando subgrupado em duas partes: 1) ações e 2) reações, relativas tanto aos aspectos do negócio, quanto a busca de vantagens competitivas.

De acordo com Segil (1996), a estratégia se baseia em reflexões sobre o futuro em permanente modificação, buscando traçar planos para atingir-se metas desejadas. Do ponto de vista das empresas, seus planos devem buscar atingir situações duradouras, no sentido de perenizar a companhia.

3.2 Teoria da Competitividade

Para Chudnovsky (1990) existem treze definições diferentes de competitividade presentes na literatura, as quais pressupõem diferentes abordagens microeconômicas e macroeconômicas do conceito. Corroborando com esta visão, Barbosa (1999) afirma que haveria diversas definições para competitividade, pois ela significa coisas distintas para pessoas diferentes.

Segundo Henricsson et al. (2004), Contador (2008), a perspectiva microeconômica envolve os conceitos atrelados à firma, à competição entre empresas (ou entre indústrias, ou ainda entre setores); enquanto que a perspectiva macroeconômica diz respeito às definições de competitividade nacional, que nos remete a capacidade das economias nacionais apresentarem determinados resultados econômicos.

Na visão de Michael Porter (1990), para que as empresas possam aumentar a sua competitividade elas necessariamente dependerão de fatores externos a ela, como ocorre com a influência do Governo neste contexto.

Haguenser (1984) relembra o chamado “paradoxo de Kaldor”, no qual os países que tiveram melhor desempenho nas exportações foram os de pior competitividade em termos de custo, em função da busca pelo aumento da qualidade; portanto nem sempre é diretamente proporcional a relação entre produtividade e competitividade. Assim, preços mais elevados, os quais comumente vêm associados a produtos de maiores qualidade, nem sempre são sinônimos de competitividade elevada. Com efeito, o mais importante é a adequação das características do produto, como qualidade e preço, à estrutura de renda e de consumo daquele mercado específico.

3.3 Vantagem Competitiva

Dentro do tema da competitividade, a vantagem competitiva é um assunto que se destaca. Historicamente, Igor Ansoff (1965) foi um dos primeiros a perceber que a vantagem competitiva estava ligada a capacidade de antecipar as tendências do mercado, quando comparado aos seus concorrentes, ajustando sua oferta antes que os mesmos o façam e assim usufruindo dos benefícios desta iniciativa. (BRITO E VASCONCELOS, 2004).

Este conceito passa a ter um destaque maior com os estudos de Porter (1989), pois o objetivo da estratégia em si passa a ser a obtenção da vantagem competitiva. Algumas classificações neste sentido tem se mostrado relevantes para o entendimento dos fatores que afetam a competitividade, a saber:

1) Vantagem Competitiva Componente: Segundo Brito e Vasconcelos (2004), ela atribui determinadas características à firma que agregam positivamente para o seu desempenho;

2) Vantagem Competitiva Resultante: Brito e Vasconcelos (2004) descrevem que ela ocorre quando diversos fatores afetam a desempenho da empresa e isto faz com que ela tenha vantagem sobre as demais. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), ao alcançar a competitividade estratégica e conseguir explorar a própria vantagem competitiva, a empresa conseguirá obter retornos acima da média, portanto estará caminhando ao encontro dos seus objetivos;

3) Vantagem Competitiva Sustentável: Segundo Barney (1991), uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando sua estratégia cria valor, mas ao mesmo tempo não está sendo praticada simultaneamente por qualquer competidor, ou seja, o efeito positivo desta criação de valor está restrito a ela;

4) Desvantagem Competitiva: De acordo com Brito e Vasconcelos (2004), a desvantagem competitiva representa um desempenho inferior à média, o qual deve se dar em função de fatores específicos da própria empresa, que conduzam a este desempenho.

Segundo Conner (1991), Vasconcelos e Cyrino (2000), a natureza das firmas e o seu funcionamento no mercado têm sido explicados por duas correntes do pensamento econômico. A corrente principal é conhecida por Organização Industrial (OI), que foi estruturada a partir dos trabalhos de Edward Mason e Joe S. Bain, desenvolvendo o modelo denominado *Structure-Conduct-Performance* (SCP). Neste modelo, o desempenho é dependente do comportamento das firmas no setor, e este, por sua vez, é influenciado pela estrutura de mercado. A segunda vertente é liderada pelo pensamento de Schumpeter (1984), propondo teorias centradas na acumulação de capacidades, na dinâmica da criação de riqueza das empresas e indústrias, conforme apontam Kupfer e Hasenclever (2002).

O modelo da SCP adotou uma visão focada na conduta estratégica dos participantes de uma mesma indústria. No início da década de 1980, Michael Porter, desenvolveu uma nova concepção ao campo da administração estratégica, tendo por base o modelo de Mason e Bain, porém ressaltando a importância da estrutura industrial (PENG, 2008). O chamado “modelo das cinco forças” (PORTER, 1980) explicou que as forças externas à indústria afetam todas as empresas e que as ações exercidas pelas forças competitivas e pelas firmas determinam a lucratividade da indústria, uma vez que são capazes de influenciar os preços, custos e investimentos, que são fatores básicos da rentabilidade.

As habilidades de cada empresa para poder identificar e lidar com estas forças determinam se elas conseguirão obter uma rentabilidade acima dos concorrentes. Na visão porteriana, a heterogeneidade dos recursos da firma é considerada efêmera, pois eles seriam livremente móveis entre as firmas. Em outras palavras, o fato das firmas serem ou não distintas quanto aos seus recursos não influenciaria no aspecto da vantagem competitiva. (PORTER, 1991).

Ao contrário do foco no ambiente externo (Porter), a RBV percebe a firma como sendo um “feixe de recursos e capacidades” focalizados no seu ambiente interno, entendendo que a origem da vantagem competitiva está em determinados recursos e capacidades desenvolvidos pelas firmas, os quais permitem o aproveitamento de oportunidades e a defesa contra ameaças (BARNEY, 1991). De forma alinhada, um dos pressupostos centrais da RBV é que as firmas são heterogêneas – salvo as variações de tamanho, apontadas por Dierickx e Cool (1989) - e na imobilidade de recursos da empresa, detalhadas por Peteraf (1993) e Mahoney (2004).

Para Cyrino e Dornas (2002) definir competitividade é importante, mas entender os fatores que determinam à competitividade das empresas é tão importante quanto. Isto tem sido um dos temas que mais tem suscitado discussões dentro do campo de Estratégia, sendo que vários modelos foram construídos na tentativa de explicar os fatores que influenciam a competitividade. A seguir serão apresentados alguns destes principais modelos.

3.4 Modelo das Cinco Forças de Porter

De acordo com Ghemawat (2000), a Organização Industrial (OI) de Porter se preocupava com as razões estruturais pelas quais alguns setores eram mais lucrativos que outros. Até meados da década de 1970, vários estudos empíricos em OI haviam sido concluídos. Alguns desses estudos confirmaram que alguns setores eram, em média, mais lucrativos ou atraentes que outros.

Em 1980, Porter publicou em seu primeiro livro *Competitive Strategy*, um modelo para análise da competitividade de indústrias conhecido como Estrutura de Cinco Forças para Análise de Indústrias.

De acordo com Porter (1980), a intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco

forças competitivas básicas que são apresentadas: ameaça de entrada de novos competidores, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como a sua rentabilidade.

Figura 2 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter, 1980

Força 1: A Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Ghemawat (2000), a lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. O conceito chave são as barreiras à entrada existentes. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

- Economias de escala. Refere-se ao declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume por período aumenta. Ela obriga a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação dos concorrentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

- **Diferenciação do Produto.** As empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes originados de, por exemplo, esforço de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

- **Necessidades de Capital.** Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), concorrer em uma nova indústria ou setor exige recursos. Além das instalações físicas, o capital pode ser necessário para dar crédito aos consumidores, isto sem mencionar os estoques, atividades de marketing e outras funções comerciais críticas. Mesmo que a concorrência em um novo setor seja atraente, o capital requerido pode não estar disponível, ou se estiver disponível pode representar um uso arriscado.

- **Custos de Mudança.** São os custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro. Podem incluir custos de um novo treinamento para os empregados, custo de novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte. Se os custos de mudança forem elevados, o novo entrante deve oferecer um preço substancialmente mais baixo ou produto muito melhor para que possa atrair compradores.

- **Acesso aos canais de distribuição.** Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para o seu produto. Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles mais difícil será a entrada na indústria.

- **Desvantagens de custo independentes de escala.** Em algumas situações, o concorrente estabelecido detém vantagens de custo que o novo entrante não consegue reproduzir como, por exemplo: Tecnologia patenteada do produto, o

acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, e curva de aprendizagem ou experiência.

- Política Governamental. O governo pode limitar ou até mesmo impedir a entrada em uma indústria de novos competidores através de exigência de licenças e alvarás.

- Retaliação esperada. As empresas que pretendem ingressar em um setor devem estar preparadas para as reações das empresas já estabelecidas. As expectativas de reações rápidas e vigorosas reduzem a probabilidade de ingresso.

Força 2: Rivalidade entre Concorrentes

De acordo com Porter (1989), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. As táticas normalmente utilizadas são: concorrência de preços, publicidade, novos produtos e aumento de serviços ou garantias aos clientes.

A rivalidade competitiva intensifica-se quando uma empresa se sente desafiada pelas ações do concorrente ou quando sente uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado. De acordo com Porter existem vários fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre as empresas:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados. Quando é grande o número de empresas em uma indústria, ou quando são poucas, porém equilibradas em relação a tamanho e recursos, a rivalidade aumenta. No caso de muitos concorrentes, as empresas estão sempre cientes das ações dos concorrentes e optam por reagir a elas, essas ações e reações acabam por elevar o nível de concorrência e desta forma a uma redução do lucro do mercado. No outro extremo, os setores com apenas algumas empresas de porte e poder equivalentes tendem a desenvolver um alto grau de rivalidade, pois as bases de recursos

geralmente de dimensões semelhantes dessas empresas possibilitam ações e reações vigorosas, reduzindo dessa forma a margem de lucro das mesmas.

- Crescimento lento da indústria. À medida que as empresas procuram expandir num mercado de crescimento lento cria-se nesta indústria um jogo pela parcela de mercado, intensificando-se desta forma a concorrência.

- Custos fixos elevados ou custos de armazenamento elevados. Custos fixos elevados levam ao aumento da concorrência uma vez que neste tipo de mercado existe uma pressão para que as empresas distribuam o custo através de um volume maior de produção. Entretanto quanto mais empresas tentam maximizar a capacidade de produção, gera-se um excesso de capacidade em todo o setor. Para reduzir os estoques, as empresas reduzem os preços de seus produtos acirrando a concorrência e diminuindo as margens de lucro do setor.

- Ausência de diferenciação ou Custos de Mudança reduzidos. Quando não existe possibilidade de diferenciação dos produtos as decisões de compra passam a ser geradas principalmente pelos preços. Desta forma ocorre um aumento de competição no setor. A mesma coisa acontece quando os custos de mudança são reduzidos, pois se torna fácil para o concorrente atrair os clientes de outra empresa.

- Capacidade aumentada em grandes incrementos. Em indústrias onde o aumento de produção acontece somente em grandes escalas pode existir excesso temporário de oferta sempre que ocorre o aumento de produção.

- Concorrentes Divergentes. A divergência entre empresas faz às vezes que uma empresa adote medidas competitivas apenas para ver qual será a reação do concorrente.

- Grandes interesses estratégicos. Se muitas empresas buscam pelo sucesso em uma determinada indústria o resultado pode ser o aumento da intensidade competitiva.

- Barreiras de saída elevadas. As barreiras de saída mantêm as empresas competindo mesmo que o retorno seja baixo. As primeiras barreiras são: ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relação estratégica, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social. Quando as barreiras são altas, o excesso de capacidade não desaparece.

Força 3: Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos reduz o retorno potencial de uma indústria uma vez que coloca o limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto maior for à atividade do produto substituto em termos de preço/desempenho maior será a pressão pela redução de preços e aumento da competição. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que:

- estão sujeitos nas tendências de melhoramentos do seu trade-off de preço/desempenho com o produto da indústria.

- são produzidos por indústrias com lucros altos.

Força 4: Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes de uma indústria ou empresa desejam adquirir produtos ao menor preço possível, ao mesmo tempo em que buscam melhor qualidade, valor adicional ou mais serviço.

Uma determinada indústria será mais atrativa quando os compradores têm menor poder reduzir os preços. Um grupo comprador é poderoso nas seguintes circunstâncias:

- está concentrado ou fizer compras em grandes volumes;
- os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados;
- os produtos que compra do setor constituem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo;
- enfrentar a poucos custos de mudança;
- consegue lucros baixos;
- existe a possibilidade de uma concreta integração para trás, ou seja, do próprio grupo comprador passar a fabricar o produto da indústria; e
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos, ou serviços do comprador;
- o comprador tem total informação sobre demanda, preços reais de mercado, e custos dos fornecedores.

Força 5: Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores com poder de negociação podem influenciar uma indústria ou elevar preços, reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Desta forma, fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que não consegue repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos refletem aquelas que tornam os

compradores poderosos. Um grupo de fornecedores é poderoso nas seguintes condições:

- o setor fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não existem produtos que substituem os que estão sendo oferecida a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolve custos de mudança;
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

O estudo das cinco forças de um setor (descrita na Figura 1) permite determinar o grau de atratividade em termos de potencial para auferir retornos superiores sobre o capital investido.

De um modo geral, quanto mais intensa as forças competitivas, menor o potencial de lucro para as empresas do setor.

3.6 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

Porter (1990) define três estratégias potencialmente bem-sucedidas na condução a um retorno superior em uma dada indústria: 1) Liderança em custo; 2) Diferenciação; 3) Enfoque.

Liderança em custo

Conceito que contém uma curva de experiência, na qual a firma busca obter um custo mais baixo do que o da média da indústria, através de um esforço integrado das políticas operacionais.

Esta estratégia busca alternativas produtivas que sejam eficientes em termos de volume, ou escala de produção, reduzindo o custo e promovendo um controle rígido das despesas gerais. Em outras palavras, ela busca obter custo inferior ao dos concorrentes, sem desprezar aspectos como qualidade e serviço.

A partir daí a vantagem competitiva se manifesta da seguinte forma:

- A) Proteção contra rivalidade intensa de outros concorrentes. Uma vez que seus custos menores, a firma estará obtendo retornos quando seus concorrentes atingirem o ponto de lucro zero.

- B) Proteção contra clientes poderosos. O poder de barganha dos mesmos só é efetivo no sentido de forçar reduções de preços até o nível dos da firma mais eficiente.

- C) Proteção contra fornecedores poderosos. O líder em custos opera com margens maiores do que as da concorrência. Estas margens permitem ao líder em custos absorver o aumento do preço dos insumos.

- D) Proteção contra a entrada de novos concorrentes na indústria. Os fatores que levam a uma posição de menor custo geralmente criam poderosas barreiras para a entrada de novas firmas em termos de economias de escala ou vantagens comparativas de custo.

E) Proteção contra produtos/serviços substitutos. A firma de menor custo tem uma posição mais confortável para enfrentar este tipo de ameaça, uma vez que para ser competitivo o produto/serviço não pode entrar com custos elevados.

A obtenção da liderança em custo requer normalmente alta de mercado ou outras posições vantajosas, tais como acesso favorável às matérias-primas. Segundo Porter (1990), pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir custos, e o atendimento aos principais grupos de clientes a fim de gerar volume.

Entretanto, a implantação desta estratégia pode significar a necessidade de pesados investimentos iniciais em equipamentos modernos, uma política de preços agressiva e prejuízos iniciais para a conquista do mercado. Uma grande parcela do mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos. Uma vez atingida, a posição de liderança em custos produz margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações a fim de assegurar a liderança da firma em termos de custo.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica de Porter (1990) consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela firma, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode tomar várias formas: design, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Embora a estratégia de diferenciação não permita à firma ignorar o aspecto custo, ele não constitui o alvo estratégico principal.

A diferenciação se alcançada, é uma estratégia viável para a obtenção de retornos superiores, uma vez que cria uma posição sustentável para a firma em sua luta contra as cinco forças competitivas:

- Proteção contra rivalidade intensa por parte de outros concorrentes. Devido à lealdade dos consumidores com relação à marca da empresa faz com que os mesmos se mostrem menos sensíveis a variação de preço. Lealdade a marca permite ainda margens maiores, o que compensa o fato de a firma não possuir uma posição de liderança em custos.

- Proteção contra clientes poderosos. A diferenciação reduz o poder de pressão de clientes poderosos, uma vez que impede a proliferação de alternativas comparáveis.

- Proteção contra fornecedores poderosos. A diferenciação permite à empresa operar com margens maiores. Dando maior flexibilidade na absorção de aumento nos preços das matérias-primas.

- Proteção contra a entrada de novos concorrentes. A diferenciação pode levar a uma alta lealdade a marca, criando desta forma uma poderosa barreira à entrada de novos concorrentes, uma vez que estes terão que superar tal barreira para buscarem ter uma posição sustentável de longo prazo.

- Proteção contra produtos/serviços substitutos. A diferenciação dificultará a mudança para novos produtos/serviços.

De acordo com Porter (1990), grande parte das vezes, uma operação diferenciada implica em abrir mão de uma alta participação no mercado, a qual é geralmente incompatível com a percepção de exclusividade requerida pela estratégia de diferenciação. Por outro lado, a diferenciação geralmente implica concessão em termos de custos na medida em que as atividades necessárias para criá-la se tornam dispendiosas, como investimentos em pesquisa e no projeto de produtos, a utilização de materiais de alta qualidade ou prestação de assistência aos clientes.

Enfoque

Esta estratégia genérica consiste em concentrar esforços (ou focar) num determinado grupo de clientes, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico. Enquanto as estratégias de menor custo e diferenciação têm por alvo a indústria como um todo, a estratégia de foco resume-se em servir de maneira superior um determinado segmento, com as políticas funcionais da firma orientadas para esse fim. A premissa que suporta esta estratégia é que a empresa que a utiliza poderá servir ao alvo estratégico de forma mais completa e efetiva que a concorrência.

De acordo com Mintzberg (2000) a estratégia de foco é essencialmente, um conceito movido pela demanda, a partir do mercado para o que existe lá fora. A diferenciação é um conceito movido pelo suprimento, enraizado na natureza do produto. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), existem duas diferentes estratégias de foco: liderança de custo focada e estratégia de diferenciação focada.

O Meio-termo

A empresa que não consegue desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções está em uma situação estratégica pobre. Assim, a expectativa para esta empresa é de baixa rentabilidade, pois ela não consegue competir com as empresas que investem em diferenciação. Além disso, existe a possibilidade de um grande conflito motivacional devido à falta de uma cultura empresarial definida, enfatiza Porter (1990).

3.6 Cadeia de Valor de Porter

No intuito de analisar as origens de vantagem competitiva para uma empresa, Porter (1991) introduz o conceito de cadeia de valor. A cadeia de valor é o

conjunto de todas as atividades executadas por uma empresa para produzir, projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Dentro de um mesmo setor, as cadeias de valor diferem de uma empresa para outra, uma vez que as cadeias refletem suas histórias, estratégias utilizadas, o sucesso na implantação dessas estratégias e o custo básico das suas atividades.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a cadeia de valor é um modelo que a empresa utiliza para entender a sua posição em custos e identificar meios que poderão ser empregados para facilitar implantação de sua estratégia.

A cadeia de valor divide-se em atividades primárias e de apoio. A primeira diz respeito às atividades de criação do produto, venda, distribuição e seu serviço pós-venda, já as atividades de apoio fornecem suporte necessário para que as atividades primárias possam acontecer.

De acordo com Porter (1991) as atividades de valor são blocos de construção distintos da vantagem competitiva.

A maneira pela qual cada atividade é executada poderá contribuir para a redução dos custos ou para a diferenciação perante os concorrentes. Porter (1991) classifica as atividades primárias em cinco categorias genéricas distintas envolvidas na concorrência de qualquer indústria:

- 1) Logística interna: atividades ligadas ao recebimento, armazenamento, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução aos fornecedores.
- 2) Operações: atividades relacionadas à transformação dos insumos no produto final.
- 3) Logística externa: atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores.

4) Marketing e vendas: atividades relacionadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e induzi-los a isto.

5) Serviço: atividades que intensificam e mantêm o valor do produto através do fornecimento de serviços.

Porter (1991) classificou as atividades de apoio em quatro categorias genéricas:

1) Aquisição: atividades realizadas visando à compra dos insumos necessários à fabricação do produto.

2) Desenvolvimento da tecnologia: atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico visando a melhoria do produto e no seu processo de fabricação.

3) Administração de recursos humanos: atividades relacionadas ao recrutamento, admissão, desenvolvimento e remuneração de todo o pessoal.

4) Infra-estrutura da empresa: atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor: gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, relações governamentais e qualidade.

A análise, tanto das atividades primárias quanto das atividades de apoio, pode determinar áreas nas quais a empresa possui o potencial para criar e capturar valor. Essa análise deve ser feita à luz das capacidades dos concorrentes.

Para que se possa tornar uma fonte de vantagem competitiva, um recurso ou capacidade deve permitir que a empresa desempenhe determinada atividade de uma forma superior a que os concorrentes.

3.7 Visão Baseada em Recursos (RBV)

A discussão de como os recursos influenciam o tamanho da firma teve origem nos trabalhos de Penrose em 1959. A partir daí, a organização passa a ser vista dentro de uma complexidade e diversidade maiores, o que inclusive motivou que ela fosse estudada sob outras formas de abordagens, tais como: sociológica, engenharia ou economia. Em outras palavras, a RBV vem ganhando proeminência na literatura de administração estratégica (ACEDO, BARROSO E GALAN, 2006).

Analisando que o desempenho entre as organizações é absolutamente distinto, Barney (1991) e Rumelt (1991) concluíram que as firmas são heterogêneas em termos de recursos e capacidades.

Investigar como e porque as organizações tem desempenhos distintos e de como elas obtém vantagem competitiva, tornou-se um interesse de pesquisadores da área de administração estratégica (RUMELT, 1991).

A RBV, conjuga a análise interna da empresa e externa do setor e contexto da competição, de forma a pesquisar como os recursos da firma impulsionam o seu desempenho, num ambiente competitivo e dinâmico (COLLINS e MONTGOMERY, 2000).

Fundamentos da RBV

A Visão Baseada em Recursos assume que: 1) Firms dentro de uma indústria podem ser heterogêneas com relação aos recursos estratégicos que eles controlam; 2) Os recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas, e desta forma, uma heterogeneidade pode durar por um longo tempo. (BARNEY, 1991).

Esse modelo pressupõe também que, com o passar do tempo, a empresa seja capaz de adquirir recursos diferentes e desenvolver capacidades únicas. De acordo com Hitt Ireland e Hoskisson (2002) “recursos são os *inputs* ao processo

de produção da empresa, como habilidades individuais dos funcionários; capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa de forma integrada”.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) aparece nas obras iniciais de Barney, nas quais abordava a questão da cultura organizacional. Ou seja, Barney procurava determinar a relação existente entre atributos culturais da firma e desempenho financeiro superior. (BRITO e VASCONCELOS, 2004).

Quadro 5 - Modelo de Retornos Superiores Baseados nos Recursos

1. Identificar os recursos da empresa. Analisar os seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.	Recursos - Insumos no processo de produção da empresa
2. Determinar as capacidades da empresa. O que ela pode fazer melhor que a concorrente ao fazer uso de suas capacidades?	Capacidades - Condição que possui um conjunto integrado de recursos de desempenhar uma tarefa ou atividade
3. Determinar o potencial dos recursos e capacidades da empresa na obtenção de uma vantagem competitiva	Vantagem Competitiva - Habilidade que uma empresa tem de desempenhar melhor do que os seus Concorrentes
4. Identificar um setor atraente Setor (ou Indústria) Atraente	Setor (ou Indústria) Atraente - Um setor que ofereça oportunidades que possam ser exploradas através dos recursos e capacidades da empresa
5. Selecionar a estratégia que possibilite à empresa a melhor utilização de seus recursos e capacidades em termos das oportunidades no ambiente externo	Formulação e Implantação da Estratégia. - As medidas estratégicas adotadas visando auferir retornos superiores à média

Fonte: Hitt, Irland e Hoskisson (2002)

A moderna Visão Baseada em Recursos

De acordo com Mello (2004), a versão moderna da RBV tem como marco inicial os trabalhos de Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984). Ela enfatiza a construção de vantagens competitivas através da utilização eficiente e efetiva dos fatores de produção, que possibilitará à empresa comercializar produtos e serviços a custos inferiores ou qualidade superior.

Mello (2004) utiliza o termo fator de produção para ampliar o sentido da palavra recurso. Segundo o autor, os fatores de produção que constituem a fonte de vantagem competitiva, segundo a RBV, são rotulados como recursos, capacidades e competências organizacionais.

Recursos Organizacionais. De acordo com Amit e Shoemaker (1993) os recursos organizacionais se referem a um conjunto de fatores disponíveis ou ativos que a empresa possui ou controla. De acordo com Hitt, Irland e Hoskinsson (2002), “recursos são os *inputs* ao processo de produção da empresa, como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento”.

Capacidades. Está relacionada com a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada.

Segundo Mello (2004), apesar da importância dos recursos organizacionais como fonte de vantagem competitiva das firmas, de acordo com os teóricos da RBV, para que a firma possa atingir desempenho superior não basta que os recursos tenham eficiência, mas que eles sejam utilizados da melhor forma. Esta exploração dos recursos estaria no âmago do conceito de capacidade.

Competência. De acordo com Mello (2004), competência caracteriza-se como um sistema de recursos de capacidades organizacionais. Devido à difícil delimitação do grau sistêmico em que um dado conjunto de recursos se configura como

capacidade ou competência organizacional assume-se em muitos trabalhos que não existe distinção quanto ao significado, embora seja dada preferência ao termo competência por estar mais difundida nos estudos organizacionais, principalmente de Hamel e Prahalad (1995), que lançaram o conceito de competência essencial.

Condição Estratégica dos Fatores de Produção

Não são todos os fatores de produção que tem potencial para criar uma vantagem competitiva sustentável. Para possuir este potencial, de acordo com Barney (1991) os fatores de produção devem simultaneamente valiosos – no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar ameaças; raros entre as firmas existentes e potenciais competidoras, inimitáveis; e não substituíveis.

- a) **Fatores de produção valiosos:** De acordo com Barney (1991), um fator de produção é valioso quando possibilita adequadas respostas às ameaças e oportunidades que aparecem no meio ambiente da firma que o detém. Segundo Mello (2004), esta adjetivação é considerada um dos pontos fracos da teoria da VBR uma vez que ela não tem meios para ser testada.
- b) **Fatores de produção raros:** Segundo Barney (1991), para um recurso possuir o potencial de gerar uma vantagem competitiva ele não deve estar difundido na indústria. Em geral, o número de firmas que possuem um particular recurso valioso deve ser menor que o número de firmas necessárias a geração de uma perfeita competição dinâmica em uma dada indústria.
- c) **Fatores de produção inimitáveis:** Mello (2004) explica que a condição de inimitabilidade dos fatores de produção está na base da abordagem VBR. Ou seja, dentre os fatores de produção, existe um conjunto que se caracterizam como imóveis ou no mínimo custo de serem imitados ou replicados pelos concorrentes. Mello (2004) observa ainda que, este

mecanismo se aplica com mais intensidade junto às competências organizacionais do que aos recursos das firmas, pois, aquelas apresentam, além de um caráter sistêmico, a obrigatoriedade de serem necessariamente intangíveis.

De acordo com Barney (1991) os fatores de produção são inimitáveis por uma ou combinação das seguintes razões: a habilidade da firma obter o fator é dependente unicamente de condições únicas históricas; a ligação entre a posse dos fatores e a vantagem competitiva é ambígua e o fator gera uma vantagem competitiva para a firma é socialmente complexo.

- d) Fatores de produção não-substituíveis:** De acordo com Mello (2004), esta questão configura-se como a maior ameaça a sustentabilidade do desempenho competitivo superior por parte das firmas. Dois recursos valiosos são estrategicamente equivalentes quando cada um deles pode ser explorado separadamente para programar as mesmas estratégias.

Perspectivas de Barney e de Peteraf

Para aclarar a perspectiva da RBV, Barney (1991) apresentou três conceitos da firma, a saber: a) recursos da firma; b) vantagem competitiva; vantagem competitiva sustentável. Os recursos da firma são considerados “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos, etc.”. Em razão de numerosos recursos possíveis, categorizou os recursos em três modalidades: a1) de capital físico; a2) de capital humano; e a3) de capital organizacional. Como capital físico considera a tecnologia, equipamentos e o acesso à matéria-prima. Como capital humano inclui os relacionamentos, a experiência, o treinamento, as percepções individuais dos gestores e trabalhadores. Como capital organizacional entende que seja a estrutura formal, os sistemas de controle, além das relações informais entre os diferentes grupos existentes na firma. Já o conceito de Vantagem Competitiva pode ser explicado quando as estratégias que visem a criação de valor sejam

capazes de gerar rendas superiores aos dos concorrentes. Vantagem Competitiva Sustentável existiria somente quando a firma consegue ter consistentemente desempenho superior. Na concepção de Conner (1991), a administração estratégica vista pelo RBV foca-se em atributos da firma como nas suas fontes de rendas, ou nos seus sistemas de produção e distribuição, que são custosas para copiar. Nesta perspectiva, a habilidade de uma empresa em alcançar e manter sua posição num mercado rentável depende de como ela consegue ganhar e defender posições vantajosas, sustentadas por recursos relevantes.

Uma melhor combinação de recursos faz com que a firma mantenha a sua posição privilegiada, seja na esfera do mercado (Dierickx e Cool, 1989), seja na maior atratividade de interessados à aquisição destes recursos (Wernerfelt, 1984).

Penrose (1959) já apontava os efeitos benéficos que traz a gestão inovadora dos recursos, pois a simples posse dos mesmos não assegura vantagem competitiva à firma, mas a gestão que feita sobre estes recursos. De forma alinhada, Peteraf (1993) acrescenta que a criação de valor econômico está ligada ao gerenciamento dos recursos da firma, conjugado às estratégias e às habilidades necessárias para extrair-se o valor desejado, daqueles recursos com qualidade superior.

De acordo com essa perspectiva, os recursos essenciais, aqueles geradores de vantagem competitiva sustentável, os quais se baseiam em quatro atributos centrais da RBV (Barney, 1991): **a)** devem ser valiosos, pois somente recursos que agregam valor geram vantagens competitivas, seja explorando oportunidades ou neutralizando entrantes; **b)** devem ser raros, incomuns entre os competidores correntes e potenciais; **c)** devem ser de imitação imperfeita, onde os competidores teriam dificuldade para imitá-lo. Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis - barreiras à imitação (Peteraf, 1993) - por uma combinação de três fatores: quando a habilidade da firma para obter o recurso é dependente da sua condição histórica, do caminho percorrido através da acumulação de experiência - dependência da trajetória (*path dependency*)-, sugerindo a interdependência de eventos desenvolvidos ao longo do tempo; quando a ligação entre a posse dos recursos

pela firma e a vantagem competitiva sustentável tem causalidade ambígua (*causally ambiguous*), sendo de difícil identificação; uma razão final para que os recursos possam ser imperfeitamente imitáveis é que eles podem ser fenômenos sociais muito complexos (*social complexity*), resultantes de relações pessoais internas e externas da firma. **d)** devem ser insubstituíveis, ou de difícil substituição estratégica equivalente, para os recursos que são valiosos, mas não são nem raros nem de imitação imperfeita.

Peteraf (1993) adicionou contribuição ao modelo da RBV, propondo determinadas condições para a sustentação da vantagem competitiva, como se vê através da Figura 2, a saber: **a)** a heterogeneidade pressupõe a existência de diferenças intrínsecas nos fatores produtivos. Em termos de eficiência, alguns são superiores em relação a outros, proporcionando custos médios mais baixos e rendas mais elevadas (ver rendas ricardianas), embora se torne mais atratividade aos competidores. Segundo a autora, esta variação de capacidades das firmas contribui para um menor equilíbrio do mercado competitivo. **b)** a mobilidade imperfeita considera que os recursos não podem ser transacionáveis. Por serem idiossincráticos, os recursos têm mais valor dentro do que fora da firma, sua reprodução é altamente incerta. Pois, outra empresa não obteria os mesmos rendimentos. **c)** a limitação *ex-post* considera que os recursos obtidos pela empresa sejam de difícil ou impossível de imitação, preservando a natureza das rendas geradoras de vantagem competitiva sustentável. A condição de heterogeneidade precisa ser preservada através de fatores que possibilitem a duração desta condição, por mecanismos de isolamento. **d)** a limitação *ex-ante* considera que os recursos devem ser adquiridos com ausência dos competidores. A posse de recursos superiores não deve despertar o interesse aos demais competidores. A informação sobre determinada oportunidade para empreender uma estratégia, antes dos competidores, é fundamental para a manutenção da posição de vantagem.

Com o intuito de melhor entendimento das relações entre abordagens, Acedo Barroso e Galan (2006) desenvolveram um estudo bibliométrico utilizando método

da co-citação envolvendo as principais obras sobre essas teorias, por eles denominadas Teoria Baseada em Recurso (RBT-Resource Based Theory). Foi considerada comum a essas teorias, a sua disseminação na academia e nas práticas gerenciais, seu caráter heterogêneo, que abrange distintas perspectivas e abordagem estratégica da gestão.

Um dos objetivos do trabalho, a identificação das principais tendências dessas teorias, confirmou a existência de três linhas principais: a baseada em recursos RBV, a baseada em conhecimento (KBV - Knowledge Based view) e uma visão relacional (RV – Relational View). Outra importante constatação foi a ligação entre a RBV e a KBV com a perspectiva das capacidades dinâmicas (dynamic capabilities).

Collins e Montgomery (2000), ao tratarem das capacidades organizacionais, apontam que para a RBV, as firmas formam conjuntos de ativos e capacidades – tangíveis e intangíveis – muito diferentes entre si.

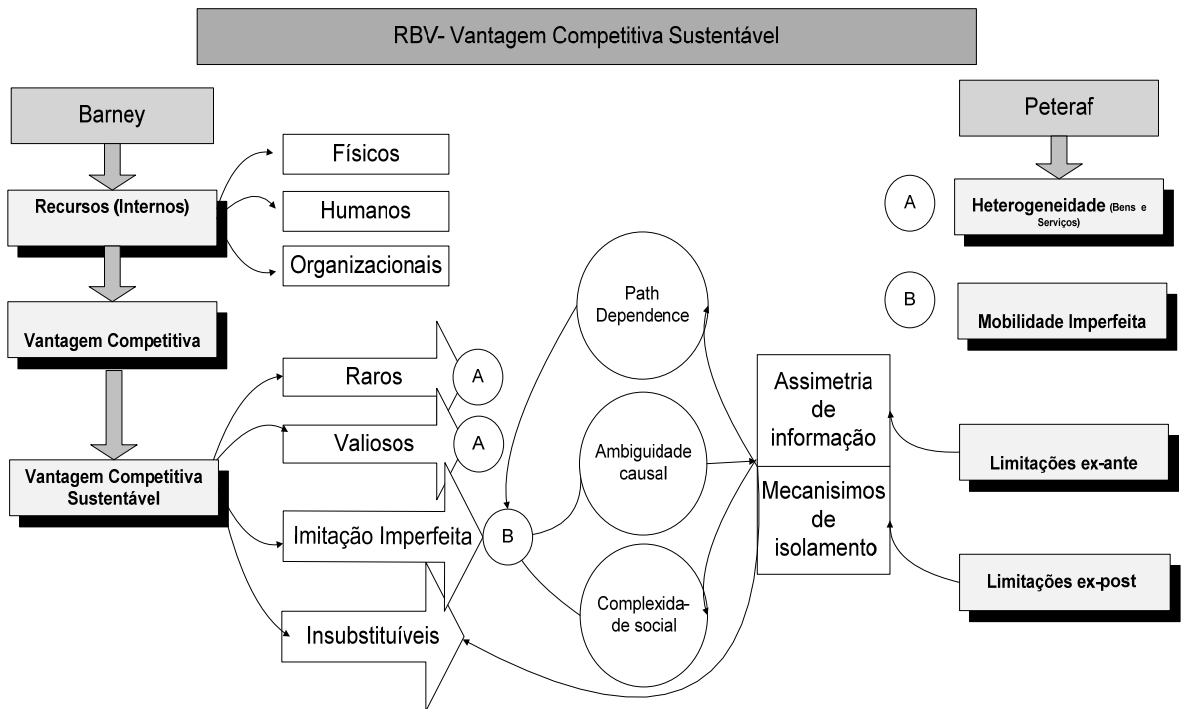
Por isso, as empresas possuem experiências, habilidades e culturas distintas. Aquela empresa que articula melhor o estoque de recursos e formula e executa suas estratégias reunirá condições para ser bem-sucedida.

Conforme Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), outro recurso em destaque é a reputação, pois vem sendo reconhecida como um recurso intangível importante, que combinada, pode conduzir as organizações à vantagem competitiva sustentável, refletindo o que pensam os stakeholders (Ferguson, 2000).

A firma em vantagem competitiva pressupõe a propriedade de um recurso ou de um conjunto de recursos valiosos.

A Figura 3 foi elaborada com o objetivo de ilustrar as visões da perspectiva de RBV de acordo com os autores Barney (1991) e Peteraf (1993).

Figura 3: Vantagem Competitiva Sustentável (RBV)



Fonte: Miluzzi, V., 2004

3.8 Competências Essenciais de Hamel e Prahalad

A abordagem baseada nos recursos ganhou bastante destaque com a obra de Hamel e Prahalad (1990), *“Competindo pelo futuro”*. Nela os autores desenvolvem o conceito *‘competência essencial’* como fonte de vantagem competitiva para a empresa. Hamel e Prahalad (1995) utilizam a expressão *“competência essencial”* como uma competência importante, que pode levar vários anos para ser desenvolvida e que contribuirá de forma desproporcional para o valor futuro do cliente.

O que é uma competência essencial? Segundo Hamel e Prahalad (1995) existe certa confusão sobre o que é uma competência essencial. Basicamente ela é uma integração de habilidades, “é um conjunto de habilidades, tecnologias e não uma única habilidade isolada... uma competência essencial representa a soma do

aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional”.

Segundo os autores, existem pelo menos três razões para se considerar a competição pela competência como uma competição entre empresas:

- 1) As competências essenciais não são específicas de produtos. Elas podem contribuir na competitividade de uma gama de produtos ou serviços. E a sua duração é maior do que qualquer produto ou serviço isolado.
- 2) Como a competência permeia vários produtos e serviços, ela impacta diretamente na competitividade da empresa.
- 3) Como o investimento, o risco e o tempo necessários para obter a liderança de competências essenciais podem exceder os recursos e a paciência dos altos dirigentes de uma empresa, não será possível desenvolver algumas competências sem o comprometimento superior da empresa.

De acordo com os autores, para ser considerada essencial uma competência precisa passar por três testes:

- 1) Valor percebido pelo cliente: uma competência essencial deve dar uma contribuição para o valor percebido pelo cliente. A exceção se faz para as competências relacionadas a processos e produção que gerariam benefícios em termos de custos para o fabricante. Esta vantagem em termos de custos pode ser capitalizada pela empresa ou repassada aos clientes.
- 2) Diferenciação entre os concorrentes: outro requisito para ser competência essencial está relacionado com a capacidade de ser única. Dessa forma não pode estar espalhada pelo setor. Não faz sentido definir competência

essencial se ela for onipresente ou pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

- 3) Capacidade de expansão: uma competência essencial constitui a base para a entrada em novos mercados de produtos e serviços.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), existem dois instrumentos que permitem que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais. O primeiro é constituído por quatro critérios específicos que as empresas usam para determinar quais de seus recursos e capacidades são competências essenciais: 1) capacidades valiosas; 2) capacidades raras; 3) capacidades difíceis de imitar; 4) capacidades insubstituíveis.

Estes quatro critérios foram apresentados anteriormente como critérios necessários para que um fator de produção seja potencialmente uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O segundo instrumento para identificação e desenvolvimento de competências essenciais é a análise da cadeia de valor.

3.9 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC surgiu a partir dos trabalhos de David Norton e Robert Kaplan na década de 1990 na Universidade de Harvard.

O BSC é de um sistema de gestão empresarial, desenvolvido a partir de quatro indicadores (Financeiro, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento – descritos a seguir) que vislumbram a missão, objetivos e estratégias da organização, dentro de uma perspectiva de presente e futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Indicador Financeiro

Representa o desempenho financeiro, ou seja, o critério definitivo de sucesso da organização. Neste caso, a estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável aos acionistas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Indicador Cliente

Mede a satisfação, retenção e crescimento da base de clientes e define uma proposta de valor para segmentos de clientes-alvo, o que representa algo essencial à estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

Indicador Processos Internos

O desempenho dos processos internos representa uma tendência de melhorias que terão impacto sobre os clientes e os resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

Indicador Aprendizado e Crescimento

A ótica é como as pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia, sendo que as melhorias nos resultados de aprendizado e no crescimento são indicadores de tendências para os processos internos, clientes e desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos destes quatro indicadores se interligam em relações de causa e efeito. Ao mesmo tempo se busca um determinado resultado e desenvolver novas competências internas, investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos. Portanto, o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a

melhorias de desempenho nos processos, que por sua vez, impulsionam o sucesso aos clientes e acionistas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os autores sugerem que os indicadores devem estar permeados pela missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização, ou seja, eles devem capturar a essência daquela empresa.

CAPÍTULO 4 - REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Este capítulo tem como objetivo abordar o Modelo de Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008), que é à base desta pesquisa.

Introdução

Os primeiros conceitos de Campos e Armas da Competição foram apresentados na Revista de Administração da USP em 1995 (CONTADOR, 1995a e 1995b). O modelo tem tido grande evolução como passar dos anos, tornando-se bastante adequado para entender, analisar e explicar como as empresas competem, além de auxiliar na formulação das suas estratégias operacionais e competitivas.

4.1 Concepção do CAC sobre Competitividade

Nesse aspecto o CAC se alinha a escola da organização industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa – Se uma empresa obtém melhor resultado sobre a concorrente ela é mais competitiva. Assim a competitividade é decorrente das vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) define: Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada a rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Já a vantagem competitiva é uma posição de superioridade valorizada pelo cliente, que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou que a si mesma num momento anterior (CONTADOR, 2008).

Muitos pesquisadores procuram mensurar a vantagem competitiva, sendo que para Contador (2008), é necessário definir sim um critério de mensuração da competitividade, o qual ele denomina grau de competitividade.

Por isso, ele defende que antes de medir a competitividade, é necessário definir um critério de mensuração. Ele apresenta que há duas linhas básicas na literatura sobre indicadores de competitividade: os alinhados à escola da Visão Baseada em Recursos (RBV) entendem que a competitividade é consequência dos recursos e ações da empresa. Outros porém, defendem ser mais competitiva aquela empresa que possuir um resultado econômico-financeiro superior ao das concorrentes.

Em complemento destaca que apesar da diversidade de pensamentos, que gera enorme diversidade de indicadores, há consenso entre muitos autores quanto ao critério de mensuração da competitividade – que ele deve ser medido por um ou alguns indicadores de resultado. Mas, há discordância sobre a natureza do indicador. Entre os indicadores mais utilizados, encontram-se segundo Contador: resultado econômico-financeiro, participação de mercado, rentabilidade dos acionistas, valor das ações negociadas em bolsa e valor da empresa. Todos podem ser denominados genericamente por indicadores de resultado.

Finalmente o autor apresenta a proposta de Vasconcelos e Brito (2004) para estimar a vantagem competitiva de uma firma por meio da análise dos componentes de variância do desempenho. Os autores propõem medir a competitividade pela diferença entre o retorno sobre ativos, que é a variável dependente, e as variáveis independentes: média geral da amostra e valor de influência do ano e do ramo de negócio em relação à média. Dentre todos os indicadores apresentados, os adotados pelo modelo de campos e Armas da Competição são os indicadores de crescimento de mercado adotados e os de rentabilidade.

No modelo de campos e armas, a competitividade é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade. Desse modo segundo o autor, o grau de competitividade é “a medida da competitividade de uma empresa em relação ao conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, destacando que o resultado deve ser medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurado uma rentabilidade satisfatória”.

Os indicadores de mercado mais freqüentemente utilizados pelo CAC são a variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. E os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior freqüência são: 1 – variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente quatro ou cinco; 2 – variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto de crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; 3 – crescimento da participação de mercado; 4 – variação percentual de participação de mercado; e 5 – uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes.

Sobre rentabilidade, Contador (2008) destaca que pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. A 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.

O autor define que modelos são representações simplificadas da realidade e que existem três tipos de modelos mais utilizados nas ciências: 1) icônicos – são imagens reduzidas do objeto, como mapas e fotografias, 2) simbólicos – são letras, números e outros símbolos usados para representar objetos, 3) analógicos – são conjuntos de propriedades que representam o objeto, como por exemplo, Gráficos. O CAC é simultaneamente simbólico e analógico, pois utiliza conceitos qualitativos e variáveis matemáticas/quantitativas.

Isto faz com que o CAC vantagem em relação a outros modelos da Teoria da Competitividade, cuja metodologia é apenas qualitativa. Dois conceitos básicos importantes para o entendimento do modelo são: Campos da Competição e Armas da Competição. O primeiro relaciona-se às vantagens competitivas que interessam aos clientes, o segundo, às vantagens competitivas que interessam à empresa. A seguir, explica-se o significado desses conceitos.

4.2 Campo da Competição

Contador (2008) define Campo da Competição como: “o lócus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o lócus imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”.

Os Campos da Competição representam os atributos do produto e da empresa que são valorizados pelo cliente. Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que os concorrentes nesse campo da competição, ser a líder nesse campo. Uma das formas das empresas se diferenciarem no mercado é pela escolha de diferentes Campos da Competição. Pode-se dizer que os Campos da Competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio, já que ela consiste na definição do par produto/mercado e nas escolhas dos campos para cada par produto/mercado. De forma análoga, os Campos da Competição representam a estratégia de posicionamento do produto da empresa no mercado. Contador (2008) propõe quatorze Campos da Competição, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – 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</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. em projeto do produto 5. em qualidade do produto 6. em diversidade do produto <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. em imagem do produto, da marca e da empresa 13. em imagem de empresa confiável 14. em imagem em responsabilidade social

Fonte: Contador (2008).

O Quadro 7 a seguir explica o significado de cada campo da competição.

Quadro 7 – Significado dos Campos da Competição

Campos da Competição	Significado
<i>Macrocampo Preço</i>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor que o dos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, maiores facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto ou prazo ou quantidades de parcelas de pagamento.
Prêmio e/ ou Promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, sem alterar o preço normal de venda.
<i>Macrocampo Produto (bens ou serviços)</i>	
Projeto de Produto	Desenvolvimento de novos produtos com características que sejam valorizadas pelos clientes e mais atraentes que os dos concorrentes.
Qualidade do produto	Relaciona-se à qualidade do produto.
Diversidade de Produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior sortimento de produtos que os concorrentes.
<i>Macrocampo Atendimento</i>	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto de atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, de forma mais atraente que os concorrentes.
Qualidade do Atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que os dos concorrentes.
<i>Macrocampo Prazo</i>	
Prazo de entrega do produto	Oferta, e cumprir, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
<i>Macrocampo Imagem</i>	
Imagem do produto, da marca e da empresa	Possuir, ou almejar possuir, imagem do produto, da marca ou da empresa mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.
Imagem em empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem de empresa confiável mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem confiável em responsabilidade social (cívica ou ambiental) mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.

Fonte: Contador (2008)

Campos Coadjuvantes e Produto Coadjuvante

Até aqui foram discutidos os 14 Campos da Competição, sendo que neste momento serão tratados os campos coadjuvantes, que segundo a definição de Contador (2008) são campos nos quais a empresa não compete, mas contribuem para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. O Produto coadjuvante pode ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço. A relação entre campo da competição e campo coadjuvante pode ser interpretada através do seguinte exemplo: A empresa pode ser imbatível em qualidade (campo da competição) e pode ter variedade de produtos. Esta última não traz vantagem competitiva do negócio, mas colabora no sentido de trazer vantagem competitiva.

Contador (2008) define: “Campo coadjuvante é o lócus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e ou a empresa. É o lócus imaginário onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva”.

Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 já discutidos anteriormente definidos como Campos da Competição.

Diante da concorrência as empresas podem possuir Campos da Competição muito parecidos, nos quais suas vantagens competitivas se tornam reduzidas, assim os campos coadjuvantes podem representar um fator decisivo para que estas empresas consigam obter melhores resultados e se diferenciem entre si.

Por tanto, para os fabricantes de aparelhos celulares é primordial saber quais são os fatores decisivos dos seus clientes, isto é os Campos da Competição. Contador (2008) define: “A decisão sobre a estratégia competitiva de negócio consiste na escolha de um ou dois Campos da Competição e de um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado”.

Outro conceito importante do modelo CAC é que a competição geralmente se dá entre produtos e não entre empresas.

4.3 Armas da Competição

O segundo conceito importante é o de Armas da Competição. Contador (2008) define: “Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva”.

Arma da competição pode ser uma técnica administrativa utilizada para aumentar o grau de competitividade da empresa. Desta forma, as Armas da Competição não interessam ao consumidor, mas sim à empresa. Em nada lhe aproveita saber, por exemplo, se a empresa opera com alta ou baixa produtividade (uma arma); interessa-lhe sim, o preço do produto (um campo). Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas.

As armas podem ser agrupadas segundo algum critério de interesse da empresa. A maneira mais óbvia e simples de classificar as arma é segundo as atividades da empresa estabelecidas no modelo geral das atividades da empresa (CONTADOR, 2001): atividades de planejamento, apoio, produção e atendimento. Como o modelo geral de atividades da empresa aplica-se a qualquer tipo de empresa, quer industrial ou de serviço, essa classificação passa também a gozar de universalidade.

Para classificar as armas segundo a sua relevância para a competição, o método proposto prevê: 1) selecionar na Relação de Armas que consta no livro CAC todas as atividades e recursos que tem potencial para serem Armas da Competição da empresa. O próximo passo é validar a lista de armas por meio de consulta as diversas áreas da empresa. Neste trabalho foram consultados os gerentes e

diretores da empresa fabricante de aparelhos celulares. Foram identificadas a partir dessa lista as armas utilizadas com maior frequência pela empresa, denominadas Armas da Competição. Nessa etapa foi utilizado um questionário sendo que pela experiência do autor o número de Armas da Competição dos mais diversos setores econômicos se situa em torno de quarenta a sessenta. Nestas armas devem constar aquelas que a empresa não usa, mas pode vir a usar na competição. A seguir, por meio de análise de conteúdo foram identificadas as trinta e oito Armas da Competição da empresa em questão. Na seqüência elas são classificadas em função da sua relevância para proporcionar vantagem competitiva num determinado campo da competição. Por meio da matriz de priorização das Armas da Competição, elas são classificadas em: Armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes (CONTADOR, 2008). Para essa classificação, o método recomendado é o da matriz de priorização das armas pelo índice de Nihans.

Uma segunda alternativa consiste no método expedito, que é aplicável quando se deseja a separação entre essas três classes de armas mencionadas. Ele consiste em identificar, dentro da lista de armas da empresa, aquelas que dão vantagens competitivas nesse campo em análise. A experiência mostra que as armas relevantes são um terço da lista, assim como as semi-relevantes e as irrelevantes.

Pela tese do modelo CAC apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho.

Arma relevante proporciona vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Arma irrelevante não propicia vantagem competitiva nem no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante, portanto ela é inútil para aquela estratégia competitiva de negócio e deve receber investimento muito baixo ou zero. Arma semi-relevante proporciona mediana vantagem competitiva no seu campo da competição, portanto deve receber um investimento mediano (CONTADOR, 2008).

Matriz de priorização das armas pelo índice de Nihans

Essa matriz classifica as armas em: armas relevantes (classe A), armas semi-relevantes (classe B) e armas irrelevantes (classe C). A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas em análise nas linhas e todas na coluna. Como a matriz é diagonal simétrica com sinal trocado é uma matriz de soma nula. Contador (2008) nos ensina os passos para a **construção da matriz de priorização das armas**: Constrói-se uma matriz quadrada para cada campo da competição, com as armas em análise nas linhas e nas colunas.

- a. Comparar as armas de cada linha com todas as armas das colunas, atribuindo pesos entre + 2 e -2 conforme o grau de relevância da arma da linha para o campo da competição analisado, considerando +2, quando a arma da linha for muito mais relevante que a da coluna; +1, quando for mais relevante; 0, quando for de igual relevância; -1, quando for menos relevante; e -2, quando for muito menos relevante.
- b. Somar os pesos de cada linha e anotar o valor da soma numa coluna à direita da matriz denominada Soma dos Pesos (S).
- c. Somar, a todos os valores da coluna S, uma constante Y que os transforme em números positivos e anotar em uma coluna denominada X. $X = S+Y$
- d. Calcular o índice de Nihans (soma dos pesos de cada linha elevado ao quadrado, dividido pela soma dos pesos de cada linha).
- e. Criar a coluna denominada 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, aquelas que colaboram para aumentar a competitividade da empresa no campo de competição relativo à matriz de priorização em análise).
- f. Repetir os passos e e f considerando apenas as armas da Classe Não-A, para identificar as armas neutras (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).

Com esse procedimento, as armas ficam agrupadas em três classes: classe A, as que colaboram fortemente para aumentar a competitividade da empresa no campo de competição relativo à matriz em análise, que são as relevantes; classe B, aquelas consideradas semi-relevantes; e classe C, aquelas que não colaboram, que são as armas irrelevantes para aumentar a competitividade da empresa no campo da competição analisado.

Esse agrupamento nas três classes pode ser feito sem o uso do índice de Nihans, construindo a matriz de priorização apenas até a coluna S.

Essa coluna, uma vez ordenada decrescentemente, mostra o ranking de importância das armas: sabe-se qual é a mais importante, a segunda, a terceira, etc. A classe A será constituída pelo primeiro quarto ou primeiro terço dessas armas.

Esse ranking tem grande importância na definição das estratégias operacionais da empresa.

4.4 Alvos das armas

Outro conceito importante é o de alvo das armas. Alvo é o objetivo que uma arma deve mirar. Arma, sendo um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva num determinado campo da competição, deve ser entendida como uma técnica. Mas, para alcançar vantagem competitiva, a arma precisa estar direcionada ao alvo adequado. A importância dos alvos varia de um grupo de atividades para outro (CONTADOR, 2008).

Relações entre Campos da Competição, Armas da Competição e alvos das armas

Segundo Contador (2008), a essência do modelo encontra-se nas seguintes relações entre campos, Armas da Competição e alvos das armas:

- 1) uma mesma arma é aplicável a alguns campos;

- 2) para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas, chamadas armas relevantes;
- 3) para cada campo da competição existe um alvo;
- 5) uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes Campos da Competição;
- 6) várias armas podem ter um mesmo alvo.

4.5 Definições e Concepções do CAC

Definição de produto, consumidor, cliente, satisfação, valor e preço

Kotler (1995) define produto como algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo. Para Contador (2008) “produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho que pode ser tangível ou intangível. Para o modelo CAC tanto um bem quanto um serviço é denominado produto”.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto como destinatário final. Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire de forma assídua bens ou serviços de uma empresa (CONTADOR, 2008).

Para Contador (2008) valor é a diferença entre o benefício do produto e o custo total para o cliente. Com efeito, criar valor significa oferecer um produto cujo benefício seja maior que o custo total percebido pelo cliente. A diferença entre valor e preço está na sua objetividade: Enquanto o primeiro é subjetivo, pois uma obra de arte pode ter níveis diferentes de valor conforme a pessoa que o avalia, o preço tem uma conotação objetiva expressa por unidade financeira.

O valor real de um produto é o grau de aceitabilidade que o cliente tem do mesmo, ou seja, o índice final do valor econômico. Quanto maior o valor real de um item sobre o outro maior a probabilidade de vencer a concorrência. O valor real depende tanto das condições locais quanto temporais (CSILLAG, 1995).

A concepção do modelo CAC sobre estratégia de negócio e estratégia operacional

Para o CAC a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva, sendo a estratégia que uma empresa tem para o posicionamento de um produto cuja essência está na escolha dos Campos da Competição e campos coadjuvantes para cada par produto/ mercado. A estratégia de negócios versa sobre quatro questões: 1) definição da empresa almejada, 2) definição da linha de produtos, 3) definição dos mercados de atuação e dos clientes para cada produto (definição dos pares produto/ mercado), 4) definição dos Campos da Competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

Para o CAC, a estratégia operacional representa a definição das ações internas necessárias para implantação da estratégia competitiva de negócio.

A condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos Campos da Competição e aos campos coadjuvantes, ou seja, alinhar as estratégias operacionais à estratégia competitiva de negócio. Sua formulação consiste na escolha das Armas da Competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma.

Ela evidencia a visão interna da empresa tratando das armas que aumentem sua competitividade (CONTADOR, 2008).

Pelo CAC a estratégia de posicionamento é a definição do conjunto de produto a ser oferecido num determinado mercado que atenda as exigências e expectativas dos clientes em termos de preço, produto, atendimento, prazo e imagem. É, portanto, a definição estratégica do produto e da empresa no mercado (CONTADOR, 2008).

Segmentação de Mercado

Uma empresa que decide operar num mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos consumidores daquele mercado. Eles são numerosos, dispersos e diversificados nos seus hábitos de compra.

Segundo Kotler (1995), os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos, tais como: desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra. Qualquer aspecto destes pode ser usado para segmentar um mercado.

Segmentos são grupos extensos identificáveis num mercado, agrupados por características comuns, enquanto nichos são grupos menores, que geralmente buscam um conjunto específico de benefícios.

As estratégias de segmentação de mercado, diferenciação competitiva e posicionamento da marca são fundamentais para organizações, pois determinam as ações de negócios a serem implantadas, a eficácia dos programas executados e a sua capacidade de fazer frente aos objetivos traçados. O posicionamento mostra como a empresa é distinguida dos concorrentes.

Para o modelo CAC a segmentação é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências e expectativas similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer a estas especificidades (CONTADOR, 2008).

Deve-se segmentar o mercado para poder aplicar com maior eficácia o modelo CAC, pois: 1) o mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado, 2) o segmento de mercado pode ser diferente para o mesmo produto (CONTADOR, 2008).

Par Produto/Mercado

A empresa deve decidir em qual campo deverá competir, mas antes disto deverá estabelecer em qual mercado atuará com determinado produto. É o conceito de par produto/mercado definido por Contador (2008).

Alterando o produto ou o mercado, o par produto/mercado será outro. O CAC postula que um *mix* de Campos da Competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par produto/mercado.

Portanto, Contador (2008) nos ensina o seguinte passo-a-passo do CAC: a empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os Campos da Competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A configuração de 14 Campos da Competição permite a visualização de todas as possibilidades de diferenciação. Se a empresa, por exemplo, decidiu-se por três campos (da competição e coadjuvante), há 364 possibilidades dela se diferenciar (resultado da combinação dos 14 elementos, tomados 3 a 3) (CONTADOR, 2008).

A escolha do Produto no Âmbito da Competição

Quais as causas da competitividade? Há a unanimidade de pensamento quanto a primeira causa – possuir o produto certo ao mercado a que ele se destina (CONTADOR, 2008).

O modelo CAC coloca uma segunda condição para empresa ser competitiva: o campo da competição. Assim a formulação da estratégia competitiva de negócio, pelo modelo, consiste na definição do produto, mercado e campo da competição de forma intimamente relacionada: o produto precisa estar adequado ao mercado

e também ao campo da competição e o campo da competição precisa estar adequado ao mercado (CONTADOR, 2008).

Um exemplo: uma empresa é mais competitiva que outra porque obteve melhor resultado (maior participação de mercado, por exemplo) que as concorrentes graças ao fato de possuir um produto adequado ao mercado, por ter escolhido concorrer em qualidade do produto, que é o campo da competição mais valorizado pelos seus clientes, e por ter investido num programa de qualidade para alcançar alta qualidade do processo (programa composto de várias Armas da Competição) (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) nos ensina que existem quatro condicionantes da competitividade da empresa: 1) a existência de um produto adequado ao seu mercado, 2) escolha adequada dos Campos da Competição e coadjuvantes para cada par produto-mercado, 3) identificar as armas que são mais adequadas, ou seja, que relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição e coadjuvantes, definindo a sua intensidade, 4) é necessário que as armas estejam alinhadas com os Campos da Competição e coadjuvantes escolhidos. Isto é de grande relevância, sendo que o CAC se erigiu sobre estes quatro condicionantes.

Contador (2008) define Vantagem como: “qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já Vantagem Competitiva é a “posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior”.

Vantagem está relacionada às Armas da Competição; vantagem competitiva aos Campos da Competição. Só há vantagem competitiva nos Campos da Competição. Portanto, há 14 tipos de vantagens competitivas (além de inúmeras combinações), um para cada campo da competição (CONTADOR, 2008).

Conceito de Atendimento

Dentro do CAC, Contador (2008) classifica as armas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e administrativas.

Neste modelo, o conjunto de atividades de um atendente é constituído por quatro atividades: atendimento propriamente dito, produção do atendimento, planejamento do atendimento, atividades administrativas e de apoio do atendimento (CONTADOR, 2008).

Armas da Cooperação

De acordo com Contador (2008), ao analisar as estratégias das empresas que competem entre si, nota-se que elas cooperam umas com as outras. Assim, além das Armas da Competição, há as armas da cooperação. Elas são utilizadas muito freqüentemente nos aglomerados industriais (“clusters”).

Arma da cooperação é um meio que a empresa utiliza para usufruir benefícios em campos onde não compete. Uma empresa fabricante de handsets, por exemplo, que não compete em preço pode participar de um *pool* de compras junto com outras empresas concorrentes, o que aumenta o poder de negociação com fornecedores e reduz o custo dos materiais.

Entretanto, se ela compete em preço, precisa ser capaz de comprar materiais a custos menores que os obtidos pelas concorrentes, pois necessita alcançar vantagem competitiva no campo preço e não pode partilhar essa vantagem.

Portanto, o uso de armas da cooperação, ao contrário as da competição, não está relacionado ao alcance das vantagens competitivas no campo escolhido para competir. As armas da cooperação, assim como as da competição, não interessam ao cliente.

Exemplos de armas da cooperação: desenvolvimento de tecnologia de produto, desenvolvimento de tecnologia de processo, cooperação para compra de materiais, cooperação para publicidade e propaganda, cooperação para venda direta, cooperação para distribuição de produtos.

4.6 Tese do Modelo CAC

A tese do modelo é expressa pela seguinte frase: *“Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas poucas armas que propiciam vantagem competitiva nos Campos da Competição escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR, 2008).

De certa forma, a tese contraria o que prega, há muitos anos, a Qualidade Total, onde a excelência é buscada em todas as atividades da empresa.

O modelo de campos e armas prega a qualidade focada, isto é, ter qualidade apenas onde interessa para obter vantagem competitiva e aumentar o grau de competitividade.

Esta tese já foi validada em 12 pesquisas envolvendo 176 empresas, sendo 9 pesquisas de alunos de mestrado e 3 de projetos de iniciação científica, dos seguintes setores econômicos: Indústria Têxtil (Couro), Serviços de Assistência Médica, Indústria Vinícola de São Roque – SP, Indústrias Calçadistas do Vale dos Sinos – RS e a de Jaú - SP, Indústria Têxtil de Americana – SP, Transporte Aéreo de Passageiros, Concessionárias Chevrolet, Joalheria (Varejo) – SP, Indústria de Fibras Químicas, Refeições para Coletividade, Confecções (Varejo) – SP.

Embora o critério de escolha das empresas tenha garantido o sucesso nas pesquisas, um alerta é necessário na interpretação do resultado das mesmas – as amostras não são probabilísticas (não garantem a representatividade da

população de empresas), uma vez que foram escolhidas por conveniência, segundo a familiaridade, conhecimento e facilidade de obtenção de informações pelos alunos.

As Sete Variáveis Quantitativas

O CAC utiliza sete variáveis quantitativas, sendo duas primárias – Grau de Competitividade e Intensidade da Arma (dependem dos dados obtidos da empresa), três fundamentais – Intensidade Média das Armas, Foco e Dispersão (que são calculadas a partir da Intensidade e utilizadas em todas as aplicações do CAC) e duas terciárias – Aproveitamento e Poderio Competitivo (vem em terceiro lugar, por dependerem das três fundamentais).

Grau de Competitividade

O Grau de Competitividade é a principal variável no modelo de campos e Armas da Competição e já foi discutido no subcapítulo anterior.

Intensidade da Arma

Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada de forma crescente de zero a cinco, conforme descrição feita no questionário. Essa variável representa o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

Pode-se ser utilizado o método expedito para avaliação da Intensidade da Arma. Por esse método a empresa identifica para cada arma a sua concorrente mais evoluída nessa arma e lhe atribui intensidade 5. Esse método decorre da idéia central do *Benchmarking*. Por ele ser muito subjetivo a sua aplicação deve ser feita por um grupo de pessoas que conheça bem as armas da empresa e as das concorrentes. A intensidade final da arma deve resultar do consenso do grupo, ou pela aplicação de um processo Delphi.

Intensidade Média das Armas (IMA)

Média aritmética, variando de zero a cinco, da intensidade de todas as armas da empresa, tanto as relevantes, como as semi-relevantes e as irrelevantes. Ela mede o esforço de aprimoramento de todas as armas de competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da Qualidade Total (CONTADOR, 2008).

Foco

Contador (2008) define: “O foco é uma variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir”.

Ele é calculado através da relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for à intensidade das armas relevantes, maior será o foco).

Dispersão

Concebida a variável foco Contador (2008) percebeu que seria interessante dispor de uma variável que lhe fosse oposta, para medir a concentração de esforços nas armas que não propiciam vantagem competitiva a empresa, além de servir como contra prova nos testes de validade da sua tese – criou então a variável dispersão das armas no campo da competição, ou simplesmente dispersão.

Dispersão - É o oposto de foco. Contador (2008) a define como sendo: “Uma variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Indica a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa”. Ela é calculada através da relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for à intensidade das armas irrelevantes, maior será a difusão).

A importância do Foco

Destas variáveis sobressai-se o *foco*, pois é a variável que dá sustentação à 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 poucas armas que propiciam vantagem competitiva nos Campos da Competição escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR, 2008).

Como é o *foco* que mede esse alinhamento das armas ao campo da competição, é a variável que deve ser mais valorizada.

Adicionalmente, 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 das forças e fraquezas da análise SWOT (ferramenta utilizada para fazer análise de cenário), só que mais objetiva – considera apenas as armas relevantes para o campo da competição e não todas as armas como prevê a análise SWOT (CONTADOR, 2008).

A dispersão não evidencia a competitividade da empresa e torna evidente o desperdício de esforços e recursos.

Poderio Competitivo

Na concepção de Contador (2008) o 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”.

Aproveitamento

Aproveitamento é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão das Armas da Competição no mesmo campo da competição (CONTADOR, 2008).

4.7 O CAC, Porter, RBV e BSC

O CAC alia dois conceitos distintos: a idéia de que a competitividade da empresa provém do seu posicionamento no mercado, conforme os preceitos de Porter (1980), e a concepção de que ela vem dos seus fatores internos, como entendem os autores da RBV.

Para Porter (1980) haveria dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação), que determinam três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). No CAC este aspecto é detalhado em 14 Campos da Competição, que demonstram as possíveis formas da empresa se diferenciar, o que por sua vez é consubstanciado pela estratégia competitiva de negócio.

Porter (1985) entende que a cadeia de valores tem o papel de analisar os fatores internos da empresa, enquanto que o CAC utiliza as Armas da Competição para tanto, as quais por sua vez consubstanciam as estratégias competitivas operacionais. O alinhamento natural das armas aos campos escolhidos pela empresa torna mais fácil a operacionalização das estratégias competitivas (de negócio e operacionais) do que o proposto por Porter.

A RBV tem sua ênfase nos fatores internos da empresa, associando vantagem competitiva a obtenção de recursos valiosos, inimitáveis, insubstituíveis e raros (Barney, 1991). O CAC tem semelhanças com o RBV, porém é menos restritivo, pois entende que os recursos estão disponíveis para todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não são raros, tampouco de difícil

imitação. O que diferencia as empresas neste caso é a intensidade do recurso, que no CAC é denominada de Intensidade da Arma, uma variável quantificada.

O CAC e o BSC compartilham da idéia de que o alinhamento das estratégias é primordial para o sucesso competitivo, contudo devido a sua metodologia, o CAC propicia que as estratégias competitivas operacionais já nasçam alinhadas à estratégia competitiva de negócio, dispensando o esforço proposto pelo BSC.

O CAC tem a virtude de fazer a junção dos modelos de Porter, RBV e BSC; pois os Campos da Competição estão associados a Porter, as Armas da Competição representam o ambiente interno sobre o qual recai a ênfase do RBV e o alinhamento das armas aos Campos da Competição, o que no CAC decorre da concepção do modelo, consubstancia o arcabouço do BSC.

Quadro 8 – Convergências e Divergências do CAC com Porter, RBV, BSC.

	PORTER	RBV	BSC
CONVERGÊNCIAS COM O CAC	Tanto Porter como o CAC entendem que a competitividade provém do posicionamento de mercado.	Existe uma crença de ambos que a competitividade provém dos fatores internos da empresa, o que no CAC recebe a denominação de Armas da Competição.	Ambos entendem ser primordial o alinhamento das estratégias de negócio e operacionais ao sucesso competitivo.
DIVERGÊNCIAS COM O CAC	Para Porter há dois tipos de vantagem competitiva (custo e diferenciação), que dão origem a três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Já para o CAC este assunto é abordado em catorze Campos da Competição.	No RBV os recursos devem ser raros e inimitáveis para gerar Vantagem Competitiva. O CAC não é tão restritivo, mas crê que a diferenciação se dê pela intensidade do recurso (Intensidade da Arma).	O BSC pressupõe um esforço para que alinhamento das estratégias ocorra algo desnecessário no CAC, onde elas já nascem alinhadas pela concepção do modelo.

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

4.8 Metodologia utilizada por Contador para validar o CAC

A validação de uma teoria consiste na verificação da capacidade de seu conjunto de conceitos em explicar os fenômenos de seu objeto de interesse, diz Contador (2008). Para tanto, a metodologia científica estabelece duas etapas básicas: A formulação de hipóteses que representem o conjunto de seus conceitos e o teste dessas hipóteses. Assim foi a validação do modelo CAC (CONTADOR, 2008).

O método utilizado para validar a tese foi o estatístico – validação dos fatores que explicam a competitividade de empresas do mesmo segmento econômico. Além disso, o método é experimental, pois permite conclusões claras e diferenciadas a respeito de hipóteses que envolvem relações de causa e efeito conforme as idéias de Boyd e Westfall (1978). Para validar o modelo foram realizadas 12 pesquisas envolvendo 176 empresas. Em cada uma das pesquisas foram adotados os seguintes passos metodológicos:

- 1 – Formulação do problema e fixação dos objetivos;
- 2- Definição do método de pesquisa;
- 3- Formulação das hipóteses e dos respectivos testes estatísticos;
- 4- Caracterização do universo da pesquisa;
- 5- Preparação e aplicação dos questionários;
- 6- Realização dos testes de hipóteses, análises dos resultados e conclusões parciais;
- 7- Conclusões finais.

As etapas relativas ao passo 6 são:

- 1- Análise de possíveis vieses e determinação do universo amostral das empresas;
- 2- Definição do indicador para medir o grau da competitividade da empresa, cálculo do grau de competitividade de cada empresa da amostra e classificação das empresas em mais competitivas, de mediana competitividade e menos competitivas utilizando o índice de Nihans;

- 3- Análise da influência na competitividade das empresas, da estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos escolhidos pelas empresas para competir em cada par produto/ mercado;
- 4- Cálculo das variáveis: intensidade média das armas, foco e dispersão de cada empresa nos seus Campos da Competição;
- 5- Análise da influencia na competitividade das empresas, das estratégias competitivas operacionais das empresas representadas pelas variáveis: intensidade média das armas, foco e dispersão.

Após a classificação das empresas em mais competitivas, de mediana competitividade e menos competitivas utilizando o índice de Nihans (etapa 2), sempre foi verificado se o critério adotado separava efetivamente as empresas nas duas classes necessárias para análise: a das empresas mais competitivas e as das empresas menos competitivas.

Para tanto, era testada por meio do teste t a hipótese estatística: “A média do grau de competitividade das empresas mais competitivas é maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do grau de competitividade das menos competitivas” (CONTADOR, 2008).

Formulação das hipóteses para validação do CAC

Pela metodologia científica, a verificação de uma proposição é feita de modo indireto através de hipóteses. Assim estas devem ser validadas pelas observações dos fatos, a fim de que a proposição seja verificada. Essa foi a metodologia adotada para validar a tese do CAC. As hipóteses foram formuladas com base nos conceitos teóricos do CAC de modo a possibilitar sua aplicação na realidade das empresas e assim orientar as pesquisas realizadas. O rigor imposto pela estatística exige que as hipóteses a testar sejam formuladas sob a forma de hipótese nula cuja finalidade é ser rejeitada para validar o que se deseja. A seguir temos a tese e as hipóteses do CAC:

Tese: 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.

Hipótese 1: Os Campos da Competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas. Isto equivale a: A estratégia competitiva de negócio não explica por si só a diferença de competitividade entre as empresas.

Hipótese 2a: O foco tem grande influência na competitividade da empresa.

Hipótese 2b: A dispersão não influencia na competitividade da empresa.

Hipótese 2c: A influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrência da influência do foco.

Hipótese 2d: O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.

Hipótese 3: Quatro são os condicionantes da competitividade da empresa: 1) Produto adequado ao mercado a que se destina, 2) Escolha apropriada dos Campos da Competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, 3) Uso adequado das Armas da Competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os Campos da Competição e para os coadjuvantes, definindo a sua intensidade, 4) Alinhamento das armas aos Campos da Competição e aos coadjuvantes.

Hipótese 4: A configuração dos Campos da Competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.

Hipótese 5: O modelo campos e Armas da Competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas utilizadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar as medidas destinadas a

ampliação de sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas (CONTADOR, 2008).

Existem três conseqüências da validação da tese CAC: Metodologias para ampliar a competitividade, para formular, e para alinhar estratégias.

Metodologia para ampliar a competitividade

Para se tornar mais competitiva, a empresa deve aumentar o foco por meio da implantação de medidas que elevem a intensidade das armas relevantes. Dessa forma a empresa deve diminuir a dispersão reduzindo a intensidade das armas irrelevantes o que baixará seus custos tornando-a mais eficiente. Aumentar ou diminuir a intensidade de uma arma equivale em aumentar ou diminuir os investimentos e os recursos humanos e tecnológicos aplicados em uma arma.

Como aumentar o foco é aumentar a eficácia competitiva da empresa e diminuir a dispersão é aumentar a eficiência operacional, a metodologia do CAC gera simultaneamente elevação da eficácia competitiva e da eficiência operacional da empresa. Isto, conforme já visto, é medido pela variável aproveitamento.

Podemos perceber que o aumento no grau de competitividade da empresa ocorre de forma aproximada na proporção do coeficiente da regressão entre o grau da competitividade e o foco. Assim, estima-se o aumento da competitividade decorrente de um foco maior (CONTADOR, 2008).

Metodologia para formular a estratégia competitiva do negócio e as estratégias competitivas operacionais

Da tese pode-se inferir que para ser competitiva a empresa deve: 1) Segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento, 2) Escolher os Campos da Competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, 3) Identificar as armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para esses campos, 4) Definir a intensidade dessas armas.

Os dois primeiros passos são objeto da estratégia competitiva de negócio, onde a empresa se diferencia dos concorrentes.

Os dois últimos passos são objeto da estratégia competitiva operacional, aonde se planeja o aumento na intensidade nas armas relevantes e a diminuição na das irrelevantes, aumentando o foco e reduzindo a dispersão (CONTADOR, 2008).

Metodologia para alinhar as estratégias competitivas

Existe consenso entre muitos estudiosos de Estratégia que as estratégias competitivas operacionais devem estar alinhadas à estratégia competitiva de negócio. Esse é o objetivo central do *Balanced Scorecard*.

No modelo CAC esse alinhamento é alcançado naturalmente, pois essas estratégias já nascem alinhadas, pois escolhido o campo automaticamente estão determinadas as armas que requerem investimentos ou desinvestimentos, ou seja, estão formuladas as estratégias competitivas operacionais.

Aplicações do modelo CAC

- 1) Entender e explicar como empresas do mesmo segmento econômico competem entre si;
- 2) Entender e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes,
- 3) Diagnosticar as deficiências e características competitivas de uma empresa,
- 4) Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa.
- 5) Formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa,
- 6) Formular as estratégias competitivas operacionais alinhadas a estratégia competitiva de negócio de uma empresa,
- 7) Alinhar efetivamente as estratégias competitivas operacionais alinhadas a estratégia competitiva de negócio de uma empresa,

- 8) Determinar as competências essenciais (Hamel e Prahalad) e o *core business* da empresa,
- 9) Identificar as atividades a terceirizar no processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

CAPÍTULO 5

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO CAC

Preparação para Formulação da Estratégia Competitiva Empresarial

A seguir, são apresentados os passos sugeridos por Contador (2008), para a formulação da estratégia competitiva.

Quadro 9 – Passos do Processo de Formulação da Estratégia Competitiva pelo CAC

<p>Passo 1 – Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1.1) delinear o negócio; e 1.2) fixar os objetivos permanentes.</p>
<p>Passo 2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.</p>
<p>Passo 3 – Entender o negócio, que consiste em entender: 3.1) o macroambiente empresarial; 3.2) a estrutura da indústria; 3.3) os clientes e os fornecedores; 3.4) identificar os concorrentes atuais e potenciais; e 3.5) entender os concorrentes atuais.</p>
<p>Passo 4 – 4.1) Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos; 4.2) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.</p>
<p>Passo 5 – Formular as alternativas de estratégia competitiva do negócio: 5.1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; 5.2) sugerir alternativas de estratégia competitiva do negócio..</p>
<p>Passo 6 – Decidir a estratégia competitiva de negócio.</p>
<p>Passo 7 – Definir a estratégia competitiva operacional.</p>
<p>Passo 8 – Implementar a estratégia competitiva.</p>
<p>Passo 9 – Controlar os resultados da estratégia adotada.</p>

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

A formulação ou reformulação da estratégia competitiva é necessária sempre que houver uma nova oportunidade, ameaça ou a necessidade de mudar o rumo estratégico da empresa por alguma razão.

5.1 - Definir a empresa almejada (Passo 1)

Segundo Contador (2008) a definição da empresa almejada se dá em dois momentos: no surgimento da empresa ou no momento de mudança de rumo da empresa.

No primeiro momento este processo é espontâneo e no segundo faz parte do processo de definição do negócio e objetivos da empresa.

Negócio

Definir o negócio é delinear as exigências e expectativas que a empresa pretende satisfazer, por meio dos produtos, mercados de atuação e as competências necessárias que deverão ser disponibilizadas. Este passo foi desconsiderado, pois a fabricante de aparelhos celulares já é uma empresa constituída, que define o seu negócio como: "o de desenvolver mundialmente produtos que se adaptem à vida das pessoas por meio de uma perfeita harmonia entre tecnologia inteligente e design de estilo".

A empresa em questão é uma provedora de soluções e inovações a nível global, com diversas plantas fabris e escritórios dispersos pelo no país, que produzem tecnologia convergente em eletrônicos – no caso, aparelhos celulares, criados para facilitar a vida e satisfazer às necessidades de diferentes perfis de consumidores.

Objetivo Permanente

O objetivo permanente deve implicitamente possuir uma característica de longo prazo. Segundo Contador (2008) ele deve ser simples, breve, mas desafiador e de fácil entendimento e aceitação por funcionários e clientes. No entanto, apesar do adjetivo permanente, o objetivo pode ser alterado. Quando alcançado, a empresa

deve anunciar outro objetivo permanente, pois a partir dele é que a empresa traça a sua estratégia (CONTADOR, 2008).

No caso da empresa em questão, o objetivo permanente é: “criar produtos com a mais alta tecnologia digital e serviços inovadores para tornar a vida dos consumidores mais prática e confortável”.

5.2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva (Passo 2)

Contador (2008) define a inteligência competitiva como sendo: “ a capacidade de entender o ambiente empresarial, o funcionamento da empresa, identificar e avaliar tanto as oportunidades, quanto as ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva”.

O sistema de inteligência competitiva precisa ter as seguintes funções para poder cumprir o que dele espera o CAC: 1) entender o macro ambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e potenciais; 5) entender os concorrentes atuais; 6) identificar as oportunidades e ameaças; 7) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade; 8) analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes; 9) formular alternativas de estratégia competitiva; 10) definir a estratégia operacional e as coadjuvantes, coordenando a sua implantação; 11) controlar os resultados da estratégia adotada; 12) disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008) o sistema de inteligência competitiva precisa de órgão gestor dentro da empresa, que deverá assessorar o principal dirigente e que terá como atribuições: 1) avaliar a relevância de uma informação; 2) avaliar preliminarmente os impactos na empresa, em termos de oportunidades e ameaças, de uma informação considerada relevante; 3) avaliar os estudos de viabilidade técnica e econômica; 4) avaliar as alternativas de estratégia

competitiva de negócio; 5) avaliar a estratégia competitiva operacional. No presente trabalho o papel da estratégia competitiva da empresa é desenvolvido pelo próprio pesquisador/autor da pesquisa.

5.3 – Entender o Negócio (Passo 3)

O objetivo de entender o negócio consiste em antecipar uma oportunidade, uma ameaça ou risco. A complexidade para entender o negócio varia em função de três fatores: indústria na qual está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos.

O macro ambiente empresarial é constituído pelos ambientes: político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico. Assim, não se trata de analisar somente as oportunidades e ameaças, mas as alterações neste ambientes que possam afetar a empresa.

No ano de 2010 foram vendidos mais de 57 milhões de aparelhos celulares no Brasil, comprovando uma tendência de crescimento nas vendas em relação aos sete anos anteriores (TELECO, 2011). O número de aparelhos existentes no mercado é da ordem de 202 milhões, o que inclusive supera o número de habitantes, assinala o IBGE (2010). Contudo, entre 2003 e 2010 tem havido certa oscilação na produção, exportação e importação destes produtos, o que Teleco (2010) atribui que possa ter origem nas conjunturas dos mercados, aliado às estratégias dos fabricantes, os quais em que em muitos casos tem sua atuação a nível global.

Além disso, se mostrou necessário entender à estrutura da indústria, as relações com os seus clientes e fornecedores, efetuando a precisa identificação dos seus concorrentes atuais e potenciais, bem como entender o comportamento dos atuais, no que tange: 1) ao segmento de mercado em que atuam; 2) as características diferenciais de seus produtos; 3) as tecnologias de produto e de

processo dominam; 4) a sua imagem perante a comunidade, consumidores e mercado em geral; 5) ao seu nível e capacitação de recursos humanos; 6) aos seus objetivos permanentes; 6) as suas estratégias operacionais; 7) ao nível de coesão dos seus dirigentes (disputas internas enfraquecem a empresa devido a mudanças bruscas na sua estratégia).

5.4 - Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos (Passo 4)

Esta etapa é atribuição da assessoria de inteligência competitiva. Segundo Contador (2008), alguns autores contemporâneos afirmam que a estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que surgir um fato novo no seu ambiente empresarial. Este fato novo pode ser expresso através de oportunidades e ameaças, forças e fraqueza, conforme prescreve a ferramenta de análise de cenários denominada SWOT. Este conceito estipula que as Forças e Fraquezas representam o ambiente interno da empresa, o qual pode ser controlado pelos seus gestores, tendo em vista que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da empresa, ou seja, aquilo que a diferencia dos seus concorrentes. Já as Oportunidades e Ameaças correspondem à perspectiva de evolução do mercado, ou seja, são norteadas por circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa. Contudo, a empresa deve conhecer e monitorar esta evolução, a fim de que possa evitar ameaças e vir a se beneficiar de oportunidades emergentes. A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e de suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças facilitam a análise e a tomada de decisões, na definição das estratégias de negócios da empresa.

Segundo Contador (2008) cinco etapas são necessárias na análise das oportunidades, ameaças e riscos do negócio atual: 1) monitoramento do ambiente para coletar informações, 2) avaliação da relevância da informação coletada, 3) confirmação, por outras formas, da veracidade das informações consideradas relevantes, 4) identificação e avaliação dos impactos da empresa da

oportunidade ou da ameaça, 5) comunicação aos dirigentes e recomendação de estudos detalhados.

Quando surge uma oportunidade, antes de reformular a estratégia competitiva é necessário analisar a viabilidade do seu aproveitamento. Essa etapa é composta por três sub etapas: 1) autorização pelos dirigentes para a realização de estudos detalhados, 2) realização de estudo de viabilidade, 3) avaliação desse estudo de viabilidade.

5.5– Formular alternativas de estratégia competitiva do negócio pelo CAC (Passo 5)

Contador (2008) prescreve duas etapas para formular as estratégias competitivas: 1) indentificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, 2) surgir alternativas de estratégias competitivas de negócios.

O posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes pode ser indentificado através do valor atribuído pelo cliente às características do produto, dos Campos da Competição e das forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa (Etapa 1).

Contador (2008) nos ensina que para identificar todos esses fatores competitivos utilizando o modelo CAC são necessárias cinco subetapas: 1) indentificar com clareza os segmentos de mercado de clientes para cada produto a ser considerado, 2) indentificar os atuais campo da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/ mercado, 3) indentificar as características do produto e da empresa valorizadas pelos clientes em cada par produto/mercado, 4) indentificar os Campos da Competição e os coadjuvantes escolhidos para cada par produto/ mercado, 5) 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.

A primeira subetapa indentifica os segmentos do mercado comprador para cada produto, indentificando os diversos pares produto/ mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão formuladas.

A segunda subetapa visa indentificar os atuais Campos da Competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado. Um questionário deve solicitar a indentificação dos principais Campos da Competição da empresa para cada par produto/ mercado, o que geralmente não são mais do que quatro. É importante a ordem, pois o primeiro é o campo da competição mais importante do par produto/ mercado e o terceiro e o quarto representam o primeiro e o segundo campos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

A terceira subetapa indentifica as características do produto e da empresa valorizadas pelos clientes em cada par produto/ mercado, assim ela tem o objetivo de indentificar as características de preço, produto, prazo, entre outras que sejam valorizadas pelos clientes em cada par produto/ mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes.

A quarta subetapa indentifica os Campos da Competição e os coadjuvantes dos concorrentes para cada par produto/mercado. Ela objetiva indentificar as características das empresas concorrentes, com relação a preço, produto, prazo e outros atributos valorizados pelo cliente em cada par produto/ mercado e que podem ser reconhecidos como diferenciador positivo em relação a empresa em questão (CONTADOR, 2008).

A quinta subetapa obtém 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 análise é feita para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

Na etapa 2 são sugeridas alternativas de estratégia competitiva de negócio. Neste contexto deve-se ressaltar a importância do campo coadjuvante, bem como elencar as diretrizes para formulação da estratégia competitiva de negócio.

Importância do campo coadjuvante

A diferenciação é um fator importante no sucesso das empresas. Segundo Contador (2008), a diferenciação ocorre por meio de um produto adequado ao mercado a que se destina e pela escolha adequada dos Campos da Competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Assim, possuir um produto adequado ao mercado e escolher corretamente os Campos da Competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado são dois dos quatro condicionantes da competitividade.

Esses dois condicionantes isoladamente são insuficientes para explicar a competitividade da empresa. São necessários mais dois outros condicionantes para tanto: o uso adequado das Armas da Competição e o alinhamento das armas aos Campos da Competição e aos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

Diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva de negócio

Formular a estratégia competitiva de negócio pelo CAC é basicamente escolher os Campos da Competição e coadjuvantes, para cada par produto/mercado.

Conforme nos ensina Contador (2008) algumas das diretrizes citadas a seguir são incompatíveis entre si. Assim, cabe ao decisor escolher qual delas adotar.

Primeira diretriz: Escolher Campos da Competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelo cliente.

Segunda diretriz: Escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos. O foco é a variável que explica porque uma empresa é mais competitiva que outra, evidência em quais Campos da Competição se concentram as forças

da empresa e quantifica as forças e fraquezas da empresa. De um modo geral, um foco maior que 0,80 já propicia razoável vantagem competitiva no campo.

Terceira diretriz: Comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.

Estas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição.

Quarta diretriz: Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão. Alto foco retrata a eficácia da empresa – ter alto desempenho apenas nas armas que proporcionam vantagem competitiva. Baixa dispersão representa pequeno desperdício de esforços e recursos, o que retrata eficiência.

Quinta diretriz: Procurar não eleger Campos da Competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois estes campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes.

Sexta diretriz: Decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.

Sétima diretriz: Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações – se ele estiver perdendo participação de mercado e obtendo rentabilidade abaixo da histórica é sinal de mudança na sua estratégia competitiva.

Oitava diretriz: Levar em consideração o nível de turbulência no ambiente empresarial.

Nona diretriz: Avaliar como as alternativas de estratégias afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.

Décima diretriz: Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

O autor sugere montar o mapa estratégico, para auxiliar na avaliação e formulação da estratégia, com o uso de uma Tabela, considerando como estratégia competitiva de negócio caracterizada pelo trinômio produto, mercado e campo e como síntese para cada par produto/mercado, resumindo os Campos da Competição e os coadjuvantes da empresa e das concorrentes e os valorizados/preferidos pelos clientes. Segundo Contador (2008), o mapa estratégico facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, numa única folha de um relatório, um mapa estratégico de cada par produto/mercado. Complementa que haverá, portanto, tantos mapas quantos forem os pares produto/mercado. A seguir no Quadro 8 é apresentado um mapa estratégico sugerido pelo autor.

Quadro 10 – Mapa Estratégico - Estratégia Competitiva de Negócio

<i>Campos da Competição</i>	<i>Preço</i>	<i>Projeto do produto</i>	<i>Qualidade do atendimento</i>	<i>Assistência após a venda</i>	<i>Prazo entrega</i>	<i>Prazo de atendimento</i>	<i>Imagem do produto</i>
Valorizados pelo cliente	2º	1º		3º			
Valorizados pelo consumidor							
Do concorrente A	3º	1º					2º
Importação							3º
Nossos atuais		2º		1º			
VARIÁVEIS							
Nosso foco	0,80	0,86	0,74	0,88	0,78	0,72	0,76
Nossa 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

Fonte: Contador (2008, p.382).

De acordo com o apresentado pelo autor, esse mapa estratégico evidencia que o modelo de campos e Armas da Competição dá igual importância aos clientes e aos concorrentes, procurando juntar as duas visões estratégicas: empresa orientada para o concorrente e empresa orientada para o cliente.

Em complemento, a empresa orientada para o cliente, procura em primeiro lugar, atender as suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios, deixando o concorrente em segundo plano – ela formula sua estratégia competitiva de negócio e espera a reação do concorrente.

De um modo geral, as empresas de um mesmo setor tendem a escolher os Campos da Competição valorizados pelos clientes.

O autor complementa que considerando que a maioria dos negócios é oligopolizada, raramente há mais de seis concorrentes em cada par produto/mercado, concluindo que a empresa dispõe de enorme variedade de opções para diferenciar-se dos concorrentes.

Contador (2008) nos ensina que para formular a estratégia competitiva de negócio é necessário considerar também a fase do ciclo de vida do produto, pois os Campos da Competição se alteram ao longo da vida do produto. Porém ele assinala que há dificuldade para se identificar a fase de um produto, em função de não haver um padrão geral de comportamento entre os produtos.

Além disso, neste processo de formulação é necessário se considerar o estágio de evolução do mercado, pois os Campos da Competição se alteram conforme o estágio: crescimento, maturidade, declínio ou emergência. Com efeito existe certo paralelismo entre o ciclo de vida do produto e os estágios de evolução do mercado (salvo o caso de produto inovador que cria mercado) reforça o autor.

Para formular a estratégia competitiva de negócio se faz importante também considerar a participação de mercado, ou seja, ela diferirá para cada situação em que a empresa seja líder (maior parcela de mercado), desafiante (que se esforça para alcançar a líder), seguidora (que se mantém satisfeita com a sua

participação, sem ambicionar mais) ou centrada num nicho (que não desperta tanta atenção do mercado).

5.6 – Decidir a estratégia competitiva de negócio (Passo 6)

A partir do relatório elaborado, contendo os mapas estratégicos as alternativas competitivas de negócio para cada par produto/ mercado e as respectivas justificativas, os gestores irão tomar suas decisões.

Não há regras específicas para esta decisão. O processo de decisão lógico usualmente consiste de sete etapas: 1) identificação do problema ou o seu equacionamento da forma mais precisa possível, 2) definição dos objetivos, 3) coleta das informações necessárias para solução do problema, 4) preparação exaustiva de alternativas de solução, 5) avaliação das consequências de cada alternativa, 6) definição dos critérios de decisão, 7) decisão, que consiste na escolha da alternativa que melhor atinja os objetivos (CONTADOR, 2008).

Como o cérebro humano não tem capacidade cognitiva de processar grande quantidade de informações, devido as suas limitações, o modelo CAC condensa uma grande quantidade de informações em algumas variáveis mostradas no mapa estratégico: 1) a estratégia competitiva de negócio condensa-se na combinação de alguns dos 14 Campos da Competição para cada par produto/mercado, 2) a estratégia competitiva operacional resume-se na definição da intensidade das Armas da Competição relevantes para os Campos da Competição e os coadjuvantes escolhidos pela empresa, 3) as forças e fraquezas consolidam-se no maior ou menor valor da variável foco, 4) as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão, 5) a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento (CONTADOR, 2008).

Condensar uma grande quantidade de informações em algumas variáveis constitui a essência de um modelo.

5.7 – Definir a estratégia competitiva operacional (Passo 7)

Segundo Contador (2008), pela metodologia do CAC a estratégia competitiva operacional é definida pelas medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes. Essa informação guiará o plano de investimentos da empresa, realocando os recursos produtivos de algumas armas irrelevantes para as relevantes, reduzindo os custos de implantação da estratégia competitiva operacional.

Desta forma após o processo de identificação das armas, cujas intensidades foram avaliadas, assim como o foco e a dispersão das armas nos vários Campos da Competição, pode se afirmar que a definição da estratégia competitiva operacional consiste em tomar ações administrativas que aumentem o foco e diminuam a dispersão das armas em cada campo que a empresa decidiu competir.

5.8 – Implantar a estratégia competitiva (Passo 8)

A estratégia competitiva de negócio não é implantável por si só, mas por meio das estratégias competitivas operacionais. Em outras palavras, ela é apenas uma idéia abstrata enquanto que as estratégias operacionais representam ações administrativas (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) salienta a importância de termos alguns cuidados: Rever o projeto do produto, atentar para a seletividade produtiva, integrar as áreas tecnológicas e mercadológicas, analisar os processos de negócios da empresa e fixar um objetivo de cada vez.

Rever o projeto do produto significa analisá-lo por meio da Engenharia de Valor e da Engenharia Concomitante, efetuando um intenso levantamento de informações acerca do produto: Custo de desenvolvimento do projeto, melhoria da qualidade, redução do prazo, modificações, entre outros.

Seletividade produtiva é a opção entre fabricar internamente ou adquirir o produto de um fornecedor. Sobre estas opções recaem as opções estratégicas e de custos que deverão ser levadas em conta.

As mudanças tecnológicas impactam sobre os ciclos de vida dos produtos, assim deve haver um planejamento conjunto com a estratégia mercadológica abordando questões como a obsolescência.

5.9 – Controlar os resultados da estratégia adotada (Passo 9)

Devem ser cumpridas as seguintes etapas para se controlar os resultados de uma estratégia competitiva de negócio e operacional adotada:

- 1) Avaliar o comportamento dos clientes à nova estratégia competitiva de negócio,
- 2) Monitorar e avaliar a reação dos concorrentes,
- 3) Alterar as estratégias competitivas de negócio e operacionais conforme os comportamentos dos clientes e concorrentes,
- 4) Retomar o processo de formulação de estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou uma alteração no ambiente empresarial.

Existem dois tipos de controle: o externo e o interno. No externo deve-se ficar atento as reações dos concorrentes e dos clientes em relação a nova estratégia competitiva de negócio. O método sugerido por Contador (2008) é acompanhar a estratégia competitiva através de indicadores de resultados. Não é possível desenvolver indicadores de estratégias que ainda não foram implantadas. Por outro lado a variável foco permite a visualização do desempenho futuro e a eficácia da estratégia ainda não implantada. O controle interno está relacionado a estratégia competitiva operacional, representa as ações internas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir as das irrelevantes. Estes controles podem ser relativos a implantação e a eficácia da estratégia, a qual deve se dar através de indicadores relacionados ao alvo da arma.

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA

6.1 Passos para Formulação das Estratégias pelo CAC

A metodologia para formular as estratégias pelo CAC é qualitativa e quantitativa.

Os seguintes passos são necessários:

- 1) Definir o critério que mede o grau de competitividade do fabricante de celulares.
- 2) Pré-selecionar as Armas da Competição típicas do setor em questão.
- 3) Preparar os questionários 1 e 2 (vide anexos), com a caracterização da empresa e definição das armas.
- 4) Realizar entrevistas individualmente e aplicar os questionários 1 e 2 junto aos gestores.
- 5) Selecionar, através das respostas do questionário 2, os campos da competição do Fabricante de Aparelhos Celulares, Concorrentes, Clientes.
- 6) Preparar o questionário 3 (avaliação da intensidade das armas).
- 7) Classificar as armas em relevantes, irrelevantes e semi-relevantes para cada campo da competição definido pelo fabricante de celulares.
- 8) Calcular a intensidade média das armas, o foco e a dispersão para cada Campo da Competição declarado pelo Fabricante de Aparelhos Celulares.
- 9) Formular as estratégias competitivas de negócio.
- 10) Definir as estratégias competitivas operacionais.
- 11) Preparar o questionário 4 para avaliar as estratégias competitivas de negócio e operacionais junto aos gestores da empresa em questão.
- 12) Discutir e concluir o problema de pesquisa.

6.2 Método de pesquisa qualitativa utilizado: estudo de caso

O estudo de caso foi o método escolhido porque é um tipo de pesquisa especialmente adequada para se analisar problemas práticos. A investigação feita a partir de um estudo de caso pode se utilizar de várias perspectivas. Assim o pesquisador deve estar atento para suas escolhas, as quais devem estar alinhadas com o problema de pesquisa que se pretende responder (YIN, 2001).

O pesquisar qualitativo se concentra no tema de estudo, no caso a ser estudado, nos dados que irão ser coletados e de que forma os mesmos serão analisados (MILES e HUBERMAN, 1994).

O levantamento dos dados ocorre numa empresa fabricante de aparelhos de telefonia celular, da forma como preconiza o CAC, sendo que buscará propor ações estratégicas e verificá-las junto aos gestores da empresa em questão, com vistas a validar o processo de formulação de estratégias competitivas.

6.3 O modelo conceitual

Segundo Miles e Huberman (1994) a existência do modelo conceitual é importante, pois é a partir de uma idéia do que se está procurando que se entra numa área de pesquisa, buscando por questões, assim como respostas. Além disso, conforme Whetten (2003) nos ensina, uma representação visual clareia o pensamento do autor, assim como a compreensão do leitor. Portanto, o modelo conceitual adotado foi o modelo CAC.

6.4 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados ocorre por meio de entrevista semi-estruturada e de questionários estruturados, pois este modelo objetiva entender os significados

atribuídos pelos entrevistados e o contexto relativo ao assunto de interesse (GODOY, 2001).

A entrevista semi-estruturada confere liberdade ao pesquisador no acompanhamento da resposta a uma pergunta, inclusive fazendo perguntas relacionadas, mas que não foram previamente imaginadas (ACEVEDO e NOHARA, 2004). Desta forma criam-se oportunidades para que aflorem informações inesperadas e esclarecedoras, as quais enriquecem o nível das descobertas (HAIR, 2003). Além disso, este modelo possui a flexibilidade necessária para permitir o aprendizado com relação às opiniões e perspectivas do entrevistado (LIMA, 2005).

O método de entrevista foi escolhido devido às vantagens elencadas por Gil (1999): 1) a entrevista permite que sejam obtidos dados de diversos aspectos da vida dentro da organização, 2) a entrevista é uma técnica eficiente para captar dados em profundidade do comportamento humano e empresarial, 3) os dados obtidos são passíveis de classificação e quantificação, 4) a entrevista permite que seja esclarecido o significado das perguntas e assim existe flexibilidade para adaptar-se às circunstâncias e pessoas, 5) possibilita captar a expressão corporal e tonalidade da voz do entrevistado, fornecendo diferentes ênfases às respostas.

6.5 Cuidados durante as entrevistas

Gil (1999) nos ensina que a entrevista encobre algumas dificuldades: 1) falta de motivação do entrevistado para responder as questões formuladas, 2) inadequada compreensão do significado das perguntas, 3) fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes, 4) incapacidade do entrevistado em responder de modo adequado, devido à insuficiência vocabular ou problemas psicológicos do mesmo.

6.6 Limitações do estudo

As estratégias serão formuladas pelo autor da dissertação, uma vez que o CAC preconiza que as estratégias sejam geradas coletivamente, por meio da avaliação do comitê e assessoria de inteligência competitiva. É importante enfatizar que este estudo de caso visa validar o processo de formulação de estratégias competitivas prescritas no CAC para uma empresa fabricante de aparelhos de telefonia celular (handsets), portanto não é objetivo deste estudo a generalização desta validação para outras empresas do mesmo setor ou sequer de outros.

6.7 Questões éticas

Conforme Hair (2003) é importante que os informantes sejam orientados e concordem em participar de forma voluntária, podendo solicitar esclarecimentos, pedir anonimato, ou até mesmo retirar as suas contribuições a qualquer momento, pois desta forma a pesquisa será norteadada pela ética.

CAPÍTULO 7 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE NEGÓCIO E OPERACIONAIS DO FABRICANTE DE HANDSETS PELO CAC

Introdução

Foi discutido no capítulo anterior o teor da metodologia aplicada neste estudo, inclusive discorreu-se sobre um plano específico para serem atingidas as metas previamente expostas.

Este capítulo se dedicará a mostrar os cálculos realizados, assim como os resultados deste estudo, a partir dos passos metodológicos elencados para cada um dos itens.

É importante destacar que se preservou o anonimato da empresa estudada nesta dissertação.

7.1 Caracterização do Fabricante de Handsets

Esta empresa é uma multinacional de grande porte, com plantas fabris em diversos países, inclusive no Brasil, e sendo uma das líderes mundiais em tecnologia convergente em eletrônicos, informação e comunicação.

Ela existe já há algumas décadas e sua principais áreas de atuação são: Comunicação Móvel, Eletrodomésticos e Mídia Digital.

Sua visão reside em criar valor aos seus consumidores, atuar de forma humana, responsável e em equilíbrio com a sociedade e o meio ambiente.

Claramente ela procura ser a maior empresa nas suas áreas de atuação, ou seja, ela se postula como desafiante ao líder de mercado.

7.2 Passos da Formulação das Estratégias Competitivas do Fabricante de Handsets pelo CAC

Grau de Competitividade

O Grau de Competitividade da empresa foi calculado pela divisão entre a oscilação do faturamento da Fabricante de Handsets e a do setor, durante o período compreendido entre 2007 e 2010, o que resultou no número 1,42 (questionário 1). O fato desta cifra estar acima de 1 significa que esta Empresa foi mais competitiva do que a média do seu setor neste período.

Seleção das Armas da Competição da Empresa

No Apêndice do CAC, existe uma relação de 269 armas (p. 566-581), classificadas segundo a sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio. A partir desta relação foram selecionadas as atividades e recursos com potencial de serem Armas da Competição da Empresa, assim foram escolhidas 82 armas (denominada Lista de Armas 1).

Em seguida, com o objetivo de validação e de complementação, esta Lista 1 foi apresentada a cinco gestores de diferentes áreas da empresa, a saber: Marketing, Finanças, RH, Operações, Inteligência de Mercado. Com efeito, a lista resultante foi de 68 armas (Lista de Armas 2), as quais foram cuidadosamente descritas, a partir das conversas com estes gestores.

Em seguida foi efetuada uma análise de conteúdo destas armas, sendo selecionadas 38 armas com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da Empresa (questionário 3).

Este questionário 3 foi debatido com estes executivos da Empresa, resultando num número final de 40 armas da competição do Fabricante de Handsets (Lista de Armas da Competição da Empresa).

Identificação dos Campos da Competição valorizados pelos Clientes e escolhidos pela Empresa e pelos Concorrentes

Adotando os passos do CAC, foi aplicado o questionários 2 aos executivos da companhia (os mesmos dos questionários 1, 3 e 4), o que possibilitou a identificação dos campos da competição mais valorizados pelos Clientes, de quatro principais Concorrentes e da Empresa.

Conforme ilustra o Quadro 11, ficou evidenciado que, na ótica dos Clientes, a preferência dos Campos da Competição acompanhou a seguinte ordem: 1º. Imagem do Produto, 2º. Qualidade do Produto e 3º. Preço.

Além disso, puderam ser descobertos os campos da competição e os coadjuvantes da Empresa e dos seus quatro principais concorrentes (Quadro 11), identificados respectivamente por 1º. , 2º. e 3º.

Quadro 11 - Campos da Competição: Clientes, Concorrentes e Empresa

Campos da Competição:						
Campos valorizados por:	Imagem do Produto	Qualidade do Produto	Preço	Diversidade do Produto	Projeto do Produto	Imagem de Empresa Confiável
Clientes	1º	2º	3º	4º		
Concorrente A		3º	2º			1º
Concorrente B	1º	2º	3º			
Concorrente C		1º			2º	3º
Concorrente D		1º			2º	3º
Da Empresa	1º	2º	3º			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Classificação das Armas da Competição da Empresa

Nesta etapa foram classificadas as armas da competição segundo a sua relevância para o alcance das vantagens competitivas que ela objetiva, por meio da matriz de priorização das armas (CONTADOR, 2008).

Ela classificação agrupa as armas em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, segundo o campo escolhido pela empresa para competir.

A arma relevante é uma arma pertencente ao conjunto de armas da competição da empresa que lhe dá grande vantagem competitiva no campo escolhido para competir (Contador, 2008).

Este conceito de arma relevante se aproxima da competência essencial, descrita por Hamel e Prahalad (1995), na qual um conjunto de habilidades e tecnologias da empresa tornam possível oferecer um benefício que seja valorizado pelos clientes e diferenciado em relação aos concorrentes.

O questionário 3, contendo a descrição cuidadosa das armas, perguntou aos gestores a intensidade que eles atribuiriam para cada uma das armas da competição da Empresa. Assim foi possível identificar a intensidade atual das Armas da Competição do Fabricante de Handsets.

7.3 Cálculo do Foco, Dispersão e IMA – Intensidade Média das Armas

Segundo Contador (2008) o Foco é calculado pela relação entre a soma da intensidade média das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas.

Este valor representa a média da intensidade das armas relevantes, dividida pelo máximo valor da escala de intensidade das armas. É uma variável que tem distribuição normal de probabilidades e domínio entre 0 e 1.

Concebido o Foco, Contador (2008) verifico a importância de existir uma variável oposta: a Dispersão, que mede os esforços nas armas que não propiciam vantagem competitiva e que serve de contraprova para validação da tese do CAC. Ela é portanto a soma da intensidade das armas irrelevantes dividido pela soma

da intensidade máxima a ser obtida em tais armas. Analogamente ao Foco, ela tem domínio entre 0 e 1.

Como o Foco diz respeito às armas relevantes e a Dispersão às irrelevantes, Contador (2008) notou a necessidade de uma variável que medisse a intensidade de todas as Armas da Competição da empresa: a Intensidade Média das Armas (IMA).

A IMA reflete o esforço de aprimoramento de todas as armas e é a média aritmética da intensidade de todas as armas da empresa (relevantes, semi-relevantes e irrelevantes). Por ser a média de muitas variáveis aleatórias, ela é uma distribuição normal com domínio entre 0 e 5.

Como propôs Contador (2008), para a montagem da Tabela de cálculo da IMA, Foco e Dispersão são listadas as Armas da Competição e ao seu lado dispostas duas colunas (Relevantes e Irrelevantes) aonde é assinalada a classificação das armas (para aquele campo da competição).

Na quinta coluna consta a intensidade das armas da empresa (conforme o questionário 3) e nas duas colunas seguintes o Foco e a Dispersão (calculados pela multiplicação da intensidade das armas da empresa pelas armas relevantes (Foco) e irrelevantes (Dispersão)).

O cálculo do IMA, Foco e Dispersão para cada um dos seis Campos da Competição da empresa é ilustrado nas Tabelas 1 a 6.

Tabela 1 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Empresa para o campo Imagem do Produto e da Marca

			Grau de competitividade		1,42	
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo Imagem do Produto e da Marca						
Nº	Armas da competição	Imagem do Produto/Marca		Intensidade da arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	1	0	5	5	0
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	0	3	0	0
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	1	2	0	2
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	0	0	3	0	0
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	1	0	2	2	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	1	0	2	2	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	0	0	4	0	0
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	1	4	0	4
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	0	1	4	0	4
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	1	0	4	4	0
16	Logística Interna à Fábrica	0	1	3	0	3
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	1	0	4	4	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	1	3	0	3
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	0	0	4	0	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	1	0	5	5	0
22	Formulação e Implantação das Estrat. Competitivas Operac. e de Neg. do Fabricante	0	0	2	0	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	1	3	0	3
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	0	4	0	0
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	1	0	3	3	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1	0	4	4	0
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	0	0	5	0	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	0	0	5	0	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	1	0	4	4	0
32	Projeto Modular de Handsets	0	0	5	0	0
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	1	4	0	4
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	1	5	0	5
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	0	0	5	0	0
Soma		12	14	147	46	48
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,767	0,686

Fonte: Autor

Tabela 2 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Empresa para o campo Qualidade do Produto

				Grau de competitividade		1,42
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo Qualidade do Produto						
Nº	Armas da Competição	Qualidade do Produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	1	4	0	4
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	0	0	5	0	0
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	1	3	0	3
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	0	2	0	0
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	0	1	3	0	3
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	1	0	2	2	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	0	0	2	0	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	0	0	4	0	0
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	0	4	0	0
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	0	0	4	0	0
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
16	Logística Interna à Fábrica	0	1	3	0	3
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	1	0	4	4	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	0	3	0	0
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	0	0	4	0	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	0	0	5	0	0
22	Formulação e Implantação das Estrat. Competitivas Operac. e de Neg. do Fabricante	0	0	2	0	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	1	3	0	3
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	0	4	0	0
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	1	0	3	3	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1	0	4	4	0
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	0	0	5	0	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	1	0	5	5	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	1	0	4	4	0
32	Projeto Modular de Handsets	0	0	5	0	0
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	1	4	0	4
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	1	5	0	5
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	1	0	5	5	0
Soma		10	13	147	34	45
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,680	0,692

Fonte: Autor

Tabela 3 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão

da Empresa para o campo Preço

				Grau de competitividade		1,42	
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo Preço							
Nº	Armas da Competição	Preço		Intensidade da Arma	Pontuação		
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO	
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO							
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0	
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	0	1	5	0	5	
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	1	3	0	3	
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	1	0	2	2	0	
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	1	0	3	3	0	
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	0	1	2	0	2	
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO							
7	SAC do Fabricante de Handsets	0	1	2	0	2	
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS							
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0	
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	1	0	4	4	0	
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0	
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	1	0	4	4	0	
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3	
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS							
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	0	0	4	0	0	
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3	
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS							
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	1	0	4	4	0	
16	Logística Interna à Fábrica	0	0	3	0	0	
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS							
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	0	1	4	0	4	
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	0	3	0	0	
ESTRATÉGIA							
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0	
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	1	0	4	4	0	
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	0	1	5	0	5	
22	Formulação e Implantação das Estrat. Competitivas Operac. e de Neg. do Fabricante	0	0	2	0	0	
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0	
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5	
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	1	3	0	3	
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	1	4	0	4	
MARKETING							
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	0	0	3	0	0	
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1	0	4	4	0	
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	0	1	5	0	5	
PROJETO DO HANDSET							
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	0	1	5	0	5	
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	0	1	4	0	4	
32	Projeto Modular de Handsets	1	0	5	5	0	
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO							
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	0	4	0	0	
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5	
FINANÇAS							
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	0	4	0	0	
36	Gestão de Custos do Fabricante	1	0	5	5	0	
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	0	2	0	0	
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3	
PESSOAL							
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3	
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	0	1	5	0	5	
Soma		10	18	147	38	69	
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,760	0,767	

Fonte: Autor

Tabela 4 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Empresa para o campo Projeto do Produto

		Grau de competitividade		1,42		
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão para o campo Projeto do Produto						
Nº	Armas da competição	Projeto do Produto		Intensidade da arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DIFUSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	1	4	0	4
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	0	1	5	0	5
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	0	3	0	0
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	1	2	0	2
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	0	1	3	0	3
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	0	0	2	0	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	0	0	2	0	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
9	Controle, Melhoria do Processo e Redução de Custos da Fábrica	0	1	4	0	4
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	1	4	0	4
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	0	1	4	0	4
14	Controle e Melhoria da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
16	Logística Interna à Fábrica	0	1	3	0	3
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	1	0	4	4	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	0	3	0	0
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	0	0	4	0	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	1	0	5	5	0
22	Formulação e Implantação das Estrat. Competitivas Operac. e de Neg. do Fabricante			2	0	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	1	3	0	3
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	0	4	0	0
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	0	0	3	0	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1	0	4	4	0
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	0	0	5	0	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	1	0	5	5	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	1	0	4	4	0
32	Projeto Modular de Handsets	1	0	5	5	0
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	0	4	0	0
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	1	5	0	5
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do PESSOAL do Fabricante	1	0	5	5	0
Soma		11	16	147	44	55
Intensidade média das armas, foco e difusão				3,675	0,800	0,688

Fonte: Autor

Tabela 5 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Empresa para o campo Imagem de Empresa Confiável

				Grau de competitividade	1,42	
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo Imagem de Empresa Confiável						
Nº	Armas da Competição	Imagem Empr. Confiável		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	1	4	0	4
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	1	0	5	5	0
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	1	3	0	3
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	0	2	0	0
5	Flexibilidade nas Condições de Pag. dos Revendedores aos Consumidores	0	0	3	0	0
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	1	0	2	2	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	1	0	2	2	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	0	0	4	0	0
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	1	4	0	4
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	0	1	4	0	4
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	1	0	3	3	0
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
16	Logística Interna à Fábrica	0	1	3	0	3
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	1	0	4	4	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	0	3	0	0
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	0	0	4	0	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	1	0	5	5	0
22	Formulação e Implantação das Estrat.Comp. Operac. e de Neg. do Fabricante	0	0	2	0	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	0	4	0	0
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	1	0	3	3	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	0	1	4	0	4
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	1	0	5	5	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	1	0	5	5	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	0	0	4	0	0
32	Projeto Modular de Handsets	0	1	5	0	5
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	1	4	0	4
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	1	5	0	5
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	1	0	5	5	0
Soma		12	15	147	45	56
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,750	0,747

Fonte: Autor

Tabela 6 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Empresa para o campo Diversidade do Produto

			Grau de competitividade		1,42	
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo Diversidade do Produto						
Nº	Armas da competição	Diversidade do Produto		Intensidade da arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	0	1	5	0	5
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	0	3	0	0
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	1	2	0	2
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	0	1	3	0	3
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	0	0	2	0	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	0	0	2	0	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	1	0	4	4	0
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	1	4	0	4
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	1	0	4	4	0
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	0	1	3	0	3
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	0	1	4	0	4
16	Logística Interna à Fábrica	1	0	3	3	0
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	0	0	4	0	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	0	1	3	0	3
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	0	0	5	0	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	0	0	4	0	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	1	0	5	5	0
22	Formulação e Implantação das Estrat. Competitivas Operac. e de Neg. do Fabricante	0	0	2	0	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	0	0	3	0	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	1	0	5	5	0
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	0	1	3	0	3
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	0	1	4	0	4
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	1	0	3	3	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1	0	4	4	0
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	0	0	5	0	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	1	0	5	5	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	1	0	4	4	0
32	Projeto Modular de Handsets	1	0	5	5	0
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	0	1	4	0	4
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	0	1	5	0	5
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	0	1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	0	5	0	0
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	0	1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada	0	1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	0	1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do PESSOAL do Fabricante	1	0	5	5	0
Soma		11	17	147	47	58
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,855	0,682

Fonte: Autor

Foco e Dispersão Conjuntos da Empresa

Como uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro, a análise de apenas um campo distorce o valor do foco conjunto e gera alto valor de dispersão, devido às armas que são irrelevantes para este campo, mas relevantes para outro.

Assim, é necessário calcular o foco e a dispersão das armas para o conjunto formado pelo campo da competição e o campo coadjuvante.

Conforme Contador (2008) é necessário primeiro efetuar o cálculo da Relevância das Armas para o conjunto dos três Campos da Competição da Empresa (conforme a Tabela 7) para poder se obter na seqüência a IMA, Foco e Dispersão para o mesmo conjunto de Campos da Competição (Tabela 8).

Tabela 7 - Relevância das Armas para o conjunto de três Campos da Competição da Empresa

Relevância das Armas						
Nº	Armas da competição	Campos da Competição			Relevância	
		Imagem do Produto	Qualidade do Produto	Preço	Armas Relev.	Armas Irrelev.
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	S	I	S	0	0
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	R	S	I	1,67	
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	S	S	I	0	0
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	I	I	R	0	0
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	S	I	R	1	
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	R	R	I	1,67	
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	R	S	I	1,67	
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	I	R	R	1	
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	S	S	R	1	
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	S	S	S	1	
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	I	S	R	0	0
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	S	I	I	0	0
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	I	S	S	1,67	
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	R	R	I		1
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	R	S	R	1,67	
16	Logística Interna à Fábrica	I	I	S		1
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	R	R	I	1,67	
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	I	S	S	1	
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	R	R	S	1,67	
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	S	S	R	1	
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	R	S	I	1,67	
22	Formulação e Implantação das Estrat. Comp. Operac. e de Neg. do Fabricante	S	S	S	1	
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	S	S	S	1	
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	R	S	I	1,67	
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	I	I	I		1
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	S	S	I	1	
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	R	R	S	1,33	
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	R	R	R	1,67	
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	S	S	I	1,33	
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	S	R	I	1,33	
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	R	R	I	1,67	
32	Projeto Modular de Handsets	S	S	R	1,33	
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada	I	I	S		1
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	I	I	I		1
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	I	I	S		1
36	Gestão de Custos do Fabricante	I	I	I	0	0
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	I	I	S		1
38	Sistema de Gestão Integrada	I	I	I		1
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	I	I	I		1
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	S	R	I	1,33	

Fonte: Autor

Tabela 8 – Cálculo dos valores atuais da IMA, do foco e da dispersão para o conjunto de três Campos da Competição da Empresa

			Grau de competitividade		1,42	
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para os campos: imagem do produto, qualidade do produto, preço.						
Nº	Armas da competição	1º; 2º e 3º Campos		Intensidade Atual da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	0	0	4	0	0
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	1,67		5	8,35	0
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	0	0	3	0	0
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	0	0	2	0	0
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	1		3	3	0
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	1,67		2	3,34	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	SAC do Fabricante de Handsets	1,67		2	3,34	0
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS						
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	1		3	3	0
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	1		4	4	0
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	1		3	3	0
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	0	0	4	0	0
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	0	0	3	0	0
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS						
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	1,67		4	6,68	0
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets		1	3	0	3
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS						
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	1,67		4	6,68	0
16	Logística Interna à Fábrica		1	3	0	3
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	1,67		4	6,68	0
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante		1	3	0	3
ESTRATÉGIA						
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	1,67		5	8,35	0
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	1		4	4	0
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	1,67		5	8,35	0
22	Formulação e Implantação das Estrat. Comp. Operac. e de Neg. do Fabricante	1		2	2	0
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	1		3	3	0
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	1,67		5	8,35	0
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets		1	3	0	3
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	1		4	4	0
MARKETING						
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	1,33		3	3,99	0
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	1,67		4	6,68	0
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	1,33		5	6,65	0
PROJETO DO HANDSET						
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	1,33		5	6,65	0
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	1,67		4	6,68	0
32	Projeto Modular de Handsets	1,33		5	6,65	0
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
33	Sistema de Comunicação Unificada		1	4	0	4
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets		1	5	0	5
FINANÇAS						
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante		1	4	0	4
36	Gestão de Custos do Fabricante	0	0	5	0	0
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante		1	2	0	2
38	Sistema de Gestão Integrada		1	3	0	3
PESSOAL						
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante		1	3	0	3
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	1,33		5	6,65	0
Soma		31,35	10	147	123,39	33
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,675	0,787	0,660

Fonte: Autor

Nota-se que o valor do Foco Conjunto (0,787) é superior aos dos relativos a Imagem do Produto (0,767, Tabela1), Qualidade do Produto (0,680, Tabela 2) e Preço (0,760, Tabela 3). E o valor da Dispersão, menor.

7.4 Formulação da Estratégia Competitiva de Negócio: Proposta de Campos da Competição

7.4.1 Análise Semiótica de Peças Publicitárias

- 1) **CONCORRENTE A:** Sua mensagem está voltada à ampliação do leque de experiências que o consumidor tem através do celular, o que estabelece uma conexão com um recurso “não tradicional” do celular e que é amplamente dominado pelo concorrente A: os jogos. Segundo a Teleco (2011) sua tecnologia de jogos é das mais avançadas do mercado. Aliado a isso, a empresa consegue manter seu preço num nível razoável e, sobretudo procura associar a imagem de empresa sólida, com bons produtos em sua publicidade. De forma alinhada com as métricas do CAC, o concorrente A perdeu alguma participação de mercado (mas não muita), sendo que o seu 1º. campo da competição (Imagem de Empresa Confiável) não é valorizado pelos clientes, porém o seu 2º. campo da competição Preço e o seu 1º. campo coadjuvante Qualidade são valorizados pelos Clientes (em 2º. e 3º. Lugares).
- 2) **CONCORRENTE B:** A peça publicitária procura colocar o concorrente B como a líder do setor (embora se saiba que não é), assim ele se postula claramente como desafiante ao líder. Além disso, enfatiza-se que no seu celular se encontram ao mesmo tempo alguns dos melhores eletroeletrônicos fabricados por esta empresa (LCD, Caixas de Som) e que isto é vendido dentro de um patamar razoável de preços. Seus Campos da Competição são Imagem do Produto, Qualidade do Produto; seu campo coadjuvante é o Preço, o que representa, inclusive na ordem, os campos preferidos pelos clientes. Coincidentemente com o que apregoa o CAC, o concorrente B tem tido boa melhora na sua participação de mercado.
- 3) **CONCORRENTE C:** Ele veicula as especificidades tecnológicas do seu celular (câmera de altíssimo desempenho), porém não tem alguns novos recursos

tecnológicos e o seu preço é elevado. Os seus Campos da Competição são Qualidade do Produto, Projeto do Produto e o seu campo coadjuvante é Imagem de Empresa Confiável. Apenas Qualidade do Produto Figura como campo da competição preferido pelos clientes, sendo que de modo alinhado com o CAC, o concorrente C tem perdido boa participação no mercado.

- 4) **CONCORRENTE D:** Exibe tecnologia de ponta, porém a um custo muito elevado, o que conflita com mercado de massas. Este concorrente possui como Campos da Competição a Qualidade do Produto e o Projeto do Produto e campo coadjuvante é Imagem de Empresa Confiável. Somente o campo da competição Qualidade do Produto está dentro da preferência dos clientes, assim em concordância com o prescrito no CAC, o concorrente D tem perdido substancial participação de mercado.
- 5) **EMPRESA:** Sua peça publicitária expõe que o cotidiano está em permanente transformação, exigindo uma diversidade de modelos de celulares para cada fase. Vincula alta tecnologia, jogos e imagem de bom produto a um preço razoável. Os Campos da Competição desta empresa são Imagem do Produto, Qualidade do Produto; seu campo coadjuvante é o Preço, coincidindo, inclusive na ordem, com os campos preferidos pelos clientes. Corroborando com a avaliação do CAC, por esta razão ela é uma das empresas que tido boa melhora na sua participação de mercado.

7.4.2 Participação de Mercado

Em termos de **participação de mercado** a empresa se coloca numa posição de **desafiante**. Ela deve possuir campos diferentes e produtos semelhantes ao líder, mas com preço ligeiramente inferior. Neste sentido, deve ter armas relevantes no campo Preço, explorar projeto do produto como um nicho e expandir-se geograficamente (onde o líder não está), além de promover prêmios e promoções nestes mercados. Em termos de participação de mercado em 2010, o concorrente

A era o líder, seguido pelo concorrente B, a seguir a empresa e respectivamente os concorrentes C e D.

Recentemente (Maio/2011), o concorrente A se mantém líder, mas perdeu 4% de market share, o concorrente B e a empresa tiveram melhora na participação de mercado de 22% e 18%, enquanto os concorrentes C e D perderam 32% e 25%. Neste período, surgiram novos concorrentes (E e F), cuja tecnologia se baseia em smartphones, que já superaram os C e D, enquanto que um outro concorrente (G) já as ameaça, conforme dados da Teleco (2011).

7.4.3 Evolução do Mercado

Quanto à **evolução do mercado**, ele está num estágio de **crescimento**. Neste caso, a Estratégia deve explorar vários nichos de mercado, com posicionamento próximo ao líder (imagem de produto/marca), porém procurar possuir armas relevantes com maior intensidade que as do líder. Além de estar em crescimento, o mercado se encontra numa fase turbulenta, efetuando os lançamentos de novas tecnologias e de produtos com muita rapidez (Teleco, 2011). Este movimento tem gerado um acirramento da competição, tanto em termos de pesquisa sobre as tendências de comportamento do consumidor, como pela busca de avanços tecnológicos, que vão ao encontro destas tendências. Com efeito, os modelos de celulares passam a conter recursos cada vez mais avançados e uma diversidade de modelos tem surgido (TELECO, 2011).

7.4.4 Ciclo de Vida do Produto

Do ponto de vista do **ciclo de vida do produto**, tem-se que o mesmo está numa fase de **crescimento**. Neste caso, a Estratégia deve ser pautada por ter produtos similares ao líder, mas com preço ligeiramente inferior (mercado de massas), diferenciando-se pela diversidade de produtos, competindo em campos diferentes do líder, mas que sejam valorizados pelo cliente. Contudo, como estas mudanças

são muito dinâmicas, as empresas enfrentam dificuldades de num curto prazo de tempo poder testar e amadurecer o suficiente as novas ferramentas tecnológicas. Isto traz como consequência produtos sendo lançados em fase ainda prematura, buscando com isso sair à frente dos concorrentes, porém arriscando-se a pagar o ônus por esta iniciativa precipitada. (TELECO, 2011). A Imagem do Produto e da Marca é o campo mais valorizado pelos clientes, assim a empresa deve tomar todo o cuidado com este quesito, especialmente calculando o momento adequado para o lançamento de um novo produto.

7.4.5 Diretrizes Gerais para a Formulação da Estratégia Competitiva de Negócio

Sobre o Mapa Estratégico do Negócio mostrado na Tabela 9, foram analisadas as estratégias competitivas da Empresa e dos concorrentes, tendo como referencial teórico as dez diretrizes gerais para a formação de estratégia competitiva de negócio do CAC propostas por Contador (2008). Ressalta-se que estas diretrizes podem ser incompatíveis entre si, portanto neste caso cabe ao decisor escolher aquelas que julga mais apropriadas. Além disso, levou-se em consideração a análise descrita nas seções 7.4.1 a 7.4.4

Diretriz 1- Escolher campos (da competição e coadjuvantes) segundo a ordem valorizada pelos clientes. Disto resultaram os Campos da Competição: 1º. Imagem do Produto, 2º. Qualidade do Produto; Campos Coadjuvantes.: 1º. Preço, 2º. Diversidade de Produtos;

Diretriz 2 – Escolher subconjunto de campos com alto poderio competitivo. Resultaram os Campos da Competição: 1º. Diversidade de Produtos, 2º. Projeto do Produto, Campos Coadjuvantes: 1º. Preço, 2º. Imagem de Empresa Confiável;

Diretriz 3 - Comparar empresa com as concorrentes. Em termos de características dos produtos, embora todos tenham funções básicas muito parecidas, existe uma similaridade maior entre as linhas de produtos ofertadas pelo concorrente B e a Empresa, assim como entre os concorrentes C e D. Novas

funcionalidades são acrescentadas aos handsets a cada momento, sendo que algumas delas causam especial interesse por parte do consumidor, desse forma a sintonia com este interesse e com as mudanças advindas dele é algo fundamental para se perenizar no mercado. Diante disto, novos concorrentes tem surgido e até mesmo superado alguns dos líderes atuais, o que ressalta a importância da resposta da empresa ter que ser cada vez mais rápida frente a estas mudanças.

Diretriz 4 – Escolher campos em ordem decrescente de Aproveitamento. Resultaram os Campos da Competição: 1º. Diversidade de Produto, 2º. Projeto do Produto; Campos Coadjuvantes: 1º. Imagem do Produto, 2º. Qualidade;

Diretriz 5 – Verificar se os campos propostos não são incompatíveis entre si (fato que não ocorreu).

Diretriz 6 – Decidir pelo uso de produtos coadjuvantes. A priori não é necessário.

Diretriz 7 – Nível de satisfação x posição competitiva x reações de clientes e concorrentes. O concorrente A provavelmente procurará recuperar a perda de mercado sofrida. Os concorrentes C e D deverão fazer o mesmo de forma bem mais agressiva, enquanto os novos concorrentes E e F procurarão manter a posição conquistada. Já o concorrente B e a Empresa provavelmente incrementarão as suas estratégias, de modo a manter ou melhorar os ganhos obtidos na sua participação de mercado;

Diretriz 8 – Analisar turbulência no mercado. Após período de estagnação, o mercado voltou a crescer 15% ao ano, com uma velocidade de lançamento de novos produtos acelerada;

Diretriz 9 – Analisar sob a ótica da Estrutura da Indústria. O Mercado em crescimento traz o potencial de aumento de receitas e margens (Oportunidades), porém isto atrai mais concorrentes (Ameaças), os quais por sua vez agregam mais recursos aos seus produtos, desenvolvendo novos nichos e promovendo a obsolescência rápida de alguns produtos;

Diretriz 10 – Analisar os shareholders e grandes stakeholders. Nitidamente a empresa está voltada a ganhar receitas e participação de mercado, com o aval dos seus shareholders para tanto.

7.4.6 Mapa Estratégico do Negócio

O Mapa Estratégico do Negócio, ilustrado na Tabela 9, representa uma síntese das etapas já percorridas dentro do modelo CAC, pois exhibe a posição do cliente, dos concorrentes e da Empresa e os valores do Foco, Dispersão e Aproveitamento da Empresa. A análise acurada desse Mapa Estratégico juntamente com as considerações expostas nas seções 7.4.1 a 7.4.4, permitiu a proposta de novos Campos da Competição e Coadjuvantes. Para avaliar essa proposta, foram calculados o valor do Poderio Competitivo Geral e do relativo aos dois Campos da Competição escolhidos, mostrados nas duas últimas linhas do Mapa Estratégico. Essa análise é relatada a seguir, justificando a escolha dos novos Campos da Competição e Coadjuvantes.

Tabela 9 – Mapa Estratégico do Negócio

Campos da Competição						
Campos valorizados por:	Imagem do Produto	Qualidade do Produto	Preço	Diversidade do Produto	Projeto do Produto	Imagem de Empresa Confiável
Cliente	1°	2°	3°	4°		
Concorrente A			2°			1°
Concorrente B	1°	2°	3°			
Concorrente C		1°			2°	3°
Concorrente D		1°			2°	
Da empresa atual	1°	2°	3°			
Variáveis:						
Foco da empresa	0,767	0,680	0,760	0,855	0,800	0,750
Dispersão da empresa	0,686	0,692	0,767	0,682	0,688	0,747
Aproveitamento	0,081	-0,012	-0,007	0,173	0,112	0,003
Posto do foco/aproveitamento	3/3	6/4	4/5	1/1	2/2	5/6
Campos da Competição e Coadjuvantes	1o. Campo da Competição		2o. Campo Coadjuvante	2o. Campo da Competição	1o. Campo Coadjuvante	
Foco nos campos escolhidos	0,767		0,760	0,855	0,800	
Poderio Competitivo Geral				0,796		
Poderio Competitivo nos dois Campos da Competição				0,811		

Fonte: Autor

Antes de apresentar as razões que levaram à formulação da estratégia competitiva de negócio, é conveniente relembrar alguns conceitos já expostos. O **Foco** mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva num campo, e há correlação muito forte entre ele e o grau de competitividade da empresa – na média das pesquisas realizadas por Contador (2008) para validar o CAC, o Foco explica 79% do complexo fenômeno da competitividade da empresa, ou seja, quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. A **Dispersão** mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva num campo e representa desperdício de recursos, sendo que quanto mais baixo for seu valor, mais eficiente é a empresa nesse campo; além disso, Contador (2008) não encontrou correlação entre ela e o grau de competitividade. Entretanto, a interpretação do valor da dispersão precisa ser cuidadosa, porque uma arma relevante para um campo (aquela que dá vantagem competitiva nesse campo e proporciona foco) pode ser irrelevante para outro, o que acarreta dispersão neste último campo. A variável **Aproveitamento** evidencia a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medida pela diferença entre o foco e a dispersão no mesmo campo.

Com base no Mapa Estratégico do Negócio mostrado na Tabela 9, foi proposta a estratégia competitiva de negócio para o par produto/mercado, consubstanciada nos Campos da Competição e Coadjuvantes mostrados na Tabela 9. Essa proposta foi feita de acordo com as 10 diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio sugeridas por Contador (2008, p. 385) e de acordo com suas recomendações relativas ao ciclo de vida do produto, a análise semiótica das peças publicitárias, ao estágio de evolução do mercado e à participação de mercado da empresa.

O campo imagem do produto e da marca foi escolhido como primeiro campo da competição porque: 1º) é o mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); 2º) só o concorrente B compete neste campo (diretriz 3); 3º) apesar de seu foco (0,767)

ser apenas o terceiro mais alto (diretriz 2), os investimentos necessários ao aumento de seu valor não são vultosos; e 4^o) sua dispersão (0,686) é a segunda mais baixa, e seu aproveitamento (0,081) é o terceiro melhor (diretriz 4). Nesse campo a empresa procurará atender aos anseios do cliente e combaterá o concorrente B, não deixando que ele obtenha vantagem competitiva.

O diversidade do produto foi escolhido como segundo campo da competição pelas seguintes razões: 1^a) é o quarto mais valorizado pelos clientes (diretriz 1); 2^a) não foi eleito nem como campo da competição nem como coadjuvante pelos concorrentes, o que dará forte vantagem competitiva à empresa nesse campo (diretriz 3); 3^a) seu foco (0,855) é o mais alto (diretriz 2), talvez nem precise ser aumentado; e 4^a) sua dispersão (0,682) é a mais baixa, e seu aproveitamento (0,173) é o melhor (diretriz 4). Neste campo a empresa já é forte e não possibilitará os concorrentes obterem vantagem competitiva.

O campo projeto do produto foi escolhido como o primeiro campo coadjuvante porque: 1^o) seu foco (0,800) é o segundo mais alto (diretriz 2), talvez nem precise ser aumentado; e 4^o) sua dispersão (0,688) é a terceira mais baixa e seu aproveitamento (0,112) é o segundo maior (diretriz 4). Nesse campo a empresa mostra-se forte, enfrentando os concorrentes C e D, não permitindo que eles obtenham vantagem competitiva.

O campo preço foi escolhido como segundo campo coadjuvante pelas seguintes razões: 1^a) seu foco (0,760) é o quarto (diretriz 2), o que exigirá alguns investimentos para aumentar seu valor; e 4^a) apesar de sua dispersão (0,767) ser a mais alta, e seu aproveitamento (0,007) o segundo mais baixo (diretriz 4), é uma situação passível de ser melhorada. Esse campo é o terceiro menos valorizado pelos clientes, e a empresa precisa procurar neutralizar os concorrentes A e B.

Os campos qualidade do produto e imagem de empresa confiável não foram escolhidos pois a empresa é fraca nesses campos, já que suas armas relevantes

têm baixa intensidade, evidenciada pelos baixos valores do foco e do aproveitamento e pela alta dispersão, o que exigiria investimentos vultosos. Como nesses campos os concorrentes tem forte atuação, a concorrência é muito acirrada. É preferível, portanto, não procurar combatê-los e obter vantagem competitiva em outros campos.

Os quatro campos escolhidos têm **Poderio Competitivo Geral** (0,796), que é a média dos valores do foco nos nesses campos, relativamente alto (diretriz 2), mostrando força da empresa. Deve-se ressaltar que o atual **Poderio Competitivo nos dois Campos da Competição** já é alto (0,811).

Além de todas essas razões, deve-se mencionar que: 1º) os quatro campos escolhidos não são incompatíveis entre si (diretriz 5); 2º) não se julgou necessário utilizar produtos coadjuvantes (diretriz 6); 3º) não foi possível levar em consideração a satisfação do concorrente com sua posição competitiva e com sua rentabilidade, nem suas possíveis reações estratégicas (diretriz 7) e 4º) a nova estratégia competitiva de negócio provavelmente levará a empresa a alcançar os objetivos fixados pelos proprietários e a atender aos interesses dos “stakeholders” mais influentes (diretriz 10).

Deve-se mencionar também que foram levadas em consideração as recomendações relativas a análise semiótica de peças publicitárias, ciclo de vida do produto, ao estágio de evolução do mercado e à participação de mercado da empresa.

7.5 Definição das Estratégias Competitivas Operacionais: Proposta de Incremento da Intensidade das Armas Relevantes

Segundo Contador (2008), definir a estratégia competitiva operacional consiste em definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes, medidas que elevam o Foco e reduzem a Dispersão.

A metodologia está fundamentada no Foco, pois segundo Contador (2008), ele é a variável que explica a competitividade das empresas, quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. Já a dispersão não tem influência na competitividade.

Como regra geral do CAC, as armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para o campo da competição devem ter respectivamente as intensidades 5, 3 e 1.

Como o foco é resultante apenas da intensidade das armas relevantes, elas devem ter a maior intensidade possível, próxima a 5. Essa é a lógica que dá sustentação ao processo de formulação da estratégia competitiva operacional.

Entretanto, para definir a estratégia competitiva operacional, faz-se necessário analisar de forma conjunta todos os campos escolhidos pela empresa, pois a intensidade de cada arma varia em função do campo ser da competição ou coadjuvante.

Supondo três níveis de importância para uma arma relevante, dependendo de ela ser importante para o campo da competição ou para o coadjuvante, Contador (2008) sugere a intensidade que cada arma deve ter em função da sua relevância conjunta para o primeiro, segundo e terceiro campos, como mostrada na Tabela 10.

A fim de calcular o foco e a dispersão conjuntos que a intensidade de cada arma proporciona, Contador (2008) sugere o uso de peso para cada arma, também mostrado na Tabela 10, pesos esses usados na Tabela 12.

Tabela 10 – Recomendação sobre a intensidade de uma mesma arma em decorrência da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado

Primeiro Campo	Segundo Campo	Terceiro Campo	Intensidade da Arma	Peso Arma Relevante	Peso Arma Irrelevante
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
Semi-Relevante	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)

Critérios para Decidir a Intensidade das Armas

No processo de decisão da intensidade das armas, Contador (2008) estabeleceu seis critérios que devem ser obedecidos, na medida do possível:

Critério 1: Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta. Na Tabela 10 isto significa dar preferência às situações com intensidade proposta igual a 5.

Critério 2: Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade. É um critério econômico, pois exige menor investimento para aumentar a intensidade de uma arma que esteja com baixa do que com alta intensidade.

Critério 3: Elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento. Assim, aumenta-se o Foco a um custo mínimo.

Critério 4: Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implantação seja mais rápida, pois assim a empresa usufruirá mais cedo dos efeitos de uma competitividade alta.

Critério 5: Tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja implantação seja mais fácil.

Critério 6: Diminuir a intensidade das armas irrelevantes, reduzindo os custos operacionais sem prejuízo da competitividade.

Tendo por base os referidos seis critérios criados por Contador (2008), foi elaborada a Tabela 11. Nela, primeiro foram selecionadas apenas as armas relevantes aos campos da competição e coadjuvantes da Empresa (Tabela 9), para então propor as intensidades que estas armas devem ter, com base na Tabela 10, cujos resultados estão na Tabela 11.

Tabela 11 - Intensidades das Armas Relevantes Atuais e Propostas à Empresa

	Armas da Competição	Intensidade da Arma Atual	Intensidade Proposta da Arma
	ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO		
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	5	5
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	3	4
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	3	4
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	5	5
	RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
7	SAC do Fabricante de Handsets	5	5
	PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS		
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	3	4
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	3	4
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	3	4
	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS		
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	5	5
	LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS		
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	5	5
	FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS		
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	5	5
	ESTRATÉGIA		
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	5	5
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	3	4
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	5	5
22	Formulação e Implantação das Estrat.Comp. Operac. e de Neg. do Fabricante	3	4
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	3	4
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	5	5
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	3	4
	MARKETING		
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	5	5
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	5	5
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	3	5
	PROJETO DO HANDSET		
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	4	5
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	5	5
32	Projeto Modular de Handsets	3	4
	PESSOAL		
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	4	5

Fonte: Autor

A partir da intensidade de cada arma sugerida na Tabela 11 foram sugeridas ações de melhorias para as armas relevantes cuja intensidade deveria ser aumentada, que resultaram nas ações descritas no Quadro 12.

Quadro 12 - Ações Estratégicas para Intensificação das Armas Relevantes

Ações Estratégicas para Intensificação das Armas	
1 - Organização no Atendimento	
Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	1 - Fomento do uso do cartão BNDES para compra de celulares corporativos.
	2 - Fomento do aumento de parcelas nas vendas financiadas pelos Revendedores.
Equipe Técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	3 - Investir em cursos e certificações técnicas para capacitação dos vendedores.
	4 - Desenvolver um processo de seleção de pessoal mais rigoroso, conforme aptidões às vendas.
	5 - O treinamento de vendas dos Revendedores deve contemplar o conhecimento aprofundado da região de atuação.
2 - Processo Produtivo de Handsets	
Engenharia de Processo da Fábrica	6 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.
Controle do Processo e Redução dos Custos da Fábrica	7 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.
Gestão da Manutenção dos Equip. da Fábrica	8 - Contratação de um consultor de manutenção e processos, responsável pela análise de custo de oportunidade de reparos versus aquisição de equipamentos novos.
	9 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.
3 - Estratégia	
Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	10 - Adoção de um sistema formal/acadêmico de precificação.
	11 - Medição dos resultados obtidos por este sistema.
	12 - Reavaliação semestral e implantação de mudanças com base nesta análise.
Formulação e Implantação das Estratégias Competitivas e Operacionais e de Negócio do Fabricante	13 - Adoção de um sistema formal/acadêmico de formulação de estratégias de negócio e operacionais.
	14 - Medição dos resultados obtidos por este sistema.
	15 - Reavaliação semestral e implantação de mudanças com base nesta análise.
Liderança da Alta Administração do Fabricante	16 - Implantação de palestras trimestrais do CEO aos gestores, transmitindo os desafios/conquistas e reforçando sua liderança/cultura da empresa.
	17 - Implantação de vídeo-palestras semestrais do CEO a todos funcionários, transmitindo os desafios/conquistas e reforçando sua liderança/cultura da empresa.
Desenvolvimento de Sensibilidade Sócio-Ambiental do Fabricante	18 - Desenvolvimento de campanhas de conscientização interna pelo combate à poluição.
	19 - Promover discussões entre áreas para proposição de medidas sócio-ambientais que deverão ser submetidas à diretoria.
	20 - Formação de um comitê sócio-ambiental, que deverá fiscalizar a implantação das medidas aprovadas pela diretoria.
	21 - Divulgar os resultados das medidas implantadas interna e externamente.
	22 - Publicar Balanço Social.
4 - Marketing	
Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	23 - Pesquisar trimestralmente o nível de satisfação o nível de satisfação dos revendedores, fornecedores os produtos e a marca.
	24 - Fazer pesquisa de mercado acerca das preferências dos consumidores quanto ao produto e percepção à marca X concorrentes.
	25 - Seleção rigorosa da equipe de atendimento conforme o perfil de cada revendedor e fornecedor.
	26 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos consumidores.
	27 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos revendedores.
28 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos fornecedores.	
5 - Projeto do Handset	
Engenharia de Valor e de Produto Simultânea	29 - Relatórios mensais à diretoria evidenciando os ganhos de sinergias deste trabalho às três áreas (Marketing, Produção e Produto).
Projeto Modular de Handsets	30 - Relatórios mensais à diretoria evidenciando os ganhos de sinergias deste trabalho em termos de competitividade da companhia.
	31 - Relatórios com os avanços tecnológicos na área mundialmente, servindo como benchmarking e apoio às decisões.
6 - Pessoal	
Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	32 - Estimular na empresa a cultura da liberdade de expressão.
	33 - Estimular na empresa a cultura da respeito às diferenças.
	34 - Promover brainstormings mensais, com a participação de diferentes áreas acerca de problemas existentes em cada área.
	35 - Efetuar workshops de criatividade fora do ambiente da empresa, obrigando os gestores a utilizarem diferentes capacidades e a desenvolverem outros tipos de raciocínio que não os do seu dia-a-dia.

Fonte: Autor, 2011

A partir dos novos Campos da Competição da Empresa que foram escolhidos na análise do Mapa Estratégico do Negócio (Tabela 9), que são a Imagem do Produto e a Diversidade do Produto, foi construída a Tabela 12, a qual inclui a Intensidade Proposta das Armas Relevantes (Tabela 11) para a obtenção da IMA, Foco e

Dispersão Conjuntos nestes Campos da Competição. Observa-se que neste caso o valor do Foco Conjunto (0,926) é bastante elevado, assim como o da Dispersão Conjunta (0,250) é bem reduzido. Esses dois valores evidenciam que o grau de competitividade da Empresa será elevado, pois é exatamente isso que Contador (2008) comprovou por meio de suas pesquisas, pesquisas que validaram a tese do CAC: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas poucas armas que propiciam vantagem competitiva nos Campos da Competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008).

Tabela 12 – Cálculo da IMA, Foco e Dispersão da Empresa para dois Campos da Competição incluindo Proposição de nova Intensidade das Armas

						Grau de competitividade		1,42		
Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para os campos: imagem do produto, diversidade do produto.										
Nº	Armas da competição	Relevância das Armas nos Campos		Pesos para Foco Conjunto		Intensidade Proposta da arma	Pontuação			
		Imagem do Produto	Diversidade do Produto	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO		
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO										
1	Canais de Vendas do Fabricante de Handsets	S	S	1		3	3	0		
2	Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets	R	I	1,33		5	6,65	0		
3	Equipe técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets	S	S	1		4	4	0		
4	Flexibilidade nas Condições de Pagamento do Fabricante aos Revendedores	I	I		1	1	0	1		
5	Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores	S	I	0	0	4	0	0		
6	Assistência Técnica para o Consumidor por parte do Fabricante/Revendedores	R	S	1,67		5	8,35	0		
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO										
7	SAC do Fabricante de Handsets	R	S	1,67		5	8,35	0		
PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS										
8	Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets	I	S		1	4	0	4		
9	Controle do Processo e Redução de Custos da Fábrica	S	R	1,33		4	5,32	0		
10	Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets	S	I	0	0	4	0	0		
11	Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica	I	I		1	1	0	1		
12	Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets	S	I	0	0	2	0	0		
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS										
13	Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets	I	R	1		3	3	0		
14	Controle da Qualidade do Processo da Fábrica de Handsets	R	I	1,33		5	6,65	0		
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS										
15	Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets	R	I	1,33		5	6,65	0		
16	Logística Interna à Fábrica	I	R	1		3	3	0		
FORNecedor DE BENS E/OU SERVIÇOS										
17	Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante	R	S	1,67		5	8,35	0		
18	Relacionamento Cooperativo com Fornecedores por parte do Fabricante	I	I		1	1	0	1		
ESTRATÉGIA										
19	Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets	R	S	1,67		5	8,35	0		
20	Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets	S	S	1		4	4	0		
21	Identificação de Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante	R	R	1,67		5	8,35	0		
22	Formulação e Implantação das Estrat. Comp. Operac. e de Neg. do Fabricante	S	S	1		4	4	0		
23	Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets	S	S	1		4	4	0		
24	Diversificação na Linha de Produtos e Aplicativos do Fabricante de Handsets	R	R	1,67		5	8,35	0		
25	Relações Governamentais do Fabricante de Handsets	I	I		1	1	0	1		
26	Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante	S	I	0	0	4	0	0		
MARKETING										
27	Estudo do Comportamento de Compra do Consumidor por parte do Fabricante	R	R	1,67		5	8,35	0		
28	Realização de Pesquisas de Mercado pelo Fabricante	R	R	1,67		5	8,35	0		
29	Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante	S	S	1		4	4	0		
PROJETO DO HANDSET										
30	Engenharia de Valor e de Produto Simultâneas, do Fabricante	S	R	1,33		5	6,65	0		
31	Gerenciamento pelo Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante	R	R	1,67		5	8,35	0		
32	Projeto Modular de Handsets	S	R	1,33		4	5,32	0		
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO										
33	Sistema de Comunicação Unificada	I	I		1	1	0	1		
34	Shared Services (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets	I	I		1	1	0	1		
FINANÇAS										
35	Administração Financeira, de Crédito e Proteção Cambial do Fabricante	I	I		1	1	0	1		
36	Gestão de Custos do Fabricante	I	S		1	1	0	1		
37	Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante	I	I		1	1	0	1		
38	Sistema de Gestão Integrada	I	I		1	1	0	1		
PESSOAL										
39	Planejamento e Administração de RH do Fabricante	I	I		1	1	0	1		
40	Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante	S	R	1,33		5	6,65	0		
Soma						31,34	12	136	145,04	15
Intensidade média das armas, foco e dispersão							2,566	0,926	0,250	

Fonte: Autor

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÕES

8.1 Avaliação das Estratégias Competitivas de Negócio e Operacionais

As análises semiótica das peças publicitárias, da participação de mercado, da evolução de mercado e do ciclo de vida do produto, obedecidos os preceitos descritos no CAC, possibilitaram que fossem descobertas informações valiosas sobre a Empresa, seus clientes e concorrentes, conforme detalhadamente analisado no subcapítulo 7.4.

Isto, somado às diretrizes gerais para a formulação de estratégias competitivas de negócio propostas pelo CAC, tornou possível a elaboração do Mapa Estratégico do Negócio (Tabela 9), que por sua vez, permitiu a indicação de um direcionamento estratégico claro à empresa por meio de novos campos da competição e coadjuvantes.

8.2 Avaliação das Ações Propostas

A partir das 35 ações de melhorias nas armas sugeridas por meio do CAC (Quadro 12) foi elaborado o Questionário 4 (que consta nos anexos), o qual reflete as ações estratégicas para a intensificação das armas relevantes que constam da Tabela 11. Este questionário é do tipo Likert, ou seja, tendo por base as afirmações, os respondentes assinalaram uma alternativa dentre: CT – Concordo Totalmente, CP – Concordo Parcialmente, I – Indiferente, DP – Discordo Parcialmente e DT – Discordo Totalmente. Observa-se que o índice de aceitação das ações sugeridas corresponde à soma das respostas CT e CP, enquanto que o índice de rejeição é dado pela soma das respostas DP e DT.

A seguir está transcrito o resumo das respostas produzidas por cinco gestores da empresa, a saber: o Diretor de Marketing, o Gerente Financeiro, o Gerente de RH, o Gerente de Operações e o Gerente de Inteligência de Mercado.

Gestor 1 – Diretor de Marketing

Respostas	CT	CP	I	DP	DT	Aceitação	Rejeição
Quantidade	19	10	5	1	0	29	1
%	54,3	28,6	14,3	2,8	0,0	82,9	2,8

Gestor 2 – Gerente Financeiro

Respostas	CT	CP	I	DP	DT	Aceitação	Rejeição
Quantidade	23	10	2	0	0	33	0
%	65,7	28,6	5,7	0,0	0,0	94,3	0,0

Gestor 3 – Gerente de RH

Respostas	CT	CP	I	DP	DT	Aceitação	Rejeição
Quantidade	20	11	4	0	0	31	0
%	57,1	31,4	11,4	0,0	0,0	88,5	0,0

Gestor 4 – Gerente de Operações

Respostas	CT	CP	I	DP	DT	Aceitação	Rejeição
Quantidade	17	10	6	1	1	27	2
%	48,6	28,6	17,2	2,8	2,8	77,2	5,6

Gestor 5 – Gerente de Inteligência de Mercado

Respostas	CT	CP	I	DP	DT	Aceitação	Rejeição
Quantidade	18	12	5	1	0	30	1
%	51,4	34,3	11,5	2,8	0,0	85,7	2,8

Analisando as respostas dos cinco gestores verifica-se que o **índice médio de aceitação das ações propostas foi de 85,7%** (150 respostas de aceitação no total de 175 respostas), enquanto que o índice médio de rejeição foi de 2,2% (4 respostas de rejeição no total de 175 respostas).

Merecem comentários as duas ações sobre as quais houve discordância:

- 1) Promover “brainstormings” mensais, com a participação de diferentes áreas.

Para os Gestores 1, 4 e 5 esta atividade consumiria muito tempo por envolver diversas áreas e poderia causar atrasos na produção, já bastante sobrecarregada.

- 2) Efetuar “workshops” de criatividade fora do ambiente da empresa, obrigando os gestores a utilizarem diferentes capacidades e a desenvolverem outros tipos de raciocínio que não os do seu dia-a-dia.

Para o Gestor 4 ao invés de ser uma atividade disseminada pela empresa, isto deveria ser feito apenas por grupos de gerentes de áreas correlatas, o que ele acredita que produziria maior resultado.

Os cinco gestores entrevistados elogiaram as seis ações a seguir, as quais eles acreditam que se destacam das demais:

- 1 – Fomento do uso do cartão BNDES para a compra de celulares corporativos.
- 8 - Contratação de um consultor de manutenção e processos, responsável pela análise de custo de oportunidade de reparos versus aquisição de equipamentos novos.
- 13 - Adoção de um sistema formal/acadêmico de formulação de estratégias de negócio e operacionais.
- 20 - Formação de um comitê sócio-ambiental, que deverá fiscalizar a implantação das medidas aprovadas pela diretoria.
- 29 - Relatórios mensais à diretoria evidenciando os ganhos de sinergias deste trabalho às três áreas (Marketing, Produção e Produto).
- 32 - Estimular na empresa a cultura da liberdade de expressão.

8.3 Contribuições desta Dissertação

Primeiramente, tendo em vista os expostos nos itens 8.1 e 8.2 o processo de formulação da estratégia competitiva pelo CAC pôde ser validado, pela primeira vez, no estudo que foi feito no Fabricante de Aparelhos Celulares.

Além disso, cabe lembrar o item 1.7 acerca do pensamento dos renomados autores Johnson, Scholes e Whittington (2007), para os quais a Estratégia se desenvolve através de três “lentes”: 1) *design*, na qual ela é um processo lógico, aonde técnicas analíticas buscam estabelecer uma direção estratégica; 2) *experiência*, na qual estratégias futuras são baseadas na experiência dos gerentes; 3) *idéia*, na qual a diversidade dentro e em torno das organizações pode gerar idéias novas e que possibilitem lidar com um ambiente mutante.

Esses autores argumentam que as duas primeiras lentes explicam a inovação e geração de novas idéias de forma bastante limitada. A lente da experiência oferece uma explicação válida até o momento, pois novas idéias podem ser emprestadas ou copiadas de outra organização. A lente do *design* pode resultar em inovação, mas, na verdade, ela enfatiza muito o controle que provavelmente vai resultar em conformidade em vez de inovação. Isso gera um problema: como lidar com as estratégias de inovação? Como as organizações que enfrentam ambientes muito turbulentos ou horizonte de decisão curto lidam com a velocidade de mudança e inovação necessárias? As duas primeiras lentes não explicam isso de forma adequada.

Ora, o modelo de Campos e Armas da Competição, adotado como referencial teórico desta dissertação, por pertencer à *lente do design*, não seria, segundo o pensamento desses renomados autores, adequado para formular a estratégia competitiva da empresa aqui estudada, um fabricante de aparelhos de telefonia celular, que está inserida num ambiente muito turbulento, que exige alto grau de inovação.

Dentro de organizações desse tipo, ainda de acordo com os citados autores, desenvolvem-se novas idéias à medida que as pessoas interpretam de maneira diferente as oportunidades e potenciais aplicações e não segundo “um processo lógico, no qual as forças e obstáculos da organização são pesados cuidadosamente através de técnicas analíticas e avaliadoras para estabelecer uma direção estratégica clara”, que é a tônica da *lente do design*.

Contudo, o que se verifica nesta dissertação é o contrário: o CAC, por meio do seu processo lógico e de suas técnicas analíticas, pode dar conta de estabelecer um direcionamento estratégico claro à empresa fabricante de aparelhos de telefonia celular, tanto assim que apenas 2,2% das ações estratégicas sugeridas foram rejeitadas pelos cinco gestores entrevistados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEDO, F., BARROSO, C., GALAN, J. L. *The resource-based theory: dissemination and main trends. Strategic Management Journal*, 2006.
- ACEVEDO, CR e NOHARA, JJ. *Manual para Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas. 2004
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P.J.H. *Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal*, 1993.
- ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill. 1965.
- BARNEY, J.B. *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review*. 1983.
- BARNEY, J.B. *Firm Resources and sustained competitive advantage Journal of Management* . 1991.
- BARNEY, J.B., HESTERLY, W. *Economia das Organizações Strategic Management Journal*. 2004
- BOYD, H. WESTFALL, R. *Pesquisa Mercadológica*. FGV. 1978.
- BRITO, L.A.L, VASCONCELOS, F.C., *Vantagem Competitiva: o constructo e a métrica*. Revista de Administração da USP. 2004.
- CHUDNOVSKY, D. *Competitividad Internacional: Principales Questiones Conceptuales y Metodologicas*; CEIPOS/Montevideo; Mimeo. 1990.
- CYRINO, A., DORNAS, G.C.V., *Intensidade Competitiva, performance financeira e sustentabilidade*. Rio de Janeiro. Fundação Dom Cabral. 2002.
- COLLINS, D., MONTGOMERY, C. *Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro, Campus. 2000
- CONNER, K. *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? Journal of Management*, 1991.
- CONNER, K.R. and PRAHALAD, C.K. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. Organization Science*, 1996.

- CONTADOR, J.C. *Campos e Armas da Competição, novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul. 2008.
- CONTADOR, J.C. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Edgard Blücher. 1996.
- CSILLAG, J.M. *Análise de Valor*. São Paulo, Atlas.1991.
- DIERICKX, I., COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science. 1989.
- DYER, J. H.,SINGH H. "*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. 1998.
- FERGUSON, T. D. et al.. *Do strategic groups differ in reputation?* Strategic Management Journal, 2000.
- GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário de Negócios: texto e casos*. Porto Alegre. Bookman. 2000.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. São Paulo: Atlas. 1991.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas. 1999.
- GODOY, A. S. *Estudo de Caso Qualitativo*. São Paulo, Saraiva. 2006
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.1989.
- HAIR, J.F. *Fundamentos e Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo. Bookman, 2003.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro. Campus. 1995.
- HASENCLEVER L., KUPFER D. *Economia Industrial* Rio de Janeiro campus 2002
- HENRICSSON, J.P.E. et al. *Rethinking Competitiveness for Construction Industry*. U.K. University of Reading. 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa*. Porto alegre: Bookman, 2007, 7ª ed.

- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro. Campus. 1997
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo. Atlas.1995.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. *Métodos Qualitativos em Administração: teorizando a partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO, 2005.
- MAHONEY, J.T., PANDIAN, J.R. (1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1992
- MELLO,C.M. *Estratégia Empresarial na Formação de Redes Inter - organizacionais*. 2004
- MILES, M., HUBERMAN, M. *Qualitative Reseach Companion*. SAGE 1994
- MILUZZI, V. *Estudo Bibliográfico sobre Vantagem Competitiva*. São Paulo. PUC, 2004
- MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. McGill University Press, 1987.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press, 1989.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000
- PENROSE, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- PETERAFF, M.A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. *Strategic Management Journal*, West Lafayette, 1993.
- PIRES, J.C.L. *Políticas do Setor de Telecomunicações*. BNDES. 1999.
- PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. HARVARD BUSINESS REVIEW, V.57, N.2, P.137. 1979A.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1989.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1990.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1991.
- PORTER, M. E. *What is Strategy?* HARVARD BUSINESS REVIEW, P.61-78 Nov-Dez. 1996.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, USA, v.68, n.3, p.79-81, 1990.

RUMELT, R.P. *Toward a strategic theory of the firm*. In: LAMB (ed.) *Competitive Strategic management*, Upper Saddle River; NJ: Prentice Hall, 1984.

RUMELT, R.P. *How much does industry matter?* Strategic Management Journal. 1991.

SEGIL, Lorraine. *Intelligent business alliances*. Random House, New York, 1996.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D.A. *O que constitui uma contribuição teórica?* São Paulo. RAE,2003.

WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?* Thompson Learning. 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ANEXOS

QUESTIONÁRIO 1

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA FABRICANTE DE APARELHOS DE TELEFONIA CELULAR (“HANDSETS”) EM ÂMBITO NACIONAL

Nome do Respondente:

Cargo do Respondente:

Ano de fundação: _____

Instruções para resposta:

**Considerando dados do faturamento da empresa responda o Quadro I:
Quadro 1 – Faturamento de 2005 e 2010**

Crescimento do faturamento desta empresa em comparação ao setor	2005	2010
Faturamento total deste setor no Brasil		
Faturamento desta empresa no Brasil		

1. Assinale a classificação desta empresa quanto à organização administrativa:

() Pública () Privada

2. Se houve fusão com outra instituição nos últimos dez anos, indicar o ano: _____.

4. Se houve desmembramento desta empresa nos últimos dez anos, indicar o ano: _____.

5. Porcentagem do faturamento aplicado em propaganda. _____%.

6. Recursos disponibilizados para investimento:

_____ % recursos próprios.

_____ % de recursos de terceiros (bancos, financiadoras)

_____ % outras fontes.

QUESTIONÁRIO 2

IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Definição e conceitos de campo de competição:

1. É o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, 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 representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. 4. Pela escolha de diferentes Campos da Competição, as empresas se diferenciam entre si.

Instruções para resposta:

Lembrando que competir num campo significa almejar ser melhor que os concorrentes, assinale, no Quadro 2, para seu principal produto no seu principal mercado, o primeiro (1º) e o segundo (2º) campo da competição valorizados pelos clientes e os que expressam os campos em que preponderantemente sua empresa e seus quatro principais concorrentes (A, B, C, e D) visam para conquistar ou manter sua vantagem competitiva.

Principal produto: _____

Principal mercado: _____

Quadro 2 – Indicação dos Campos da Competição

<i>Campos da Competição</i>	<i>Clientes</i>	<i>Empresa</i>	<i>Concor. A</i>	<i>Concor. B</i>	<i>Concor. C</i>	<i>Concor. D</i>
Preço propriamente dito						
Condições de pagamento						
Prêmio e promoção						
Projeto do produto						
Qualidade do produto						
Diversidade de produtos						
Acesso ao atendimento						
Projeto do atendimento						
Qualidade do atendimento						
Prazo de entrega do produto						
Prazo de atendimento						
Imagem do produto, da marca						
Imagem de empresa confiável						
Imagem em responsab. Social						

QUESTIONÁRIO 3 INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

Foram selecionadas 40 armas através da contabilização do primeiro questionário de armas entregues à diretoria e gerência. Agora, precisa-se avaliar a intensidade dessas 40 armas.

Definições:

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.

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.

Instruções :

1. Para cada arma seguinte, o respondente deverá atribuir um valor referente à sua intensidade.
2. Cada arma apresenta duas afirmativas, que expressam situações extremas com relação a sua intensidade.
3. O respondente deverá marcar com um "X" no quadrinho referente à intensidade com que a arma em questão é utilizada na empresa, numa escala variando de 1 a 5, por exemplo:

NA	1	2	3	4	5
		X			

Sendo:

- NA (não aplicável), se entender que a armas não é utilizada na empresa;
- 1, se entender que a afirmativa da esquerda reflete plenamente a situação da empresa;
- 5, se entender que a afirmativa da direita reflete plenamente a situação da empresa (ou à melhor condição entre seus concorrentes);
- 2 ou 4, se entender que a situação da empresa está mais próxima da afirmativa da esquerda ou da direita, respectivamente; e
- 3, se entender que a situação da empresa está numa posição intermediária.

ARMAS RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

Arma 01 – Canais de Vendas do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Esta empresa possui serviços precários de revenda autorizada, comércio eletrônico, organização da força de vendas, avaliação dos vendedores e banco de dados sobre os clientes.

Esta empresa possui serviços excelentes de revenda autorizada, comércio eletrônico, organização da força de vendas, avaliação dos vendedores e de dados dos clientes.

Arma 02 – Facilidade de Acesso do Consumidor aos Revendedores de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe localização privilegiada, horário estendido de atendimento, rapidez no atendimento, tampouco canais virtuais de acesso.

Existe localização bastante privilegiada, horário estendido de atendimento, rapidez no atendimento, tampouco canais virtuais de acesso.

Arma 03 – Equipe técnica de vendas e dimensionamento do atendimento dos Revendedores de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Os Revendedores não possuem assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; tampouco aperfeiçoamento do processo produtivo do atendimento.

Os Revendedores possuem assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; além da qualidade do processo produtivo do atendimento.

Arma 04 – Flexibilidade nas condições de pagamento do Fabricante aos Revendedores

NA	1	2	3	4	5

Não existem quaisquer possibilidades de parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário e outras.

Existem possibilidades de parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário e outras.

Arma 05 – Flexibilidade nas condições de pagamento dos Revendedores aos Consumidores

NA	1	2	3	4	5

Não existem quaisquer possibilidades de parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário e outras.

Existem possibilidades de parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário e outras.

Arma 06 – Assistência técnica para o consumidor por parte do Fabricante e dos Revendedores de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe tecnologia adequada de assistência técnica; disponibilização ou pronta obtenção de partes e componentes de reposição.

Existe tecnologia plenamente adequada de assistência técnica; disponibilização ou pronta obtenção de partes e componentes de reposição, em alguns casos o conserto é feito na hora (rapidez).

ARMA RELATIVA AO RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO

Arma 07– SAC do Fabricante de Handsets (Serviço de Atendimento ao Consumidor)

NA	1	2	3	4	5

Não há respeito ao Código do Consumidor; tampouco um sistema de solução de reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação do consumidor.

Existe respeito ao Código do Consumidor; além de um sistema de solução de reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação do consumidor.

ARMAS RELATIVAS AO PROCESSO PRODUTIVO DE HANDSETS

Arma 08– Engenharia de Processo da Fábrica de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe padronização do processo de produção, definição dos métodos de trabalho, dos processos de fabricação e de montagem (tais como: montagem em linha, em lote).

Existe plena padronização do processo de produção, definição dos métodos de trabalho, dos processos de fabricação e de montagem (tais como: montagem em linha, em lote).

Arma 09 – Controle, Melhoria do Processo e Redução de Custos da Fábrica

NA	1	2	3	4	5

Não existe controle estatístico do processo; formação e treinamento do pessoal de produção; análise da eficiência dos processos; análise do ciclo de vida do processo.

Existe pleno uso de controle estatístico do processo; formação e treinamento do pessoal de produção; análise da eficiência dos processos; análise do ciclo de vida do processo.

Arma 10 – Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não há instalações adequadas e pessoal treinado da área de manutenção; aferição de equipamentos e aplicações da manutenção corretiva, preventiva e preditiva.

As instalações são muito adequadas e pessoal treinado da área de manutenção; aferição de equipamentos e existe aplicações da manutenção corretiva, preventiva e preditiva.

Arma 11 – Programa Permanente de Aumento da Produtividade da Fábrica

NA	1	2	3	4	5

Não existe um sistema de controle da eficiência de fabricação, via capital (aprimoramento de equipamentos) ou via trabalho (treinamento de pessoal).

Existe um sistema de controle da eficiência de fabricação, via capital (aprimoramento de equipamentos) e via trabalho (treinamento de pessoal).

Arma 12 – Gestão Ambiental da Fábrica de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe o combate à poluição; ISO 14000; marketing com apelo ecológico; uso sustentável de recursos ou programas de conservação de energia.

Existe o combate à poluição; ISO 14000; marketing com apelo ecológico; uso sustentável de recursos e programas de conservação de energia.

ARMAS RELATIVAS À ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE HANDSETS

Arma 13 – Sistema de Planejamento e Controle da Produção da Fábrica de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não são adotados sistemas de gerenciamento da produção, de forma a: aperfeiçoar o plano mestre; comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo.

São plenamente adotados sistemas de gerenciamento da produção, de forma a: aperfeiçoar o plano mestre; comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo.

Arma 14 – Controle e Melhoria da Qualidade da Fábrica de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não são adotadas as filosofias da qualidade (ISO 9001); tampouco há instalações para testes, Círculos de Controle de Qualidade ou PDCA (*plan, do, check, act*), sistema de detecção de falhas.

São adotadas as filosofias da qualidade (ISO 9001); existem instalações para testes, Círculos de Controle de Qualidade ou PDCA (*plan, do, check, act*), sistema de detecção de falhas.

ARMAS RELATIVAS À LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA DO FABRICANTE DE HANDSETS

Arma 15 – Estruturação da Rede Logística do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe a integração entre rede de suprimento e rede de distribuição; tampouco há a medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte e o desenvolvimento de rotas otimizadas.

Existe a integração entre rede de suprimento e rede de distribuição; há a medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte e o desenvolvimento de rotas otimizadas.

Arma 16 –Logística Interna à Fábrica

NA	1	2	3	4	5

Em estado precário.

Existe a integração entre rede de suprimento e rede de distribuição interna; há a medição e controle de fluxos.

ARMAS RELATIVAS AO FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

Arma 17 – Homologação e Monitoramento de Fornecedores por parte do Fabricante

NA	1	2	3	4	5

Não existe consideração sobre a imagem do fornecedor; tampouco se preza a atuação exclusiva com fornecedores homologados ou o contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes.

Existe muita consideração sobre a imagem do fornecedor; se preza a atuação exclusiva com fornecedores homologados e o contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes.

Arma 18 – Relacionamento Cooperativo com fornecedores por parte do Fabricante

NA	1	2	3	4	5

Não existem parcerias e acordos com fornecedores; ou gestão de resultados; ou a formação da rede de suprimentos (tipo *keiretsu*), com contratos de longo prazo e assessoria ao fornecedor para melhoria da qualidade.

Existem parcerias e acordos com fornecedores; gestão de resultados e a formação da rede de suprimentos (tipo *keiretsu*), com contratos de longo prazo e assessoria ao fornecedor para melhoria da qualidade.

ARMAS RELATIVAS À ESTRATÉGIA

Arma 19 – Sistema de Inteligência Competitiva do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe um sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas que alimentem o processo de tomada de decisões estratégicas.

Existe um sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas que alimentem o processo de tomada de decisões estratégicas.

Arma 20 – Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe qualquer política de preços.

Existe uma política de preços, que é revisada periodicamente.

Arma 21 – Identificação das Oportunidades, Ameaças e Riscos por parte do Fabricante

NA	1	2	3	4	5

Não é feita 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.

Existe a preocupação com 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.

Arma 22 – Formulação e implantação das Estratégias Competitivas Operacionais e de Negócio do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não é feita a identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos.

É feita a identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos.

Arma 23 – Liderança da Alta Administração do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

A liderança da alta administração é precária.

Existe a liderança, que é baseada na experiência e no relacionamento do conselho de administração, diretoria e executivos.

Arma 24 – Diversificação da linha de Produtos e de Aplicativos do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não há diversificação.

Há diversificação da linha de Produtos e de Aplicativos do Fabricante de Handsets.

Arma 25 – Relações Governamentais do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

A empresa não possui representantes credenciados junto a órgãos públicos, no exercício das atividades de *lobby*.

A empresa possui representantes credenciados junto a órgãos públicos e é bastante ativa no exercício das atividades de *lobby*.

Arma 26 – Desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe o desenvolvimento da sensibilidade sócio-ambiental.

Existe plena sensibilidade sócio-ambiental, incluindo a comparação do desempenho socioambiental com as metas estabelecidas e adoção de medidas para corrigir os desvios, elaboração e publicação de balanço social.

ARMAS RELATIVAS AO MARKETING

Arma 27 – Estudo do comportamento de compra do consumidor por parte do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não há a capacidade de identificar as exigências, necessidades, anseios, expectativas e preferências dos consumidores e de traduzi-las para a linguagem interna da empresa.

Existe a capacidade de identificar as exigências, necessidades, anseios, expectativas e preferências dos consumidores e de traduzi-las para a linguagem interna da empresa.

Arma 28 – Realização de pesquisas de mercado pelo Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não são realizadas pesquisas de mercado.

São realizadas diversas pesquisas, observando: captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social; análise das atitudes do consumidor; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor.

Arma 29 – Comunicação com os diversos públicos-alvo do Fabricante (Publicidade)

NA	1	2	3	4	5

A comunicação com os diversos públicos-alvo é bastante precária.

A comunicação é eficiente em diversos meios, 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.

ARMAS RELATIVAS AO PROJETO DO PRODUTO

Arma 30 – Engenharia de valor e de produto simultâneas, do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

São precária a engenharia de valor e de produto simultâneas.

São muito bem sucedidas, incluindo: a organização da equipe de projeto de handsets para que especialistas de várias áreas trabalhem simultaneamente com os projetistas, considerando: funcionalidade de uso, qualidade (materiais e acabamento), durabilidade, aparência visual, custo, de forma a atender as exigências dos consumidores.

Arma 31 – Gerenciamento do Ciclo de Vida do Handset pelo Fabricante

NA	1	2	3	4	5

É precário o gerenciamento do ciclo de vida do produto.

Existe este gerenciamento, através da captação das tendências de evolução de handsets para antecipá-las ou até criá-las. Gerenciar as diversas fases do ciclo de vida do produto abrangendo projeto, produção, distribuição e pós-venda.

Arma 32 – Projeto modular de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe ou é precário o projeto modular.

Existe o projeto modular, através da padronização de alguns componentes que podem ser agregados de forma modular ao produto principal.

ARMAS RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Arma 33 - Sistema de Comunicação Unificada do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe ou é precário o sistema de comunicação unificada.

Existe o sistema de comunicação unificada, que ocorre tanto em tempo real (mensagem instantânea, telefonema, *vídeo/web conference*), como em tempo quase-real (*e-mail*, mensagens de voz/*voice mail*).

Arma 34 – *Shared Services* (Serviços Compartilhados) do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Não existe esta área.

Existe esta área, a qual visa compartilhar serviços administrativos entre divisões da empresa, buscando a redução de custos, eliminação de tarefas inócuas, desburocratização e o aprimoramento dos processos técnico-administrativos.

ARMAS RELATIVAS A FINANÇAS

Arma 35 – Administração Financeira, de crédito e proteção cambial do Fabricante

NA	1	2	3	4	5

É precária a área de administração financeira.

Existe o planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais; indicadores de curto, médio e longo prazo, gestão de risco de câmbio e outros.

Arma 36 – Gestão de Custos do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

É precária a gestão de custos.

Existe a gestão de custos norteada pelo sistema de apuração e análise de custos - custo-padrão; redução de custos; custeio ABC.

Arma 37 – Contabilidade e Controladoria Estratégicas do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

Isto não é aplicado na empresa.

Isto é aplicado, através do compartilhamento da responsabilidade da gestão com os dirigentes de outras áreas; preparação de informações, inclusive de concorrentes, para auxiliar a formulação das estratégias; definição de parâmetros e limites econômico-financeiros dos negócios, avaliação da aderência das operações da empresa à sua estratégia.

Arma 38 – Sistema de Gestão Integrada do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

É precária ou inexistente o sistema de gestão integrada.

Existe este sistema, que é um agrupamento de vários *softwares* de natureza administrativo-financeira, a exemplo do SAP.

ARMAS RELATIVAS À PESSOAL

Arma 39 – Planejamento e Administração de RH do Fabricante de Handsets

NA	1	2	3	4	5

É precário o planejamento e a administração de RH.

Existe este planejamento, que se dá pela fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa criando um ambiente participativo; formulação e implantação da estratégia de RH.

Arma 40 – Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante

NA	1	2	3	4	5

É desenvolvida de forma precária.

Esta capacidade é desenvolvida através de técnicas e métodos de geração de idéias: *brainstorming*; exame de produtos concorrentes; entrevista com consumidores.

QUESTIONÁRIO 4

AÇÕES ESTRATÉGICAS SUGERIDAS PELO CAC À EMPRESA

Instruções de preenchimento: A seguir serão elencadas questões às quais queira responder de acordo com a sua concordância da aplicação das mesmas na sua empresa. Desta forma, assinale: CT = Concordo Totalmente, CP = Concordo Parcialmente, I = Indiferente, DP = Discordo Parcialmente e DT = Discordo Totalmente.

A – Organização do Atendimento

Flexibilidade nas Condições de Pagamento dos Revendedores aos Consumidores

1 – Os Revendedores deverão fomentar o uso do cartão BNDES na venda de celulares corporativos.

CT	CP	I	DP	DT

2 - Os Revendedores deverão aumentar a quantidade de parcelas na venda financiada de celulares.

CT	CP	I	DP	DT

Equipe Técnica de Vendas dos Revendedores de Handsets

3 – Os Revendedores deverão investir em cursos e certificações técnicas para a capacitação dos seus vendedores, com periodicidade pelo menos semestral.

CT	CP	I	DP	DT

4 - Os Revendedores devem desenvolver um processo de seleção de pessoal rigoroso, conforme aptidões às vendas dos candidatos.

CT	CP	I	DP	DT

5 - O treinamento de vendas dos Revendedores deve contemplar o conhecimento aprofundado da região de atuação.

CT	CP	I	DP	DT

B - Processo Produtivo de Handsets

Engenharia de Processo da Fábrica

6 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.

CT	CP	I	DP	DT

Controle do Processo e Redução dos Custos da Fábrica

7 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.

CT	CP	I	DP	DT

Gestão da Manutenção dos Equipamentos da Fábrica

8 - Contratação de um consultor de manutenção e processos, responsável pela análise de custo de oportunidade de reparos versus aquisição de equipamentos novos.

CT	CP	I	DP	DT

9 - Desenvolvimento de relatórios gerenciais à diretoria, apontando a evolução e tendências da área.

CT	CP	I	DP	DT

C - Estratégia

Fixação do Preço pelo Fabricante e Revendedores de Handsets

10 - Adoção de um sistema formal/acadêmico de precificação.

CT	CP	I	DP	DT

11 - Medição dos resultados obtidos por este sistema.

CT	CP	I	DP	DT

12 - Reavaliação semestral e implantação de mudanças com base nesta análise.

CT	CP	I	DP	DT

Formulação e Implantação das Estratégias Competitivas e Operacionais e de Negócio do Fabricante

13 - Adoção de um sistema formal/acadêmico de formulação de estratégias de negócio e operacionais.

CT	CP	I	DP	DT

14 - Medição dos resultados obtidos por este sistema.

CT	CP	I	DP	DT

15 - Reavaliação semestral e implantação de mudanças com base nesta análise.

CT	CP	I	DP	DT

Liderança da Alta Administração do Fabricante

16 - Implantação de palestras trimestrais do CEO aos gestores, transmitindo os desafios/conquistas e reforçando sua liderança/cultura da empresa.

CT	CP	I	DP	DT

17 - Implantação de vídeo-palestra semestral do CEO a todos funcionários, transmitindo os desafios/conquistas e reforçando sua liderança/cultura da empresa.

CT	CP	I	DP	DT

Desenvolvimento de Sensibilidade Sócio-Ambiental do Fabricante

18 - Desenvolvimento de campanhas de conscientização pelo combate à poluição.

CT	CP	I	DP	DT

19 - Promover discussões entre áreas para proposição de medidas sócio-ambientais que deverão ser submetidas à diretoria.

CT	CP	I	DP	DT

20 - Formação de um comitê sócio-ambiental, que deverá fiscalizar a implantação das medidas aprovadas pela diretoria.

CT	CP	I	DP	DT

21 - Divulgar os resultados das medidas implantadas interna e externamente.

CT	CP	I	DP	DT

22 - Publicar Balanço Social.

CT	CP	I	DP	DT

D – Marketing

Comunicação com os diversos Público-Alvo do Fabricante

23- Pesquisar trimestralmente o nível de satisfação dos revendedores, fornecedores os produtos e a marca.

CT	CP	I	DP	DT

24 - Fazer pesquisa de mercado acerca das preferências dos consumidores quanto ao produto e percepção à marca X concorrentes.

CT	CP	I	DP	DT

25 - Seleção rigorosa da equipe de atendimento conforme o perfil de cada revendedor e fornecedor.

CT	CP	I	DP	DT

26 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos consumidores.

CT	CP	I	DP	DT

27 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos revendedores.

CT	CP	I	DP	DT

28 - Efetuar campanhas institucionais de fortalecimento do produto e da marca dirigida aos fornecedores.

CT	CP	I	DP	DT

E - Projeto do Handset

Engenharia de Valor e de Produto Simultânea

29 - Emissão de relatórios mensais à diretoria evidenciando os ganhos de sinergias deste trabalho às três áreas (Marketing, Produção e Produto).

CT	CP	I	DP	DT

Projeto Modular de Handsets

30 - Emissão de relatórios mensais à diretoria evidenciando os ganhos de sinergias deste trabalho em termos de competitividade da companhia.

CT	CP	I	DP	DT

31 - Divulgação à diretoria de relatórios com os avanços tecnológicos na área mundialmente, servindo como benchmarking e apoio às decisões.

CT	CP	I	DP	DT

F - Pessoal

Desenvolvimento da Capacidade Criativa do Pessoal do Fabricante

32 - Estimular na empresa a cultura da liberdade de expressão.

CT	CP	I	DP	DT

33 - Estimular na empresa a cultura da respeito às diferenças.

CT	CP	I	DP	DT

34 - Promover “brainstormings” mensais, com a participação de diferentes áreas acerca de problemas existentes em cada área.

CT	CP	I	DP	DT

35 - Efetuar “workshops” sobre criatividade fora do ambiente da empresa, obrigando os gestores a utilizarem diferentes capacidades e a desenvolverem outros tipos de raciocínio que não os do seu dia-a-dia.

CT	CP	I	DP	DT