

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO REGIS DIAS AGUIRRE**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS:  
ARTEFATO PARA SUA FORMULAÇÃO COM BASE NO MODELO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP**

**2013**

PEDRO REGIS DIAS AGUIRRE

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS:  
ARTEFATO PARA SUA FORMULAÇÃO COM BASE NO MODELO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da FACCAMP – Faculdade de Campo Limpo Paulista como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. José Luiz Contador.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil.

AGUIRRE, Pedro Regis Dias

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS: Artefato para sua formulação com base no modelo de campos e armas da competição / Pedro Regis Dias Aguirre; Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2013.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Sumário, 2. Revisão da literatura, 3. Referencial teórico para a construção do artefato, 4. Metodologia da pesquisa, 5. Resultados obtidos.

CDD-658.401 2

# **PÁGINA DE APROVAÇÃO**

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS:**

**ARTEFATO PARA SUA FORMULAÇÃO COM BASE NA TEORIA DE CAMPOS E ARMAS  
DA COMPETIÇÃO**

(Dissertação)

Autor: Pedro Regis Dias Aguirre

Data: 14 de fevereiro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Luiz Contador

(Orientador)

---

Prof. Dr. Manuel Meireles

(FACCAMP)

---

Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

(UNIP)

## AGRADECIMENTOS

---

Agradeço ao meu orientador, professor José Luiz Contador, pela disposição em sempre auxiliar, tempo dedicado e as informações para realização desta pesquisa.

Aos professores Manuel Meireles, Cida Sanches, Leonel Mazzali, José Osvaldo De Sordi e Hamilton Pozo, agradeço muito pelo conhecimento e experiência transmitida.

Ao professor Marcelo Nakagawa pelo período compartilhado e por inspirar o empreendedorismo em suas aulas.

Ao Professor Celso Contador pela sua genialidade na criação do Modelo de Campos e Armas da Competição.

Aos colegas Ana Cunger, Flávio Sardenberg, Sueli Almeida, Rosane Vicente, Roberto Rocha, Samuel Ferreira, Sonia Soranzo e Ricardo Viduedo pelo apoio durante a jornada do mestrado.

A Dra Josiane Barbieri pelo auxílio na abertura de novos campos.

Ao Shmuel Lemle por ter proporcionado o acesso a conhecimentos essenciais para esta jornada.

Aos colaboradores da FACCAMP em especial a Tatiane e Joice pela receptividade e disposição em sempre ajudar.

Não tenho palavras para agradecer o apoio e carinho da Alessandra, Sílvia e Gil durante e ainda mais no final desta caminhada.

A Srta Débora pela força, paciência e dedicação durante estes dois anos.

Agradeço aos gestores das empresas que permitiram a realização da pesquisa de forma muito receptiva.

Agradeço muito aos membros da banca pelas contribuições realizadas na qualificação e na defesa desta dissertação.

# DEDICATÓRIA

---

*Dedico esta dissertação aos meus pais Professor Pedro Lecueder Aguirre e Professora Maria Eulina Dias Aguirre pelo amor incondicional.*

*Ao Bruno, Tatiana e Ricardo por todo o amor e apoio.*

## RESUMO

---

O objeto desta pesquisa é o desenvolvimento de um artefato, que permita a formulação da estratégia competitiva em empresas. O objetivo geral da pesquisa foi identificar um método para a formulação da estratégia competitiva e, com base nesse método, desenvolver um artefato padronizado que facilite seu processo de formulação. A metodologia empregada foi a *Design Science*, que resultou em um *software* que permite a formulação da estratégia competitiva de micro e pequenas empresas do segmento de usinagem mecânica e publicado no site [www.estrategiavisual.com.br](http://www.estrategiavisual.com.br)

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva; *Design Science*; Indústria Metal Mecânica; Teoria da Competitividade.

## **ABSTRACT**

---

*The object of this research was to develop an artifact that allows the formulation of competitive strategy in business. The overall goal of the research was to identify a method for formulating competitive strategy and, based on this method, develop a standardized artifact that facilitates the process of formulation. The methodology employed was the Design Science, which resulted in software that enables the formulation of competitive strategy of companies and published on the website [www.estrategiavisual.com.br](http://www.estrategiavisual.com.br)*

**Keywords:** *Competitive Strategy, Design Science, Strategic Planning, Software Strategy, Theory of Competitiveness.*

## LISTA DE FIGURAS

---

Figura 1 - As cinco forças de Porter. ....	39
Figura 2 - A empresa como subsistemas e cadeia de valores.....	43
Figura 3 - Perspectiva do BSC. ....	46
Figura 4 - Cadeia de relação de causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC. ....	49
Figura 5 - Função do BSC na implantação da estratégia competitiva. ....	52
Figura 6 - Relacionamento das armas da competição, alvos e campos da competição .....	68
Figura 7 - Modelo de mapa estratégico. ....	87
Figura 8 - Exemplo do questionário para avaliação da intensidade de arma.....	99

## LISTA DE QUADROS

---

Quadro 1 - Etapas Realizadas da Pesquisa da Pesquisa. ....	23
Quadro 2 - Especificidades das micro e pequenas empresas. ....	26
Quadro 3 - Definição dos principais autores sobre estratégia. ....	30
Quadro 4 - Principais Autores de Estratégia.....	30
Quadro 5 - As Escolas da administração estratégica preditivas. ....	32
Quadro 6 - Níveis de decisão estratégica.....	38
Quadro 7 - Tipos de compatibilidade de atividades. ....	41
Quadro 8 - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva. ....	45
Quadro 9 - Medidas Propostas para o BSC. ....	50
Quadro 10 - Configuração dos campos da competição.....	60
Quadro 11 - Alvos das armas associados a cada campo da competição.....	67
Quadro 12 - Passos do processo de (re) formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas da Competição.....	69
Quadro 13 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade.....	74
Quadro 14 - Passos, Etapas e Sub-etapas do processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC. ....	78
Quadro 15 - Métodos de avaliação utilizáveis em Design Science.....	105
Quadro 16- Avaliação do Artefato. ....	110
Quadro 17 - Comunicação dos Resultados.....	113
Quadro 18 - Relação entre objetivos e passos metodológicos da pesquisa.....	116
Quadro 19 - Identificação das Armas da Competição e sua Relevância.....	121
Quadro 20 - Relevância das Armas para os Campos da Competição.....	124
Quadro 21 - Avaliação do Artefato. ....	129
Quadro 22 – Identificação dos segmentos de mercado para cada produto.....	141

Quadro 23 – identificação dos campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado.....	142
Quadro 24 – Identificação das características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado .....	144
Quadro 25 – Identificação dos campos da competição e os coadjuvantes em cada par produto/mercado .....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores limitantes que afetam o empreendedorismo segundo percepção dos especialistas – Brasil 2011. ....	17
Tabela 2 – Distribuição das empresas de acordo com o número de empregados. ....	20
Tabela 3 - Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão. ....	72
Tabela 4 - Recomendação sobre a intensidade das armas. ....	91
Tabela 5 - Recomendação sobre a intensidade das armas para o conjunto dos campos. ...	92
Tabela 6 - Tempo Utilizado para aplicação do Método CAC .....	119
Tabela 7 - Comentários dos Participantes da Pesquisa de Avaliação do Artefato. ....	131
Tabela 8 - Aplicação da Pesquisa de Avaliação do Artefato. ....	131
Tabela 9 - Validação de Foco e Dispersão da Empresa ANF. ....	135
Tabela 10 - Relatório do Mapa Estratégico da Empresa ANF do Sistema. ....	139
Tabela 11 – Critérios para o cálculo da intensidade conjunta. ....	148
Tabela 12 - Tempo utilizado para aplicação do método CAC na empresa piloto. ....	151

# SUMÁRIO

---

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1. Preâmbulo .....	16
1.2. O problema.....	16
1.3. Objeto e Objetivos. ....	16
1.4. Justificativas do Estudo. ....	17
1.5. Descrição do Artefato. ....	18
1.6. Relevância do Artefato para a Resolução de Problemas.....	19
1.7. Contribuição e Delimitação do Estudo. ....	21
1.8. O Papel do Pesquisador e Questões Éticas. ....	22
1.9. Etapas da Pesquisa.....	23
1.10. Organização do Texto. ....	24
2. REVISÃO DA LITERATURA. ....	25
2.1. Especificidades Individuais das Micro e Pequenas Empresas.....	25
2.2. Revisão da Estratégia na Micro e Pequena Empresa.....	27
2.3. Conceito de Estratégia. ....	29
2.3.1. Definições sobre estratégia. ....	29
2.3.2. Escolas da Administração Estratégica.....	31
2.3.3. O Problema de Estratégia. ....	34
2.3.4. O Modelo de Michael Porter (As cinco forças competitivas da indústria, a cadeia de valores e posicionamento estratégico). ....	37
2.3.5. O Modelo RBV (Resource Based View). ....	43
2.3.6. Balanced Scorecard. ....	45
2.3.7. O Modelo de Campos e Armas da Competição.....	52
2.4. Identificação do Modelo Adotado de Formulação da Estratégia Competitiva para a Construção do Artefato.....	73
2.4.1 Comparação dos modelos PORTER, RBV, BSC e CAC quanto ao objetivo dos modelos.....	73
2.4.2. Comparação Quanto às Condições para Gerar um Artefato. ....	75
3. REFERENCIAL TEÓRICO PARA A CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO.....	77
3.1. Preparação para a Formulação da Estratégia Competitiva Empresarial.....	77
3.2. Passos e Etapas para a Formulação da Estratégia Competitiva. ....	77
3.2.1. Primeiro Passo: Definir a Empresa Almejada. ....	79
3.2.1.1. Primeiro passo etapa 1: definição do negócio.....	79
3.2.1.2. Primeiro Passo - Etapa 2: Definição dos Objetivos Permanentes.....	79

3.2.2. Segundo Passo: Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva. ....	80
3.2.3. Terceiro Passo: Entender o Negócio. ....	82
3.2.3.1. Terceiro Passo - Etapa 1: Entender o Macroambiente Empresarial.....	82
3.2.3.2. Terceiro Passo - Etapa 2: Entender a Estrutura da Indústria. ....	82
3.2.3.3. Terceiro Passo - Etapa 3: Entender os Clientes e Fornecedores.....	82
3.2.3.4. Terceiro Passo - Etapa 4: Identificar os Concorrentes Atuais e os Potenciais Concorrentes. ....	83
3.2.3.5. Terceiro Passo - Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais. ....	83
3.2.4. Quarto Passo: Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.....	83
3.2.4.1. Quarto Passo - Etapa 1: Identificar Oportunidades, Ameaças e Riscos.....	84
3.2.4.2. Quarto Passo - Etapa 2: Analisar a Viabilidade de Aproveitamento de uma Oportunidade. ....	85
3.2.5. Quinto Passo: Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.....	85
3.2.5.1. Quinto Passo - Etapa 1: Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos Concorrentes. ....	85
3.2.5.2. Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos seus Concorrentes, Através da Síntese das Informações no Mapa Estratégico. ....	87
3.2.5.3. Quinto passo - Etapa 2: Sugerir Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio. ....	88
3.2.6. Sexto Passo: Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio.....	89
3.2.7. Sétimo Passo: Definir a Estratégia Competitiva Operacional. ....	90
3.2.8. Oitavo Passo: Implementar a Estratégia Competitiva.....	95
3.2.9. Nono Passo: Controlar os Resultados da Estratégia Adotada.....	95
3.3. As Variáveis Quantitativas do Modelo de Campos e Armas da Competição. ....	96
3.4. Métodos para Determinar a Relevância das Armas.....	99
3.4.1. Método Expedito para Determinar a Relevância das Armas. ....	99
3.4.2. Método Matriz de Priorização e Índice de Nihans para Determinar a Relevância das Armas da Competição. ....	100
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	103
4.1. Justificativa do Uso do Método <i>Design Science</i> . ....	103
4.2. Diretrizes para Avaliação de Pesquisas Utilizando a Metodologia <i>Design Science</i> . ....	104
4.3. Atendimento às Diretrizes da Metodologia <i>Design Science</i> .....	106
4.3.1. Primeira Diretriz - Descrição do Artefato. ....	106
4.3.2 Segunda Diretriz - Relevância do Problema. ....	107
4.3.3. Terceira Diretriz - Avaliação Rigorosa. ....	107
4.3.4. Quarta Diretriz - Contribuição Efetiva do Design Science para a Área do Conhecimento. ....	108

4.3.5. Quinta Diretriz - Pesquisa Rigorosa. ....	108
4.3.6. Sexta Diretriz - Uso Eficiente dos Recursos. ....	112
4.3.7. Sétima Diretriz - Comunicação dos Resultados.....	113
4.4. Passos Metodológicos e Tipo de Pesquisa Adotada. ....	114
5. RESULTADOS OBTIDOS. ....	117
5.1. Primeiro Passo: Identificação e Justificativa de um Procedimento para Formulação da Estratégia Competitiva.....	117
5.2. Segundo Passo: Aplicação do Procedimento a uma Empresa Piloto. ....	117
5.2.1. Etapas e Tempo Utilizado para Aplicação na Empresa ANF.....	118
5.3 Terceiro Passo: Pesquisa dos Campos da Competição e das Armas da Competição para o Setor de Usinagem Mecânica. ....	120
5.3.1. Pesquisa dos Campos da Competição.....	120
5.3.2. Pesquisa das Armas da Competição.....	120
5.4. Quarto Passo: Desenvolvimento do Artefato.....	126
5.5. Quinto Passo: Teste do Artefato.....	128
5.5.1. Avaliação dos Atributos do Software.....	128
5.5.2. Validação dos Cálculos das Variáveis do Mapa Estratégico. ....	134
5.6 Sexto Passo: Desenvolvimento do Artefato para Elaboração das Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.. ....	140
5.6.1 Decisão sobre a estratégia competitiva de negócio e seus resultados sobre as variáveis do modelo (mapa estratégico).. ....	147
5.6.2 Definição da estratégia competitiva operacional.....	148
5.6.3 Implementação da estratégia competitiva operacional. ....	149
5.6.4 Desenvolvimento do manual de uso do sistema.....	150
5.7 Sétimo Passo: Estudo da eficácia e da eficiência do artefato.....	150
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS ....	153
6.1 Considerações Finais ....	153
6.2 Sugestões de Novas Pesquisas. ....	154
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	156
APÊNDICES.....	162
Apêndice A - Relação das Armas que têm Potencial para serem Armas da Competição da Empresa – Lista de Armas Versão 1. ....	162
Apêndice B - Validação e Complementação da Lista de Armas Versão 1 por meio de Consulta a Cinco Empresas Pesquisadas, Denominada Lista de Armas Versão 2. ....	168
Apêndice C - Descrição de Conceito e Conteúdo das Armas Versão 2. ....	172
Apêndice D - Identificação com as Cinco Empresas Pesquisadas das Armas que Trazem Vantagem Competitiva, Denominada Lista de Armas da Competição.....	186

Apêndice E – Identificação dos Campos da Competição mais Frequentes nas Cinco Empresas Pesquisadas.....	195
Apêndice F - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo da Competição Preço.....	197
Apêndice G - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo da Competição Qualidade do Produto.....	200
Apêndice H - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Prazo de Entrega do Produto.....	203
Apêndice I - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Imagem de Empresa Confiável. ....	205
Apêndice J - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Projeto do Atendimento.....	207
Apêndice K – Descrição da Intensidade e Relevância das Armas da Competição.....	209
Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada ANF. ....	243
Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.....	278
Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR .....	315
Apêndice O - Guia do Usuário do Software.....	356

# 1. INTRODUÇÃO

---

## 1.1. Preâmbulo.

A formulação de estratégias competitivas não é uma tarefa de fácil execução, principalmente, para empresas de pequeno porte que, normalmente, não dispõem de pessoal capacitado para realizá-la. Daí que, se fosse possível desenvolver um artefato em *Design Science* que auxiliasse a formulação da estratégia competitiva da empresa, essa tarefa poderia ser facilitada. Porém, para que isso seja possível é necessário, antes, identificar um método de fácil compreensão, que forneça passos bem definidos para sua elaboração e que possua abrangência suficiente para gerar solução que permita ser compartilhada por classes de empresas.

A identificação do método foi realizada através de pesquisa bibliográfica das principais teorias da competitividade e suas técnicas para elaboração e implementação da estratégia competitiva.

A elaboração do artefato seguiu rigorosamente a metodologia *Design Science*, através do cumprimento integral das sete diretrizes que compreendem a metodologia. Este artefato poderá ser utilizado por empresas e especialmente em empresas do segmento de usinagem mecânica.

## 1.2. O problema.

É possível desenvolver um artefato que permita a formulação e a implementação da estratégia competitiva de empresas de pequeno porte do segmento de usinagem mecânica?

## 1.3. Objeto e Objetivos.

O objeto desta pesquisa é um artefato, neste caso um *software*, que permita a elaboração da estratégia competitiva de empresas. O objetivo geral desta pesquisa é a formulação de um artefato que permita a formulação da estratégia competitiva de empresas e foi desmembrado em três objetivos específicos, conforme descrito:

**Primeiro objetivo:** Identificar um procedimento para formulação da estratégia competitiva de empresas que estejam comprometidas com o aumento da competitividade e possuam as características necessárias para gerar um artefato em *Design Science*.

**Segundo objetivo:** desenvolver, com base em uma empresa piloto, um artefato em linguagem *PHP*, que permita o uso pela *internet*, com a finalidade de formular a estratégia competitiva para empresas do segmento de usinagem metal mecânica.

**Terceiro objetivo:** testar a eficiência e a eficácia do artefato aplicando-o em uma amostra de empresas do setor de usinagem mecânica.

O artefato deve possuir as seguintes características:

a) uso eficiente de recursos computacionais disponíveis para o desenvolvimento de *software*, considerando o tempo disponível para realização de uma dissertação de mestrado.

b) o artefato deve estar disponível para uso livre e ser autoexplicativo quanto à sua utilização.

#### 1.4. Justificativas do Estudo.

Nas recomendações realizadas pela pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), Brasil (2011), dentre as questões críticas apontadas por especialistas, que mais limitam o empreendedorismo no Brasil, está a “Educação e Capacitação” demonstrado na Tabela 1, além de apontar outros fatores limitantes importantes.

Tabela 1 - Fatores limitantes que afetam o empreendedorismo segundo percepção dos especialistas – Brasil 2011.

FATORES LIMITANTES	Brasil	Média Países
	Proporção (%)	
Políticas Governamentais	78%	47%
Apoio Financeiro	44%	49%
Normas Culturais e Sociais	42%	27%
Educação e Capacitação	28%	27%

Fonte: GEM Brasil (2011)

Ainda segundo GEM Brasil (2011), as Faculdades e Universidades Brasileiras, fornecem uma preparação boa e adequada para lidar com empresas em fase de *start-up* e em crescimento, média países 2,58 e Brasil 2,78 (escala 1 a 5), porém estas instituições de ensino estão focadas para preparar pessoas para serem empregadas.

Ainda segundo a mesma pesquisa, o empreendedorismo é tido como o motor do desenvolvimento e este motor é acionado no momento em que as pessoas têm aspirações, sonhos e condições para realizarem esse sonho.

É vital que os empreendedores tenham a capacidade de transformar estes sonhos em visão alicerçada em base sólida, traçando estratégias, objetivos e ações ordenadas por meio de um processo sistêmico que permita sua realização.

O desafio desta pesquisa é disponibilizar um método padronizado através do desenvolvimento de um artefato que permita aos empreendedores, empresários e gestores formularem a estratégia empresarial com passos e etapas muito bem delineadas, contribuindo desta forma, para prática do empreendedorismo consciente e sustentável.

### **1.5. Descrição do Artefato.**

Artefato, segundo Simon (1969), é tudo que não é natural, é algo construído pelo homem. O artefato pode ser um constructo, um modelo, um método, um protótipo ou um sistema de Informação implementado dentro de uma organização com o objetivo de incrementar a eficiência desta.

Orlikowski e Iacono (2001), dizem que o artefato em SI (sistema de informação), é o principal assunto do coração de sistemas de informação e cita como exemplos de artefatos no campo da tecnologia da informação constructos, modelos, métodos e geradores de instâncias (*instantiations*), também definidos como protótipos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar um método para a formulação da estratégia competitiva e desenvolver um artefato, neste caso um *software*, padronizado e que facilite o processo de formulação e gerenciamento da estratégia competitiva de forma integrada com os gestores da organização.

A ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da norma NBR/ISO 9126, sob o título “Engenharia de *Software* – Qualidade do Produto” normatiza a seleção e o desenvolvimento de *softwares* de forma a garantir a alta qualidade e plena operação.

Esta norma descreve um modelo de qualidade do produto *software*, composto de duas partes, sendo a primeira qualidade interna e qualidade externa e a segunda a qualidade em uso.

Duas questões devem ser destacadas no desenvolvimento de um *software*, suas características e os recursos. As características de um *software* referem-se a tudo aquilo que o define ou o distingue para alcançar um determinado fim, sendo as principais: registro de todas as etapas de coleta de informações e menus interativos que facilitem o acesso às informações estratégicas para a formulação da estratégia competitiva.

Recursos de um *software* são as utilidades, ferramentas ou, de forma mais genérica, os meios que o *software* irá utilizar para desempenhar suas funções. Os principais recursos adotados no sistema serão: painel de controle para a visualização integral de todas as etapas da formulação da estratégia competitiva e geração de relatórios para impressão ou envio de forma eletrônica.

O artefato cumprirá a função de agilizar a formulação da estratégia de negócios e a implantação da estratégia competitiva operacional nas organizações do segmento citado, desta forma beneficiando o público alvo com a formulação em um modelo de estratégia comprovado em relação aos seus resultados.

#### **1.6. Relevância do Artefato para a Resolução de Problemas.**

A comunidade de praticantes e usuários beneficiados com o desenvolvimento do artefato são empreendedores, empresários e gestores de pequenas empresas do segmento de usinagem mecânica. Segundo Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores - SINDIPEÇAS (2010), somente a indústria de peças automotivas no ano de 2009 empregou 205 mil pessoas e faturou 34,92 bilhões de dólares.

A Tabela 2 demonstra a distribuição das empresas de acordo com o número de empregados.

Tabela 2 – Distribuição das empresas de acordo com o número de empregados.

Quantidade de funcionários	Ano de 1999	Ano 2009
1 a 30	11,7%	7,0%
31 a 60	10,4%	8,2%
61 a 125	21,3%	17,1%
126 a 250	21,5%	20,7%
251 a 500	18,2%	21,1%
501 a 1000	10,4%	12,7%
1001 a 2000	4,1%	8,2%
2001 a 4000	1,5%	3,4%
+ de 4000	0,9%	1,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sindipeças, Desempenho do setor de autopeças 2010.

A relevância do artefato para a formulação da estratégia competitiva de pequenas indústrias do segmento de usinagem metal mecânica é reforçado pelo panorama demonstrado em que empresas com até 125 funcionários respondem por 32,3% de todas as empresas. Em relação às unidades industriais 70% estão instaladas no estado de São Paulo e 38,7% das empresas possuem data de fundação entre 1991 a 2009.

As indústrias de grande porte do segmento metal mecânico instaladas no Aglomerado Urbano de Jundiaí como Thyssen Krupp, SIFCO, SIEMENS, TAKATA, PLASCAR, CBC e KSB frequentemente terceirizam a produção de componentes de menor valor agregado com micro e pequenas empresas da região de Campo Limpo Paulista, Várzea Paulista e Jundiaí. Em consulta realizada ao Sindicato de Metalúrgicos, estima-se em torno de 28.000 empregos gerados, somente na grande região de Jundiaí, porém o Sindicato não possui informações das empresas por porte e quantidade de funcionários.

Estes dados demonstram o nível de competitividade que as micro e pequenas empresas do segmento de usinagem enfrentam, a relevância deste setor na geração de empregos e renda no estado de São Paulo e a conseqüente importância da formulação da estratégia competitiva na resolução do problema empresarial.

Vários estudos sustentam que o planejamento estratégico formal é benéfico para as Micro e Pequenas Empresas (MPE), como a meta-análise de 14 estudos

realizada por Schwenck e Schrader (1993), na qual os autores verificaram uma correlação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho das PME. Rue e Ibrahim (1998), constataram que o nível mais elevado de sofisticação do planejamento estratégico na PME está associado ao crescimento de vendas.

Martin e Staines (1994), citam várias pesquisas que apontam a falta de planejamento estratégico adequado como uma causa frequente de falência das PME. Estes estudos demonstram a utilidade de um artefato para a formulação da estratégia competitiva nas PME.

### **1.7. Contribuição e Delimitação do Estudo.**

Segundo Hevner et. al. (2004), a metodologia de pesquisa *Design Science* tem potencial para produzir três tipos de contribuições: 1) propiciar o projeto de um artefato, que deve ser uma solução para um problema não solucionado; 2) ampliar os fundamentos científicos através de adições à base de conhecimento como resultados da pesquisa em *Design Science*; 3) contribuir para o desenvolvimento de novas metodologias.

Este estudo possui como contribuição científica o projeto de um artefato, neste caso um *software*, para solucionar o problema de formulação da estratégia competitiva das micro e pequenas empresas do segmento de usinagem mecânica.

Através de consultas realizadas em *sites* de pesquisas acadêmicas e de pesquisa na rede mundial *Google*, não foi identificado um artefato que realize a formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas do segmento citado.

A pesquisa do referencial teórico está circunscrita aos modelos de Porter, *RBV*, *Balanced Scorecard* e Campos e Armas da Competição. O critério para decisão do modelo, ou modelos adotados para o desenvolvimento do artefato leva em consideração o conteúdo dessas teorias que mais se aproximem das características necessárias à construção de um artefato. Assim, foi dada preferência a modelos que forneçam procedimentos já prontos para formulação de estratégias competitivas e que possam ser padronizados e estendidas às classes de empresas. A análise e comparação dos modelos com os critérios para escolha e adoção estão

desenvolvidas no capítulo 4, assim como a identificação do procedimento para formulação da estratégia competitiva e as características do artefato.

A aplicação do artefato para elaboração da estratégia competitiva foi realizada em três empresas da mesma área de atuação (indústria metal mecânica), segmento (usinagem mecânica), e de mesmo porte (pequena empresa).

Como contribuição dos fundamentos, esta pesquisa contribui com a identificação dos campos da competição (elaboração da estratégia de negócio), e das armas da competição (estratégia operacional), mais frequentes e importantes que podem ser compartilhadas com outras empresas do mesmo segmento e porte. Desta forma, reduzindo consideravelmente o tempo de atividade para a elaboração da estratégia competitiva.

Outra contribuição é o *software* que realizará a automação do processo de coleta, análise das informações e cálculos para a elaboração da estratégia competitiva.

### **1.8. O Papel do Pesquisador e Questões Éticas.**

O pesquisador atuou por vinte e dois anos como empreendedor nos segmentos de comércio e indústria de produtos e serviços de tecnologia da informação e nos últimos três anos com maior foco na atividade de consultoria para pequenas empresas e *coaching* direcionado ao desenvolvimento de negócios para empreendedores.

A vivência profissional do pesquisador neste período de tempo, poderá contribuir sensivelmente no desenvolvimento do artefato, pelo de fato de ter enfrentado as dificuldades inerentes a formulação da estratégia competitiva de negócio e operacional.

Durante os processos de aplicação do método de formulação da estratégia competitiva, todos os cuidados serão tomados para que não haja nenhum tipo de influência do pesquisador sobre as opiniões dos gestores. O papel do pesquisador se limitará ao esclarecimento de informações sobre o método, conceitos e ferramentas para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

As empresas participantes desta pesquisa e seus concorrentes não tiveram seus nomes comerciais publicados, tendo sido utilizadas siglas (ANF, DRB e BSR) para referência durante a pesquisa.

### 1.9. Etapas da Pesquisa.

A pesquisa foi realizada no período de abril de 2012 a janeiro de 2013, através de nove etapas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas Realizadas da Pesquisa da Pesquisa.

Etapas / Atividade	Período de 2012 a 2013									
	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.
1. Elaboração da Introdução da Pesquisa (definição do problema, objetivos e justificativas da pesquisa)	X	X								
2. Desenvolvimento do Referencial Teórico			X	X	X	X				
3. Desenvolvimento da Metodologia da Pesquisa (definição da metodologia, diretrizes para avaliação da pesquisa, método de validação e avaliação do desempenho)				X	X	X				
4. Identificação do Procedimento para Formulação da Estratégia Competitiva e Definição da Estrutura do Artefato.					X	X				
5. Aplicação do procedimento identificado em uma empresa do segmento pesquisado.							X			
6. Construção e teste do protótipo do sistema em planilha <i>Excel</i> .							X	X		
7. Desenvolvimento do Software Multi-Usuário em Plataforma WEB.								X	X	
8. Testes do Sistema e Aplicação em Três Empresas.										X
9. Considerações Finais da Pesquisa										X

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **1.10. Organização do Texto.**

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo está desenvolvido o problema de pesquisa, objeto e objetivo do estudo, justificativas, descrição e relevância do artefato proposto, contribuição e delimitação do estudo, papel do pesquisador e questões éticas e etapas da pesquisa.

No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura através do estudo introdutório sobre estratégia e vantagem competitiva através de conceitos e definições, sendo analisados os modelos de estratégia competitiva de Porter, *RBV*, *Balanced Scorecard* e o Modelo de Campos e Armas da Competição.

O terceiro capítulo descreve o referencial teórico adotado para a construção do artefato, as justificativas para a escolha do método Campos e Armas da Competição, o procedimento para formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC e os resultados esperados do artefato e relação público alvo.

No quarto capítulo está desenvolvida a metodologia da pesquisa através das sete diretrizes para avaliação de pesquisas utilizando-se a Metodologia *Design Science*, a estratégia adotada na pesquisa, métodos de validação do artefato, método de avaliação de desempenho do artefato e a estratégia para comunicação dos resultados do artefato.

O quinto capítulo descreve os resultados obtidos na pesquisa, neste caso o artefato desenvolvido. São descritos os processos de escolha e validação das armas da competição no segmento de usinagem metal mecânica, os cinco campos da competição mais frequentes, o processo de construção do artefato, os módulos e funcionamento do sistema e os resultados obtidos com a utilização do sistema para a formulação da estratégia competitiva de três empresas.

O sexto capítulo descreve sugestões de novas pesquisas e as considerações finais.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA.**

---

Com a finalidade de identificar um método que seja padronizado, aplicável a um conjunto de empresas e que permita gerar um artefato para auxiliar a formulação da estratégia competitiva de empresas, este capítulo descreve a evolução dos conceitos ligados à estratégia e desenvolve as técnicas sobre a formulação da estratégia dos principais autores com o objetivo de identificar um método para o desenvolvimento do artefato.

Três condições são necessárias na identificação do método:

- a) Sua aplicação seja estruturada em passos bem definidos e conduza a formação da estratégia competitiva da empresa.
- b) O método possa gerar um artefato compartilhado com classes de empresas com certo grau de generalidade.
- c) O método deve atender as especificidades da MPE e facilitar a compreensão dos conceitos, ligados a estratégia e o artefato deve ser de fácil utilização.

### **2.1. Especificidades Individuais das Micro e Pequenas Empresas.**

Segundo Leone (1991), a dificuldade ao se estudar as pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade entre elas e este fator explica, em parte, o atraso de estudos e pesquisas voltadas a esse tipo de empresas e a dificuldade de proporem-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa.

De acordo com Braguier (1993 apud Leone, 1999), ultimamente os pesquisadores têm tentado compreender os problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas com a motivação e o desejo de oferecer aos dirigentes dessas empresas, os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar a empresa de forma mais eficaz em um ambiente econômico em constante evolução.

O reconhecimento desses problemas a serem resolvidos é uma premissa incondicional para a implantação de programas estratégicos no seio das pequenas e médias empresas.

As MPE podem ser estudadas a partir de suas especificidades, ou seja, características inerentes e que distinguem das empresas de grande porte, são apresentadas por Leone (1999), em três vias: especificidades organizacionais, decisoriais e individuais descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Especificidades das micro e pequenas empresas.

<b>Especificidade</b>	<b>Conceito</b>	<b>Características</b>
Organizacional	As pequenas e médias empresas são mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando poucas funções administrativas que não é desejada em virtude da complexidade e do custo.	Pobreza de recursos, sistema de informação simples ou inexistente, gestão centralizada, estratégia intuitiva e pouco formalizada.
Decisoriais	O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são individualistas levando o dirigente a tomar decisões sem processo formal. Toma decisões com base em três papéis: geração de resultado, a manutenção do poder e atender os objetivos da sua família.	Tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistências de dados quantitativos e alto grau de autonomia decisoriais.
Individual	As pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo, desta forma exercendo grande influência em todos os aspectos da empresa, como a estratégia, estrutura, clima organizacional e o desempenho.	Influência pessoal e onipotência do proprietário dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, simbiose entre patrimônio pessoal e da empresa.

Fonte: Leone (1999), adaptado pelo autor.

Segundo Leone (1999), nas especificidades individuais das pequenas e médias empresas, os objetivos dos proprietários-dirigentes traduzem suas aspirações pessoais e se tais aspirações não forem satisfeitas pode-se dizer que a empresa não é eficaz. Estas empresas conduzem as suas operações e vivem essa confusão natural entre a empresa e o dirigente caracterizados por grande identidade entre a empresa e o empresário.

Esta referência ressalta a importância das especificidades organizacional, decisoriais e individual das micro e pequenas empresas para a escolha do método de formulação da estratégia competitiva e a forma como o artefato será construído a fim de atingir as necessidades da MPE.

## **2.2. Revisão da Estratégia na Micro e Pequena Empresa.**

Robinson e Pearce (1984), realizaram uma importante revisão da literatura sobre a condição do planejamento estratégico na MPE e constataram a existência de planejamento estratégico nas PME, mas foi descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. Grande parte dos trabalhos sobre o tema destaca que os dirigentes das MPE não se empenham para realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico.

A alta restrição de recursos é considerada um fator fundamental de distinção da MPE em relação às médias e grandes empresas e por consequência são mais vulneráveis aos erros de gestão e às variações de desempenho financeiro do que as grandes empresas (MARTIN; STAINES, 1994), e conseqüentemente, o processo de formação da estratégia é sensivelmente diferente (DILT; PROUGH, 1989).

Segundo Robinson (1982), a teoria do planejamento estratégico foi desenvolvida com base na realidade das grandes empresas e pode se mostrar inadequada para as PME e Shuman, Show e Sussman (1985), reafirmam a necessidade de promover a adaptação dos princípios e dos conceitos do planejamento para torná-los compatíveis com as empresas nas quais serão utilizados. Ainda segundo os autores, os modos de funcionamento das organizações de pequeno tamanho tornam essa adaptação difícil ou até mesmo impossível.

Robinson e Pearce (1984), constataram que os dirigentes de MPE consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado, que exige muito tempo, o que representa um grande inconveniente para eles. Essa percepção contribui para que seja pequeno o interesse pelo planejamento estratégico na MPE.

Isto demonstra a importância da simplicidade no artefato para elaboração da estratégia competitiva e sua adequação para as necessidades em que a MPE está inserida.

Segundo D'Amboise e Bakanibona (1990), vários estudos revelaram que os dirigentes de PME se interessam mais pelo planejamento operacional do que pelo planejamento estratégico.

Para Lima (2010), a controvérsia sobre a importância do planejamento estratégico na MPE é em parte ligada a diversidade de definições e do tipo de planejamento e cita:

[...] desde o início dos estudos sobre estratégia, a definição do termo 'planejamento' é problemática nos textos de Administração (MINTZBERG, 1981; SNYDER, 1982). Assim, quando consideram o planejamento como uma atividade cujo nível de formalidade e de racionalidade é elevado (como na abordagem de Ansoff, 1965), muitos estudos tendem a concluir que o planejamento é incompatível com a condição das PME, pois estas necessitam de flexibilidade e de agilidade na tomada de decisões, como dizem Julien (1998) e Kao (1989).

Ainda segundo LIMA (2010):

[...] por outro lado, como se vê na literatura, quando se entende o planejamento estratégico como algo flexível, informal, não sistemático e/ou como uma atividade que admite a manifestação da intuição dos dirigentes, sua compatibilidade com a condição das PME torna-se maior e ele tende a facilitar o sucesso dessas empresas. Vários autores que sustentam essa perspectiva (CURTIS, 1983; PATTERSON, 1986; VAN HOORNE, 1979, por exemplo) destacam que o planejamento cujo nível de formalidade e de instrumentação racional-analítica é elevado tende a ser desfavorável ao desenvolvimento das PME. Consequentemente, recomendam aos dirigentes de tais organizações que optem por uma atividade de planejamento simplificada e adaptada.

Marchesnay (1991), Wyer e Mason (1998), afirmam que, ao longo do processo estratégico, os dirigentes de PME valem-se muito da aprendizagem em razão da complexidade e da dinâmica do ambiente externo de sua empresa. Em complemento Fillion (1988), afirma que a leitura sistêmica baseada no uso do conceito de visão (a imagem mental que o dirigente tem do seu futuro desejado a realizar) explica melhor a evolução da gestão estratégica das PME do que os conceitos mais tradicionais, visto que essas organizações podem ser consideradas extensões do sistema de seus proprietários-dirigentes.

A meta-análise de 14 estudos realizada por Schwenk e Shrader (1993), na qual os autores verificaram uma correlação positiva entre o planejamento estratégico

e o desempenho financeiro das PME sustentam que o planejamento estratégico é benéfico para as PME.

Chicha e Julien (1979), afirmam que existe uma correlação positiva entre o nível de sofisticação do planejamento e o desempenho das PME. Rue e Ibrahim (1998), constataram que o nível mais elevado de sofisticação do planejamento estratégico na PME está associado ao crescimento das vendas.

Martin e Staines (1994), citam várias pesquisas que apontam a falta de planejamento estratégico adequado como uma causa frequente de falência das PME.

### **2.3. Conceito de Estratégia.**

A palavra estratégia origina do grego antigo *stratégós* (de *stratos*, exército, e *ago*, liderança ou comando tendo significado inicialmente a arte do general e designava o comandante de guerra).

Através da estratégia militar foram criados os conhecidos serviços de inteligência e aprimorada a arte de guerrear. *Sun Tzu*, foi o estrategista que no século IV antes de Cristo, escreveu o tratado a “Arte da Guerra” que aborda de forma abrangente as estratégias militares e orienta a formulação de uma estratégia sob quatro princípios:

- a) Princípio da escolha do local da batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir.
- b) Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa.
- c) Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa.
- d) Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Os conceitos e metodologias para estratégia evoluíram no decorrer do tempo, da sua origem na área militar para a atividade empresarial.

#### **2.3.1. Definições sobre estratégia.**

Existem diversas definições de estratégia, cada autor possui a sua própria definição e Mintzberg et. al. (2000), propõem dez escolas de administração estratégica, como resultado de suas pesquisas, e concluem que dada às diversas

correntes do pensamento estratégico, não existe uma definição universal de estratégia.

O Quadro 3, traz a definição dos principais autores sobre estratégia.

Quadro 3 - Definição dos principais autores sobre estratégia.

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Ansoff (1965)	Ansoff já demonstrava no seu livro <i>Estratégia Empresarial</i> , as premissas do planejamento estratégico e o processo de decisões na formulação da estratégia empresarial.
Kaplan (2004)	A estratégia não pode ser considerada um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente.
Porter (1999)	Estratégia é um caminho para a vantagem competitiva que determinará o desempenho da empresa.
Zacarelli (2000)	Define estratégia como um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações, envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações.
Mintzberg (2007)	A estratégia requer cinco definições: a) estratégia é um plano, b) estratégia é um padrão, c) estratégia é um truque, d) estratégia é uma perspectiva e e) estratégia é uma posição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia pode ser classificada em era do planejamento estratégico e era da competitividade, o Quadro 4 demonstra os períodos e os principais autores sobre o tema.

Quadro 4 - Principais Autores de Estratégia.

<b>Ano</b>	<b>Era</b>	<b>Publicação</b>
1957	Era do Planejamento Estratégico	<i>Leadership in Administration</i> de Philip Selznick.
1962		<i>Strategy an Structure</i> de Alfred D. Chandler.
1965		<i>Business Policy</i> de Edmund P. Learned e outros.
1965		<i>Corporate Strategy</i> de Igor Ansoff.
1970		Na década de 1970 surge a distinção de planejamento estratégico, tático e operacional, definições de negócio, de visão e missão da empresa, análise SWOT ( <i>Strengths, Weakness, Oportunities e Threats</i> ) que analisa as forças e fraquezas versus oportunidades e ameaças.

## Continuação do Quadro 4.

Ano	Era	Publicação
1980	Era da Competitividade	Nesta década o planejamento estratégico passou a ser desenvolvido com o objetivo de formular estratégias competitivas que possibilitam alavancar estratégias competitivas as empresas.
1980		Porter apresenta as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.
1990		Surge uma nova corrente do pensamento estratégico chamada <i>RBV</i> ( <i>Resource Based View</i> ) que enfatiza os fatores internos da empresa para a criação de vantagens competitivas a partir de seus recursos.
1990		Nesta década surge o <i>Balanced Score Card (BSC)</i> , considerado um sistema de gestão estratégica, que promove o alinhamento das ações internas aos objetivos estratégicos, utilizando indicadores para avaliar o desempenho sob quatro perspectivas.
1995		Hamel e Prahalad contribuem para a corrente do <i>RBV</i> com o conceito de competências essenciais.
2000		Surge um modelo quali-quantitativo, que alia as concepções de Porter, <i>RBV</i> e <i>BSC</i> denominado Campos e Armas da Competição (CAC).

Fonte: elaborado pelo autor.

### 2.3.2. Escolas da Administração Estratégica.

Ao revisar a literatura sobre a formulação da estratégia, Mintzberg et. al. (2000), identificaram que havia dez pontos distintos e estes eram refletidos na prática gerencial. Estes pontos de vista foram chamados de “Escolas de Pensamento” sobre a formulação de estratégia e são elas:

- A Escola do *Design*: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- A Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- A Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- A Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;

- A Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- A Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- A Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- A Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

As Escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento foram chamadas por Mintzberg et. al. (2000), de preditivas e possuem uma conceituação muito semelhante e, em muitos casos, são complementares entre si. O Quadro 5 apresenta um resumo das escolas da administração estratégica preditivas.

Quadro 5 - As Escolas da administração estratégica preditivas.

	Escola do <i>Design</i>	Escola do Planejamento	Escola do Posicionamento
Estratégia como:	Processo de Concepção	Processo Formal	Processo Analítico
Conceitos-chave	SWOT (Avaliação dos pontos fortes e fracos à luz das oportunidades e ameaças do ambiente)	Prever e preparar: objetivos, orçamentos, estratégias e programas.	Estratégias genéricas: Liderança em custo, diferenciação ou foco, matriz BCG / 5 forças de Porter / CAC. Aceita as premissas da escola do planejamento.

Fonte: Mintzberg et. al.(2000)

Mintzberg et. al. (2000 , p. 98), colocaram a Escola Empreendedora em uma posição contrária a Escola Preditiva:

Escola Empreendedora fez exatamente ao contrário (das escolas preditivas). Ela não só focalizou o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada à imagem e senso de direção, isto é a visão.

A Escola Empreendedora, segundo Mintzberg et. al. (2000), possui algumas premissas na formação da estratégia.

A estratégia existe na mente do líder, como perspectiva, especificamente um senso de direção ao longo prazo, uma visão de futuro da organização.

- a) O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, se consciente, enraizado na experiência e intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- b) O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
- c) Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global, e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- d) A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretrizes do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
- e) A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegido contra as forças de concorrência direta.

Por fim, Mintzberg et. al. (2000, p. 112), explicam que:

A escola empreendedora também apresenta algumas deficiências sérias. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calçada no comportamento de um único indivíduo; contudo, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Este permanece em grande parte uma caixa preta, enterrada na cognição humana... Assim, para a organização que estiver em dificuldade, a prescrição central desta escola pode ser demasiado óbvia e fácil: encontrar um novo líder visionário.

Como citado este novo líder visionário na realidade da micro e pequena empresa, a mudança em um momento de dificuldade pode tornar-se dificultosa e onerosa a uma pequena organização, desta forma, comprometendo a continuidade da atividade. Neste ponto a Escola Preditiva, contribui para estruturação e

continuidade da organização pela descentralização e compartilhamento da estratégia com todos os colaboradores.

### **2.3.3. O Problema de Estratégia.**

Segundo Alves, (2004, p.31), o “problema é construir uma ordem ainda invisível de uma desordem visível e imediata”, o que implica na pressuposição de que há a ordem e que é possível descobri-la. Segundo Kilmann (1977), problema é uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada.

Sob a perspectiva da Teoria da Decisão todo problema administrativo equivale a um processo de decisão e os problemas podem ser classificados em estruturados e não estruturados.

O problema estruturado é perfeitamente definido, pois suas variáveis são conhecidas (MITROFF e SAGASTI, 1973).

Para o problema estruturado há três tipos de decisão que Raiffa (1977), aponta:

- a). Decisão sob certeza, situação na qual a cada alternativa de ação corresponde um único resultado, as variáveis e os níveis de influência dos fatores externos são conhecidos, e a relação entre ação e suas consequências é determinística;
- b). Decisão sob-risco, situação na qual a cada alternativa de ação podem corresponder diversos resultados, cada um com determinada probabilidade que é conhecida ou pode ser estimada. As variáveis e os níveis de influência dos fatores externos são conhecidos, e a relação entre ação e suas consequências é probabilística.
- c). Decisão sob incerteza, situação na qual os resultados que podem decorrer de cada alternativa de ação não são conhecidos, as variáveis são conhecidas, mas não os níveis de influência dos fatores externos, e as probabilidades não são conhecidos ou não podem ser determinadas com alguma certeza.

O problema não estruturado não pode ser perfeitamente definido, pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com

alguma certeza. É o caso dos problemas da Teoria dos Jogos, nome impróprio, mas tradicional desde seu batismo por Von Neumann e Morgenstern (1944), para designar os métodos matemáticos de escolha de estratégias em situações onde há mais de um agente decidindo num ambiente de disputa competitiva.

Além das características dos problemas da Teoria dos Jogos, os problemas de estratégia empresarial geralmente são dinâmicos, não cooperativos e com informação incompleta, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses e neste ponto é que se torna fundamental o papel da inteligência competitiva, como será descrito a seguir.

Qualquer um desses três tipos de problemas pode ser perfeitamente modelado matematicamente, enquanto que o problema de estratégia, devido suas características, que serão tratadas a seguir, apresenta muita dificuldade para ser modelado.

Contador (2008), afirma que estratégia é um problema:

- a. Uma vez que procura eliminar uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada;
- b. Não estruturado devido a impossibilidade de defini-lo perfeitamente, uma vez que as variáveis e a inter-relação entre elas não podem ser determinados com alto nível de certeza. Não existe uma perfeita definição de causa/efeito;
- c. Dinâmico e com informação incompleta, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses;
- d. De incerteza, com insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis;
- e. Não é um problema de lógica (pessoas de idêntica capacidade chegam a resultados diferentes), e exige, portanto, decisão e não solução.

Para Zaccarelli (2002), as decisões, de fato, não são lógicas e dependem do grau de incerteza da situação apresentada e do ponto de vista de cada participante em relação aos riscos. Quando se têm todas as informações em relação ao problema, não há incerteza, ou seja, a decisão é lógica e pessoas diferentes chegam ou podem chegar a uma mesma solução. Apesar da possibilidade de se

prever determinada reação do concorrente a uma decisão estratégica da empresa, não se pode prever a intensidade dessa reação. A reação do concorrente pode gerar uma reação da empresa e assim por diante, configurando um jogo, ou seja, um jogo competitivo.

Ainda segundo Zacarelli (2000), o problema de estratégia visa a passagem de uma situação para outra, quando a empresa não está satisfeita com a sua situação e deseja passar para uma situação melhor, poderá se deparar com inúmeros problemas que podem dificultar a atingir seu objetivo e estes problemas não podem ser resolvidos pela lógica. Afirma que não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como, não existe estratégia errada e sim estratégia que deu errada.

Não sendo estratégia, um problema de lógica será possível desenvolver um artefato que permita a formulação da estratégia competitiva?

Zacarelli (2000), afirma que tratar a estratégia como problema é fundamental e distingue decisão lógica de decisão estratégica: A primeira é caracterizada por situações onde existe uma quantidade de informações suficientes para resolução do problema e a segunda não existem certezas, as informações são insuficientes e os oponentes possuem reações imprevisíveis.

Ainda segundo Zacarelli (2000), na decisão estratégica, a existência de informações relevantes, permitirá o agente resolver com lógica e acerto, mas se não possuir a decisão poderá não ser lógica e isto implica em correr riscos. A estratégia não é um problema de lógica.

Zacarelli (2000), destaca que a decisão estratégica é seguida de uma reação dos oponentes, o que obriga uma nova tomada de decisão estratégica. Desta forma há interações sucessivas, o que caracterizam um jogo competitivo.

A estratégia pode ser classificada como um problema de passagem de uma situação insatisfatória para uma situação desejável e viável a ser alcançada (longo prazo). As metodologias, atualmente consideradas ultrapassadas, começavam com a definição de objetivos e foram substituídas pela percepção de problema de estratégia.

A escolha do método para desenvolvimento do artefato deve contemplar um sistema com os processos bem definidos para a coleta e tratamento de informações que possam antecipar as tomadas decisões neste “jogo competitivo”.

Na seção seguinte serão analisadas quatro correntes que parecem esgotar os modelos e as técnicas disponíveis na literatura que podem auxiliar na formulação da estratégia competitiva da empresa, quais sejam: o pensamento de Michael Porter, a Visão baseada em Recursos – *RBV*, o *Balanced Scorecard* e o Modelo de Campos e Armas da Competição – *CAC*.

O objetivo dessa análise é fornecer subsídios para entender como cada um desses modelos pode contribuir para gerar um artefato para a formulação da estratégia competitiva da empresa. A análise será conduzida com o objetivo de identificar em cada modelo a presença das características necessárias do artefato, que é o objeto desta dissertação.

#### **2.3.4. O Modelo de Michael Porter (As cinco forças competitivas da indústria, a cadeia de valores e posicionamento estratégico).**

O modelo de Michael Porter refere-se à decisão estratégica em três níveis hierárquicos: superior, intermediário e inferior. No nível superior busca localizar o ramo de negócio (ao qual Porter chama de indústria), em que a empresa deve atuar; no nível intermediário busca diferenciar a empresa de seus concorrentes para despertar e atrair o interesse de seus clientes e no nível inferior busca identificar as atividades funcionais que devem ser executadas de forma mais eficaz para estabelecer vantagens competitivas.

O Quadro 6 demonstra como os objetivos são atingidos e discutidos a seguir.

Quadro 6 - Níveis de decisão estratégica

Nível	Objetivo	Utiliza
Superior	Localizar o ramo da indústria em que a empresa deve atuar	As cinco forças que afetam a competição e a análise da rentabilidade de diversas indústrias.
Intermediário	Diferenciar a empresa de seus concorrentes	Posicionamento estratégico através das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.
Inferior	Identificar as atividades funcionais que devem ser executadas da forma mais eficaz.	Utiliza a análise da cadeia de valores.

Fonte: Porter (1986).

### **As cinco forças competitivas da indústria.**

Para Porter (1986), o ponto de partida para a formulação da estratégia competitiva é conhecer a estrutura da indústria para decidir em que negócio atuar. Analisar e entender o ambiente em que a empresa está inserida com o objetivo de buscar uma posição nesse ambiente, defendendo-se de suas ameaças e influenciando-as a seu favor.

Para compreender o ambiente em que a empresa está inserida, Porter (1986), identificou cinco forças básicas, que combinadas representam a estrutura da concorrência da indústria em que atua. A partir desse modelo, a empresa tem condições de identificar seus pontos fortes e fraquezas para escolher a estratégia que lhe dê melhor resultado.

As cinco forças são ilustradas na Figura 1 e descritas abaixo.

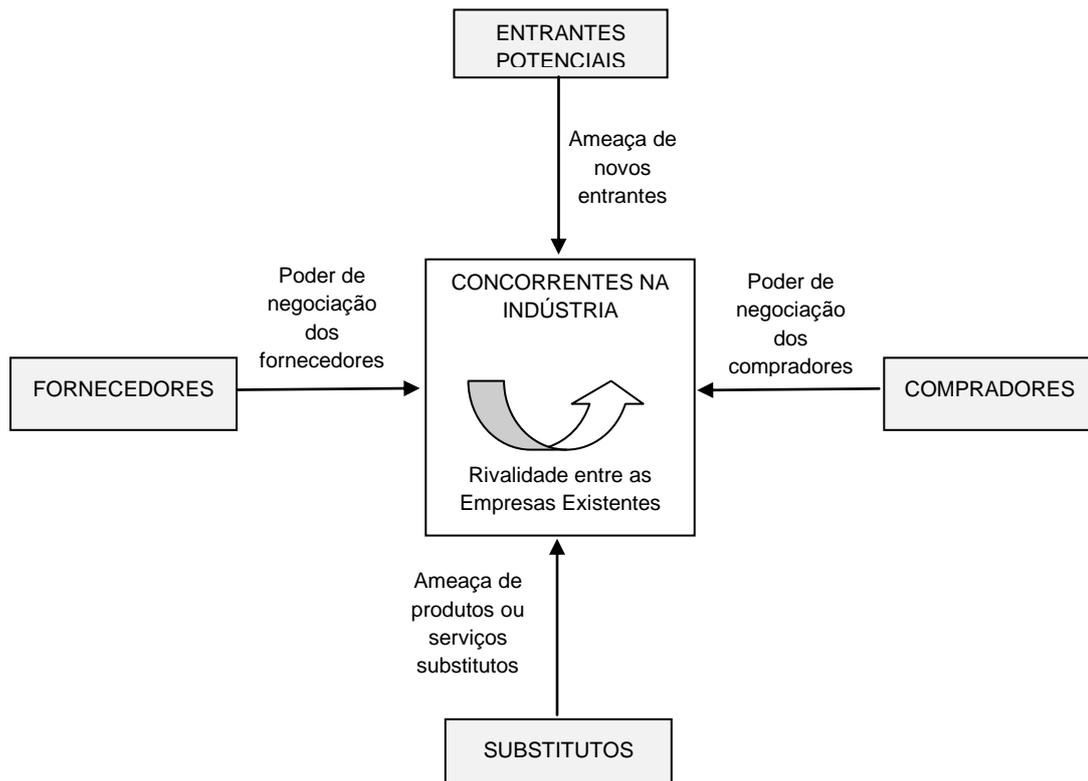


Figura 1 - As cinco forças de Porter.  
Fonte: Porter (1986)

- Rivalidade entre as Empresas Existentes: refere-se à concorrência direta entre empresas de um mesmo mercado com produtos pouco diferenciados entre si. Concorrem em preço, inovação e *marketing* com uma concorrência agressiva que afeta a rentabilidade.

- Entrantes Potenciais: refere-se à entrada de novas empresas ao mercado com a realização de investimentos que trazem novas capacidades, com o objetivo de conquistar uma fatia do mercado, com isto as empresas participantes terão a sua rentabilidade reduzida.

- Poder de Negociação dos Fornecedores: capacidade de “imposição” dos fornecedores que podem praticar preços maiores por deterem produtos exclusivos, existência de poucos fornecedores ou até mesmo através da recusa de fornecimento.

- Poder de Negociação dos Clientes: os compradores que possuem grandes volumes de compra exigem menores preços e melhor qualidade, colocando a empresa sobre pressão em uma concorrência acirrada.

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: refere-se a capacidade das empresas produzirem produtos ou prestarem serviços substitutos ou similares que atendam as necessidades dos clientes.

### **Posicionamento Estratégico**

Segundo Porter (2009), a empresa busca um posicionamento estratégico realizando suas funções de forma diferenciada à concorrência ou produzindo algo reconhecido pelos compradores como diferente e único. Este conceito integra as estratégias genéricas e as atividades internas com um papel importante na busca de fatores de diferenciação.

Os posicionamentos de Porter (2009), são:

- O posicionamento baseado na variedade (produtos e serviços): consiste na escolha de apenas alguns tipos de produtos e serviços, que satisfazem um subconjunto das necessidades dos clientes, os quais a empresa é capaz de produzir melhor que os seus concorrentes, utilizando um conjunto de atividades diferentes.

- O posicionamento baseado nas necessidades (grupo de clientes): consiste em atender a maioria das necessidades de um segmento específico de clientes, a partir de um conjunto de atividades diferenciadas.

- O posicionamento baseado no acesso (segmentação de clientes): consiste na segmentação dos clientes, que possuem necessidades parecidas, mas são acessados de forma diferente, seja em função de sua localização, porte ou outra situação que seja necessário um conjunto de atividades diferentes para melhor alcançá-lo.

Para Porter (2009), a tomada de decisão sobre o posicionamento, não é determinada pelas atividades que a empresa exercerá e como as irá desenhar, mas

também como elas irão se relacionar entre si. São três tipos de compatibilidade de atividades descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de compatibilidade de atividades.

<b>Nível</b>	<b>Compatibilidade</b>	<b>Benefícios</b>
Primeiro Nível	Consistência simples entre cada atividade e a estratégia geral.	As vantagens competitivas se acumulam ao invés de se dissiparem.
Segundo Nível	Reforço mútuo das atividades	As atividades se complementam possibilitando a redução do custo associado.
Terceiro Nível	Otimização de todo o esforço envolvendo o primeiro e segundo nível.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Porter (2009), a empresa possui vantagem competitiva quando integra um sistema de atividades, que lhe permita reduzir os custos e aumentar a diferenciação. O aperfeiçoamento da eficácia operacional surge quando uma atividade faz com que melhore o desempenho de outras atividades, tornando mais difícil aos concorrentes a sua imitação, a não ser que consiga copiar o sistema completo, o que poderá acarretar em investimentos consideráveis.

Porter (2009), destaca que a eficácia operacional através da busca de produtividade, qualidade e velocidade a partir da utilização de ferramentas gerenciais podem tornar a empresa mais enxuta e ágil. Porém, estes ganhos com melhorias operacionais, não refletiram muitas vezes em rentabilidade sustentada.

Para Porter (2009), tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior de uma empresa. Uma empresa somente é capaz de superar em desempenho se conseguir estabelecer uma diferença que seja preservada, proporcionando maior valor aos seus clientes ou gerando valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Ainda segundo Porter (2009), para a empresa desenvolver e manter posicionamento estratégico diferenciado é necessário seguir seis princípios:

- 1) Ter um objetivo certo que traga superioridade em longo prazo no retorno sobre o capital investido.

- 2) Ter um conjunto de benefícios para os clientes diferentes dos concorrentes.
- 3) Executar atividades diferentes a dos concorrentes ou executá-las de forma diferente, gerando desta forma uma cadeia de valor específica.
- 4) As opções de posicionamento devem ser excludentes, abrindo mão de algumas características de produtos ou atividades para serem inigualáveis em outras. Estas opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades.
- 5) As atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadoras, dificultando a reprodução pelos concorrentes.
- 6) Continuidade de direção.

O lema da estratégia competitiva para Porter (2009), é ser diferente a partir da escolha de um conjunto de atividades de modo diferente ou diferenciadas em relação aos concorrentes, desta forma gerando um mix único de valores aos clientes.

### **A Cadeia de Valores**

No nível de decisão estratégica inferior, Porter (1989), identifica as atividades funcionais que devem ser executadas da forma mais eficaz, utiliza-se a análise da cadeia de valores. Uma empresa pode ser entendida como um conjunto de nove atividades divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente e atividades de suporte que existem para apoiar as atividades primárias conforme ilustrado na Figura 2.

O conceito central é que a vantagem competitiva da empresa se origina do reflexo da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação. Entender as relações (método sistêmico), ou como denominada de elos entre cada atividade é de vital importância para a empresa obter e sustentar uma vantagem competitiva.

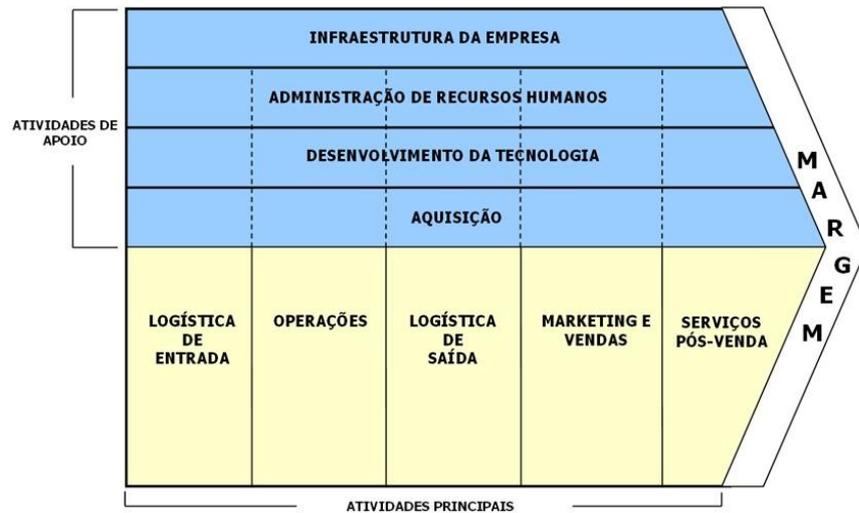


Figura 2 - A empresa como subsistemas e cadeia de valores.  
Fonte: Porter (1989).

Porter (1989), apresentou uma sólida base técnica para a comparação dos setores industriais e da concorrência organizacional, e estabeleceu uma metodologia para esta análise, servindo de base para alguns estudiosos que até hoje seguem seu modelo e destacam também a importância da identificação dos pontos fortes e fracos das empresas para a elaboração de um planejamento e declarou em sua obra:

As ideias do livro resistiram ao tempo porque abordaram os aspectos fundamentais subjacentes à competição de uma forma independente das especificidades de concorrência entre as empresas. As mudanças tecnológicas, novas ferramentas gerenciais, a Internet e tudo o que mudou desde o lançamento do livro que contribuiu para as bases desta visão de planejamento, não modificaram a análise estrutural de posicionamento e as forças competitivas nos mercados.

### 2.3.5. O Modelo RBV (*Resource Based View*).

Durante a década de 1980, pensava-se que o sucesso das empresas vinha do seu adequado posicionamento, baseada na análise do ambiente externo ou estrutura da indústria, segundo Porter a influência dos recursos e das competências da empresa na escolha da estratégia passaram a ser praticamente desprezadas.

No final da década de 1980, através dos estudos de Hansen e Wernerfelt (1989), Barney (1991) e Rumelt (1991), foi demonstrado que a influência das características intrínsecas da empresa sobre a sua rentabilidade são mais influentes

do que a influência do setor ao qual pertencem. Estes estudos trouxeram contribuições sobre as características dos recursos que se transformam em uma vantagem competitiva sustentável, dando origem a corrente do pensamento chamada de RBV (*Resource Based View*) ou (VBR) Visão Baseada em Recursos.

Os recursos são ativos que a empresa controla e podem ser usados para criar e implementar estratégias e se classificam em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis podem ser classificados em quatro categorias: 1) recursos financeiros, como a capacidade da empresa obter capital financeiro, 2) recursos organizacionais, como sistemas de gestão, 3) recursos físicos, como equipamentos para a empresa e 4) recursos tecnológicos como patentes e marcas registradas como afirma Barney (1991).

Segundo Barney (1991), na RBV o comportamento estratégico da empresa é baseado na: seleção, obtenção, disposição de recursos e no desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação, que resultam em vantagem competitiva e diferenciação de seus concorrentes.

Para Hitt et. al. (2008), a RBV sugere que a formulação da estratégia competitiva seja realizada de dentro para fora, identificando-se os recursos e capacitações que a empresa possui e que possam gerar vantagem competitiva para a partir disto, localizar uma indústria (setor) atrativa para atuação e selecionar a estratégia que permita utilizar melhor os seus recursos e capacitações em relação às oportunidades no ambiente externo.

Segundo Barneys e Hesterley (2007), a principal ferramenta para analisar os diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui e o potencial para gerar vantagem competitiva é o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). Quatro questões devem ser levantadas pela empresa para analisar um recurso ou capacidade e determinar seu potencial competitivo.

- 1) O valor: o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça do ambiente?
- 2) A raridade: o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?

- 3) A imitabilidade: as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo
- 4) A organização: as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custos para imitar?

O Quadro 8 apresenta as consequências competitivas e as implicações no desempenho da empresa decorrentes da combinação dos critérios: valor, raridade, imitabilidade e organização. Esse quadro apresenta a determinação do valor estratégico das capacitações ou recursos de uma empresa.

Quadro 8 - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva.

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

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskison (2008).

Para Goldenberg et. al. (2003), os recursos por si só não geram vantagem competitiva e adquirem uma maior probabilidade de ser a fonte de vantagem competitiva quando integrados para formar uma capacitação. Se esta capacitação gerar vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, ela passa a ser uma competência essencial.

### **2.3.6. *Balanced Scorecard.***

O *Balanced Scorecard* (BSC), segundo Kaplan e Norton (1997), é um instrumento gerencial que avalia os resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, preservando as medidas financeiras e focando em outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.

As ações gerenciais são acompanhadas pelos relatórios financeiros, orientados para o alcance de metas em relação a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas.

O BSC traduz a missão, visão e estratégia da empresa em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazo organizado em quatro perspectivas de desempenho, ilustrada na Figura 3.

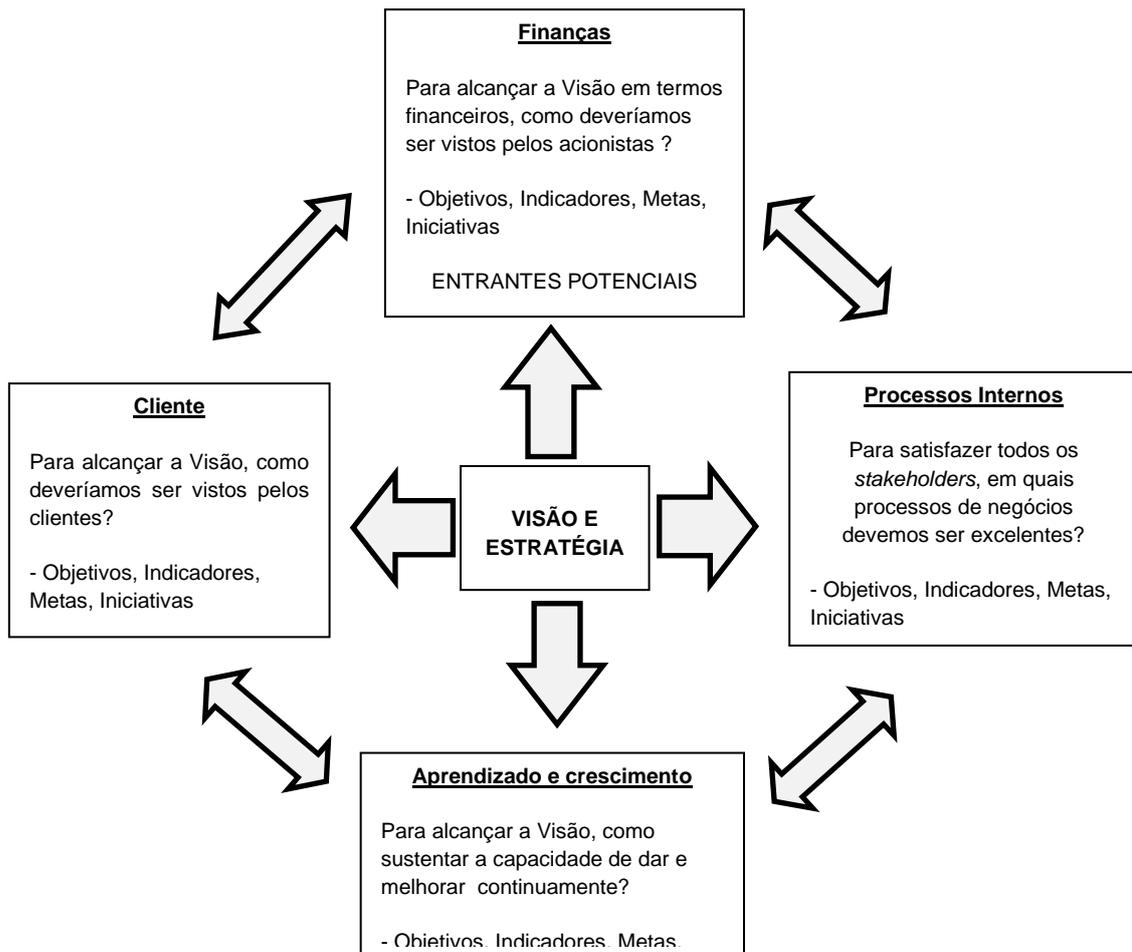


Figura 3 - Perspectiva do BSC.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997), as perspectivas de desempenho são:

a.) Financeira: indica os resultados financeiros, expressos por medidas de crescimento do faturamento, rentabilidade, lucratividade e custos. A questão básica que se coloca nesta perspectiva é: para alcançar os resultados financeiros desejados como deveríamos ser vistos pelos acionistas?

b.) Clientes: permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de clientes em cada segmento de negócio, a partir de medidas como satisfação do cliente, participação no mercado, imagem da empresa. A questão básica nessa perspectiva é: para alcançarmos a visão como deveríamos ser vistos pelos clientes?

c.) Processos internos: orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, índices de produtividade, inovação entre outros. Os indicadores dos processos internos demonstram como a excelência operacional gera impacto na satisfação dos clientes e nos objetivos financeiros. A questão básica nessa perspectiva: para satisfazermos todos os *stakeholders*, em quais processos de negócios devemos ser excelentes?

d.) Aprendizado e crescimento: Atua sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação. A questão básica nessa perspectiva é: Para alcançar a visão, como sustentar a capacidade de mudar e melhorar continuamente?

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC tem como objetivo principal o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos através do:

- a. Processo de comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas: todos os funcionários devem conhecer quais são os objetivos estratégicos para o sucesso da empresa, através de um processo de comunicação eficiente, ficando as iniciativas de melhorias alinhadas aos fatores críticos de sucesso, não apenas em curto prazo, mas em relação à formulação e implementação de uma estratégia que produza desempenho excepcional em longo prazo.
- b. Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia: tradução pela alta administração da estratégia da empresa ou de suas unidades de negócios, em objetivos específicos, relacionando-os de forma clara e simples através da demonstração da relação de causa e efeito nas

perspectivas financeiras dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.

- c. Planejamento e estabelecimento de metas e iniciativas alinhadas com as estratégias: o BSC gera maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional através da integração para a melhoria contínua, a reengenharia dos processos críticos e programas de melhoria. Os objetivos e metas nas quatro perspectivas em relação de causa e efeito deverão transformar as unidades de negócios e a organização como um todo.
- d. Melhoria do *feedback* gerando aprendizado e conhecimento: este processo incorpora ao BSC o contexto do aprendizado para o alcance dos objetivos estratégicos e cria instrumentos para o aprendizado organizacional. Cria procedimentos de *feedback* sobre a estratégia e testa as hipóteses na qual ela se baseia, monitorando e ajustando a sua implementação e efetuando mudanças na própria estratégia, se necessário.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), todo sistema de gestão e indicadores para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas atividades se relacionam com um melhor desempenho financeiro.

A Figura 4 demonstra que o retorno sobre o capital investido é um indicador de resultado (efeito), alcançado através dos vetores de desempenho em relação aos clientes de: nível de venda, pontualidade das entregas, índice de satisfação a consequente lealdade dos clientes. Para que estes vetores de desempenho sejam atendidos é necessário que a empresa reduza e promova a melhoria do ciclo dos processos internos que por sua vez são obtidos através da capacidade do funcionário através do vetor de aprendizado e crescimento.

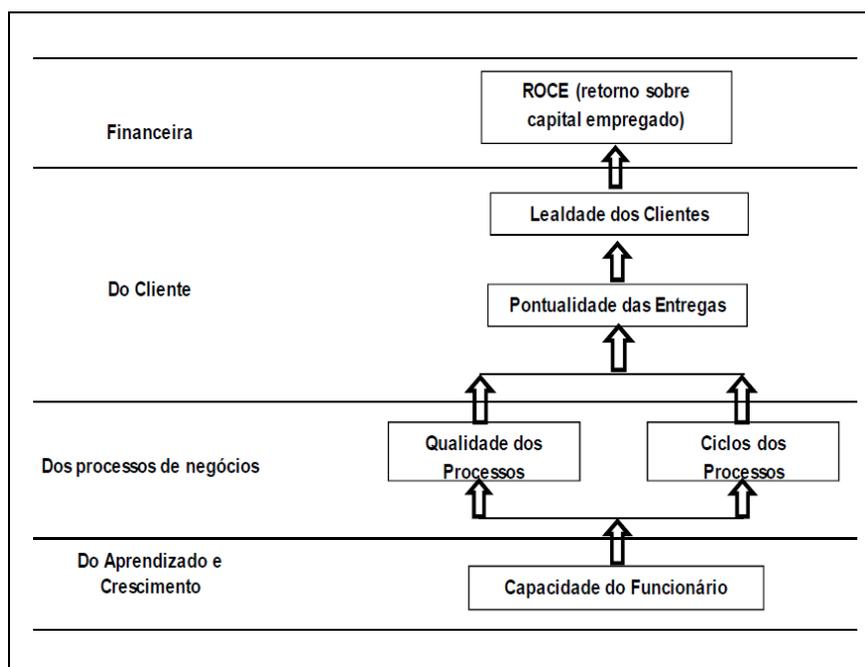


Figura 4 - Cadeia de relação de causa e efeito nas quatro perspectivas do BSC.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Verifica-se que o alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações não é automático, sendo necessário identificar em cada perspectiva as ações necessárias que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o acompanhamento mantém indicadores de desempenho de curto prazo, agregado a medidas de médio e longo prazo para projetar os resultados futuros. Os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho possuem influência uns sobre os outros, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores o *BSC* pode subsidiar o diagnóstico de competências necessárias à realização de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Para a implantação do BSC, Kaplan e Norton (1997), sugerem um plano sistemático fundamentado nas quatro etapas:

1. Arquitetura do programa de medição: compreensão e análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro, resgatando as diretrizes estratégicas e analisando sua coerência com os direcionadores.
2. Inter-relacionamento de objetivos estratégicos: definir os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-os entre si.

3. Escolha dos indicadores estratégicos: seleção de indicadores específicos que melhor comuniquem o significado da estratégia.

4. Elaboração do plano de implementação: metas, planos de ação e responsáveis com o objetivo de direcionar a implementação da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), as perspectivas se relacionam umas com as outras em uma relação de causa e efeito e podem ser mais bem visualizadas através de um mapa estratégico. Este deve mostrar toda a arquitetura do sistema, deixando claras as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e descrevendo o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis aos clientes e, conseqüentemente em resultados financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a melhor maneira de construir o mapa estratégico é por um processo *top down*, organizando os objetivos das quatro perspectivas em relação às proposições de valor e processos críticos. A perspectiva de aprendizado e crescimento passa a ser fundamental na estratégia, por definir os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades e relacionamento com os clientes em níveis cada vez mais elevados e envolvem as três principais categorias: 1) competências estratégicas; 2) tecnologias estratégicas; 3) clima para a ação.

Sohn et. al. (2003), apresentam um conjunto de medidas, identificadas no Quadro 9, que demonstram forte relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho e podem servir de base para as empresas construírem seus próprios indicadores.

Quadro 9 - Medidas Propostas para o BSC.

Perspectivas do BSC	Grupo de Medidas
Financeira	Crescimento da Receita Investimentos Lucratividade Utilização dos ativos Custo unitário Fluxo de caixa

Continuação do Quadro 9.

<b>Perspectivas do BSC</b>	<b>Grupo de Medidas</b>
Cliente	Rentabilidade por cliente Conquista de novos clientes Retenção de clientes Satisfação de clientes Participação de mercado Reconhecimento da Marca Preço em relação aos concorrentes
Processos Internos	Pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços Identificação de mercados Gerenciamento da relação com clientes Processos operacionais Meio ambiente Inovação Leis e regulamentos Saúde e Segurança
Aprendizado e Crescimento	Conhecimentos e habilidades Compartilhamento dos conhecimentos Infraestrutura e tecnologia das informações Cultura organizacional Benefícios e retenção de talentos

Fonte: Adaptado de Sohn et. al. (2003)

O *BSC* é um instrumento para administração da estratégia em um contexto de longo prazo, conduzindo a um sistema de gerenciamento, comunicação de metas e objetivos através de indicadores de desempenho, caracterizando-se principalmente, como um modelo para desenvolvimento da estratégia operacional através do alinhamento das ações internas, com a finalidade de implementar a estratégia de negócio.

Se a estratégia não possuir caráter competitivo, o *BSC* passa a ser um implementador do planejamento estratégico da organização, descrito na Figura 5.

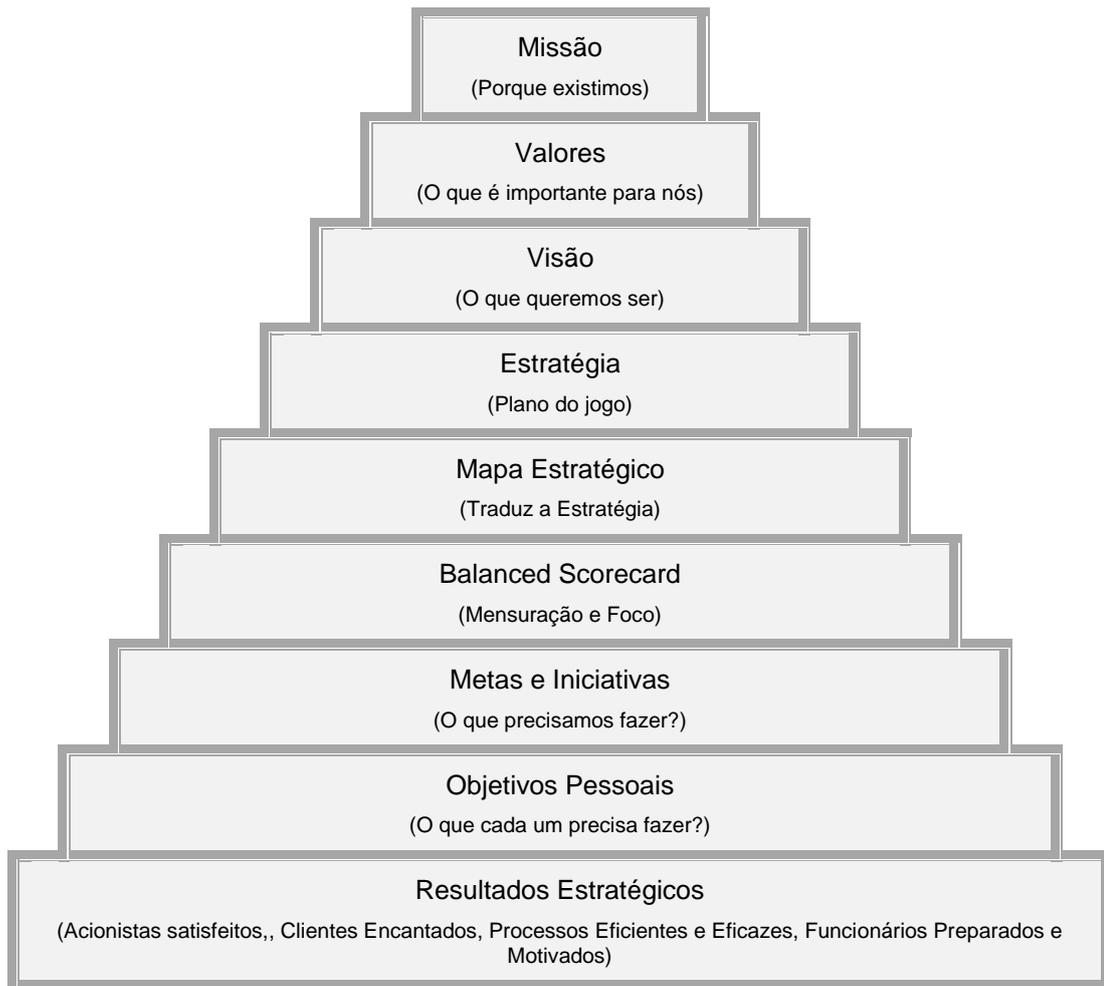


Figura 5 - Função do BSC na implantação da estratégia competitiva.  
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

### 2.3.7. O Modelo de Campos e Armas da Competição.

#### Conceitos iniciais

Os conceitos iniciais do modelo de Campos e Armas da Competição foram lançados em 1995 e segundo Contador (2008, p. 17), este modelo possui a seguinte 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.

Segundo Contador (2008), o modelo nasceu da ideia de separar as chamadas vantagens competitivas em duas formas: a primeira identificando o interesse do cliente, chamada de campos da competição e as que não lhe interessa, chamada de armas da competição.

A vantagem do modelo é evidenciar o que pode ser uma vantagem competitiva, ou seja, os campos da competição. Segundo Contador (2008), autor do modelo, só existe vantagem competitiva nos campos da competição e as armas da competição são meios que a empresa utiliza para tornar-se competitiva em um ou mais campos da competição.

O modelo procura entender, analisar e explicar como as empresas competem e, neste contexto, propor medidas destinadas a ampliar a competitividade, formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio. A tese do modelo foi comprovada por meio de pesquisa de campo conduzida pelo autor junto a 12 setores econômicos, envolvendo 176 empresas, segundo Contador (2008).

### **Aplicações do Modelo de Campos e Armas da Competição.**

Segundo Contador (2008), o Modelo de Campos e Armas da Competição tem sido aplicado para: a) entender, analisar e explicar como grupos de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si; b) entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação às concorrentes; c) diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa; d) aumentar a competitividade de uma empresa; e) formular a estratégia competitiva de negócio da empresa; f) formular as estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio; g) alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa, h) determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa e i) identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

### **A concepção do modelo CAC sobre competitividade.**

O modelo CAC entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva.

CONTADOR (2008, p. 46), define “vantagem como qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si

mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já vantagem competitiva é “uma condição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, propiciando condição de superioridade em relação a um concorrente”.

Desta forma torna-se importante definir competitividade e vantagem competitiva sob a concepção do modelo de Campos e Armas da Competição:

- a. Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada à rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Ainda segundo Contador (2008), a competitividade é decorrente das vantagens competitivas.
- b. Vantagem competitiva é definida como uma posição de superioridade e valorizada pelo cliente, a que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior (CONTADOR, 2008).

Para o modelo CAC, são quatro os condicionantes da competitividade: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada 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 da competição para a empresa e separá-las em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade das armas da competição.

#### **Indicadores de competitividade.**

A escola da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*) entende que a competitividade é consequência dos recursos e ações da empresa, são os recursos e ações da empresa que determinam a sua competitividade.

Outros autores entendem ser mais competitiva aquela empresa que possuir resultado econômico-financeiro superior ao das concorrentes (CONTADOR, 2008).

O modelo de CAC define empresa competitiva como aquela capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de

crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).

Sendo o modelo CAC qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa necessariamente ser medida. Uma medida de competitividade tem dupla aplicação: possibilita a comparação entre empresas do mesmo setor e a avaliação das decisões de uma empresa na sua competitividade.

### **A Concepção do Modelo CAC Sobre Estratégia de Negócio e Estratégia Operacional.**

Para o modelo CAC, a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou empresa num mercado, sua essência está na escolha dos campos da competição e campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A estratégia de negócio versa basicamente sobre quatro questões: 1) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); 2) definição da linha de produtos; 3) definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e 4) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008). Para o modelo CAC a essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

No modelo CAC, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e é a definição das ações internas que são necessárias para a implementação da estratégia competitiva de negócio. A condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa, ou seja, alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

A formulação da estratégia operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma. Estas evidenciam a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentem sua competitividade (CONTADOR, 2008).

Pelo modelo CAC a estratégia de posicionamento é a definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a serem oferecidos num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda às exigências, às necessidades, às preferências, expectativas ou aos anseios dos clientes e/ou consumidores em termos de preço, produto, prazo e imagem. É, portanto, a definição de uma posição estratégica do produto e da empresa no mercado (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), uma vez definido o par produto/mercado, o seu campo da competição representa a estratégia de posicionamento. Estabelecer a estratégia competitiva da empresa significa formular sua estratégia competitiva de negócio e definir suas estratégias competitivas operacionais.

Definições segundo Contador (2008), de estratégia de negócio e operacional:

- Estratégia competitiva de negócio é a estratégia para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado a partir da escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado.
- Estratégia competitiva operacional são as ações internas da empresa para a implementação da estratégia competitiva de negócio. Consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na definição do nível de excelência (chamado de intensidade pelo autor) com que cada arma deve ser implementada. A definição da intensidade das armas para competir em cada campo da competição é chamada de alinhamento das armas aos campos.

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

### **Definição de Produto, Consumidor, Cliente, Valor e Preço.**

Para Kotler (1995), produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Segundo Contador (2008, p.23):

[...] produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho, pode ser tangível ou intangível. Para o modelo de Campos e Armas da Competição, tanto um bem quanto um serviço é denominado produto.

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

Contador (2008), define valor como sendo a diferença entre o benefício do produto e o custo total para o cliente. Portanto, criar valor para o cliente é oferecer-lhe um produto cujo benefício seja maior que o custo total percebido por ele. A grande diferença entre valor e preço está na sua objetividade, enquanto o primeiro é subjetivo, pois uma determinada peça de arte ou quadro pode oferecer diferentes níveis de valores conforme a pessoa que o avalia, o preço possui conotação objetiva, expressa por unidade ou quantidade financeira.

O valor real de um produto, processo ou sistema é o grau de aceitabilidade de um produto pelo cliente e, portanto, é o índice final do valor econômico. Quanto maior é o valor real de um item sobre outro que sirva para a mesma finalidade, maior será a probabilidade de vencer a concorrência.

O valor real de um item depende tanto de condições locais quanto temporais. Assim, uma geladeira vale mais em regiões tropicais do que no Polo Norte, acessórios para árvore de Natal valem mais em dezembro do que em março (CSILLAG, 1995).

### **Produto, o Protagonista da Competição.**

Quais são as causas da competitividade? Quais são as condições para a empresa ser competitiva? Como uma empresa deve agir para se tornar mais competitiva? Há unanimidade de pensamento quanto a primeira causa possuir um produto adequado ao mercado a que se destina (CONTADOR, 2008).

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

adequado ao mercado e também ao campo da competição e o campo da competição precisa ser 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 suas 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 por várias armas da competição) (CONTADOR, 2008).

### **Segmentação de Mercado e Posicionamento.**

Uma empresa que decide operar em um mercado amplo e diversificado reconhece, frequentemente, que não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigências de compra.

Para Kotler (1995), os mercados consistem em compradores que se diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra e qualquer destas variáveis pode ser usada para segmentar um mercado.

Segmentos de mercado são grupos identificáveis dentro de um mercado, como compradores de carros que procuram transporte básico, que procuram alto desempenho e que buscam segurança. Nicho de mercado é um grupo definido como menor e que pode estar à procura de uma combinação especial de benefícios. Podemos citar como exemplo a *Porsche*, que obtém preço alto para seus carros, porque seus compradores leais sentem que nenhuma outra empresa automobilística oferece um conjunto de benefícios que os atendem com tanta precisão (KOTLER, 1995).

Segmentação de mercado é um processo de examinar as diferenças entre os compradores (CRAVENS, 1994). O objetivo de entender tal segmentação foi perseguido por meio do uso do modelo proposto por Bonoma e Shapiro (1991). O modelo sugere que as variáveis úteis para segmentar o mercado organizacional

podem ser agrupadas em nichos concêntricos: o mais externo representando as variáveis demográficas e o mais interno as características pessoais dos membros.

O posicionamento mostra como uma empresa ou marca é distinguida de seus concorrentes.

Para Cravens (1994), o conceito de posicionamento, representa o significado que a empresa quer que seja atribuído ao seu produto, deve estar ligado às necessidades e aos desejos do comprador.

Para o modelo de Campos e Armas da Competição, segmentação de mercado é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer essas especificidades (CONTADOR, 2008).

Deve-se segmentar o mercado para poder aplicar com maior eficácia o modelo, por dois motivos: 1) o mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado; 2) o segmento de mercado pode ser diferente para diferente produto, segundo Contador (2008).

### **O Par Produto/Mercado**

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

O modelo CAC postula que um *mix* de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par produto/mercado.

Assim, o modelo CAC segue os seguintes passos: 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 coadjuvantes para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008). Este modelo mostra com clareza os campos em que a empresa pode obter vantagem competitiva. A configuração em 14 campos da competição possibilita visualizar 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).

### **Conceitos e Definições de Campo da Competição.**

Formalmente, campo da competição é definido como 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. As vantagens competitivas são aquelas que interessam ao comprador, segundo Contador (2008).

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

O modelo CAC apresenta 14 campos da competição que, segundo o autor, parecem ser suficientes para expressar a forma como as empresas competem, pois em todas as aplicações feitas pelo autor realizadas de 1990 a 2007 envolvendo 471 empresas, sempre foi possível representar a estratégia competitiva de cada uma dessas empresas por meio desse conjunto de 14 campos. Contudo, observa Contador (2008) que, em tese, poderá ocorrer alguma situação em que essa configuração não seja adequada, capaz e suficiente e que, no futuro poderão surgir novos campos quando os clientes passarem a valorizar novas características dos produtos ou das empresas. Os 14 campos e as várias formas de combinação desses campos, são as alternativas para uma empresa se diferenciar. Os campos da competição são agregados em cinco macrocampos, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Configuração dos campos da competição.

<b>Macrocampo da competição em preço</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. preço propriamente dito</li> <li>2. condições de pagamento</li> <li>3. prêmio ou promoção</li> </ol>
<b>Macrocampo da competição em produto (bem ou serviço)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. projeto do produto</li> <li>5. qualidade do produto</li> <li>6. diversidade de produtos</li> </ol>

Continuação do Quadro 10.

<b>Macrocampo de competição em atendimento</b>
7. acesso ao atendimento 8. projeto de atendimento 9. qualidade de atendimento
<b>Macrocampo de competição em prazo</b>
10. prazo de entrega do produto 11. prazo de atendimento
<b>Macrocampo da competição em imagem</b>
12. do produto e da marca 13. de empresa confiável 14. em responsabilidade social (cívica e preservacionista)

Fonte: Contador (2008)

### **Conceito e Definição de Competir num Campo.**

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

Entenda-se, para facilitar a explicação, o conjunto das armas da competição como sendo o arsenal da empresa. No campo militar, do arsenal são retiradas as armas para um combate. E, de acordo com o tipo de combate, são retiradas as armas apropriadas. Todas são armas de combate (aqui denominadas armas da competição), mas só algumas serão utilizadas – e o que determina quais serão utilizadas é o tipo do combate (CONTADOR, 2008).

Analogamente, do arsenal das armas da competição da empresa são retiradas as armas para competir em determinado campo. A relevância da arma para a competitividade (mais especificamente, para os campos da competição) da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada para competir num campo. Ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição.

Pelo critério de relevância, as armas da competição da empresa são classificadas em armas relevantes, armas semi-relevantes e armas irrelevantes para cada campo da competição.

Arma relevante pertence ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir, sendo necessária para a competição num determinado campo. É a alta intensidade das armas relevantes que proporciona vantagem competitiva à empresa. Portanto, é justificável um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência.

Arma irrelevante pertence ao conjunto das armas da competição da empresa que não lhe propicia vantagem competitiva nem no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante. Ou seja, é uma arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento.

Arma semirrelevante pertence ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona mediana vantagem competitiva no seu campo da competição. É uma arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição e que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento (CONTADOR, 2008).

Os campos da competição retratam, segundo Contador (2008), as possíveis estratégias competitivas de negócio e sua formulação consiste na escolha do par produto/mercado e na escolha do campo da competição para cada par produto/mercado, ou seja, a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

A empresa não compete no mercado e sim o seu produto, afirma Contador (2008). Uma única empresa pode concorrer em mais de um mercado com diferentes produtos e pode adotar estratégias similares ou distintas para cada produto em relação ao mercado de competição.

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

### **Campos coadjuvantes e produto coadjuvante.**

Até este ponto foram discutidos somente os 14 campos da competição, lembrando que campo da competição é o campo no qual a empresa irá competir tendo como instrumento a vantagem competitiva.

Campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa, ou seja, é um campo auxiliar. Segundo Contador (2008), é um campo no qual a empresa não compete, mas contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. O produto coadjuvante pode ser tanto um bem quanto um serviço e pode ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço.

A relação tênue 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, também, ter variedades de produtos.

Assim, variedade de produtos não é a sua vantagem competitiva do negócio, mas colabora no sentido de manter a vantagem competitiva.

Contador (2008, p.63), define campo coadjuvante como:

[...] 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 das empresas por abocanhar, cada vez mais, uma fatia maior do mercado, as empresas podem possuir campos da competição muito parecidos. Portanto, o tamanho das suas diferenças é cada vez mais tênue e pouco sensível aos olhos do consumidor.

Nestes mercados, nos quais as empresas possuem pequenas vantagens competitivas, os campos coadjuvantes podem representar fator decisivo para as empresas alavancarem melhores resultados. Desta forma, o campo coadjuvante complementa os campos da competição e contribui alternativamente para o alcance e a manutenção da vantagem competitiva.

Assim, através da escolha das combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes as empresas se diferenciam entre si. Como exemplo no setor de usinagem, em um determinado par produto, os mercados competem entre si pelo preço, porém devido à acirrada concorrência neste mercado, outros campos de competição passaram a ser tão ou mais importantes, como: qualidade do serviço, imagem de empresa confiável e prazo de entrega do produto, etc.

Há um conceito importante no modelo CAC, no qual os empreendedores e gestores nem sempre estão atentos: a competição geralmente se dá entre produtos e não entre empresas.

Não podemos esquecer uma importante definição de Contador (2008, p.70): “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”.

Para exemplificar, pode-se recorrer aos comentários fornecidos por Contador (2008, p. 62), envolvendo a rede Sonae de supermercados que em 2002, quando era a quarta maior rede de supermercados em operação no Brasil, teve um crescimento percentual de vendas maior que a dos seus concorrentes, graças à melhoria e remodelação das lojas, ao aumento dos investimentos em *marketing* e à política mais agressiva de preços, que possibilitou ampliar tanto a gama de produtos em promoção como o número de sorteios de casas e carros. Tendo como referencial teórico a configuração dos campos 14 da competição, verificou-se que a empresa formulou sua estratégia competitiva de negócio para os produtos de todas suas lojas, adotando o campo da competição em prêmio e/ou promoção e como campos coadjuvantes, qualidade (devido à remodelação das lojas) e imagem da marca (devido aos investimentos em marketing).

*McDonald's* é um exemplo de empresa que compete com o mesmo produto em três mercados distintos, adotando campos da competição específicos para cada mercado. No mercado infantil compete em imagem (mundo encantado), no juvenil também em imagem, mas explorando o moderno e, no mercado adulto, compete em prazo de entrega, com produto que não tenha rejeição.

### **Conceitos e definições de arma da competição.**

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

Em Contador (2008), é fornecida uma extensa lista de cerca de 260 armas, e a grande vantagem do modelo CAC é fornecer um procedimento para selecionar, dentre essas, um conjunto de cerca de 50 armas que representam as armas da competição para empresas de um mesmo setor econômico, como por exemplo, indústria calçadista, montadoras de automóveis, bancos comerciais, hospitais, etc.

Dependendo do campo da competição que a empresa competirá, deverá escolher recursos ou atividades apropriadas para a competição, ou seja, armas que possam lhe proporcionar uma ou mais vantagens competitiva.

No modelo CAC, as armas são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e administrativas. Essa classificação tem por objetivo direcionar a busca pela escolha das armas independentemente do tipo de empresa e do setor econômico à que pertence, pois os órgãos funcionais de qualquer empresa desenvolvem atividades de planejamento, de produção, de atendimento e administrativas. Isso evidencia a possibilidade de utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. Contador (2008), apresenta uma relação contendo cerca de 260 armas agrupadas.

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

Para uma arma ser considerada de competição ela deve possuir conteúdo estratégico. Aplicando esse conceito sobre a lista de armas oferecida por Contador

(2008), pode-se extrair o conjunto de armas da competição da empresa que são as mesmas para qualquer empresa do mesmo ramo de atividade. As pesquisas desenvolvidas por Contador mostraram que as armas da competição perfazem um conjunto de 40 a 60 armas.

As armas da competição, por sua vez, são classificadas segundo sua importância em relação a um dado campo da competição, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, cujas definições são:

- Arma relevante: arma da competição que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir, impulsionando a competitividade da empresa, e que deve ter alta intensidade em sua utilização;
- Arma irrelevante: não propicia vantagem competitiva a ela, nem no seu campo da competição, nem no campo coadjuvante e deve ter baixa intensidade em sua utilização, exigindo pequeno investimento, mas são armas que a empresa necessita manter para sustentar suas operações.
- Arma semi-relevante: proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e deve ter intensidade média em sua utilização, não se justificando um alto investimento.

Contador (2008, p 92), classifica as armas para um dado campo da competição pela relevância. O autor apresenta no modelo CAC duas técnicas para identificação da relevância: a) a matriz de priorização das armas; e b) o índice de *Nihans*.

### **Conceitos e definições de alvo da arma.**

O alvo da arma representa o elo entre uma arma da competição e um campo da competição, portanto, as armas da competição da empresa devem mirar o alvo da competição escolhido por ela. O objetivo de uma arma é denominado alvo da arma. Assim, alvo da arma é uma terceira entidade, distinta de campo e de arma. A importância do alvo é muito grande para o modelo de Campos e Armas da Competição por duas razões (CONTADOR, 2008): o alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição; e as armas da competição da empresa

devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela, conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 - Alvos das armas associados a cada campo da competição.

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

Fonte: Contador (2008)

As relações entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas. O alvo da arma, segundo Contador (2008), é o objetivo que a arma deve atingir, é o elo entre a arma da competição e o campo da competição escolhido. Pode existir mais de um alvo para uma mesma arma, ou seja, a arma possui mais de um objetivo. Pode também existir um único alvo a ser atingido por mais de uma arma.

Para exemplificar, considere a arma programação da produção. Se a empresa deseja competir no campo preço, então utilizará essa arma para aumentar a eficiência do sistema de produção, tendo então a produtividade como alvo. Se, agora, ela deseja competir no campo *prazo de entrega*, deverá utilizar essa arma para reduzir o *lead-time* de fabricação de seus produtos, elegendo a *velocidade* como alvo.

A Figura 6 ilustra o relacionamento das três entidades: campo da competição, arma da competição e alvo das armas.

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

Figura 6 - Relacionamento das armas da competição, alvos e campos da competição  
Fonte: Contador (2008)

### Armas da cooperação.

Segundo Daft (2002) um ecossistema organizacional é considerado um sistema formado pela interação de uma comunidade de organizações e seus ambientes.

A cooperação entre as empresas também é identificada na teoria da dependência de recursos, que descreve maneiras racionais pelas quais as organizações lidam umas com as outras para reduzir a dependência em relação ao meio ambiente. Na perspectiva de redes de colaboração as organizações aceitam

tornarem-se dependentes de outras organizações para aumentar o valor e a produtividade de ambas (DAFT, 2002).

O método CAC propõe e define armas utilizadas para a cooperação de recursos com outras empresas e as define, Contador (2008). Arma da cooperação é a atividade executada ou o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns, como cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo ou cooperação para compra de materiais.

Geralmente, a empresa colabora com seus concorrentes nas atividades ou nos recursos que não comprometem a sua vantagem competitiva em seus campos da competição e campos coadjuvantes.

Ainda segundo Daft (2002), as empresas podem hoje utilizar sua força para vencer conflitos e negociações, mas em última instância, a vitória é da cooperação.

### **Passos para formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas da Competição.**

A formulação da estratégia competitiva por meio do modelo CAC provém de um processo lógico e prescritivo. Os passos sugeridos são lógicos, com exceção da tomada da decisão sobre qual estratégia adotar (CONTADOR, 2008).

No Quadro 12, são detalhados os passos e etapas do processo de formulação da estratégia competitiva.

Quadro 12 - Passos do processo de (re) formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas da Competição.

<p><b>1º passo:</b> definir a empresa almejada, constituído pelas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. delinear o negócio; e</li> <li>1.2. fixar os objetivos permanentes.</li> </ul>
<p><b>2º passo:</b> estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.</p>

### Continuação do Quadro 12.

<p><b>3º passo:</b> entender o negócio, constituído pelas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. entender o macroambiente empresarial;</li> <li>3.2. entender a estrutura da indústria para saber os efeitos de cada força competitiva e identificar os disputantes do sucesso;</li> <li>3.3. entender os clientes e os fornecedores;</li> <li>3.4. identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e</li> <li>3.5. entender os concorrentes atuais.</li> </ul>
<p><b>4º passo:</b> identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, constituídos pelas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. identificar oportunidades, ameaças e riscos; e</li> <li>4.2. analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.</li> </ul>
<p><b>5º passo:</b> formular alternativas de estratégia competitiva de negócio, usando o modelo de Campos e Armas da Competição, constituído pelas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e</li> <li>5.2. sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.</li> </ul>
<p><b>6º passo:</b> decidir a estratégia competitiva de negócio.</p>
<p><b>7º passo:</b> definir a estratégia competitiva operacional.</p>
<p><b>8º passo:</b> implementar a estratégia competitiva.</p>
<p><b>9º passo:</b> controlar os resultados da estratégia adotada, constituído pelas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9.1. monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia;</li> <li>9.2. monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;</li> <li>9.3. alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme respostas dos clientes e reações dos concorrentes;</li> <li>9.4. retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio da empresa ou houver uma alteração no ambiente empresarial.</li> </ul>

Fonte: Contador (2008)

### **As Variáveis Matemáticas da Competitividade do Modelo Campos e Armas da Competição.**

O modelo CAC foi validado através da realização de 12 pesquisas envolvendo 176 empresas. Foram validados a configuração dos campos da competição, os condicionantes da competitividade e a tese do modelo.

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

Para testar se a escolha do campo da competição influencia a competitividade da empresa, foi aplicado o índice de Nihans sobre o grau de competitividade das cerca de duas dezenas de empresas que compunha a amostra em cada pesquisa, o que a patrocinou em dois grupos: o das empresas mais competitivas e o das menos competitivas. Aplicando-se teste do Qui-quadrado sobre ambos os grupos, conclui-se que eles não adotam diferentes estratégias competitivas de negócio, uma vez que o teste mostrou não haver diferença significativa entre o conjunto de campos da competição escolhido pelos dois grupos de empresas.

Isto demonstrou primeiro, “que as empresas têm percepção muito semelhante dos produtos e dos campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos”. Por conseguinte, conclui-se também que a estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença do grau de competitividade das empresas (CONTADOR, 2008, p. 138).

Contudo, o autor chama a atenção para o fato de que essa conclusão pode induzir o leitor a pensar erroneamente que o campo da competição não tem importância. De fato, a escolha correta dos campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado é fundamental para a competitividade da empresa.

Ocorre que, nas pesquisas realizadas, a escolha foi feita de forma adequada pelas empresas, independentemente do seu grau de competitividade, pois, caso contrário, não teriam sobrevivido ao período de cinco anos adotado no cálculo do grau de competitividade.

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

Com relação às duas outras variáveis fundamentais, conclui-se que a dispersão não tem influência nenhuma sobre o grau de competitividade da empresa (grau de explicação de 0,167), enquanto que a intensidade média das armas apresentou um coeficiente de correlação de 0,67 com o grau de competitividade.

Esse último resultado é coerente, pois as empresas estão bastante suggestionadas pelos programas de qualidade total e, evidentemente, ao intensificar todas as suas armas, a empresa também aumentará seu foco. A Tabela 3 mostra o resultado das pesquisas com relação às variáveis fundamentais, o que comprova a tese do modelo: *para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas, que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.*

Tabela 3 - Resultados dos testes estatísticos entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão.

Setor econômico	Quantidade Empresas	Coeficiente correlação ( r )			Nível de significância ( $\alpha$ )		
		IMA	Foco	Disper	IMA	Foco	Disper
1. Indústria têxtil e couro – BR *	11	0,57	0,81	- 0,04	0,205	0,024	- 0,202
2. Serviço assistência técnica–BR*	15	0,76	0,84	0,67	0,002	0,002	0,005
3. Vinícola de São Roque – SP	12	0,78	0,90	0,41	0,031	0,012	0,409
4. Calçadista Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	0,003	0,001	0,006
5. Indústria têxtil Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	0,035	0,018	0,419
6. Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	0,014	0,010	0,001
7. Transporte aéreo de passag	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionárias Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,100
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústria fibras químicas – BR	12	0,61	0,96	0,25	0,021	0,001	0,442
11. Refeições p/ coletividade – BR	16	0,69	0,87	0,54	0,001	0,001	0,014
12. Confecções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
<b>Total de empresas e média do r</b>	<b>176</b>	<b>0,669</b>	<b>0,890</b>	<b>0,409</b>			
<b>Coeficiente de explicação (r<sup>2</sup>)</b>		<b>0,448</b>	<b>0,792</b>	<b>0,167</b>			

Continuação da tabela 3.

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

Fonte: Contador, 2008, p. 140

## **2.4. Identificação do Modelo Adotado de Formulação da Estratégia Competitiva para a Construção do Artefato.**

O objetivo desta seção é comparar os quatro modelos desenvolvidos neste capítulo, demonstrando as diferenças e semelhanças entre eles, abordadas por meio do objetivo e da capacidade de cada modelo em gerar o artefato proposto nesta pesquisa.

### **2.4.1 Comparação dos modelos PORTER, RBV, BSC e CAC quanto ao objetivo dos modelos.**

As informações obtidas da revisão bibliográfica sobre os quatro modelos de competitividade, podem ser reunidas no Quadro 13, que as exibe de forma adequada aos propósitos do presente estudo, e partem para a discussão com o objetivo de concluir pela utilização do CAC.

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

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

Os modelos *RBV* e o *BSC* não são modelos de posicionamento. O objetivo da *RBV* é fazer com que a empresa obtenha retorno sobre investimento acima da média e o *BSC*, tem como objetivo aumentar o retorno sobre o investimento da empresa.

O modelo *BSC* se concentra no nível da estratégia operacional e não é, por si só, um modelo de estratégia, mas pode ser muito bem utilizado para implementar a estratégia competitiva da empresa.

Quadro 13 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade.

	PORTER		RBV		BSC		CAC
<b>OBJETIVO</b>	Tornar-se competitiva	⇒	Obter retorno acima da média	⇒	Aumentar o retorno sobre o capital	⇒	Aumentar o grau de competitividade
<b>ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO</b>	Estratégias genéricas (Custo, diferenciação e Enfoque) e posicionamento competitivo (variedade, necessidade e acesso)	⇒	É VAGO Sugere analisar o ambiente externo para formular estratégias que melhor permitam utilizar seus recursos e capacitações. Não mostra como fazer	⇒	Extrapolar o BSC (pode utilizar Porter ou CAC)	⇒	Campos da Competição
<b>ESTRATÉGIA OPERACIONAL</b>	É VAGO Sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais, mas não mostra como fazer	⇒	É VAGO A partir de recursos com valor estratégico buscar localizar competências que se identificam com atividades fim	⇒	Processos de negócio, Aprendizado & Crescimento para satisfazer as necessidades do cliente	⇒	Alvos e Armas da competição e definição dos respectivos valores de intensidade
<b>ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS</b>	É VIRTUAL Não mostra como fazer		É VIRTUAL Não mostra como fazer		Parcial e necessita de esforço adicional		Total e automático

Fonte: Raymundo (2012)

O Quadro 13 realiza o resumo comparativo dos modelos de competitividade em relação ao objetivo, estratégia de negócio, operacional e o alinhamento entre as

estratégias. Evidencia-se a clareza do modelo de Campos e Armas da Competição em relação aos demais modelos na estratégia de negócio, e em relação aos Campos da Competição e a estratégia operacional nas armas e seus respectivos alvos e intensidades, gerando um alinhamento total e automático entre as estratégias.

#### **2.4.2. Comparação Quanto às Condições para Gerar um Artefato.**

O objetivo final da comparação entre os quatro modelos de estratégias é identificar a metodologia para a formulação da estratégia competitiva da empresa que permita gerar um artefato em *Design Science* para auxiliar as organizações nessa tarefa. Foi visto que duas condições devem ser atendidas por essa metodologia:

- a) Que seja devidamente estruturada para que sua aplicação conduza à formulação da estratégia da empresa, através da disponibilização de passos e etapas bem delineadas para esse fim;
- b) Que possua abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser compartilhada por empresas, condição esta necessária para gerar um artefato em *Design Science*.

Porter (1986), propõe um modelo de competitividade com forte apego teórico e filosófico que, embora goze de aceitação geral, mesmo carente de comprovação empírica, não facilita a definição de uma metodologia com passos bem definido para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Com o modelo *RBV* seria uma tarefa bastante difícil, se não impossível, extrair desse modelo uma metodologia com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. A primeira dificuldade reside na própria identificação de recursos que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis.

A segunda dificuldade reside na transformação desses recursos em vantagens competitivas. O modelo não fornece uma maneira de se fazer isso, não permite definir passos metodológicos para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

O BSC configura-se num modelo, a partir do qual parece possível prescrever formalmente os passos para a implementação da estratégia da empresa com relação à satisfação das necessidades dos clientes. É facilmente compreendido, o que deve ser feito a partir do plano sistemático sugerido por Kaplan e Norton (1997), configurado nas quatro etapas seguintes:

- 1) desenvolver a arquitetura do programa de medição;
- 2) alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-os entre si;
- 3) escolher os indicadores estratégicos e suas metas; e
- 4) elaborar o plano de ação para atingir as metas estabelecidas para os indicadores estratégicos.

Para a implantação do BSC cada empresa deve customizar a implantação do modelo, começando por definir seu próprio programa de medição e indicadores observando as particularidades da empresa e da e da sua estratégia. Isto delimita a solução construída àquela empresa singular, impedindo que seja compartilhada por outras empresas, condição esta necessária para gerar um artefato em *Design Science*.

O modelo Campos e Armas da Competição apresenta uma metodologia com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Na formulação da estratégia operacional baseia-se nas armas da competição, que são as mesmas para empresas de um mesmo setor econômico, sendo fornecido um extenso rol de armas para gerar as da competição. Conclui-se que essa solução pode ser compartilhada por todo esse conjunto de empresas, o que confere ao modelo também a segunda condição necessária para geração de um artefato em *Design Science*.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO PARA A CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO.**

---

No capítulo 2 foi realizada a revisão da literatura sobre estratégia e também identificado e justificado a escolha do método de Campos e Armas da Competição. Este capítulo descreve o referencial teórico necessário para a construção do artefato, neste caso um sistema de informática.

#### **3.1. Preparação para a Formulação da Estratégia Competitiva Empresarial.**

Segundo Contador (2008), é fundamental estruturar a empresa para formular e implementar a estratégia competitiva de empresa e controlar seus resultados. Para isso, o autor sugere implementar o sistema de inteligência competitiva que, com a definição da empresa que se deseja, feita pela alta administração, passa a cuidar de todos os demais passos do procedimento anteriormente descrito. Os passos 3 e 4 são executados com o propósito de cumprir o passo 5, que busca municiar a alta administração com informações para a importante tomada de decisão embutida no passo 6, ou seja, decidir os campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado. Isto deve ser feito de forma a explorar as oportunidades do mercado, posicionando a empresa perante a concorrência.

#### **3.2. Passos e Etapas para a Formulação da Estratégia Competitiva.**

O modelo de Campos e Armas da competição adota passos, etapas e sub-etapas para a formulação da estratégia competitiva. Composto por nove passos, demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 - Passos, Etapas e Sub-etapas do processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC.

PASSO		ETAPAS E SUB-ETAPAS				
1	Definir a empresa almejada	1. Delinear o Negócio			2. Fixar os Objetivos Permanentes	
2	Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva	1. Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva				
3	Entender o Negócio	1. Entender o Macroambiente Empresarial	2. Entender a Estrutura da Indústria	3. Entender os clientes e Fornecedores	4. Identificar os Concorrentes Potenciais	5. Entender os Concorrentes Atuais
4	Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos	1. Identificar Oportunidades, Ameaças e Riscos			2. Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade	
5	Formular Alternativas da Estratégia Competitiva Utilizando o MCAC	1. Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos Concorrentes				
		1. Identificar segmentos de mercado para cada produto	2. Identificar Campos da Competição	3. Identificar características do Produto e Empresa	4. Identificar os campos da competição e coadjuvantes dos concorrentes	5. Obter a configuração de foco e dispersão
		2. Sugerir alternativas da estratégia competitiva				
6	Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio	1. Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio				
7	Definir a Estratégia Competitiva Operacional	1. Definir a Estratégia Competitiva Operacional: Proposição de Ações para Implementar e Aumentar a Intensidade das Armas				
8	Implementar a Estratégia Competitiva	1. Implementar a Estratégia Competitiva, Análise das Recomendações para Definição da Estratégia				
9	Controlar os Resultados da estratégia adotada.	1. Monitorar e avaliar as respostas dos clientes.	2. Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes.	3. Alterar a ECN e a ECO	4. Retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento de concorrente ou mudança no ambiente de negócio.	

Fonte: Contador (2008)

### **3.2.1. Primeiro Passo: Definir a Empresa Almejada.**

Segundo Contador (2008), a definição da empresa almejada acontece em dois momentos: no surgimento da empresa ou no momento de mudança de rumo da empresa. No primeiro momento, esse processo é espontâneo, muitas vezes definido de forma sonhadora, idealizada.

Já na segunda circunstância, tende a ser mais racional, elaborado e cuidadoso. Faz parte do processo de definição da empresa delinear o negócio e os objetivos.

#### **3.2.1.1. Primeiro Passo Etapa 1: Definição do Negócio.**

Definir o negócio da empresa é delinear as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente que a empresa pretende satisfazer, consubstanciando nos produtos (bens e/ou serviços), nos mercados de atuação e disponibilizando as competências necessárias.

#### **3.2.1.2. Primeiro Passo - Etapa 2: Definição dos Objetivos Permanentes.**

Os objetivos da empresa nascem no surgimento ou em algum momento de insatisfação do proprietário e devem implicitamente possuir a característica de longo prazo e permanentes.

Segundo Contador (2008), os objetivos permanentes precisam ser simples, breves, mas desafiadores e de fácil entendimento, memorização e aceitação por funcionários e clientes.

Apesar do adjetivo permanente, os objetivos podem ser alterados. Além disso, precisam ser factíveis e duradouros, para que possam manter o foco da empresa na execução. A partir dos objetivos permanentes é que a empresa traçará sua estratégia. Deve-se ressaltar que uma vez alcançado o objetivo permanente, a empresa pode anunciar outros objetivos permanentes (CONTADOR, 2008).

As características dos objetivos permanentes, segundo Contador (2008), devem refletir, entre outras características possíveis:

- 1) o propósito, a razão de ser da empresa;
- 2) o grau de perenidade da empresa: deve durar uma, duas ou mais gerações ou ser constituída para ser rapidamente vendida;

- 3) a rentabilidade atraente no curto, médio e longo prazos (se não for atraente, não haverá investidores);
- 4) o grau de competitividade pretendido;
- 5) a postura em inovação: procurar ser pioneira, correndo riscos inerentes à inovação, ou ser seguidora ativa, para não correr riscos excessivos, procurando ser a primeira a imitar o líder inovador;
- 6) a postura expansionista: procurar crescer sempre ou não;
- 7) o grau de liderança de mercado: almejar ser a líder ou contentar-se com o segundo, o terceiro ou com um lugar no pelotão dos retardatários;
- 8) o privilégio de lucros: privilegiar os lucros futuros ou os presentes (caso o objetivo seja privilegiar os lucros presentes, a empresa investirá o mínimo indispensável no desenvolvimento do pessoal, na manutenção e modernização dos equipamentos, no desenvolvimento de novos produtos, etc.);
- 9) o reinvestimento ou distribuição de lucros (qual percentual do lucro deve ser distribuído aos acionistas e qual deve ser reinvestido);
- 10) a valorização do relacionamento com seus funcionários, o que exige política de estabilidade no emprego (só demitir em situações pré-determinadas), boas condições de trabalho, oportunidades de promoção na carreira e de crescimento profissional, salários equitativos, etc.;
- 11) a postura quanto à responsabilidade social e ética;
- 12) o grau de cooperação com os concorrentes (cooperar com os concorrentes, visando fortalecer o setor, na exata medida da reciprocidade ou excedendo-a, o que é especialmente importante dentro de um cluster ou de uma rede de negócios).

### **3.2.2. Segundo Passo: Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva.**

Segundo Contador (2008), inteligência competitiva é basicamente 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 modelo de Campos e Armas da Competição: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; 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 e coordenar sua implementação; 11) controlar os resultados da estratégia adotada; e 12) disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou (CONTADOR, 2008).

A inteligência competitiva proposta pelo modelo CAC, assenta-se sobre o sistema de informação estratégica, cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna (CONTADOR, 2008).

Uma das grandes dificuldades reside na identificação de informações com credibilidade e relevância, para que assim possam gerar estratégias competitivas que melhorem a empresa.

O sistema de inteligência competitiva precisa possuir um órgão gestor, segundo Contador (2008), denominado assessoria de inteligência competitiva, numa posição de assessoria ao principal dirigente, e contar também com um comitê de avaliação.

O comitê de avaliação tem como função colaborar com o chefe da assessoria de inteligência competitiva no processo de tomada de decisão dos mais diversos tipos.

Estão entre suas principais 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 e 5) avaliar a estratégia competitiva operacional.

### **3.2.3. Terceiro Passo: Entender o Negócio.**

Segundo Contador (2008), entender o negócio é dotar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça ou um risco de agir antes deles e significa: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e conhecer os disputantes do sucesso; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e 5) entender os concorrentes atuais.

O objetivo de entender o negócio consiste, basicamente, em antecipar uma oportunidade, uma ameaça ou um risco. A complexidade para entender o negócio varia em função de três fatores a considerar na formulação ou reformulação da estratégia competitiva: a indústria no qual está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos.

#### **3.2.3.1. Terceiro Passo - Etapa 1: Entender o Macroambiente Empresarial.**

O macroambiente empresarial é constituído pelos ambientes políticos, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico.

Neste ponto não se trata somente de analisar as oportunidades e ameaças, mas, sim, de alteração nestes ambientes que possam afetar a empresa.

#### **3.2.3.2. Terceiro Passo - Etapa 2: Entender a Estrutura da Indústria.**

Para entender seu negócio, a empresa precisa entender a estrutura de sua indústria. As cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria, definidas por Porter (1986), podem ajudar nesta compreensão, são elas: 1) ameaça de um novo entrante; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaça de serviços ou produtos substitutos; e 5) rivalidade entre empresas existentes.

#### **3.2.3.3. Terceiro Passo - Etapa 3: Entender os Clientes e Fornecedores.**

Ao invés de perguntar: *Quais são os novos oponentes?* ou *Com quem vamos competir?*, é mais adequado e mais abrangente perguntar: *Com quem vamos disputar o sucesso?* (CONTADOR, 2008).

#### **3.2.3.4. Terceiro Passo - Etapa 4: Identificar os Concorrentes Atuais e os Potenciais Concorrentes.**

Segundo Contador (2008), conhecer os concorrentes atuais não basta. É preciso tentar descobrir de onde surgirão os novos concorrentes, quem serão e o que farão (se possível). Os concorrentes potenciais podem, segundo Porter (1986), ser identificados a partir dos seguintes grupos: a) empresas que não estão na indústria, mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato; b) empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria; c) empresas para as quais competir na indústria é uma extensão clara da estratégia empresarial; d) clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

#### **3.2.3.5. Terceiro Passo - Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais.**

Segundo Contador (2008), é da essência da competição empresarial a preocupação com os concorrentes. Em qual segmento de mercados atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, quais tecnologias de produto e os processos que dominam, como distribuem seus produtos, entre outros.

Muitas são as áreas que dispõem ou podem dispor de informações sobre os concorrentes.

Portanto, o gestor do sistema de inteligência competitiva deve encorajar todos os funcionários, desde a alta administração até os motoristas de caminhão, a contribuir regularmente com suas observações das atividades dos concorrentes (CONTADOR, 2008).

#### **3.2.4. Quarto Passo: Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.**

Este passo é constituído por duas etapas: 1) identificar oportunidades, ameaças e riscos; e 2) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

Segundo Contador (2008), as oportunidades podem surgir tanto no negócio (produto) atual da empresa quanto num novo negócio, relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo mercado. As ameaças surgem apenas no negócio atual no mercado atual e os riscos, nos outros. Por esse enfoque, resultam quatro

combinações: 1) oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual; 2) oportunidades e riscos do negócio atual num novo mercado; 3) oportunidades e riscos de um negócio novo no mercado atual; e 4) oportunidades e riscos de um negócio novo num mercado novo.

#### **3.2.4.1. Quarto Passo - Etapa 1: Identificar Oportunidades, Ameaças e Riscos**

Esta etapa é atribuição da assessoria de inteligência competitiva. Segundo Contador (2008), os autores contemporâneos da área de estratégia são enfáticos ao afirmar que a estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que surgir um fato novo no seu ambiente empresarial, rejeitando completamente a ideia de fixação de data para a elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício. Segundo a SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), o fato novo em seu ambiente pode ser de duas naturezas: oportunidades ou ameaças.

Acrescenta-se a esses fatos, outros dois: o desejo de tornar a empresa mais competitiva e a insatisfação dos proprietários e/ou administradores com os resultados da empresa.

Geralmente, as ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes e as oportunidades das circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente empresarial e dos concorrentes.

Apesar de serem tarefas da Assessoria de Inteligência Competitiva, não devem ser exclusivamente dela: cabe a todos da empresa. Qualquer pessoa tem condições de perceber as oportunidades, as ameaças e os riscos.

Especificamente em relação a oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual, cinco subetapas são necessárias (CONTADOR, 2008): 1) monitoramento do ambiente para coletar informações; 2) avaliação da relevância da informação coletada; 3) confirmação, por outras fontes, da veracidade das informações consideradas relevantes; 4) identificação e avaliação dos impactos na empresa da oportunidade ou da ameaça; e 5) comunicação aos dirigentes e recomendação (ou não) de estudos detalhados.

Em relação à identificação de oportunidades e riscos do negócio atual num novo mercado, de um negócio novo no mercado atual e de um negócio novo num mercado novo, cinco subetapas são necessárias (CONTADOR, 2008): 1)

estruturação de um sistema específico para coleta de informações; 2) avaliação da relevância da informação coletada; 3) confirmação, por outras fontes, da veracidade das informações consideradas relevantes; 4) identificação e avaliação dos impactos na empresa da oportunidade e riscos; e 5) comunicação aos dirigentes e recomendação (ou não) de estudos detalhados.

#### **3.2.4.2. Quarto Passo - Etapa 2: Analisar a Viabilidade de Aproveitamento de uma Oportunidade.**

Quando surge uma oportunidade, antes de reformular a estratégia competitiva é necessário analisar a viabilidade de seu aproveitamento. Esta etapa é composta por três subetapas: 1) autorização pelos dirigentes para a realização de estudos detalhados; 2) realização de estudo de viabilidade; e 3) avaliação desses estudos de viabilidade.

#### **3.2.5. Quinto Passo: Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.**

Para formular alternativas de estratégias competitivas, Contador (2008), prescreve duas etapas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

##### **3.2.5.1. Quinto Passo - Etapa 1: Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos Concorrentes.**

Esta etapa significa identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa. Segundo Contador (2008), para identificar todos esses fatores competitivos utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição são necessárias cinco subetapas: 1) identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado; 2) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado; 3) identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado; 4) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado; e 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, que identifica com clareza os segmentos do mercado comprador para cada produto, tem o significado de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão formuladas ou reformuladas.

A segunda subetapa é identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado. O questionário deve solicitar a indicação dos principais campos da competição da empresa para cada par produto/mercado, geralmente não 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. Se a empresa, por exemplo, identificar apenas dois campos, o primeiro é o da competição e o segundo é o coadjuvante (CONTADOR, 2008).

A terceira subetapa identifica as características do produto e da empresa valorizadas/ preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado. Tem o objetivo de identificar as características de preço, produto, prazo, etc., valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes.

A quarta subetapa identifica os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado. Tem o objetivo de identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preços, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem, valorizados pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características da empresa (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. Nas etapas anteriores foram identificados os segmentos do mercado de clientes para cada produto e para cada par produto/mercado, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes (CONTADOR, 2008).

Nesta subetapa cabe obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo. A análise foi feita para cada par produto/mercado.

Conforme exposto anteriormente neste trabalho, para calcular os valores de foco e da dispersão das armas nos campos, é necessário seguir os seguintes passos: 1) determinar o conjunto das armas da competição da empresa; 2) classificar as armas da competição, segundo a sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes; 3) avaliar a intensidade das armas; 4) calcular as variáveis, intensidade média das armas, foco e dispersão; e 5) calcular a variável e o aproveitamento. Na Figura 7 apresenta-se o modelo de planilha para cálculo dos valores de foco e da dispersão das armas nos campos.

### 3.2.5.2. Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos seus Concorrentes, Através da Síntese das Informações no Mapa Estratégico.

Nesta etapa cabe resumir os campos da competição e os coadjuvantes da empresa, dos concorrentes e os valorizados/preferidos pelos clientes e as variáveis matemáticas. O mapa estratégico está apresentado na Figura 7. Este mapa trata com igual importância as questões: clientes e concorrentes.

Produto:							
Mercado:							
Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Quantidade do atendimento	Assistência após a venda	Prazo entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagem do produto e da marca
	<b>CAMPOS DA COMPETIÇÃO</b>						
Valorizados pelos clientes	2°	1°		3°			
Valorizados pelo consumidor							
Do concorrente A	3°	1°					2°
Importação	1°	2°					3°
Nossos atuais		2°		1°			
<b>VARIÁVEIS</b>							
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

Figura 7 - Modelo de mapa estratégico.

Fonte: Contador (2008)

### **3.2.5.3. Quinto passo - Etapa 2: Sugerir Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.**

#### **A Importância do Campo Coadjuvante.**

A diferenciação é um fator importante no sucesso da estratégia 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. Entretanto, pesquisas realizadas para validar o modelo de Campos e Armas da Competição contrariaram essa afirmação, mostrando que essa diferenciação em termos de produto e campo da competição é insuficiente para proporcionar competitividade à empresa.

Assim, possuir um produto adequado ao mercado a que se destina e escolher adequadamente os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado são dois dos quatro condicionantes da competitividade. Esses dois condicionantes sozinhos são insuficientes para explicar a competitividade da empresa. É necessária a existência também de dois outros condicionantes: uso adequado das armas da competição e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

#### **Diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio.**

Deve-se ater, conforme orientação de Contador (2008), que algumas das diretrizes citadas abaixo são incompatíveis entre si, o que leva à conclusão que cabe ao decisor escolher qual delas adotar.

**Primeira diretriz:** escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

**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, evidencia 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. Essas 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 esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes.

**Sexta diretriz:** decidir sobre o uso ou a 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/ou obtendo rentabilidade abaixo da histórica é sinal de mudança na sua estratégia competitiva.

**Oitava diretriz:** levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.

**Nona diretriz:** avaliar como as alternativas de estratégia 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 os interesses dos *stakeholders* mais influentes.

### **3.2.6. Sexto Passo: Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio.**

Com base em relatório preparado contendo os mapas estratégicos, as alternativas competitivas de negócio para cada par produto/mercado e as respectivas justificativas, a alta administração tomará suas decisões.

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

Considerando que o cérebro humano não tem capacidade cognitiva para processar grande quantidade de informações devido as suas limitações, o modelo de Campos e Armas da Competição condensa uma grande quantidade de informações em algumas variáveis: 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 para os coadjuvantes escolhidos pela empresa; 3) as forças e fraquezas se consolidam no maior ou menor valor da variável foco; 4) as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão; e 5) a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento (CONTADOR, 2008).

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

### **3.2.7. Sétimo Passo: Definir a Estratégia Competitiva Operacional.**

#### **Metodologia para a definição da estratégia competitiva.**

O processo de definição da estratégia operacional está diretamente relacionado às armas da competição. O fundamento da metodologia está na variável foco, pois o foco é a variável que explica a competitividade das empresas – quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. Lembrando que a dispersão não influencia a competitividade e, portanto, reflete o desperdício de esforços e recursos. Segundo Contador (2008), definir estratégia competitiva operacional, pela metodologia do modelo de Campos e Armas da Competição, é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes. Estas informações traçarão o plano de investimentos da empresa. Geralmente é possível realocar recursos produtivos, passando algumas

das armas irrelevantes para as armas relevantes, o que reduz os custos da implementação da estratégia competitiva operacional.

Desta forma, após o processo de identificação das armas e intensidades avaliadas, e após o foco e a dispersão das armas nos vários campos da competição já terem sido calculados, pode se afirmar que a definição da estratégia competitiva operacional consiste em estabelecer medidas administrativas que aumentem o foco e diminuam a dispersão das armas em cada campo nos quais a empresa decidiu competir.

O processo de formulação da estratégia competitiva baseada no modelo de Campos e Armas da Competição é sempre aplicado para um par produto/mercado.

Para a definição da intensidade das armas que a empresa deve almejar para implementar sua estratégia competitiva de negócio, recomendam-se os valores apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Recomendação sobre a intensidade das armas.

Armas da Competição	Intensidade das Armas	
	Para campo da competição	Para campo coadjuvanate
Relevantes	5	3
Seimirrelevantes	3	2
Irrelevantes	1	1
Armas compreendidas	Todas as armas	Todas as armas

Fonte: Contador (2008)

Segundo Contador (2008), a indicação de todas as armas na última linha da Tabela 4 é apenas um alerta: todo o conjunto das armas da competição da empresa deve ser considerado tanto para o campo da competição quanto para o coadjuvante.

Neste momento deve-se tomar cuidado para não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes.

A Tabela 4 mostra a intensidade recomendada de uma mesma arma para a empresa competir simultaneamente em três campos com o mesmo produto num mesmo mercado.

Subjacentemente está implícito que o primeiro campo é um da competição e o terceiro, um coadjuvante. O segundo campo pode ser tanto um campo da competição como um coadjuvante. Mostra também, na coluna Peso AR, o peso atribuído à arma relevante e, na coluna Peso AI, o peso atribuído à arma irrelevante. A consideração simultânea de três campos proporciona 27 combinações. Há 12 situações que exigem arma com alto desempenho (intensidade 5 ou 4), o que implica alto investimento da empresa, e oito situações com baixo desempenho (intensidade 2 ou 1).

Os cinco níveis que, por definição, são utilizados para avaliar a intensidade de uma arma não têm capacidade para discriminar as 27 combinações da Tabela 5. Daí a razão da recomendação de uma mesma intensidade de arma para várias combinações de campos. Como na realidade a intensidade de uma arma varia continuamente e não discretamente, a empresa tem condições de melhor caracterizar essa intensidade.

As intensidades da arma mostradas na Tabela 4 foram inspiradas nas intensidades apresentadas na Tabela 5. Como na Tabela 5 há 27 combinações, foi possível maior refinamento do que na Tabela 4, o que acarreta incoerência entre algumas intensidades recomendadas nessas duas tabelas. Nesse caso, deve prevalecer a intensidade mostrada na Tabela 5.

Tabela 5 - Recomendação sobre a intensidade das armas para o conjunto dos campos.

<b>Primeiro Campo</b>	<b>Segundo Campo</b>	<b>Terceiro Campo</b>	<b>Intensidade da Arma</b>	<b>Peso AR</b>	<b>Peso AI</b>
Relevante	Relevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Semi-irrelevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	5	1,67	
Relevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Irrelevante	Relevante	4	1,33	

Continuação da Tabela 5.

<b>Primeiro Campo</b>	<b>Segundo Campo</b>	<b>Terceiro Campo</b>	<b>Intensidade da Arma</b>	<b>Peso AR</b>	<b>Peso AI</b>
Relevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	4	1,33	
Relevante	Irrelevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Relevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Semi-irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Relevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Relevante	3	1	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	3	1	
Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	3	1	
Semi-irrelevante	Irrelevante	Relevante	3	1	
Semi-irrelevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	2	0	0
Semi-irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	2	0	0
Irrelevante	Relevante	Relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Irrelevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Semi-irrelevante	3	1	
Irrelevante	Semi-irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Semi-irrelevante	Irrelevante	1		1
Irrelevante	Semi-irrelevante	Semi-irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Irrelevante	Semi-irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	1		1
<b>Peso AR= Peso da arma relevante</b>			<b>Peso AI = Peso da arma irrelevante</b>		

Fonte: Contador (2008).

**Os pesos para o cálculo do foco e da dispersão para o conjunto de campos.**

Inicialmente, para discutir a estratégia competitiva operacional é necessário analisar conjuntamente os vários campos escolhidos pela empresa. Conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos. Para calcular o foco e a dispersão das armas no conjunto formadas pelos campos da competição e pelos coadjuvantes, é necessário conhecer a relevância conjunta.

Considerando que uma arma relevante para um campo da competição é mais importante para a competitividade da empresa do que uma arma relevante para um campo coadjuvante resolveu-se atribuir pesos à relevância das armas.

Assim, para o cálculo do foco considerando três campos, às armas relevantes para o campo da competição deve ser atribuído peso 1,67; às armas relevantes para o segundo campo, peso 1,33; e às armas relevantes para o terceiro campo, peso 1. Esses pesos foram estabelecidos a partir da representação das armas relevantes e irrelevantes na planilha de cálculo do foco e dispersão. A arma relevante é representada pelos números 1 e 0, respectivamente nas colunas Arma Relevante e Arma Irrelevante, a arma semirrelevante, pelos números 0 e 0, e a arma irrelevante, pelos números 0 e 1. Supondo três níveis de importância para uma arma relevante, dependendo de ela ser relevante para um campo da competição ou para um campo coadjuvante, o valor 1 na coluna Arma Relevante equivaleria à intensidade 3 dessa arma.

Como uma arma relevante mais importante deve ter intensidade 4, o equivalente a 33% a mais do que 3, seu peso deve ser 1,33 na coluna Arma Relevante. Analogamente, como 5 é 67% maior que 3, o peso da mais importante arma relevante deve ser 1,67. (CONTADOR, 2008).

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

### **Definir a estratégia competitiva operacional**

O fato de a estratégia competitiva de negócio ser formulada para cada par produto/mercado cria uma dificuldade: a análise das armas feita individualmente para cada par produto/mercado pode não levar em consideração algumas armas necessárias apenas para o conjunto dos pares produtos/mercados.

Assim devem-se seguir critérios para decidir a intensidade das armas (CONTADOR, 2008): 1) Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta; 2) Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade; 3) Aumentar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento; Aumentar a intensidade das armas

relevantes cuja implementação seja mais rápida; 4) Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil; 5) Reduzir a intensidade das armas irrelevantes.

### **3.2.8. Oitavo Passo: Implementar a Estratégia Competitiva.**

Segundo Contador (2008), a estratégia competitiva de negócio não é implementável por si própria, pois ela não passa de uma ideia abstrata; portanto, ela é implementada por meio de estratégias competitivas operacionais, isto é, administrativas. Neste sentido, algumas recomendações serão citadas a seguir:

1. rever a linha de produtos, 2. rever o projeto do produto, 3. atentar para a seletividade produtiva, 4. modelo participativo, 5. integrar as áreas tecnológicas e mercadológicas, 6. analisar os processos de negócio da empresa, 7. fixar um objetivo de cada vez

Segundo Contador (2008), a empresa deve fixar um objetivo de cada vez para cada setor da empresa para facilitar o acompanhamento e diminuir a dispersão dos esforços. Como para atingir um objetivo são necessárias muitas ações, o plano de implementação das melhorias nas armas da competição deve fixar metas setoriais, que, por sua vez, são compostas por várias ações.

### **3.2.9. Nono Passo: Controlar os Resultados da Estratégia Adotada.**

Segundo Contador (2008), para controlar os resultados da estratégia competitiva de negócio e da estratégia competitiva operacional, deve-se cumprir as seguintes etapas: 1) avaliar o comportamento dos clientes à nova estratégia competitiva de negócio; 2) monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; 3) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional, conforme comportamento dos clientes e reações dos concorrentes; e 4) retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

Vale ressaltar os dois tipos de controle: externo e interno. No controle externo deve-se ficar atento às reações do concorrente e dos clientes em relação à nova estratégia competitiva de negócio. Assim, deve-se monitorar o ambiente externo e, caso seja necessário, refazer ou alterar a estratégia competitiva. Contador (2008),

diz que se deve retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver alguma alteração no ambiente externo. O método sugerido para acompanhar a estratégia competitiva implementada é através de indicadores de resultado. Entretanto, não é possível desenvolver indicadores de estratégias que ainda não foram implementados. Por outro lado, a variável foco permite a visualização do desempenho futuro e da eficácia da estratégia ainda não implementada.

O controle interno está relacionado à estratégia competitiva operacional, representa as ações internas para aumentar a intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes e eventualmente diminuir as irrelevantes. A dispersão possibilita avaliar a eficiência da estratégia competitiva operacional: quanto menor, mais eficiente é a empresa, pois há menor desperdício de esforços e de recursos. Há dois tipos de controle interno: o relativo à implementação e o relativo à eficácia da estratégia. O controle da eficácia da estratégia competitiva operacional deve ser feito por meio de indicadores relacionados aos alvos da arma.

### **3.3. As Variáveis Quantitativas do Modelo de Campos e Armas da Competição.**

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

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

- Grau de competitividade: essa variável mede a competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico. O modelo CAC adota a variação absoluta ou a variação percentual, em um determinado período de tempo (quatro ou cinco anos), do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado, acrescidos da rentabilidade;
- Intensidade da arma: informa o nível de excelência com que a arma da competição é utilizada pela empresa. Representa também a potência, o

alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma (CONTADOR, 2008). O modelo CAC adota cinco níveis de intensidade (1 a 5). Se a arma não é utilizada pela empresa, adota-se nível zero;

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

- Intensidade média das armas: “é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto às semi-relevantes e as irrelevantes” (CONTADOR, 2008, pg. 118). Essa variável mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da qualidade total. É uma variável definida no intervalo  $[0,5]$  e calculada pela média aritmética da intensidade das armas da competição.
- Foco: “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 2008, pg. 118). Considera apenas o subconjunto de armas da competição que são relevantes para o campo da competição considerado e é calculada pelo coeficiente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco (máximo valor da escala da intensidade de uma arma). É uma variável definida no intervalo  $[0,1]$  e assume valor máximo se todas as armas relevantes para um dado campo da competição tiver intensidade máxima. Quanto maior a intensidade das armas relevantes maior será o foco. Pesquisas desenvolvidas por Contador (2008), demonstraram que quanto maior o foco, mais competitiva será a empresa.
- Dispersão: “é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva” (CONTADOR, 2008, p. 117). É o oposto do foco e considera apenas o subconjunto de armas da competição que são irrelevantes para o campo da competição considerado e é calculada pelo coeficiente entre a intensidade média desse conjunto de

armas dividido por cinco. É uma variável definida também no intervalo  $[0,1]$  e assume valor máximo, se todas as armas irrelevantes para um dado campo da competição tiver intensidade máxima. Quanto menor a intensidade das armas irrelevantes, menor será a dispersão e menor será o desperdício de esforços e recursos para a empresa tornar-se competitiva, pois as pesquisas mostraram que a explicação da variável dispersão sobre a competitividade da empresa é desprezível.

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

- Aproveitamento: dada pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição em um dado campo da competição. Quanto maior a diferença entre foco e dispersão, melhor é o aproveitamento de esforços e recursos da empresa para ser competitiva.
- Poderio competitivo: definido em função de um subconjunto de campos é medido pela média dos valores dos focos nesses campos. É particularmente Interessante calcular essa variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informará o poder competitivo da empresa.

A correta avaliação da intensidade das armas é de fundamental importância para a aplicação do modelo, uma vez que todas as demais variáveis (fundamentais e terciárias) decorrem dela. O modelo CAC fornece um procedimento que facilita a sua avaliação correta. Define-se, com a maior precisão possível, as intensidades 1 (correspondente ao estado mais simples da arma) e 5 (arma no seu estado mais evoluído). Com isso, o analista, normalmente um funcionário da empresa que utiliza a arma no seu dia-a-dia é que deve possuir conhecimento sobre o estado da arte da arma, pode avaliar com boa precisão sua intensidade. A Figura 8 mostra, a título de exemplo, a descrição das intensidades 1 e 5 da arma automação do processo produtivo de uma empresa industrial.

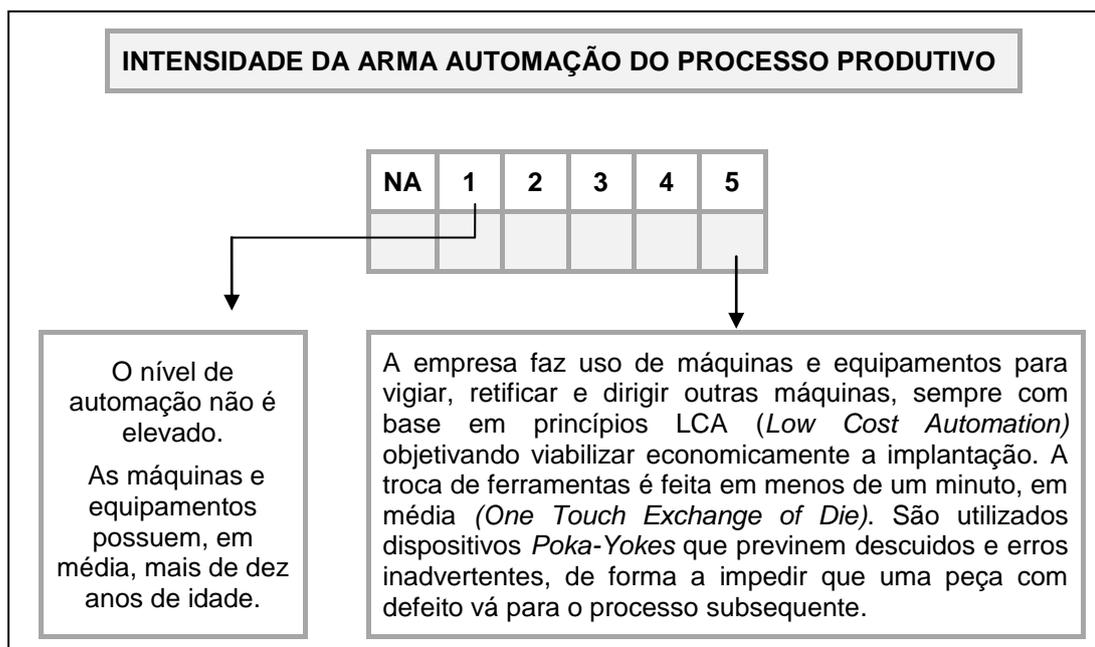


Figura 8 - Exemplo do questionário para avaliação da intensidade de arma.  
 Fonte: Contador (2008, p.115)

### 3.4. Métodos para Determinar a Relevância das Armas.

As armas da competição necessitam ser classificadas em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes e para a realização, Contador (2008), recomenda dois métodos.

#### 3.4.1. Método Expedito para Determinar a Relevância das Armas.

O método Expedito para identificação das armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes é muito mais simples que o *Nihans*, mas não possibilita a obtenção do *ranking* de relevância das armas. Entretanto, é aplicável quando se deseja apenas a separação entre essas três classes de armas (relevantes, semi-relevantes e irrelevantes). Consiste em identificar, dentro da lista de armas da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva.

Segundo Contador (2008), a experiência demonstra que as armas relevantes são um terço ou um quarto das armas da lista, que as semirrelevantes são também um terço ou um quarto delas. Pela tese do modelo CAC, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas. Assim, programação da produção é uma arma para a empresa que deseja competir em preço, quer em prazo, quer em qualidade do produto ou diversidade de produtos.

Se a empresa desejar competir em qualidade do produto, precisa de várias armas: controle estatístico de processo, melhoramento contínuo no processo entre outros (CONTADOR, 2008).

### **3.4.2. Método Matriz de Priorização e Índice de Nihans para Determinar a Relevância das Armas da Competição.**

O método recomendado para classificar uma arma em relevante, semirrelevante e irrelevante para determinado campo da competição é baseado na matriz de priorização das armas e no índice de Nihans.

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na lista das armas da competição da empresa) nas linhas e nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2.

Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: “Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna?”. Se for muito mais relevante, atribuir peso 2; se for mais relevante atribuir peso 1; se for de mesma relevância, atribuir peso 0; se for menos relevante, atribuir peso -1 e se for muito menos relevante, atribuir peso -2.

Os pesos das células de cada linha são somados, o que possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possuem para o respectivo campo da competição e gerar um *ranking* de relevância. Como a matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, é uma matriz de soma nula.

O índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, para usá-lo é necessário adicionar uma constante à coluna da soma dos pesos de cada arma.

O índice de *Nihans* é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de importância intermediária (Classe B, aqueles maiores que o índice).

O índice pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a última classe de itens.

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

Em cada matriz, devem ser adotados os passos seguintes:

1) comparar a arma de uma linha com todas as armas das colunas, atribuindo, em cada coluna, pesos entre +2 e -2 conforme o grau de relevância, para o campo da competição em análise, da arma da linha em relação à arma da coluna, de forma que: +2 representa arma da linha muito mais relevante que a da coluna; +1, mais relevante; 0, de mesma relevância; -1, menos relevante; e -2, muito menos relevante;

2) somar os pesos atribuídos à cada célula da linha e anotar o valor da soma numa coluna à direita da matriz, denominada soma dos pesos (S);

3) verificar a coerência da atribuição de pesos pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S); b) se essa soma for diferente de zero há engano na atribuição dos pesos, pois, como a matriz é diagonalmente simétrica com sinal trocado, é uma matriz de soma nula;

4) adicionar, a todos os valores da coluna S, uma constante (Y) que os transforme em números positivos e anotar o resultado numa coluna denominada X = (S + Y);

5) verificar a correção da soma anterior pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S + Y); b) se essa soma for diferente do valor da multiplicação do número de linhas por Y, há engano;

6) elevar ao quadrado os valores da coluna X, anotá-los na coluna denominada X<sup>2</sup> e somar os valores da coluna X<sup>2</sup>;

7) calcular o índice de Nihans por meio da fórmula representada a seguir, onde (sp) é a soma dos pesos de cada linha.

$$N = \frac{\sum_1^n (r_j)^2}{\sum_1^n r_j}$$

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

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

Como se pode concluir, esse método é bastante simples apesar de trabalhoso e sua aplicação é facilitada pelo uso de uma planilha eletrônica. O tempo despendido nas comparações entre todas as armas é proporcional ao quadrado do número de armas analisadas (a divisão por 2 deve-se ao fato de a matriz ser diagonalmente simétrica, o que torna sem necessidade realizar as comparações abaixo da diagonal, pois basta repetir os pesos obtidos acima da diagonal com sinal trocado). A recomendação de limitar de 40 a 60 o número das armas da competição contido na Lista das Armas da Competição da empresa, foi motivada tão somente para evitar um tempo excessivamente longo para a construção da matriz de priorização das armas (para 50 armas, 1.225 comparações são necessárias; para 60 armas, 1.770 comparações).

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA.

---

Neste capítulo é abordada a metodologia adotada para realizar a pesquisa do artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas de pequeno porte do setor de usinagem mecânica. São descritos a justificativa do uso do método *Design Science*, a estratégia adotada através do uso eficiente dos recursos na construção do artefato, o método de validação utilizado, a avaliação do desempenho, comunicação dos resultados e os passos metodológicos desenvolvidos para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

### 4.1. Justificativa do Uso do Método *Design Science*.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi a *Design Science*. A essência da *Design Science* foi muito bem expressa por Buckminster (1992), um arquiteto, engenheiro, matemático, poeta, cosmólogo e precursor da *Design Science*.

[...] a função do que eu chamo de *Design Science* é resolver problemas, introduzindo ao ambiente novo artefato, disponibilizando a sua utilização espontânea e assim levando as pessoas a abandonar antigos problemas. Por exemplo, quando os seres humanos possuem a necessidade vital de atravessar as corredeiras de um rio, um cientista utilizando a *Design Science* projeta uma ponte para conduzi-los à outra margem, levando-os abandonar, para sempre, o risco tentando nadar até a outra margem.

Segundo March e Smith (1995), a *Design Science* é definida como uma tentativa de criar coisas que servem a propósitos humanos. Para Manson (2006), o processo de usar conhecimento para planejar e criar um artefato, quando é cuidadosa, sistemática e rigorosamente analisado sobre a efetividade com que atinge a sua meta pode ser chamado de pesquisa, sendo esta forma chamada de *design research*.

Na abordagem *Design Science*, fundamentada em teorias epistemológicas, o objetivo é desenvolver *corpus* de conhecimentos orientados pelas práticas de implementação, gerenciamento e uso de artefatos segundo Wastell, Sauer & Schmeink (2009).

Para March e Smith (1995), as duas principais questões da atividade de *Design Science*, são construir e avaliar. Construir refere-se à construção de constructos, modelos, métodos e artefatos demonstrando o que pode ser construído

e avaliar refere-se ao desenvolvimento de critérios de avaliação do resultado da pesquisa. Paralelamente, a estas duas atividades de pesquisa são necessárias adicionar a ciência natural e social que possuem o papel de teorizar e justificar, referindo-se a construção de teorias que explicam como ou porque algo acontece.

#### **4.2. Diretrizes para Avaliação de Pesquisas Utilizando a Metodologia *Design Science*.**

Hevner et. al. (2004), sistematizaram um conjunto de sete diretrizes que se tornaram referência para pesquisadores, revisores, editores e leitores no que concerne avaliar o método de pesquisa *Design Science* apresentadas e comentadas abaixo.

**DIRETRIZ 1 - ARTEFATO:** *Design Science* tem como objeto de estudo um artefato, que segundo Simon (1969), é tudo que não é natural, é algo construído pelo homem. Sistemas de Informação são implementados dentro de uma organização com o objetivo de incrementar a eficiência desta. Orlikowski e Iacono (2001), dizem que o artefato SI é o principal assunto do coração de sistemas de informação e cita como exemplos de artefatos no campo da tecnologia da informação constructos, modelos, métodos e geradores de instâncias (*instantiations*) que em *Design Science* são exemplos concretos, como modelos ou protótipos.

**DIRETRIZ 2 - RELEVÂNCIA DO PROBLEMA:** Segundo Hevner et. al. (2004), o problema deve ser interessante e a sua solução útil para os usuários. A *Design Science* volta-se para soluções de base tecnológica e atrelada a importantes problemas empresariais. Neste contexto, de acordo com Simon (1969), um problema pode ser definido como, a diferença entre um objetivo-meta e o corrente estado de um sistema, e resolver um problema consiste em desenvolver ações para reduzir ou eliminar estas diferenças.

Segundo Goldratt (1992), as organizações possuem o contínuo desafio de alcance de metas que devem ser alcançadas respeitando as condições necessárias de atuação impostas pelos grupos de poder, que são: Clientes (qualidade, preço); Empregados (salários, empregos); Governo (impostos, condições de trabalho) e estas metas e objetivos da organização geram conseqüentemente problemas empresariais e oportunidades. Para isso os artefatos passam a ser chamados a contribuir no atingimento destes objetivos.

**DIRETRIZ 3 - AVALIAÇÃO RIGOROSA:** A utilidade, qualidade e eficácia da *Design Science* devem ser demonstradas rigorosamente por meio de métodos precisos para avaliação do resultado produzido, sendo este um componente crucial do processo da pesquisa segundo Hevner et. al. (2004). A avaliação do resultado da *Design Science* é frequentemente fundamentada nas exigências empresariais, de modo usual ocorrem no contexto da utilidade, qualidade e beleza (estilo) do artefato produzido. Esta avaliação inclui também a integração do artefato com a estrutura técnica do ambiente de negócio segundo De Sordi, Meireles e Sanches (2011).

A avaliação de artefatos projetados é feita por meio de metodologias disponíveis na área científica o Quadro 15 mostra o resumo delas pertinente ao artefato proposto nesta pesquisa.

Quadro 15 - Métodos de avaliação utilizáveis em Design Science.

<b>MÉTODOS DE AVALIAÇÃO</b>		
<b>FORMA</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
EXPERIMENTAL	Experimento Controlado	Estudo do artefato em ambiente controlado para análise das suas propriedades, como por exemplo, a aplicabilidade e a usabilidade.
ANALÍTICA	Análise Estática	Exame da estrutura do artefato referente a qualidades estáticas (por exemplo: complexidade)
	Otimização	Demonstração da otimização das propriedades do artefato.
ARGUMENTAÇÃO	Argumentação	Uso de informação com base científica para construir um argumento convincente da utilidade do artefato
OBSERVAÇÃO	Estudo de Caso	Estudo profundo do artefato no ambiente da empresa.
	Estudo de Campo	Monitorar o uso do artefato em múltiplos projetos.

Fonte: Hevner et. al. (2004).

**DIRETRIZ 4 - CONTRIBUIÇÃO EFETIVA DA DESIGN SCIENCE PARA A ÁREA DO CONHECIMENTO DO ARTEFATO:** A questão fundamental é: “Quais as contribuições inovadoras e interessantes que a pesquisa proporciona?”. Segundo Hevner et. al. (2004), o *Design Science* tem potencial para produzir três tipos de contribuições, baseadas na inovação, generalidade e importância do artefato projetado e um ou mais destes tipos devem ser considerados na pesquisa.

Segundo De Sordi, Meireles e Sanches (2011), o artefato deve ser uma solução para um problema até então não solucionado, podendo constituir-se numa expansão da base do conhecimento ou a aplicação do conhecimento existente sob uma ótica inovadora, abrangendo a aplicação em um ambiente apropriado.

**DIRETRIZ 5 - PESQUISA RIGOROSA:** A pesquisa por meio da *Design Science* requer a aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação do projeto do artefato e este rigor é avaliado frequentemente pela aderência da pesquisa a uma apropriada coleção de dados e a análises técnicas corretas segundo Druckenmiller e Acar (2009).

**DIRETRIZ 6 - USO EFICIENTE DOS RECURSOS:** Uma pesquisa bem conduzida requer conhecimento tanto do domínio de aplicação quanto do domínio da solução, sendo o artefato ou seu processo de criação, a melhor solução em um dado espaço e tempo, segundo De Sordi, Meireles e Sanches (2011).

**DIRETRIZ 7 - COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS:** Os resultados da pesquisa *Design Science* são apresentados a diversas audiências com detalhes adequados a cada uma, considerando detalhes específicos a cada público alvo, segundo De Sordi, Meireles e Sanches (2011).

### **4.3. Atendimento às Diretrizes da Metodologia *Design Science*.**

#### **4.3.1. Primeira Diretriz - Descrição do Artefato.**

O artefato, produto desta pesquisa, é um *software* para formulação da estratégia competitiva de empresas e trata-se de um problema altamente relevante e complexo.

Nesta pesquisa foram homologadas armas da competição para o segmento de pequenas empresas do setor de usinagem metal mecânica, adotando-se o modelo de formulação da estratégia Campos e Armas da Competição.

Para a aplicação do modelo na construção do artefato, foram pesquisados em cinco empresas os campos da competição mais frequentes e as armas da competição (seleção e descrição do conteúdo) para cadastro no artefato (*software*).

Duas funções principais que o artefato deverá cumprir: auxiliar o estrategista na formulação da estratégia competitiva de negócio e a operacional.

A metodologia identificada (Campos e Armas da Competição) demonstra ser pelo estudo realizado, generalista para ser aplicada a classes de empresas.

#### **4.3.2 Segunda Diretriz - Relevância do Problema.**

O artefato destina-se a:

- a) Gestores e empreendedores de organizações de micro e pequeno porte do segmento de usinagem metal mecânica, devido ao fato das armas da competição pesquisadas estarem homologadas e cadastradas no *software*.
- b) Professores e alunos de graduação e pós-graduação, com a finalidade de facilitar o processo de aprendizado e a formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas da Competição, sendo que a contribuição deste artefato, permite ao aluno ou pesquisador o trabalho de homologar as armas para o segmento que deseja formular a estratégia competitiva e cadastrá-las no sistema ou alterar as armas que já estão cadastradas.

Este artefato, através da elaboração da estratégia competitiva de negócio e operacional de forma ágil e simplificada, poderá agilizar a formulação das estratégias através da adequação das armas aos seus alvos nos campos da competição. O artefato terá contribuição de permitir a entrada de dados de forma padronizada e a utilização dos recursos e rotinas de processamento informatizadas em ambiente *WEB*.

#### **4.3.3. Terceira Diretriz - Avaliação Rigorosa.**

A validação do artefato teve início na escolha do procedimento adotado para formulação da estratégia competitiva, etapa cumprida pela revisão teórica sobre competitividade onde, pelo *método de argumentação*, demonstrou-se que o modelo CAC é o que melhor apresenta as características necessárias à geração de um artefato para esse fim, uma vez que: a) fornece passos bem delineados e de fácil compreensão, o que permite modelar o procedimento; e b) possui algum grau de universalidade, podendo ser aplicado a qualquer empresa do segmento de usinagem

mecânica, visto que as armas da competição são as mesmas para um mesmo setor econômico.

Quanto à usabilidade do artefato sua validação se dará por meio de *experimento controlado* durante o desenvolvimento de cada uma de suas fases, verificando se as telas do sistema são adequadas aos passos para a formulação da estratégia competitiva para a empresa piloto. Ao final, deverá ser capaz de auxiliar o estrategista na formulação da estratégia competitiva de negócio para essa empresa.

#### **4.3.4. Quarta Diretriz - Contribuição Efetiva do *Design Science* para a Área do Conhecimento.**

Essa diretriz refere-se à contribuição efetiva da *Design Science* para a área do conhecimento do artefato.

A formulação de estratégia organizacional tem sido um problema complexo e de difícil solução principalmente para as empresas de pequeno porte. Parte considerável dessa dificuldade advém do fato de não se dispor de uma metodologia suficientemente padronizada, que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados. A presente pesquisa contribuirá para a solução desse problema.

Contribuirá também para a ampliação da base do conhecimento sobre estratégia, na medida em que sua aplicação em outras empresas de usinagem ampliará campo de utilização do procedimento fornecido pelo modelo CAC para formulação da estratégia competitiva, contribuindo assim para sua futura validação, pois, embora esse modelo já esteja validado, esse particular procedimento ainda carece de novas aplicações para sua validação.

#### **4.3.5. Quinta Diretriz - Pesquisa Rigorosa.**

Essa diretriz refere-se à avaliação do desempenho do artefato. O desempenho obtido centrou-se na aceitação da estratégia competitiva formulada pelos acionistas e gestores da empresa com a utilização do artefato e no tempo gasto para a formulação da estratégia competitiva.

O artefato trata todos os campos da competição de interesse das empresas do segmento de usinagem e explicita as armas da competição, classificadas quanto à relevância para competir em cada um desses campos, o que foi realizado através

da matriz de priorização de armas, etapa bastante exaustiva no processo de formulação da estratégia competitiva no modelo CAC.

Com o desenvolvimento e homologação dos campos e das armas para empresas de pequeno porte do segmento de usinagem mecânica torna-se não mais necessário a reelaboração para aplicação do método.

Para cumprir adequadamente essa quinta diretriz, foi necessária definir algumas métricas para validar o artefato, seguindo-se as diretrizes da norma ISO 9126.

A norma ISO 9126- Engenharia de Software – Qualidade de Produto, foi desenvolvida com o objetivo de criar um modelo de avaliação de qualidade do produto *software* com a finalidade de chegar a um nível de qualidade para atingir as reais necessidades do usuário.

A qualidade em uso definida por esta norma é a “capacidade do produto de software permitir que usuários especificados atinjam metas especificadas com eficácia, produtividade, segurança e satisfação em contexto de usos especificados”.

O modelo proposto para avaliação de qualidade de um produto de *software* é composto de seis características (funcionalidade, confiabilidade, usabilidade eficiência, manutenibilidade e portabilidade) e as suas definições são:

**Funcionalidade:** capacidade do produto de *software* de prover funções que atendam às necessidades explícitas e implícitas, quando o *software* estiver sendo utilizado sob condições específicas.

**Confiabilidade:** capacidade do produto de *software* de manter um nível de desempenho especificado, quando usado em condições específicas.

**Usabilidade:** capacidade do produto de *software* de ser compreendido, aprendido, operado e atraente ao usuário, quando usado sob condições específicas.

**Eficiência:** capacidade do produto de *software* de apresentar desempenho apropriado, relativo à quantidade de recursos usados, sob condições específicas.

**Manutenibilidade:** capacidade do produto de *software* ser modificado. As modificações podem incluir correções, melhorias ou adaptações do *software* devido às mudanças no ambiente e nos seus requisitos ou especificações funcionais.

Portabilidade: capacidade do produto de *software* de ser transferido de um ambiente para outro.

Talvez a mais importante avaliação do artefato resida no impacto sobre o público alvo, o que foi feito adotando-se as características de Quesenbery (2001).

Quesenbery (2001), apresenta as cinco características da usabilidade, conhecida como 5E's (*effective, efficient, engaging, error tolerant, easy to learn*) e, segunda a autora, as interfaces devem ser avaliadas confrontando-se com essas características a fim de garantir sucesso e satisfação do usuário final.

Para que os atributos fossem avaliados foi aplicado pelo pesquisador aos gestores das empresas durante o uso do artefato para formulação da estratégia competitiva, a avaliação especificada no Quadro 16. A escala utilizada para os respondentes optarem pelo preenchimento foi:

DT- Discordo totalmente – Quando a afirmação é totalmente contra seu entendimento.

DP- Discordo parcialmente – Quando a afirmação é parcialmente contrária ao seu entendimento.

Indiferente – Quando a afirmação possui aspectos concordantes e discordantes nas mesmas proporções ou o respondente ignore a afirmação.

CP- Concordo parcialmente – Quando a afirmação está parcialmente de acordo seu entendimento.

CT- Concordo totalmente - Quando a afirmação está totalmente de acordo com seu entendimento.

Quadro 16- Avaliação do Artefato.

Sequência	Proposições	Escala				
		DT	DP	I	CP	CT
P1	A interface do programa é amigável.					
P2	O software fez o que foi proposto de forma correta.					
P3	Foi fácil inserir as informações necessárias para obter o resultado desejado.					
P4	A proteção por senha garante a segurança dos meus dados					
P5	As falhas que houveram durante o uso não me atrapalhara					

Continuação do Quadro 16

Sequência	Proposições	Escala				
		DT	DP	I	CP	CT
P6	O software conseguiu recuperar os dados em caso de falha.					
P7	Entendi facilmente o conceito e a aplicação do software.					
P8	Foi fácil usar o software.					
P9	A operação e o controle são simples.					
P10	O tempo de respostas e a velocidade de execução são adequados.					
P11	É fácil perceber falhas					
P12	Posso usar o software em plataforma WEB					
P13	O software permitiu o atingimento das metas propostas.					
P14	O tempo gasto para utilizar o software e atingir os objetivos foi adequado.					
P15	O resultado do uso do software facilitou a tomada de decisão					
P16	O uso do software me proporcionou satisfação.					
P17	Vou usar o software daqui para frente para a formulação da estratégia competitiva.					
P18	O relatório gerado pelo software é adequado para a formulação da estratégia competitiva.					
P19	O manual de treinamento para uso é adequado.					
P20	A parametrização das informações foram facilmente entendidas.					
P21	A definição do par produto mercado e dos campos da competição foram facilmente compreendidos.					
P22	A escolha da intensidade das armas foi facilmente compreendida.					
P23	O mapa estratégico facilitou a definição da estratégia de negócio.					
P24	Usando o software dispensei o uso de planilhas em excel					
P25	Usando o software consigo compartilhar as informações e o desenvolvimento da estratégia competitiva com outras pessoas da organização.					
P26	Senti falta de alguns recursos ao utilizar o software.					
P27	Precisei reiniciar o software várias vezes para obter o resultado desejado.					

Fonte Sbaraini, (2013) e adaptado pelo autor.

#### 4.3.6. Sexta Diretriz - Uso Eficiente dos Recursos.

A estratégia adotada na pesquisa refere-se à diretriz seis, uso eficiente dos recursos. Esta seção tem como objetivo demonstrar que o artefato é a melhor solução no período de tempo disponível para a realização desta pesquisa e também é demonstrado o processo de construção e a linguagem de programação utilizada na construção do artefato.

O processo de construção do artefato seguiu rigorosamente como demonstrado no capítulo 3, referencial teórico do modelo de Campos e Armas da Competição, adotado para a elaboração do artefato, após comparação dos modelos realizado na revisão da literatura e análise quanto ao objetivo, estrutura e condições para gerar um artefato sendo as justificativas descritas no capítulo 2 e no capítulo 3 foram descritos os passos e etapas do modelo adotado.

A construção do *software* foi realizada com base nas etapas e passos do modelo CAC, seguindo fielmente sua estrutura.

O modelo CAC possui suas etapas descritas em formato de texto e para a construção foi necessário, converter o processo de formulação da estratégia competitiva em telas e campos específicos a cada passo e etapa do modelo.

A linguagem de programação utilizada foi *PHP*, que permitiu com que o *software* possa ser utilizado pela *internet* evitando desta forma a necessidade de instalação e principalmente permitindo que as armas validadas por segmentos possam ser compartilhadas com os usuários gerando desta forma grande avanço na facilidade e praticidade de uso para a formulação da estratégia competitiva em diversos segmentos de atuação.

No processo de construção do *software*, inicialmente os passos e etapas descritos no modelo de Campos e Armas da Competição foram convertidos em tabelas no software Excel e posteriormente identificado os passos e etapas que deveriam se manter como tabela *Excel* para o levantamento de informações em campo e o que deveria ser desenvolvido sistema para armazenamento de informações e cálculos das variáveis do modelo.

Este critério adotado, utilização de planilha *Excel* e sistema *PHP*, tornou mais eficiente o uso dos recursos, proporcionando menor tempo na programação do sistema e redução de custos para a programação e desenvolvimento do *software*.

Desta forma, o desenvolvimento do artefato utilizando-se a linguagem referida, demonstra ser a melhor solução no período de tempo disponível para a realização desta pesquisa.

#### 4.3.7. Sétima Diretriz - Comunicação dos Resultados.

Além da dissertação a ser publicada no site da FACCAMP serão desenvolvidas ações direcionadas aos públicos interessados nos resultados obtidos pela pesquisa, conforme exposto no Quadro 17.

Quadro 17 - Comunicação dos Resultados.

Público	Tipos de Relatórios que Serão Elaborados
Comunidade Científica	Elaboração de artigo científico e encaminhamento para avaliação do EnANPAD de 2013 para Divisão Acadêmica ESO Estratégias em Organizações Tema 02 – Formulação, Implementação e Mudanças das Estratégias.
Alunos do Programa de Mestrado da FACCAMP	Encaminhamento de e-mail contendo a dissertação, artigo e o artefato desenvolvido. O objetivo principal é comunicar a importância da metodologia <i>Design Science</i> para a construção de artefatos comunicando os resultados obtidos com o desenvolvimento do artefato.
Gestores das empresas pesquisadas com a elaboração da estratégia competitiva.	Entrega e explanação final da estratégia competitiva, elaborada após avaliação final dos seus gestores. Será entregue relatório dos passos e etapas desenvolvidos para a formulação da estratégia de negócio que será entregue.
Empresas de pequeno e médio porte associadas ao SINDIPEÇAS	Encaminhamento da pesquisa ao Senhor Wiliam Mufarej, responsável pela área de treinamento subsidiado, que possui o objetivo de avaliar o grau de capacitação, produtividade e competitividade das empresas associadas ao SINDIPEÇAS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.4. Passos Metodológicos e Tipo de Pesquisa Adotada.**

Nesta seção serão abordados os passos metodológicos, seguidos para que os objetivos da pesquisa fossem atendidos e os tipos de pesquisa adotados em cada um deles.

##### **Passo 1 - Identificação e justificativa de um procedimento para formulação da estratégia competitiva.**

Revisão bibliográfica sobre o campo da pesquisa (estratégia) e seu tema (formulação da estratégia competitiva) com o objetivo de identificar o método mais adequado de formulação da estratégia competitiva para o desenvolvimento do artefato. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, uma vez que se propõe a gerar maior compreensão da base de conhecimento sobre estratégias, e interpretativa, visto que as ideias dos diversos pensadores serão cotejadas entre si e uma posição própria será assumida pelo autor deste estudo (SEVERINO, 2002).

Esse passo já foi cumprido no capítulo 2, desta dissertação, onde se identificou o processo de formulação da estratégia competitiva fornecido por Contador (2008), por permitir ser modelado e apresentar suficiente universalidade, uma vez que é aplicável a qualquer empresa de um mesmo segmento econômico.

##### **Passo 2 - Aplicação do procedimento a uma empresa piloto.**

O procedimento identificado no passo anterior será aplicado a uma empresa piloto, com o objetivo de desenvolver o pré-projeto do *software* para o artefato. Trata-se de um estudo de caso.

##### **Passo 3 - Validação dos campos e das armas da competição para o setor de usinagem mecânica.**

Pesquisa de campo (múltiplos casos) com 5 empresas da região deste segmento de usinagem mecânica para identificar os campos da competição de interesse de tipo de empresa e para validar suas armas da competição. Esta validação foi realizada por meio das respostas obtidas das empresas para a seguinte questão:

Para cada uma das armas listadas, analise a descrição do conteúdo e responda se é uma que sua empresa utiliza com frequência ou que pode lhe trazer alguma vantagem competitiva em relação à concorrência e assinale a opção mais adequada dentre as seguintes: a) concordo; b) tendo a concordar; c) tendo a discordar; d) discordo.

Aquelas armas que receberem da maioria das empresas respostas concordo ou tendo a concordar foram consideradas armas da competição para o segmento econômico em estudo.

#### **Passo 4 - Classificação das armas segundo sua relevância.**

Para cada um dos campos da competição de interesse do setor em estudo, o rol de armas da competição foi classificado em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes. Pesquisa do tipo analítica com base no procedimento fornecido por Contador (matriz de priorização de armas). Trata-se do estudo mais trabalhoso do processo de formulação da estratégia, fornecido por Contador (2008), onde residirá, então, uma das maiores utilidades do artefato. Ao escolher um dado campo da competição, o software fornecerá a lista das armas da competição já classificadas.

#### **Passo 5 - Desenvolvimento do artefato.**

Projeto e implementação do artefato em linguagem *PHP*, levando-se em conta as métricas para avaliação do artefato e as métricas para avaliação do impacto do artefato no público alvo descritas anteriormente, e desenvolvidas de acordo com os passos do processo de formulação da estratégia competitiva, fornecido por Contador (2008).

#### **Passo 6 - Teste do artefato.**

Aplicação do artefato na empresa piloto, pelos seus gestores, com o objetivo de avaliar sua compreensão pelo usuário e a funcionalidades do sistema, como a impressão de relatórios, consulta de dados e a precisa relação das variáveis do sistema.

#### **Passo 7 - Desenvolvimento do Guia do Usuário do Artefato.**

Elaboração de material visual explicativo das funcionalidades, recursos e passos para formulação da estratégia competitiva no *software*.

O objetivo é familiarizar o usuário com as funcionalidades do *software* para a sua plena utilização.

### **Passo 8 - Estudo da eficácia e da eficiência do artefato.**

O artefato foi submetido a três empresas do segmento de usinagem mecânica como objetivo de:

a) verificar se sua aplicação é capaz de fornecer estratégias competitivas de negócio compreensíveis e estratégias operacionais que gozem da concordância dos seus gestores, avaliando dessa forma a eficácia do artefato.

b) apurar a redução de tempo em relação aquele despendido na formulação da estratégia competitiva na empresa piloto, sem auxílio do artefato, avaliando dessa forma sua eficiência.

A aplicação do artefato nessas empresas foi presenciada pelo pesquisador, com menor interferência possível, objetivando identificar as dúvidas mais frequentes e avaliar a funcionalidade do sistema no uso em campo, buscando avaliá-lo sob as características de usabilidade dos sistemas. Ao final das aplicações foram definidas as alterações a serem realizadas e as dúvidas mais frequentes, para a complementação do guia do usuário e alterações pertinentes ao *software*.

O Quadro 18 mostra a relação entre os objetivos e os passos metodológicos da pesquisa.

Quadro 18 - Relação entre objetivos e passos metodológicos da pesquisa.

<b>Objetivos</b>	<b>Passos Metodológicos</b>
<b>Primeiro objetivo:</b> Identificar um procedimento para formulação da estratégia competitiva de empresas que estejam comprometidas com o aumento da competitividade e possua as características necessárias para gerar um artefato em <i>Design Science</i> .	Passos 1 e 2
<b>Segundo objetivo:</b> desenvolver, com base em uma empresa piloto, um artefato em linguagem <i>Visual Basic</i> para formulação da estratégia competitiva para empresas do setor de usinagem mecânica.	Passos 3 a 7
<b>Terceiro objetivo:</b> testar a eficiência e a eficácia do artefato, aplicando-o em uma amostra de empresas do setor de usinagem mecânica	Passo 8

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS.

---

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos com a pesquisa, sendo analisado cada um dos sete passos metodológicos utilizados para a construção do artefato sob a ótica das sete diretrizes utilizadas em pesquisas com a metodologia *Design Science*.

### 5.1. Primeiro Passo: Identificação e Justificativa de um Procedimento para Formulação da Estratégia Competitiva.

No capítulo 2 desta dissertação foi realizada a revisão da literatura sobre estratégia, sendo analisados os modelos de Porter, RBV, *Balanced Score Card* e Campos e Armas da Competição. Ao final foi realizada a comparação dos modelos quanto ao seu objetivo e às condições para gerar um artefato, visto que duas condições devem ser atendidas pela metodologia escolhida:

- a) Que seja devidamente estruturada para que sua aplicação conduza à formulação da estratégia da empresa, através da disponibilização de passos e etapas bem delineadas para esse fim;
- b) Que possua abrangência suficiente para gerar solução com certo grau de generalidade que permita ser compartilhada por empresas, condição esta necessária para gerar um artefato em *Design Science*.

O modelo de Campos e Armas apresentou os requisitos necessários para a construção do artefato, neste caso um *software*.

### 5.2. Segundo Passo: Aplicação do Procedimento a uma Empresa Piloto.

A aplicação do procedimento a uma empresa piloto, foi realizada seguindo-se as orientações da publicação Campos Armas da Competição, Contador (2008).

A empresa piloto participante da pesquisa foi a empresa ANF, que após a confecção do artefato, teve a sua estratégia realizada novamente com o artefato (*software*) desenvolvido. Os resultados da empresa ANF estão apresentados no

Apêndice L e, os resultados da elaboração da estratégia competitiva das empresas ANF, DRB e BSR são apresentados no apêndice M.

Os objetivos principais da aplicação do procedimento foram:

- a) Permitir ao pesquisador envolvimento com o Modelo Campos e Armas, no seu processo de formulação da estratégia em passos e etapas a serem cumpridas.
- b) Identificar as dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento dos passos e etapas do processo de formulação da estratégia competitiva proposto pelo modelo CAC.
- c) Identificar e selecionar as atividades de coleta de dados em campo e as de análise e desenvolvimento do modelo de Campos e Armas da Competição na construção do artefato.
- d) Desenvolver *templates* (quadros) que pudessem facilitar o processo de coleta de dados em campo.
- e) Desenvolver as planilhas necessárias para os cálculos das variáveis quantitativas do modelo CAC.
- f) Identificar e validar os campos e as armas da competição para a empresa pesquisada.
- g) Medir o tempo gasto para realizar o procedimento, considerando-se a complexidade do modelo.
- h) Realizar um esboço do sistema, um desenho inicial do fluxo de informações, que posteriormente foi utilizado para ilustrar os passos e etapas do modelo no guia do usuário do *software* (Apêndice1).

#### **5.2.1. Etapas e Tempo Utilizado para Aplicação na Empresa ANF.**

Durante o período de agosto a outubro de 2012, foram realizadas 16 tipos de atividades, para elaboração da estratégia competitiva em atividades de campo e de pesquisa totalizando 168 horas de trabalho.

Entre os fatores que mais impactaram este tempo estão à elaboração dos questionários para análise em campo e principalmente a validação das armas da competição do segmento. Na Tabela 6 está representado o tempo para aplicação do método CAC.

Tabela 6 - Tempo Utilizado para aplicação do Método CAC

<b>Atividade Realizada</b>	<b>Local</b>	<b>Tempo (Hs)</b>	<b>Período</b>
Revisão da literatura dos principais conceitos do método	Pesquisa	8	ago/12
Identificação das etapas com pesquisa de campo	Pesquisa	20	
Elaboração dos questionários para análise	Pesquisa	17	
Seis visitas à empresa para levantamento de informações.	Pesquisa de Campo	24	
Seleção e digitação da lista de armas primeira versão.	Pesquisa	14	
Exclusão e concatenação de armas.	Pesquisa	16	
Exclusão, concatenação e descrição de conteúdo das armas (Primeira Revisão).	Pesquisa	21	
Exclusão, concatenação e descrição de conteúdo das armas (Segunda Revisão).	Pesquisa	7	set/12
Validação das Armas com a empresa pesquisada.	Pesquisa de Campo	4	
Construção da planilha matriz de priorização para identificação da relevância das armas.	Pesquisa	6	
Realização da planilha matriz de priorização para três campos da competição.	Pesquisa	10	
Identificação da intensidade das armas na empresa		4	out/12
Construção das planilhas para cálculo de foco e dispersão	Pesquisa	3	
Estudo da metodologia do mapa estratégico	Pesquisa	6	
Elaboração de mapa estratégico para dois pares produto mercado	Pesquisa	3	

Continuação da Tabela 6.

Apresentação e análise com a empresa da estratégia de negócio e operacional.	Pesquisa de Campo	5
<b>Tempo Total Utilizado Horas.....</b>		<b>168</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

### **5.3 Terceiro Passo: Pesquisa dos Campos da Competição e das Armas da Competição para o Setor de Usinagem Mecânica.**

#### **5.3.1 Pesquisa dos Campos da Competição.**

Para a análise da relevância das armas foi necessário identificar os campos da competição mais frequentes, esta pesquisa foi realizada com cinco empresas do mesmo segmento e porte conforme demonstrado no Apêndice F.

No questionário aplicado, foi solicitado ao respondente que dentre os 14 campos de competição, indica-se apenas qual é em ordem de importância, o primeiro e mais importante (com 1), o segundo (2), o terceiro (3), o quarto (4) e o quinto (5) mais frequentes em que a empresa compete no mercado com seus concorrentes.

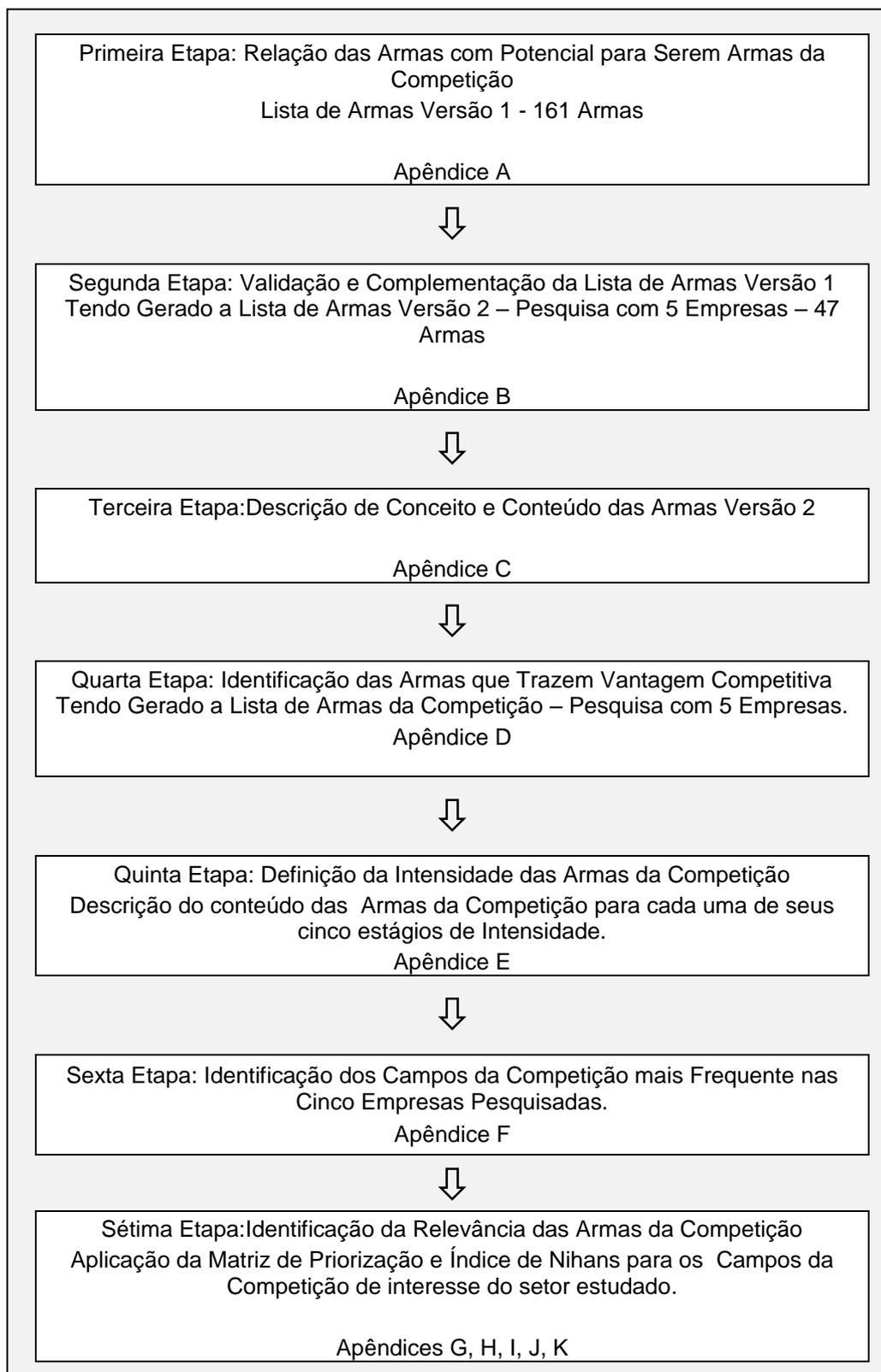
O critério para a seleção foi a média aritmética considerando-se a ordem de importância e os campos adotados e suas respectivas médias foram: 1. Preço (média 1), 2. Qualidade do Produto (média 2,2), 3. Projeto do Atendimento. (média 2,4), 4. Prazo de Entrega do Produto (média 2,8) e 5. Imagem de Empresa Confiável.

#### **5.3.2 Pesquisa das Armas da Competição.**

A identificação das armas da competição do segmento de usinagem mecânica foi realizado conforme preconiza Contador (2008).

O Quadro 19 demonstra o processo realizado para identificação das armas e suas relevâncias para os campos da competição mais frequentes, tendo sido realizado em sete etapas:

Quadro 19 - Identificação das Armas da Competição e sua Relevância.



Fonte: Elaborado pelo autor

São descritos os procedimentos realizados em cada uma das etapas que envolveram a determinação das armas da competição do segmento de usinagem metal mecânica:

Primeira Etapa: esta etapa foi realizada pelo pesquisador através de consulta na relação de armas da competição sugeridas por Contador (2008), com potencial para serem armas da competição do segmento. Na lista de aproximadamente 260 armas apresentadas por Contador (2008), foram selecionadas 161 armas.

Segunda Etapa: nesta etapa o pesquisador realizou a consulta com os gestores de cada empresa com o objetivo de gerar a lista de armas mais importantes e frequentemente mais utilizadas. Os respondentes foram questionados sobre as atividades mais importantes da sua área de responsabilidade, as realizadas com maior frequência, as mais onerosas, os recursos mais importantes para a empresa e as armas mais importantes que a organização não utiliza e deveria utilizar. Após tabular as respostas o pesquisador realizou a fusão de armas que possuíam conteúdos semelhantes, tendo sido gerado ao final uma lista de 47 armas.

Terceira Etapa: realizada integralmente pelo pesquisador foram descritos os conceitos e conteúdos das 47 armas.

Quarta Etapa: esta etapa gerou a Lista de Armas da Competição, o pesquisador realizou a consulta com 5 empresas identificando as armas consideradas importantes e que poderiam trazer alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, mesmo que ainda não utiliza-se as armas. Desta lista foram selecionadas 38 armas, obtidas através da pontuação pelos cinco critérios de resposta e os seus respectivos pesos, (CT concordo totalmente – peso 5, CP concordo parcialmente – peso 4, IN indiferente peso 3, NCP não concordo parcialmente – peso 2 e NCT não concordo totalmente – peso1), após a tabulação das pesquisas e soma dos resultados dos pesos obtidos por cada arma, foi aplicado o índice de Nihans com classificação das armas em A,B e C, tendo sido descartadas as armas C gerando a lista de Armas da Competição do Segmento de Usinagem Mecânica com 38 armas.

Quinta Etapa: nesta etapa foram descritas as intensidades de 0 a 5 de cada uma das 38 armas. Contador (2008), orienta a descrição da intensidade 1 e 5, porém foi identificado pelo pesquisador no momento de aplicação do Modelo Campos e Armas na empresa piloto, que a identificação do gestor da empresa, possuindo somente a intensidade 1 e 5 para seleção não demonstrava claramente a sua intensidade atual, além do fato em que a descrição das cinco intensidade tornou mais didático e compreensível ao respondente da empresa a seleção da intensidade desejada da arma.

Sexta Etapa: desenvolvida através de consulta realizada nas cinco empresas pesquisadas, teve como objetivo Identificar os campos da competição mais frequente, em ordem de importância (1 a 5), a pesquisa foi tabulada e através da média foram adotados os campos da competição: preço, qualidade do produto, projeto de atendimento, prazo de entrega do produto e imagem de empresa confiável.

Sétima Etapa: nesta etapa foi realizada a identificação das armas da competição em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os cinco campos da competição mais frequentes pesquisados na sexta etapa.

Para identificar a relevância das armas foi aplicado a matriz de priorização e o índice de Nihans. Por impossibilidade de ajustar o conteúdo da planilha em uma página formato A4, foram demonstrados nos Apêndices G, H, I, J e K:

- a) Primeira coluna: o campo da competição analisado e as armas analisadas na matriz de priorização.
- b) Segunda coluna: a soma dos pesos das armas analisadas.
- c) Terceira coluna: o ajuste da soma dos pesos considerando uma variável numérica, repetida a todas as linhas, com a finalidade tornar os números positivos.
- d) Quarta coluna: o quadrado dos valores obtidos na terceira coluna que possibilitam identificar o índice de Nihans para a classificação das armas.
- e) Quinta coluna: identificação das armas em relevante, semi-relevante e irrelevante e os valores, no topo da coluna são informados os índices de Nihans para classificação de acordo com a relevância.

O Método Matriz de Priorização e Índice de Nihans para determinar a relevância das armas da competição é detalhado no capítulo 3.4.2

Ao final da identificação das armas da competição e sua relevância foi gerado o Quadro 20 com a referência da relevância das armas para cada um dos cinco campos da competição pesquisados. Posteriormente estes dados foram cadastrados no software.

Quadro 20 - Relevância das Armas para os Campos da Competição

Arma da Competição	Relevância das Armas para os Campos da Competição				
	Preço	Qualidade do Produto	Prazo de Entrega do Produto	Imagem de Empresa Confiável	Projeto do Atendimento
Canais virtuais de acesso à empresa	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Relevante
Ambiente físico da empresa	Irrelevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Semi-relevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Relevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	Semi-relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
Influência sobre clientes em potencial	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado.	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT ( <i>Just In Time</i> )	Semi-relevante	Irrelevante	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	Irrelevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Relevante
Formulação da estratégia competitiva do negócio	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	Semi-relevante

## Continuação do Quadro 20.

Definição clara de capacidade produtiva	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante
Definição e implementação das estratégias de <i>marketing</i>	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
<i>Marketing</i> Institucional e <i>endomarketing</i>	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Captação das tendências e monitoramento das novidades	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante	Relevante
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Irrelevante	Semi-relevante
Desenvolvimento ou customização de <i>software</i> de suporte gerencial e operacional	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
Administração financeira	Relevante	Relevante	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	Relevante	Irrelevante	Semi-relevante	Relevante	Relevante
Contabilidade de custos	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	Semi-relevante	Irrelevante	Irrelevante	Semi-relevante	Relevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	Semi-relevante	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	Relevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	Irrelevante
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	Irrelevante	Relevante	Relevante	Irrelevante	Irrelevante
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante

Continuação do Quadro 20.

Consultores e conselheiros externos	Irrelevante	Relevante	Relevante	Irrelevante	Irrelevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4 Quarto Passo: Desenvolvimento do Artefato.

O uso eficiente dos recursos norteou plenamente o desenvolvimento do artefato. Inicialmente pela revisão da literatura e a escolha do modelo de Campos e Armas da Competição e após no desenvolvimento do *software* como demonstrado.

As etapas até a conclusão do *software* foram:

- 1) Análise de dissertações em que o método Campos e Armas da Competição foi aplicado.
- 2) Rascunho de um quadro “esboço” dos passos, etapas e sub-etapas.
- 3) Formatação de um *template* no software *Excel* do trabalho que havia sido realizado na empresa piloto.
- 4) Programação desta planilha em linguagem *Visual Basic*, que ainda na fase de desenvolvimento foi concluído, que deveria ser um sistema para poder compartilhar as pesquisas de armas da competição já realizadas e o processo e informações da formulação da estratégia competitiva compartilhado com os gestores da organização em uma plataforma multiusuário. Com esta ação a quarta e sétima diretriz da metodologia *Design Science* foram plenamente atendidas.
- 5) Antes de realizar a programação do sistema, para atender o requisito do uso eficiente de recursos, por uma questão de economia e funcionalidade foram identificadas as funcionalidades que seriam o “*Core*” do sistema. Definido este ponto tudo o que estava fora poderia ser formatado em

planilhas e no sistema ter a possibilidade armazenar através de *upload*, assim permitiria reduzir o tempo no desenvolvimento do sistema e o investimento financeiro.

- 6) Após a etapa 5 foi aproveitado o “esboço” e as planilhas tendo sido elaborado um fluxograma das relações e assim moldando a estrutura do banco de dados de cada uma das partes em *excel* e após, estes diferentes componentes foram interligados com fórmulas. Finalizado esse protótipo partiu-se para a próxima etapa.
- 7) Desenhar as telas do sistema, inicialmente da forma que a própria linguagem de programação facilitaria pela sua estrutura de *layout* dos dados. Esta fase já contou com a participação do programador.
- 8) Na fase de desenvolvimento do sistema acompanhei *on line* em vídeo conferência através do *software, Google Hangout* que permite visualizar a tela do programador. O desenvolvimento e o contato permitiu realizar as correções necessárias no momento do desenvolvimento do sistema. Esta fase foi realizada em períodos de 8 horas e esta sistemática foi determinante no tempo de desenvolvimento pelo fato de não haver perda de tempo de programação para correção após o desenvolvimento, todas as telas e funções foram testadas e corrigidas assim que necessário.

Concluo em relação ao desenvolvimento do software cinco pontos extremamente impactantes no uso dos recursos (tempo e financeiro), sendo que ressaltou maior impacto nas etapas 3 e 5.

- 1) Estudo apurado do referencial teórico.
- 2) Elaboração dos esboços do que viria a se tornar o sistema. Compreende-se como esboço os primeiros traçados ou desenho do projeto onde foram indicados o conjunto e as divisões principais do trabalho definitivo.
- 3) Elaboração de “protótipo” em *software Excel*.
- 4) Modelagem das telas do sistema da forma mais simplificada possível, o que impactou positivamente na redução do tempo de desenvolvimento da programação do sistema.

- 5) Acompanhamento *on line* do desenvolvimento, o que tornou mais eficiente o uso dos recursos de programação, permitiu o esclarecimento de dúvidas nos momentos que elas ocorriam e a realização dos testes assim que as funcionalidades eram concluídas. Praticamente não houve retrabalho, durante o desenvolvimento.

### **5.5 Quinto Passo: Teste do Artefato.**

O teste do *software* foi realizado em 3 etapas descritas:

Etapa 1: Realizada pelo pesquisador durante o desenvolvimento do *software*, as telas de lançamento de dados foram testadas em relação a funcionalidade (identificação se as atividades eram concluídas com sucesso), confiabilidade (identificação se as informações digitadas eram corretamente armazenadas no banco de dados do sistema) e a usabilidade (identificação se a forma como as telas estavam programadas permitiam uma fácil interação do usuário com o sistema).

Etapa 2: Realizada pelo pesquisador e acompanhada pelo programador do sistema foi realizada a validação dos cálculos das variáveis do mapa estratégico. Esta atividade está detalhada no item 5.5.1 tabela 9 e 10.

Etapa 3: Realizados pelos empreendedores/gestores das empresas pesquisadas com o auxílio do pesquisador, durante a utilização do sistema no momento da sua aplicação em relação à qualidade do *software*, estabelecida na norma ISO 9126 – Engenharia de *Software*, em relação a seis características (funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade). Esta etapa está detalhada no item 5.5.1 tabelas 7 e 8.

#### **5.5.1 Avaliação dos Atributos do Software.**

Para que as características do software (funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade) fossem avaliados pelos gestores das empresas foi aplicado, durante o uso do artefato, o questionário do Quadro 21, adotando-se as seguintes opções de respostas:

DT- Discordo totalmente – Quando a afirmação é totalmente contra seu entendimento.

DP- Discordo parcialmente – Quando a afirmação é parcialmente contrária ao seu entendimento.

Indiferente – Quando a afirmação possui aspectos concordantes e discordantes nas mesmas proporções ou o respondente ignore a afirmação.

CP- Concordo parcialmente – Quando a afirmação está parcialmente de acordo seu entendimento.

CT- Concordo totalmente - Quando a afirmação está totalmente de acordo com seu entendimento.

Quadro 21 - Avaliação do Artefato.

Sequência	Proposições	Escala				
		DT	DP	I	CP	CT
P1	A interface do programa é amigável.					
P2	O software fez o que foi proposto de forma correta.					
P3	Foi fácil inserir as informações necessárias para obter o resultado desejado.					
P4	A proteção por senha garante a segurança dos meus dados					
P5	As falhas que houveram durante o uso não me atrapalharam					
P6	O software conseguiu recuperar os dados em caso de falha.					
P7	Entendi facilmente o conceito e a aplicação do software.					
P8	Foi fácil usar o software.					
P9	A operação e o controle são simples.					
P10	O tempo de respostas e a velocidade de execução são adequados.					
P11	É fácil perceber falhas					
P12	Posso usar o software em plataforma WEB					
P13	O software permitiu o atingimento das metas propostas.					
P14	O tempo gasto para utilizar o software e atingir os objetivos foi adequado.					
P15	O resultado do uso do software facilitou a tomada de decisão					
P16	O uso do software me proporcionou satisfação.					

Continuação do Quadro 21.

Sequência	Proposições	Escala				
		DT	DP	I	CP	CT
P17	Vou usar o software daqui para frente para a formulação da estratégia competitiva.					
P18	O relatório gerado pelo software é adequado para a formulação da estratégia competitiva.					
P19	O manual de treinamento para uso é adequado.					
P20	A parametrização das informações foram facilmente entendidas.					
P21	A definição do par produto mercado e dos campos da competição foram facilmente compreendidos.					
P22	A escolha da intensidade das armas foi facilmente compreendida.					
P23	O mapa estratégico facilitou a definição da estratégia de negócio.					
P24	Usando o <i>software</i> dispensei o uso de planilhas em <i>Excel</i>					
P25	Usando o software consigo compartilhar as informações e o desenvolvimento da estratégia competitiva com outras pessoas da organização.					
P26	Senti falta de alguns recursos ao utilizar o <i>software</i> .					
P27	Precisei reiniciar o <i>software</i> várias vezes para obter o resultado desejado.					

Fonte Sbaraini, (2013) e adaptado pelo autor.

A Tabela 8 demonstra as respostas da avaliação dos respondentes das três empresas em relação aos 27 requisitos avaliados,

Tabela 8 - Aplicação da Pesquisa de Avaliação do Artefato.

Sequência	Proposições	Empresa ANF					Empresa DRB					Empresa BSR					TOTAL				
		DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P1	A interface do programa é amigável.				1					1				1		0	0	0	2	1	
P2	O software fez o que foi proposto de forma correta.					1				1				1		0	0	0	0	3	
P3	Foi fácil inserir as informações necessárias para obter o resultado desejado.				1					1				1		0	0	0	1	2	
P4	A proteção por senha garante a segurança dos meus dados				1				1					1		0	0	1	2	0	
P5	As falhas que houveram durante o uso não me atrapalhou	1					1				1					3	0	0	0	0	
P6	O software conseguiu recuperar os dados em caso de falha.	1					1				1					3	0	0	0	0	
P7	Entendi facilmente o conceito e a aplicação do software.				1					1				1		0	0	0	2	1	
P8	Foi fácil usar o software.				1					1				1		0	0	0	2	1	
P9	A operação e o controle são simples.				1					1				1		0	0	2	0	1	
P10	O tempo de respostas e a velocidade de execução são adequados.					1			1					1		0	0	0	1	2	
P11	É fácil perceber falhas	1					1				1					3	0	0	0	0	
P12	Posso usar o software em plataforma WEB					1				1				1		0	0	0	0	3	
P13	O software permitiu o atingimento das metas propostas.				1					1				1		0	0	0	2	1	
P14	O tempo gasto para utilizar o software e atingir os objetivos foi adequado.					1				1				1		0	0	0	0	3	
P15	O resultado do uso do software facilitou a tomada de decisão				1				1					1		0	0	0	3	0	
P16	O uso do software me proporcionou satisfação.				1				1					1		0	0	0	3	0	

Continuação da Tabela 8.

Sequência	Proposições	Empresa ANF					Empresa DRB					Empresa BSR					TOTAL				
		DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P17	Vou usar o software daqui para frente para a formulação da estratégia competitiva.					1				1					1	0	0	0	0	0	3
P18	O relatório gerado pelo software é adequado para a formulação da estratégia competitiva.					1				1				1	0	0	0	1	1	2	
P19	O manual de treinamento para uso é adequado.					1				1				1	0	0	0	3	0		
P20	A parametrização das informações foram facilmente entendidas.					1				1				1	0	0	0	2	1		
P21	A definição do par produto mercado e dos campos da competição foram facilmente compreendidos.					1				1				1	0	0	0	0	3		
P22	A escolha da intensidade das armas foi facilmente compreendida.					1				1				1	0	0	0	0	3		
P23	O mapa estratégico facilitou a definição da estratégia de negócio.					1				1				1	0	0	0	3	0		
P24	Usando o software dispensei o uso de planilhas em <i>Excel</i>					1				1				1	0	0	0	2	1		
P25	Usando o software consigo compartilhar as informações e o desenvolvimento da estratégia competitiva com outras pessoas da organização.					1				1				1	0	0	0	0	3		
P26	Senti falta de alguns recursos ao utilizar o software.					1	1							1	1	0	0	1	1		
P27	Precisei reiniciar o software várias vezes para obter o resultado desejado.	1								1				1	3	0	0	0	0		

Fonte: Sbaraini (2013) e adaptado pelo autor.

Após a pesquisa de avaliação do software, os itens que não receberam resposta satisfatória foram identificados. Buscou-se então compreender os motivos da insatisfação do usuário, para propor ações com o intuito de promover melhorias no *software*, conforme mostra a Tabela 7. Nessa tabela, os valores que aparecem nas colunas de opções de respostas (Total DT DP I CP e CT) representam o número de entrevistados que aderiram àquela opção.

Tabela 7 - Comentários dos Participantes da Pesquisa de Avaliação do Artefato.

Sequência	Proposições	Comentários	TOTAL				
			DT	DP	I	CP	CT
P4	A proteção por senha garante a segurança dos meus dados	Como posso ter segurança em relação a confidencialidade das informações?	0	0	1	2	0
P7	Entendi facilmente o conceito e a aplicação do software.	Antes do uso do software deveria haver um treinamento sobre estratégia, formulação e este modelo que está sendo utilizado.	0	0	0	2	1
P8	Foi fácil usar o software	Senti dificuldades para entender a metodologia de estratégia.	0	0	0	2	1
P9	A operação e o controle são simples.	A operação é simples do sistema mas o controle da implementação da estratégia o software não realiza.	0	0	2	0	1
P18	O relatório gerado pelo software é adequado para a formulação da estratégia competitiva.	É possível visualizar bem as armas mas a compreensão do mapa estratégico é complexa.	0	0	0	1	2
P24	Usando o software dispense o uso de planilhas em <i>Excel</i>	Para implementar as armas precisar utilizar a planilha <i>Excel</i> .	0	0	0	2	1
P26	Senti falta de alguns recursos ao utilizar o software.	O controle da implementação da estratégia e indicadores que possam estar vinculados a estratégia adotada.	1	0	0	1	1

Fonte: Sbaraini (2013) e adaptado pelo autor

Dentre os comentários realizados nenhum demonstrou inconsistência do software, portanto serão utilizados como oportunidades de melhoria para novas versões.

### **5.5.2 Validação dos Cálculos das Variáveis do Mapa Estratégico.**

O Modelo de Campos e Armas da Competição possui variáveis matemáticas relacionadas às armas da competição como, foco e dispersão que irão gerar o cálculo das demais variáveis (aproveitamento da arma, poderio competitivo, poderio competitivo máximo e relação entre poderio competitivo e máximo) no mapa estratégico.

Sendo o cálculo das variáveis primárias, foco e dispersão o pilar central no cálculo do mapa estratégico, foi elaborada em planilha *Excel*, a Tabela 9 denominada Validação de Foco e Dispersão da Empresa ANF e a Tabela 10, denominada Relatório do Mapa Estratégico da Empresa ANF do Sistema.

O objetivo foi validar os cálculos das variáveis do mapa estratégico, elaborados pelo *software*. Portanto como demonstrado na comparação das duas tabelas o cálculos e valores de foco e dispersão nos cinco campos da competição foram constatados como equivalentes, desta forma validando-se os cálculos do *software*.

Tabela 9 - Validação de Foco e Dispersão da Empresa ANF.

Nro Arma	Arma	Campo da Competição																					
		Inten- sidade da Arma	Preço				Qualidade do Produto				Prazo de Entrega do Produto				Imagem de Empresa Confiável				Projeto do Atendimento				
			Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	
1	Canais virtuais de acesso à empresa	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
2	Ambiente físico da empresa	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	1	0	5	0	
3	Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	3	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
4	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	
5	Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	3	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
7	Influência sobre clientes em potencial	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
8	Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
9	Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Continuação da Tabela 9.

Nro Arma	Arma	Inten- sidade da Arma	Campo da Competição																			
			Preço				Qualidade do Produto				Prazo de Entrega do Produto				Imagem de Empresa Confiável				Projeto do Atendimento			
			Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
12	Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT ( <i>Just In Time</i> )	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
14	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
15	Formulação da estratégia competitiva do negócio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
16	Definição clara de capacidade produtiva	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
17	Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	
18	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
19	Definição e implementação das estratégias de marketing	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	
20	Marketing Institucional e endomarketing	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
21	Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Continuação da Tabela 9.

Nro Arma	Arma	Inten- sidade da Arma	Campo da Competição																			
			Preço				Qualidade do Produto				Prazo de Entrega do Produto				Imagem de Empresa Confiável				Projeto do Atendimento			
			Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
22	Captação das tendências e monitoramento das novidades	2	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0
23	Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
24	Desenvolvimento ou customização de software de suporte gerencial e operacional	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
25	Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
26	Administração financeira	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
28	Contabilidade de custos	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
29	Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
30	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0
31	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2

Continuação da Tabela 9.

Nro Arma a	Arma	Inten- sidad e da Arma	Campo da Competição																			
			Preço				Qualidade do Produto				Prazo de Entrega do Produto				Imagem de Empresa Confiável				Projeto do Atendimento			
			Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
32	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2
33	Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
34	Relacionamento com sindicato de empregados	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Consultores e conselheiros externos	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3
36	Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
37	Influências nas decisões do poder público e sindicatos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Reciclagem de resíduos	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
<b>SOMA</b>		<b>48</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>11</b>
<b>Intensidade média das armas, foco e dispersão</b>		<b>1,26</b>	<b>0,39</b>	<b>0,29</b>	<b>0,25</b>	<b>0,33</b>	<b>0,37</b>	<b>0,32</b>	<b>0,31</b>	<b>0,17</b>	<b>0,45</b>	<b>0,21</b>	<b>0,28</b>	<b>0,20</b>	<b>0,39</b>	<b>0,29</b>	<b>0,32</b>	<b>0,22</b>	<b>0,45</b>	<b>0,24</b>	<b>0,29</b>	<b>0,24</b>

Fonte: Contador (2008).

Tabela 10 - Relatório do Mapa Estratégico da Empresa ANF do Sistema.

Mapa Estratégico para Par Produto Mercado: Brochamento						
Campos da Competição	Preço	Qualidade do produto	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados Pelos Clientes	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do produto			
Da Empresa (Proprietários)	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto			
Da Empresa (Funcionários)	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto	Projeto do produto			
Dos Concorrentes (Gestores)	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto			
Análise SWOT	Projeto do produto	Preço	Qualidade do produto			
Objetivos Permanentes	Projeto do produto	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto			
Campos Propostos	Imagem de empresa confiável		Qualidade do produto		Projeto do atendimento	
Foco	<b>0.25</b>	<b>0.31</b>	<b>0.28</b>	<b>0.32</b>	<b>0.29</b>	
Posto do Foco	Quinto	Segundo	Quarto	Primeiro	Terceiro	
Dispersão	<b>0.33</b>	<b>0.17</b>	<b>0.20</b>	<b>0.22</b>	<b>0.24</b>	
Aproveitamento	-0.08	0.14	0.08	0.1	0.05	
Poderio Competitivo	0.25	0.31	0.28			0.28
Poderio Competitivo Máximo	0.32		0.31		0.29	0.31
Relação entre Poderio Competitivo e Máximo						0.91

Fonte: Contador (2008).

## 5.6 Sexto Passo: Desenvolvimento do Artefato para Elaboração das Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.

Este passo metodológico refere-se ao quinto passo do processo de elaboração da estratégia competitiva do modelo de Campos e Armas da Competição: Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio em que Contador (2008), prescreve duas etapas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Para a realização destas atividades o *software* disponibiliza ao usuário que realizou o cadastro e o acesso ao sistema, no menu superior na opção Inteligência Competitiva a possibilidade de realizar o *download* do template da planilha *excel* que permite, realizar estas atividades em campo para a coleta de dados, desta forma padronizando e auxiliando o estrategista na coleta, organização e lançamento dos dados no sistema.

Para a identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes são necessários 5 subetapas:

**Primeira subetapa:** identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado.

Esta primeira subetapa identifica com clareza os segmentos do mercado comprador para cada produto, tem o significado de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão formuladas ou reformuladas.

O quadro 2 possui a função de ser o *template* para coleta de informações em campo dos pares produto/mercado, na coluna importância é importante o estrategista ou gestor identificar a importância para que a formulação possa iniciar pelo par que possui maior relevância no resultado da empresa

Quadro 22- Etapa 5 Subetapa 1 - Identificação dos Segmentos de Mercado para Cada Produto.

Etapa 5 Subetapa 1 - Identificação dos Segmentos de Mercado para Cada Produto.		
Importância	Par Produto Mercado	Família Produto
1	Brocha Cilíndrica Pequena e Média	Fabricantes Auto Peças
2	Brocha Plana	Fabricantes Auto Peças
3	Brochamento	Fabricantes Auto Peças

Fonte: Contador (2008)

**Segunda subetapa:** identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado.

A segunda subetapa é identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado. A pesquisa do quadro 23 deve ser aplicada aos clientes, empresa direção, empresa colaboradores e aos gestores na visão de concorrentes.

O estrategista ou gestor deve solicitar a indicação dos principais campos da competição da empresa para cada par produto/mercado, as instruções de preenchimento constam no quadro 23.

É importante a ordem, pois o primeiro é o campo da competição mais importante do par produto/mercado e os demais representam os campos coadjuvantes. Se a empresa, por exemplo, identificar apenas dois campos, o primeiro é o da competição e o segundo é o coadjuvante (CONTADOR, 2008).

Quadro 23- Identificação dos campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado.

Macrocampo	Campo	Significa	Par Produto Mercado 1			
			Em ordem de Importância e Valorizados pelos:			
			Clientes	Empresa Direção	Empresa Colaboradores	Concorrentes (Visão Gestor)
Competição em Preço	Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.				
	Condições de Pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito				
	Prêmio e/ou Promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda				
Competição em Produto (bem ou serviço)	Projeto do Produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, a suas necessidades, as suas preferências, as suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros				
	Qualidade do Produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.				
	Diversidade do Produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.				
Competição em Atendimento	Acesso ao Atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente				

Continuação Quadro 23.

Macrocampo	Campo	Significa	Par Produto Mercado 1			
			Em ordem de Importância e Valorizados pelos:			
			Clientes	Empresa Direção	Empresa Colaboradores	Concorrentes (Visão Gestor)
	Projeto do Atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.				
	Qualidade do Atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).				
Competição em Prazo	Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.				
	Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).				
Competição em Imagem	Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.				
	Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.				
	Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista				

Fonte : Contador (2008)

**Terceira subetapa:** identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado

No quadro 24 serão identificadas as características do produto e da empresa valorizadas/ preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado. Possui o objetivo de identificar as características de preço, produto, prazo, atendimento e imagem valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes.

Quadro 24: Identificação das Características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado.

<b>IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E DA EMPRESA VALORIZADAS/PREFERIDAS PELOS CLIENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO</b>			
Identificar as características, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que <b>podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo</b> em relação as características dos concorrentes.			

Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a característica dos concorrentes	Características valorizadas e preferidas pelos clientes que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a característica dos concorrentes		
	Primeiro Par Produto Mercado	Segundo Par Produto Mercado	Terceiro Par Produto Mercado
Preço			
Produto			
Prazo			
Atendimento			
Imagem			

Fonte: Contador (2008)

**Quarta subetapa:** identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado.

No quadro 25 são identificados os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado. Possui o objetivo de identificar as características das empresas concorrentes, em relação a preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem, valorizados pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características da empresa (CONTADOR, 2008).

Quadro 25– Identificação dos campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado.

<b>IDENTIFICAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E OS COADJUVANTES DOS CONCORRENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO</b>
Identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.

<b>Campos da Competição e os coadjuvantes</b>	<b>Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação as características dos concorrentes.</b>		
	<b>Primeiro Par Produto Mercado</b>	<b>Segundo Par Produto Mercado</b>	<b>Terceiro Par Produto Mercado</b>
<b>Preço</b>			
<b>Produto</b>			
<b>Prazo</b>			
<b>Atendimento</b>			
<b>Imagem</b>			

Fonte: Contador (2008)

**Quinta subetapa:** obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado.

Nas etapas anteriores foram identificados os segmentos do mercado de clientes para cada par produto/mercado, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes.

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 é uma das grandes contribuições do artefato na formulação da estratégia competitiva, cabendo ao gestor/estrategista realizar somente a avaliação da intensidade atual e desejada da arma sendo facultativo, a descrição do estado atual da arma.

Ressaltam-se as atividades que foram eliminadas ao usuário do artefato para a formulação da estratégia competitiva com a utilização do software: 1) determinar o conjunto das armas da competição da empresa; 2) classificar as armas da competição, segundo a sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes; 3) calcular as variáveis, intensidade média das armas, foco e dispersão; e 4) calcular a variável e o aproveitamento.

O software possui duas opções ao usuário para o acesso às armas da competição:

A primeira opção permite que as armas do segmento selecionado, neste caso Usinagem Mecânica, sejam utilizadas por empresas deste segmento de atuação, no qual possui grande impacto na redução do tempo de formulação da estratégia competitiva, visto que as sete etapas do Quadro 19 foram desenvolvidas e estão disponíveis para pronta utilização no sistema.

A segunda opção permite ao usuário cadastrar um segmento de atuação e as armas da competição, ressalta-se que as etapas enunciadas necessitarão ser realizadas pelo usuário estrategista. Na área interna do sistema na opção

Inteligência Competitiva é disponibilizada uma planilha *Excel*, chamada planilha de validação das armas, possui a função de facilitar ao usuário a realização das etapas do quadro 19, pois apresenta a matriz de priorização de armas.

O guia do usuário demonstra detalhadamente a realização desta quinta subetapa e é demonstrado no apêndice O.

### **5.6.1 Decisão sobre a estratégia competitiva de negócio e seus resultados sobre as variáveis do modelo (mapa estratégico)**

Com base no mapa estratégico elaborado pelo software as alternativas competitivas de negócio para cada par produto/mercado e as respectivas justificativas tornarão possíveis, a alta administração, a tomada de decisão.

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

Considerando que o cérebro humano não tem capacidade cognitiva para processar grande quantidade de informações devido as suas limitações, o modelo de Campos e Armas da Competição condensa uma grande quantidade de informações em algumas variáveis: 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 para os coadjuvantes escolhidos pela empresa; 3) as forças e fraquezas se consolidam no maior ou menor valor da variável foco; 4) as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão; e 5) a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento (CONTADOR, 2008).

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

O Apêndice 1 ítem 4.6.2 do guia do usuário do software desenvolve os desenvolve as informações necessárias para a consulta e análise do mapa estratégico.

### 5.6.2 Definição da estratégia competitiva operacional

Para Contador (2008, p. 17), o modelo de Campos e Armas da Competição possui a seguinte 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.

A implementação da estratégia competitiva é realizada através da utilização das armas da competição. No software após a definição do campo da competição e dos dois campos coadjuvantes o sistema calcula de forma automática a relevância e intensidade conjunta das armas da competição para o par produto mercado cadastrado.

Os critérios para o cálculo da intensidade conjunta estão descritos na tabela 12 e são considerados os campos C1, o campo de competição e C2 e C3 os campos coadjuvantes,  $A_i$  a arma da competição  $i$ ,  $i=1, 2, \dots, n$  e R, S e I uma arma Relevante e Semi-relevante e irrelevante, respectivamente

Tabela 11 – Critérios para o cálculo da intensidade conjunta.

- |   |
|---|
| <p>R1. Se <math>A_i=R(C_1, C_2, C_3)</math>, faça <math>Int(A_i)=5</math><br/> R2. Se <math>A_i=R(C_1)</math> e <math>A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)</math>, faça <math>Int(A_i)=4</math> ou 5<br/> R3. Se <math>A_i=S(C_1)</math> e <math>A_i=R(C_2 \text{ e } C_3)</math>, faça <math>Int(A_i)=3</math> ou 4<br/> R4. Se <math>A_i=S(C_1)</math> e <math>A_i=R(C_3 \text{ ou } C_2)</math>, faça <math>Int(A_i)=3</math><br/> R5. Se <math>A_i=S(C_1)</math> e <math>A_i \neq R(C_2 \text{ e/ou } C_3)</math>, faça <math>Int(A_i)=2</math> ou 3<br/> R6. Se <math>A_i=I(C_1)</math> e <math>A_i=R(C_2 \text{ e } C_3)</math>, faça <math>Int(A_i)=2</math><br/> R7. Se <math>A_i=I(C_1)</math> e <math>A_i \neq R(C_3 \text{ e/ou } C_2)</math>, faça <math>Int(A_i)=1</math></p> |
|---|

Fonte: Contador, (2008)

A relevância conjunta é atribuída através da intensidade conjunta adotando-se os critérios: Relevante para armas com intensidade 4 ou 5; Semi-

relevante para armas com intensidade 3 e Irrelevante para armas com intensidade 2 ou 1.

Cabe ao gestor/estrategista realizar a definição da implementação das armas em que Contador (2008) sugere 5 critérios para decisão das intensidades das armas: 1) Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta; 2) Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade; 3) Aumentar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento; Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida; 4) Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil; 5) Reduzir a intensidade das armas irrelevantes.

Esta primeira versão do artefato não possui a funcionalidade de simular cenários para a implementação das armas com base nos critérios sugeridos por contador e nas disponibilidades de investimento da empresa.

Sugere-se a utilização de planilha *Excel* para a realização desta atividade seguindo-se os passos: 1) no menu superior do sistema clicar em Relatório, 2) pressionar no teclado as teclas CONTROL e A simultaneamente, com isto todo o texto será marcado, 3) Pressionar a tecla CONTROL e C simultaneamente, 4) carregar a planilha *Excel* e pressionar simultaneamente as teclas CONTROL e V, desta forma todo o conteúdo do relatório estará em planilha para uso, sendo necessário a sua formatação e complementação de campos (excel) necessários para a realização da tarefa.

### **5.6.3 Implementação da estratégia competitiva operacional**

Segundo Contador (2008), a estratégia competitiva de negócio não é implementável por si própria, pois ela não passa de uma ideia abstrata; portanto, ela é implementada por meio de estratégias competitivas operacionais, isto é, administrativas. Neste sentido, algumas recomendações serão citadas a seguir:

1. rever a linha de produtos,
2. rever o projeto do produto,
3. atentar para a seletividade produtiva,
4. modelo participativo,
5. integrar as áreas tecnológicas e

mercadológicas, 6. analisar os processos de negócio da empresa, 7. fixar um objetivo de cada vez

Contador (2008), afirma que a empresa deve fixar um objetivo de cada vez para cada setor da empresa para facilitar o acompanhamento e diminuir a dispersão dos esforços. Como para atingir um objetivo são necessárias muitas ações, o plano de implementação das melhorias nas armas da competição deve fixar metas setoriais, que, por sua vez, são compostas por várias ações.

O artefato não contempla a implementação da estratégia competitiva operacional, sendo recomendado como sugestão de outras pesquisas a revisão da literatura e adoção de um referencial teórico que permita congrega a gestão de projetos, objetivos, metas, indicadores, plano de ação e controle de reunião para uma efetiva implementação da estratégia competitiva operacional.

#### **5.6.4 Desenvolvimento do manual de uso do sistema.**

O manual de uso do sistema chamado de Guia do Usuário do *Software*, (Apêndice 1), foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar o usuário estrategista na entrada de dados e nas funcionalidades do sistema.

Foram descritos no guia do usuário: as principais funcionalidades do sistema, passos para utilização do *software* e conceitos para análise do mapa estratégico. Nota-se a necessidade do desenvolvimento, preferencialmente utilizando metodologia visual (pensamento visual), material explicativo com os principais conceitos do referencial teórico adotado e a sua referência ao *software*, com especial atenção à análise do mapa estratégico utilizando-se exemplos e aplicação de um caso teste para certificar o aprendizado do leitor.

#### **5.7 Sétimo Passo: Estudo da eficácia e da eficiência do artefato.**

Este estudo centrou-se na questão da avaliação do tempo utilizado para a formulação da estratégia competitiva e da aceitação por parte dos gestores das empresas pesquisadas em relação à estratégia competitiva formulada.

Na aplicação da metodologia de Campos e Armas da Competição na empresa piloto, chamada de ANF, foi contabilizado o tempo utilizado para a

formulação da estratégia competitiva. A Tabela 12 demonstra as atividades realizadas e respectivamente o tempo utilizado.

Tabela 12 - Tempo utilizado para aplicação do método CAC na empresa piloto.

<b>Atividade Realizada</b>	<b>Local</b>	<b>Tempo (Hs)</b>	<b>Período</b>
Revisão dos principais conceitos do método de Campos e Armas da Competição	Pesquisa	8	
Identificação das etapas com pesquisa de campo	Pesquisa	20	
Elaboração dos questionários para análise	Pesquisa	17	
Seis visitas a empresa para levantamento de informações.	Pesquisa de Campo	24	Agosto de 2012
Seleção e digitação da lista de armas primeira versão.	Pesquisa	14	
Exclusão e concatenação de armas.	Pesquisa	16	
Exclusão, concatenação e descrição de conteúdo das armas (Primeira Revisão).	Pesquisa	21	
Exclusão, concatenação e descrição de conteúdo das armas (Segunda Revisão).	Pesquisa	7	
Validação das Armas com a empresa pesquisada.	Pesquisa de Campo	4	
Construção da planilha matriz de priorização para identificação da relevância das armas.	Pesquisa	6	set/12
Realização da Planilha matriz de priorização para três campos da competição.	Pesquisa	10	
Identificação da intensidade das armas na empresa		4	
Construção da planilhas para cálculo de foco e dispersão	Pesquisa	3	
Estudo da metodologia do mapa estratégico	Pesquisa	6	
Elaboração de mapa estratégico para dois pares produto mercado	Pesquisa	3	out/12
Apresentação e análise com a empresa da estratégia de negócio e operacional.	Pesquisa de Campo	4	
<b>Tempo Total Utilizado Horas</b>		<b>167</b>	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na aplicação da pesquisa de campo o levantamento de informações referente aos passos 1,3,4 e 5 etapa 1, sub-etapa 1 a 4 o tempo utilizado foi em média de 3,5 horas. Na aplicação do software, especificamente na identificação da análise da

intensidade das armas o tempo máximo foi de 2,5 horas (considerando-se a análise de 37 armas).

A análise do relatório gerado pelo *software* e a definição da estratégia de negócio com a revisão das intensidades das armas levou duas horas.

Portanto o tempo total utilizado para a formulação da estratégia competitiva adotando-se o *software* foi de 8 horas. Comparando-se com as 167 horas utilizadas na empresa piloto é notória a eficiência do *software*.

Além da significativa redução de tempo para formulação da estratégia competitiva da empresa, outro importante benefício do presente artefato está no seu caráter cognitivo, que permite ao usuário do sistema compreender e aprender como empreender essa tarefa, por meio de orientação e explicação passo-a-passo para sua execução.

Em relação a eficácia do artefato ao final da elaboração da estratégia competitiva foi realizada a pergunta em um formulário: Qual o nível de satisfação em relação a estratégia competitiva elaborada?

Dois gestores responderam estar totalmente satisfeitos e um parcialmente satisfeito, ao ser identificado o motivo, comentou: “necessita da estratégia operacional estruturada para implementação na empresa”. Desta forma concluo que o *software* proposto é eficaz à atividade que se propõe.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

---

Neste capítulo é desenvolvido as considerações finais e sugestões de novas pesquisas.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O objetivo desta dissertação foi plenamente atendido com desenvolvimento do artefato, neste caso um *software*, atendendo as sete diretrizes da metodologia *Design Science*.

Durante a aplicação do artefato nas empresas pesquisadas, exatamente na identificação da intensidade das armas, com a possibilidade do gestor/estrategista ter o acesso descrito às cinco intensidades das armas possibilitou visualizar claramente a média de intensidade das armas. Os respondentes das três empresas comentaram que esta funcionalidade permitiu visualizar o estágio de desenvolvimento gerencial em que estavam, portanto a avaliação da intensidade assumiu um papel de diagnóstico da empresa.

Outro ponto que se destaca refere-se à intensidade desejada da arma, ficou claro que em muitas armas as empresas poderiam ter grandes avanços em níveis de intensidade 1 e 2 nas armas relevantes.

Chamou a atenção em relação à arma Administração Patrimonial (arma 27), duas empresas pesquisadas, apresentaram altíssimas despesas financeiras, geradas pelo uso de cheque especial e em juros de atraso a fornecedores. Ao visualizarem esta arma associada a arma Administração Financeira (arma 26), identificaram que o imóvel capitalizado ao negócio poderia gerar recursos financeiros para aquisição de outro no período de 30 meses.

Ao serem perguntados por que já não haviam realizado esta operação, informaram que o fato de não possuírem e visualizarem um controle financeiro como exposto na intensidade das armas descritas por níveis, identificavam um grande descontrole e o patrimônio seria então “perdido”. Este esclarecimento com a possibilidade de visualizar e implementar trouxe muita segurança e motivou os gestores/estrategistas.

Novas pesquisas principalmente em relação às Armas da Competição necessitam ser realizadas. O artefato permite integralmente o uso acadêmico, sendo possível o cadastro de armas da competição em diferentes segmentos de empresas.

O uso acadêmico deste *software* com a finalidade de apoiar as organizações empresariais poderá trazer maiores benefícios à comunidade empresarial e por consequência a sociedade.

## **6.2 Sugestões de Novas Pesquisas.**

A partir desta pesquisa realizada sugerem-se novas pesquisas descritas abaixo:

- a) Pesquisar uma metodologia de análise visual (mapa visual) para o mapa estratégico e a proposição de um indicador com base na intensidade atual das armas e na intensidade desejada das armas pela empresa.
- b) Desenvolver o referencial teórico utilizando-se linguagem visual através da adoção de mapas visuais, mapa mental, *Storytelling* aplicando-se conceitos do pensamento visual.
- c) Pesquisar armas da competição no agronegócio inicialmente nas grandes operações e posteriormente nas de médio porte para que permita alavancar estas últimas através de armas que possam ser compartilhadas (armas de cooperação) com o objetivo de fortalecimento do agronegócio, pois é notório que a vocação do Brasil está agroindústria.
- d) Pesquisar a aplicação do método T.O.D.A. – Decisão Multi Critério na tomada de decisão da estratégia de negócio com a sugestão de critérios que foram identificados na pesquisa de campo passos 1,3,4 e 5 etapa 1, sub-etapas de 1 a 4 para que seja sugerido a estratégia de negócio e também gere sugestões de armas a serem adotadas.
- e) Empresas em dificuldades financeiras necessitam de uma estratégia de sobrevivência e para isto sugere-se a pesquisa de armas específicas para a recuperação de empresas por porte micro, pequena, média e grande empresa. Ressalto que com a nova Lei de Recuperação Judicial as empresas necessitam desenvolver planos de recuperação e estes necessitam e estão

publicados nos sites dos escritórios de Administradores Judiciais, portanto a coleta de material de pesquisa possui acesso facilitado.

- f) Relacionado à questão da intuição do gestor ou empreendedor estrategista sugiro a pesquisa das atividades oníricas voltadas ao contexto de negócios para que através de um artefato, neste caso inicialmente um modelo, possa orientar este estrategista em relação à validade de seus parceiros de negócios, produtos, colaboradores e clientes e com base neste modelo possa orientar na revisão da estratégia competitiva da sua organização.
- g) O *Coworking* é uma tendência mundial para um novo padrão de trabalho, sugiro a pesquisa ou desenvolvimento de um artefato que permita envolver o grupo de trabalho em um ambiente “*on line*” com alinhamento em relação à estratégia de negócios e operacional.
- h) Após o aprofundamento de pesquisas de armas para diferentes arquétipos, setores da economia e porte de empresas proponho a pesquisa em relação à geração de um banco de dados de armas indexadas e a pesquisa de uma metodologia de sistema de TI que permita a modelagem destas informações para que possa atender e se adaptar as necessidades das empresas em relação às exigências de mercado.
- i) Um conceito muito importante desenvolvido pelo Professor Dr. Marcelo Nakagawa, o empreendedorismo exponencial, com base na sua Tese de Doutorado e outras pesquisas, sugiro a pesquisa da estratégia de negócios e operacional (armas da competição), adotada pelos estrategistas. Professor Nakagawa, identificou um padrão de empreendedorismo que chamou de exponencial, quais foram as armas especificamente utilizadas por estes empreendedores para este padrão, que trouxeram crescimento exponencial aos seus empreendimentos? Foram armas de armas de cooperação? Quais foram elas? Foram similares nos casos estudados?
- j) Pesquisar as metodologias de estratégia ensinadas nas universidades do continente Africano.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

---

ABNT/CB-21 – Comitê Brasileiro de Computadores e Processamento de Dados CE-21:101.01 – Comissão de Estudo de Qualidade de Software. ISO/IEC 9126-1:2001-Junho 2003.

Alfred D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass, The M.I.T. Press 1962.

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

ANSOFF, I., 1965, *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(trad. Ed. 1965).

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S.. *Administração estratégia e vantagem competitiva*; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1991.

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

BONOMA, T.;SHAPIRO, B.P. *Sucesso e marketing industrial*. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

BRAGUIER, Isabelle. *Le comportement organisationnel et strategique des PME: l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement*. Université de Poitiers (IAE), Jan. 1993.

BUCKMINSTER Fuller, R. (1992). *Cosmography: A Posthumous Scenario for the Future of Humanity*. Hoboken, NJ, Hungry Minds (Wiley).

CHICHA, J. K.; JULIEN, P.-A. *The Strategy of SMBs and their Adaptation to Change*. Université du Québec à Trois-Rivières: Trois-Rivières, 1979. (Rapport de recherche).

CONTADOR, J. C.. *Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia*; São Paulo: Saint Paul, 2008.

CRAVENS, D.W. *Strategic Marketing*. 4. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

D'AMBOISE, G.; BAKANIBONA, A. La planification dans les PME: une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. *Revue Internationale PME*, v. 3, n. 2, p. 147-166, 1990.

DAFT, R. L. *Organização: Teoria e Projetos*. São Paulo: Thomson, 2002.

DILT, J. C.; PROUGH, G. E. Strategic Options for Environmental Management: A Comparative Study of Small Vs. Large Enterprises. *Journal of Small Business Management*, v. 16, n. 2, p. 7-27, 1989.

Druckenmiller, D.A. & Acar, W. (2009, March). An Agent-Based Collaborative Approach to Graphing Causal Maps for Situation Formulation. *Journal of the Association for Information Systems*, Atlanta, v.10, n.3, pp.221-251.

FILION, L. J. *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, 1988.

GEM 2011. *Global Entrepreneurship Monitor, Brasil (2011)*.

GOLDENBERG, J.; HOROWITZ, R.; LEVAV, A.; MAZURSKY, D. Finding your innovation sweet spot. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 3, p. 120-129, 2003.

GOLDRATT, EM, FOX, RE, *A corrida Pela Vantagem Competitiva*. São Paulo: IMAM, 1992.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. ***Strategic Management Journal***, v.10, n.5, p.399-411, 1989.

HEVNER, A. R., MARCH, S. T., & Park, J. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISON, ***Administração Estratégica***. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação*. 9ª edição. Campus. Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 7 edição, 1995.

LEONE, Nilda. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, abr./jun. 1991.

LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, abr./jun. 1999.

LIMA, E., Estratégia PME Revisão da Literatura, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

Manson, N.J. (2006). Is operations research really research? Operations Research Society of South África, v.22, n.2, pp.155–180.

MARCH, S. T. and G. F. SMITH (1995). "Design and natural science research on information technology." Decision Support Systems 15(4): 251-266.

MARCHESNAY, M. Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. Revue internationale PME, v. 4, n. 1, p. 131-138, 1991.

MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial Competencies in Small Firms. Journal of Management Development, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

MINTZBERG, H. Safari de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. *Safari de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico* / trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre; Bokman, 2000.

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

NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press, 1944.

Orlikowski, W.J. & Iacono, C.S. (2001, June). Research Commentary: desperately seeking the „IT. in *IT Research – A call to theorizing the IT artifact*. *Information Systems Research*, v.12, n.2, pp.121-134.

Philip Selznick, *Leadership in Administration*, Evanston, Ill, Row, Petterson & Co., 1957.

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

Porter, ME and Stern, S., *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*, Council on Competitiveness, Washington, DC, 1999 .

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

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus 1989.

QUESENBERRY, W. What does usability mean: Looking beyond 'ease of use'. In: 48th Annual Conference Society for Technical Communication. Chicago, 2001.

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

RAYMUNDO, RV *Formulação da estratégia competitiva para empresas: identificação de método capaz de gerar artefato*. 2012 178f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2012.

ROBINSON JR., R. B. The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 80-93, 1982.

ROBINSON, JR., R. B.; PEARCE, J. A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business. *Journal of Small Business Management*, v. 36, n. 4, p. 24-32, 1998.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.167-85, 1991.

SANCHES, Cida, DE SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel. Design Science Aplicada às Pesquisas em Administração: Reflexões a partir do recente histórico de publicações Internacionais. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, vol. 8, núm. 1, pp. 10-36, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/973/97318493002.pdf>. Acesso em: 01/12/2012

SBARAINI, J Inovação em processos: proposta de como gerar um funil de inovação adequado para projetos de inovação em processos. 2013 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2013.

SCHWENK, C. R.; SHRADER, C. B. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 3, p. 53-64, 1993.

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

SHUMAN, J. C.; SHOW, J. J.; SUSSMAN, G. Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. *Long Range Planning*, v. 18, n. 6, p. 48-53, 1985.

Simon, H.(1969). *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.

Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores - SINDIPEÇAS (2010).

SOHN, M. H.; YOU, T.; LEE, S.; LEE, H. Corporate strategies, environmental forces and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. Elsevier, Expert system with application; v 25, p. 279-292, 2003.

TZU, Sun- A arte da guerra. Tradução de Caio Fernando Abreu e Mirian Paglia Costa. 5 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.

Wastell, D., Sauer, J. & Schmeink, C. (2009). Time for a "design turn" in IS innovation research? A practice report from the home front. Information Technology & People, West Linn, v.22, n.4, pp.335-349.

WYER, P.; MASON, J. An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, v. 4, n. 2, 1998.

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

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

## APÊNDICES

Apêndice A - Relação das Armas que têm Potencial para serem Armas da Competição da Empresa – Lista de Armas Versão 1.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
Organização de atendimento	<b>ARMAS DE ATENDIMENTO</b>	
	1	Canais Virtuais de acesso à empresa
	2	Ambiente físico da de atendimento e administrativa da empresa
	3	Administração de vendas
	4	Equipe técnica de vendas
Relacionamento pessoal no atendimento	5	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial
	6	Adequação do atendimento ao cliente
	7	Conhecimento personalizado do cliente
	8	Consistência ou confiabilidade do atendimento
	9	Capacidade de resolver incidentes críticos
Processo produtivo de bens e serviços	10	Influência sobre clientes em potencial
	<b>ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS.</b>	
	11	Engenharia de processo
	12	Tecnologia adequada ao processo produtivo
	13	Tecnologia Inovadora de Processo
	14	Automação do processo produtivo
	15	Controle do processo
	16	Programa permanente de redução de custos na área de produção
	17	Melhoramento contínuo no processo produtivo
	18	Mapeamento do fluxo de produção
	19	Estudo do trabalho
	20	Redução de tempos inativos
	21	Padronização do trabalho
	22	Preparação de máquinas
	23	Higiene e Segurança do trabalho
24	Layout ou arranjo físico da produção	
25	Agilidade para reprogramar a produção	
26	Agilidade para trocar de produto	
27	Produção ou manufatura customizada	
28	Gestão da manutenção de equipamentos	
29	Gestão ambiental ou produção limpa	

## Continuação do Apêndice A.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
	30	Programa de redução de consumo de energia
	31	Terceirização da produção de bens e serviços
Administração de bens e serviços	32	Sistema de planejamento e controle da produção
	33	Sistema de materiais
	34	Controle e melhoria da qualidade
	35	<i>Just in Time</i> - Produção Puxada
	36	Projeto do sistema físico de produção
	37	Rapidez de produção
	38	Manual de Instrução e Procedimento
	39	Proteção estratégica da produção
Armas de logística interna e externa	40	Estruturação da rede logística
	41	Sistema de Administração da logística
	42	Equipamentos adequados de movimentação de materiais
	43	Frota própria ou parceria com transportadora
	44	Análise de indicadores do nível de serviço
	45	Logística on line
	46	Programa permanente de melhoria da logística interna
	47	Programa permanente de melhoria da logística externa
	48	Rastreabilidade
Fornecedores de bens e serviços	49	Seleção de fornecedores
	50	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores
	51	Certificação dos fornecedores
	52	Aquisição de matéria prima e componentes com qualidade
	53	Desenvolvimento de novos fornecedores
	54	Relacionamento cooperativo com fornecedor
	55	Parceria com fornecedores
	56	Análise integrada da cadeia produtiva
Estratégia	ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO.	
	57	Definição clara da empresa que se deseja ter
	58	Sistema de Inteligência Competitiva
	59	Entendimento ou compreensão do negócio
	60	Sistema de Informações Estratégicas ou Sistema de Inteligência de Negócios

## Continuação do Apêndice A.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
Estratégia	61	Fixação do preço do produto
	62	Análise da Concorrência
	63	Monitoramento dos concorrentes
	64	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos
	65	Análise de viabilidade técnica econômica de aproveitamento de uma oportunidade
	66	Benchmarking externo
	67	Benchmarking Interno
	68	Formulação da estratégia competitiva do negócio
	69	Formulação das estratégias competitivas operacionais
	70	Alinhamento das estratégias
	71	Implementação das estratégias
	72	Controle ( avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva do negócio
	73	Controle das estratégias competitivas operacionais
	74	Liderança da alta administração
	75	Rede de relacionamento interpessoal
	76	Gestão de riscos potenciais
	77	Publicação de balanço social
	78	Certificação por institutos de qualidade (ISO-TS)
	79	Definição de capacidade produtiva
Marketing	80	Capacidade de atender exigências, necessidades, expectativas, preferências, e os anseios do cliente
	81	Capacidade de entender as estratégias disputantes do sucesso
	82	Definição do Par Produto - Mercado
	83	Definição das estratégias de marketing
	84	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de Marketing)
	85	Elaboração e realização de pesquisas de mercado
	86	Segmentação do mercado
	87	Participação na concepção do produto
	88	Geração de Demandas novas
	89	Abertura e ampliação de mercados internos ou externos
	90	Realização de promoções e eventos
	91	Marketing Direto
	92	Marketing de relacionamento
	93	Marketing organizacional ou empresarial

## Continuação do Apêndice A.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
Marketing	94	Endomarketing
	95	Marketing Institucional
	96	Endomarketing
Projeto do produto (bens e/ou serviços)	97	Tecnologia para desenvolvimento de produto
	98	Tecnologia para modificação de projeto
	99	Instalações para pesquisa e Desenvolvimento
	100	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico
	101	Engenharia de produto
	102	Gerenciamento do ciclo de vida do produto
	103	Técnicas de geração de ideias
	104	Ferramentas de qualidade do projeto
	105	Captação das tendências e monitoramento das novidades
	106	Identificação dos requisitos do cliente
	107	Projeto da embalagem
	108	Projeto modular
	109	Projeto de produto de marca própria
	110	Agregação de produto coadjuvante
	111	Revisão frequente no projeto do produto
	112	Customização do Produto
	113	Análise de falhas do produto
	114	Agilidade no lançamento de novo Produto
115	Organização da Equipe de projeto	
116	Gestão da equipe de projeto	
117	Gestão de projeto	
118	Avaliação do projeto do produto	
119	Desenhos para manufatura e montagem	
120	Catálogos	
Organização da administração	ARMAS ADMINISTRATIVAS	
	121	Estrutura organizacional
	122	Definição explícita da estrutura de poder na empresa
	123	Ambiente físico das áreas administrativas
	124	Sistema de comunicação unificada
	125	Sistema de informação gerencial
	126	Sistema de informação operacional
	127	Processo de decisão gerencial e operacional

## Continuação do Apêndice A.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
Organização da administração	128	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio
	129	Controle do desempenho operacional
	130	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa
	131	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio
	132	Eliminação de controles inócuos
	133	Terceirização de processos não críticos
	134	Governança Corporativa
	135	Comportamento ético
Finanças	136	Sistema Orçamentário, contábil e financeiro
	137	Administração financeira
	138	Administração patrimonial
	139	Contabilidade de custos
	140	Disponibilidade de recursos financeiros
	141	Usufruto de incentivos fiscais
	142	Contabilidade estratégica
	143	Controladoria estratégica
Pessoal	144	Relacionamento com investidores
	145	Planejamento de recursos humanos
	146	Sistema de Administração de pessoal
	147	Recrutamento e seleção de pessoal
	148	Capacitação de pessoal
	149	Gestão do conhecimento
	150	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal
	151	Motivação de pessoal
	152	Sistema de recompensas ou política de salários
	153	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
	154	Integração entre funcionário e empresa
	155	Política de demissão seletiva de pessoal
	156	Relacionamento com sindicato de empregados
	157	Consultores ou conselheiros externos

Continuação do Apêndice A.

	ARMAS DE COOPERAÇÃO	
Cooperação	158	Desenvolvimento de tecnologia do produto
	159	Compra de materiais
	160	Influências nas decisões do poder público
	161	Reciclagem de resíduos

Apêndice B - Validação e Complementação da Lista de Armas Versão 1 por meio de Consulta a Cinco Empresas Pesquisadas, Denominada Lista de Armas Versão 2.

Arma	Nro da Arma	Natureza da Arma e Arma
Organização de atendimento	ARMAS DE ATENDIMENTO	
	1	Canais Virtuais de acesso à empresa
	2	Ambiente físico da de atendimento e administrativa da empresa
	3	Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada
	4	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial
Relacionamento pessoal no atendimento	5	Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente que gere conhecimento personalizado e consistente no atendimento
	6	Capacidade de resolver incidentes críticos
	7	Influência sobre clientes em potencial
Processo Produtivo de	ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS/SERVIÇOS	
	8	Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado.
	9	Programa permanente de redução de custos na área de produção, através do melhoramento contínuo do processo e controles efetivos do mesmo
	10	Estudo do trabalho objetivando a redução de tempos inativos através da padronização do trabalho e da preparação das máquinas
	11	Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( <i>setup</i> de máquinas)
Administração de bens e serviços	12	Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais
	13	Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do <i>Just in time</i> - Produção puxada

## Continuação do Apêndice B.

Tipo de Arma	Numero da Arma	Natureza da Arma e Arma
Armas de logística interna e externa	14	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa através da adoção de sistema de administração logística e estruturação da rede logística.
Fornecedores de bens e serviços	15	Gestão de fornecedores que envolva desenvolvimento de novos fornecedores, certificação e acompanhamento de desempenho dos mesmos
	16	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos
Estratégia	<b>ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO</b>	
	17	Formulação da estratégia competitiva do negócio
	18	Alinhamento, implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional
	19	Definição clara de capacidade produtiva
	20	Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade
Marketing	21	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso e atender as exigências, necessidades, expectativas, preferências e anseios do cliente
	22	Definição e implementação das estratégias de marketing
	23	Marketing Institucional e endomarketing
Projeto do produto (bens e/ou serviços)	24	Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes.
	25	Captação das tendências e monitoramento das novidades
	26	Projeto de produto de marca própria agregado a desenhos técnicos, embalagens e material de venda
	27	Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)

## Continuação do Apêndice B.

Arma	Nro da Arma	Natureza da Arma e Arma
Organização da Administração	ARMAS ADMINISTRATIVAS	
	28	Desenvolvimento ou customização de software que suporte os processos de decisão gerencial e operacional
	29	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio através da eliminação de controles inúteis e terceirização de processos não críticos
	30	Comportamento ético, governança corporativa e definição explícita da estrutura de poder na empresa
Finanças	31	Administração financeira
	32	Administração Patrimonial, disponibilidade de recursos financeiros e relacionamento com investidores que financiem o ciclo operacional da empresa
	33	Contabilidade de custos
	34	Prospecção e utilização de incentivos fiscais
Pessoal	35	Planejamento e administração de recursos humanos de forma eficiente e eficaz
	36	Sistema de Administração de pessoal
	37	Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal
	38	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal
	39	Motivação e sistema de recompensa de pessoal
	40	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
	41	Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos
	42	Relacionamento com sindicato de empregados
	43	Consultores e conselheiros externos

Continuação do Apêndice B.

Arma	Nro da Arma	Natureza da Arma e Arma
Armas de Cooperação	ARMAS DE COOPERAÇÃO	
	44	Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos que permitam desenvolver e aprimorar novos produtos
	45	Compra de materiais
	46	Influências nas decisões do poder público e sindicatos
	47	Reciclagem de resíduos

## Apêndice C - Descrição de Conceito e Conteúdo das Armas Versão 2.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Organização de atendimento	<b>ARMAS DE ATENDIMENTO</b>		
	1	Canais Virtuais de acesso à empresa	Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e messenger, extranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso a arquivos de uso comum cliente e empresa.
	2	Ambiente físico de atendimento e administrativo da empresa	Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto em um ambiente e atmosfera agradável e acolhedora.
	3	Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes nas definições dos produtos ou serviços; profundo conhecimento técnico sobre o serviço prestado pela empresa, conhecimento holístico sobre usinagem com administração profissional que inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos; metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas
4	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	Sistema de descrição de produtos e serviços com a cotação de preços, condições de pagamento, estabelecimento de prazos factíveis de entrega permitindo rapidez e confiança na elaboração da proposta comercial	

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Relacionamento pessoal no atendimento	5	Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente que gere conhecimento personalizado e consistente no atendimento	Conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios do cliente assíduo que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação)
	6	Capacidade de resolver incidentes críticos	Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a variação no comportamento do cliente desembaraçando-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente, atendente com treinamento específico e tendo atuado como trainee ou assistente no atendimento da carteira atual de clientes da empresa
	7	Influência sobre clientes em potencial	Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial utilizando tanto o contato pessoal como depoimentos colhidos e apresentados no site institucional da empresa.
Processo Produtivo de	<b>ARMAS DE PRODUÇÃO DE BENS/SERVIÇOS</b>		
	8	Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	Tecnologia adequada ao processo produtivo Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos e domínio da tecnologia inerente a este processo; tecnologia inovadora compreende equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto e a tolerância do projeto; domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo e processo automatizado inclui utilização de máquinas CNC, alimentação automática das máquinas etc.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	9	Programa permanente de redução de custos na área de produção, através do melhoramento contínuo do processo e controles efetivos do mesmo	Programa permanente de redução de custos na produção engloba: redução do custo de pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; sistema de controle de eficiência de fabricação pelo apontamento de tarefas de produção. Melhoramento contínuo envolve programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo com a adoção do Kaizen, reengenharia e redução de gargalos no processo produtivo. O controle de processos engloba controle estatístico e análise da eficiência dos processos gerando formação e treinamento ao pessoal de produção
	10	Estudo do trabalho objetivando a redução de tempos inativos através da padronização do trabalho e da preparação das máquinas	Estudo do trabalho inclui estudo de tempos e métodos, cronometragem, amostragem do trabalho, economia de movimentos, redução de atividade improdutivas, redução do tempo de manuseio de peças e transportes, enriquecimento de funções entre outras atividades afins. Redução de tempos inativos envolve a redução de tempo de espera do operador da máquina ocasionado por interrupções pela troca de turno de trabalho, troca de produto, serviço de manutenção nas máquinas, espera de material em processamento e a preparação de máquinas: padronização do método de trabalho de produção de bens e serviços e dos métodos de preparação de máquinas.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	11	Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( <i>setup</i> de máquinas)	Agilidade para reprogramar a produção inclui: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes através do apoio de softwares ou planilhas de programação de produção, agilidade e rapidez na obtenção de materiais e componentes e facilidade para aumentar a capacidade produtiva sendo todos estes fatores amparados na área produtiva pela troca rápida de ferramentas, uso intensivo de peças intercambiáveis, multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) da mão de obra com a padronização de produtos e processos de produção
Administração de bens e serviços	12	Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	Objetivo: obter alta rotatividade dos vários tipos de estoque, o que significa trabalhar com estoque reduzido. Inclui: MRP; Sistema de Planejamento e Controle de estoques; Sistema de suprimentos; Sistema de estocagem; níveis de disponibilidade de materiais e produtos; redução do tempo de espera do material em processo; estoque estratégico etc.
	13	Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do <i>Just in time</i> - Produção puxada	Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo com o objetivo de produzir rapidamente com a demanda que inclui: célula de produção, poucos gargalos de produção, trabalho em pequenos grupos e lotes reduzidos de produção reduzindo o tempo de produção gerando melhorias na logística interna, relacionamento com fornecedores e rapidez na tomada de decisão.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Armas de logística interna e externa	14	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa através da adoção de sistema de administração logística e estruturação da rede logística.	Programa permanente de logística interna consiste na aplicação continua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema <i>just in time</i> de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).
Fornecedores de bens e serviços	15	Gestão de fornecedores que envolva desenvolvimento de novos fornecedores, certificação e acompanhamento de desempenho dos mesmos	Atividade que envolve a seleção de novos fornecedores através de diversas formas de busca de informações ( outros compradores, amostra de produtos, visita ao fornecedor para avaliação de tecnologia de produção e capacidade produtiva) e certificação classificando-os ( homologados, preferenciais, certificados) com um contínuo monitoramento através de indicadores das atividades de fornecimento para identificação de áreas que requerem ajustes

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	16	Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações ( qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento
	<b>ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO</b>		
Estratégia	17	Formulação da estratégia competitiva do negócio	Formulação da estratégia competitiva através da definição clara da empresa que se deseja ter; entendimento do negócio; identificação de oportunidades, ameaças e riscos; análise e monitoramento da concorrência gerando um sistema de informações estratégicas ou sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	18	Alinhamento, implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	O alinhamento das estratégias tem como atividade rotineira proporcionar articulação e coerência entre as estratégias corporativa, de negócio e operacional. A implementação é a capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa e o controle é uma análise contínua do alcance dos objetivos estratégicos através da definição e gerenciamento de indicadores de desempenho e comportamento dos clientes frente as novas estratégias. É necessário a frequente retomada do processo de formulação da estratégia sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente.
	19	Definição clara de capacidade produtiva	Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, produção, administrativa e dos demais setores da empresa.
	20	Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores com o objetivo de abertura de novos mercados (montadoras) certificações como ISO9001 - 14000 - ISO/TS 16949:2009

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Marketing	21	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso e atender as exigências, necessidades, expectativas, preferencias e anseios do cliente	Significa conhecer profundamente os clientes com a finalidade de atender as suas exigências, necessidades, expectativas e anseios dos clientes. Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso, buscando identificar concorrentes novos e potenciais afim de identificar antecipadamente os seus movimentos estratégicos e principalmente suas vulnerabilidades com a contendo e neutralizando movimentos nos mercados em que a empresa atua com sucesso.
	22	Definição e implementação das estratégias de marketing	Envolve: domínio sobre o processo de marketing e a definição das estratégias realizando a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos ou externos através da realização de ações de marketing direto e realização de promoções e eventos.
	23	Marketing Institucional e Endomarketing	Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos stakeholders por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. O endomarketing consistem em comunicar ao público interno sobre objetivos e atividades da empresa a fim de alinhar o conhecimento na empresa.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Projeto do produto (bens e/ou serviços)	24	Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos alinhados a identificação de requisitos dos clientes.	Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes.
	25	Captação das tendências e monitoramento das novidades	Captação das tendências de evolução do produto para antecipá-las ou até criá-las, inclui: participação em feiras, eventos e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc.
	26	Projeto de produto de marca própria agregado a desenhos técnicos, embalagens e material de venda	Projeto de produto a ser comercializado exclusivamente por distribuidor atacadista ou varejista que atende todos os requisitos técnicos e elaboração do material de apoio para o desenvolvimento comercial junto a distribuidores e atacadistas.
	27	Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	Inclui: designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas e gestão de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo com eficiência, eficácia e efetividade

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
Organização da Administração		ARMAS ADMINISTRATIVAS	
	28	Desenvolvimento ou customização de software que suporte os processos de decisão gerencial e operacional	Desenvolvimento ou customização de software que permita em ambiente visual acompanhar indicadores (métricas) operacionais relevantes a gestão diária do negócio como, compras, vendas, serviços a clientes e acompanhamento on line da produção orçada de serviços com a realizada, orçamentos realizados e não fechados e DRE orçado x realizado on line.
	29	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio através da eliminação de controles inócuos e terceirização de processos não críticos	Programa permanente de redução de custos engloba agilidade administrativa, tecnologia adequada aos processos técnicos e administrativos, estrutura organizacional adequada, adoção de 5S através de uma frequente revisão de controles, redução de controles inócuos e a tereceirização de processos não críticos.
	30	Comportamento ético, governança corporativa e definição explícita da estrutura de poder na empresa	Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática um marketing responsável e a governança corporativa um conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa
Finanças	31	Administração financeira	Inclui o planejamento e controle financeiro através da adoção de plano de contas e o correto lançamento das receitas e despesas , permitindo a elaboração do DRE gerencial ( demonstrativo de resultado do exercício), balanço patrimonial gerencial e o fluxo de caixa.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	32	Administração Patrimonial, disponibilidade de recursos financeiros e relacionamento com investidores que financiem o ciclo operacional da empresa	Inclui custo e estrutura de capital, a correta gestão dos ativos da empresa (imóvel, maquinários e capital de giro) permite gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa. O relacionamento com investidores pode permitir a alavancagem da empresa compartilhando a lucratividade de negócios ou de negociações específicas.
	33	Contabilidade de custos	Sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.
	34	Prospecção e utilização de incentivos fiscais	Utilização intensiva de incentivos fiscais ( redução da carga tributária concedida com o objetivo de incentivar a instalação da empresa em uma determinada região), benefício fiscal (regime especial de tributação com a redução de imposto), criação de grupo econômico para obtenção de benefícios fiscais, criação de uma empresa para importação de insumos com benefícios fiscais estaduais de importação.
Pessoal	35	Planejamento e administração de recursos humanos de forma eficiente e eficaz	Planejamento inclui: fixação dos objetivos de planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa, comparação das competências dos recursos humanos da empresa em relação aos concorrentes. Administração inclui: descrição de cargos e salários, avaliação de cargos para fixação de salários, recrutamento e seleção de pessoal adequado às necessidades da empresa

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	36	Sistema de Administração de pessoal	Sistema de apoio a todas as atividades administrativas da área de RH, funcionando de forma eficiente e eficaz
	37	Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	Gestão do conhecimento inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário, disponibilização do conhecimento a todos na empresa. Capacitação de pessoal inclui: treinamento da mão de obra administrativa, comercial e de produção, política de crescimento pessoal, avaliação do retorno sobre os investimentos realizados e convênios com instituições de ensino sejam elas presenciais ou virtuais (ensino a distância).
	38	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	Desenvolver e aprimorar o pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal)
	39	Motivação e sistema de recompensa de pessoal	Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal alinhado aos valores pessoal e da equipe
	40	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	Inclui: liderança convencidora e forte com a neutralização da resistência de funcionários

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	41	Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa baseado na relevância para a estratégia competitiva; demissão de funcionários com desempenho crítico e liderança contrária à empresa; retenção através de benefícios e incentivos de funcionários que possuam conhecimento tácito das atividades de forma a garantir a operação da empresa
	42	Relacionamento com sindicato de empregados	Inclui: negociação de acordos com o sindicato dos empregados, designação de dirigente sindical influente que realize liderança alinhada aos objetivos da empresa e negociações nas rescisões de empregados
	43	Consultores e conselheiros externos	Consultores para auxiliar as áreas funcionais (Administrativas/produção/logística) e conselheiros (Coach) para a direção e gerência com o objetivo de mantê-los focados na visão e estratégia da empresa
Cooperação	ARMAS DE COOPERAÇÃO		
	44	Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos que permitam desenvolver e aprimorar novos produtos	Inclui: convênios com institutos de pesquisa no Brasil e exterior, contrato com clientes, pesquisa e desenvolvimento interno e obtenção de apoio do governo em linhas de financiamento à inovação
	45	Compra de materiais	Central de compras de matéria prima, componentes e outros insumos para o grupo de empresas associadas.

## Continuação Apêndice C.

Arma	Nro da Arma	Armas de Atendimento - Etapa 2	Conceito e Conteúdo das Armas - Etapa 2
	46	Influências nas decisões do poder público e sindicatos	Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados
	47	Reciclagem de resíduos	O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Apêndice D - Identificação com as Cinco Empresas Pesquisadas das Armas que Trazem Vantagem Competitiva, Denominada Lista de Armas da Competição.

Aplicação da pesquisa das armas em empresas do setor de usinagem:																																			
Pergunta: Na relação de armas da competição abaixo descritas, assinale as armas que você julga serem importantes e que podem trazer para a sua empresa alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, mesmo que ainda não a utilize.																																			
Nr o da Ar ma	Armas	Empresa 1: ANF					Empresa 2: UDB					Empresa 3: ZUK					Empresa 4:ACS					Empresa 5: TFER					Totais								
		C T	C P	I N	N CP	N CT	C T	C P	I N	N CP	N CT	C T	C P	I N	N CP	N CT	C T	C P	I N	N CP	N CT	C T	C P	I N	N CP	N CT	C T	C P	I N	N CP	N CT	So ma	So ma 2	Clas se da Arm a	
1	Canais Virtuais de acesso à empresa	5					5					5					5					5						25	0	0	0	0	25	625	A
2	Ambiente físico da de atendimento e administrativa da empresa	5						4				5					4					5						15	8	0	0	0	23	529	B
3	Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	5					5					5					4					5						20	4	0	0	0	24	576	B

Continuação do Apêndice D.

Nro	Armas	Empresa 1: ANF					Empresa 2: UDB					Empresa 3: ZUK					Empresa 4:ACS					Empresa 5: TFER					Totais						Classe da Arma						
		CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	Soma		Soma 2					
4	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
5	Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente que gere conhecimento personalizado e consistente no atendimento	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
7	Influência sobre clientes em potencial	5					5					5					4					5					5					20	4	0	0	0	24	576	A
8	Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	5					5					5					4					5					5					20	4	0	0	0	24	576	A
9	Programa permanente de redução de custos na área de produção, através do melhoramento contínuo do processo e controles efetivos do mesmo		4					4					5					4					4					4				5	16	0	0	0	21	441	C

Continuação do Apêndice D.

Nro	Armas	Empresa 1: ANF					Empresa 2: UDB					Empresa 3: ZUK					Empresa 4:ACS					Empresa 5: TFER					Totais						Classe da Arma						
		CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	Soma		Soma 2					
10	Estudo do trabalho objetivando a redução de tempos inativos através da padronização do trabalho e da preparação das máquinas	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
11	Agilidade para reprogramar a produção e agilidade na troca de produtos ( <i>setup</i> de máquinas)	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
12	Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais		4				5					5					4					4					10	12	0	0	0	22	484	B					
13	Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do <i>Just in time</i> - Produção puxada	5					4					5					4					4					10	12	0	0	0	22	484	B					
14	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa através da adoção de sistema de administração				2		4					5					3					2					5	4	3	4	4	20	400	C					







## Continuação do Apêndice D.

Nro	Armas	Empresa 1: ANF					Empresa 2: UDB					Empresa 3: ZUK					Empresa 4:ACS					Empresa 5: TFER					Totais						Classe da Arma						
		CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	CT	CP	IN	NCP	NCT	Soma		Soma 2					
31	Administração financeira	5					5					5					5					5					5					25	0	0	0	0	25	625	A
32	Administração Patrimonial, disponibilidade de recursos financeiros e relacionamento com investidores que financiem o ciclo operacional da empresa	5					5					5						4					4									15	8	0	0	0	23	529	B
33	Contabilidade de custos	5					5					5					5					5										25	0	0	0	0	25	625	A
34	Prospecção e utilização de incentivos fiscais	5					5					5								2							1	15	0	0	2	3	20	400	C				
35	Planejamento e administração de recursos humanos de forma eficiente e eficaz	5					5					5						4					4									15	8	0	0	0	23	529	C
36	Sistema de Administração de pessoal	5					5					5						4					4									15	8	0	0	0	23	529	C
37	Gestão do conhecimento e	5					5					5					5					5										25	0	0	0	0	25	625	A





Apêndice E - Identificação dos Campos da Competição mais Frequentes nas Cinco Empresas Pesquisadas.

QUESTIONÁRIO SOBRE CAMPOS DA COMPETIÇÃO							
Considere que competir num campo de competição significa ser, ou almejar ser, melhor que as concorrentes nesse campo, tornar-se, ou almejar tornar-se, a empresa líder nesse campo.							
Dentre os 14 campos de competição abaixo, indique apenas qual é, em ordem de importância, o primeiro e mais importante (com 1), o segundo (2), o terceiro (3), o quarto (4) e o quinto (5) mais frequentes em que a empresa compete no mercado com seus concorrentes.							

Macro-campo	Campo	Empresa 1: ANF	Empresa 2: UDB	Empresa 3: ZUK	Empresa 4: ACS	Empresa 5: TFER	Campos Adotados
Competição em Preço	Preço	1	1	1	1	1	1
	Condições de Pagamento				5		
	Prêmio e/ou promoção						
Competição em Produto (bem ou serviço)	Projeto do produto			2			
	Qualidade do produto	2	2	3	2	2	2
	Diversidade do produto						
Competição em Atendimento	Acesso ao atendimento						
	Projeto do atendimento	4	3			5	5

## Continuação do Apêndice E.

Macro-campo	Campo	Empresa 1: ANF	Empresa 2: UDB	Empresa 3: ZUK	Empresa 4: ACS	Empresa 5: TFER	Campos Adotados
	Qualidade do atendimento						
Competição em Prazo	Prazo de entrega do produto	3		5	3	3	3
	Prazo de atendimento		4				
Competição em Imagem	Imagem do produto e da marca						
	Imagem de empresa confiável	5	5	4	4	4	4
	Imagem em responsabilidade social						

Apêndice F- Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo da Competição Preço.

Campo da Competição: Preço	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 64,70 e Semi-relevantes 52,43
Canais Virtuais de acesso à empresa	12,0	72,0	5184,0	Relevante
Ambiente físico da empresa	-9,0	51,0	2601,0	Irrelevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	33,0	93,0	8649,0	Relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	-43,0	17,0	289,0	Irrelevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	16,0	76,0	5776,0	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Influência sobre clientes em potencial	20,0	80,0	6400,0	Relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	13,0	73,0	5329,0	Relevante
Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	-4,0	56,0	3136,0	Semi-relevante

## Continuação Apêndice F.

Campo da Competição: Preço	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	X2	Armas Relevantes acima de 64,70 e Semi-relevantes 52,43
Formulação da estratégia competitiva do negócio	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Definição clara de capacidade produtiva	-27,0	33,0	1089,0	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	3,0	63,0	3969,0	Semi-relevante
Definição e implementação das estratégias de marketing	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Marketing Institucional e endomarketing	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	16,0	76,0	5776,0	Relevante
Captação das tendências e monitoramento das novidades	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Desenvolvimento ou customização de software de suporte gerencial e operacional	-14,0	46,0	2116,0	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Administração financeira	23,0	83,0	6889,0	Relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	38,0	98,0	9604,0	Relevante
Contabilidade de custos	-9,0	51,0	2601,0	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	-23,0	37,0	1369,0	Irrelevante

## Continuação do Apêndice F.

Campo da Competição: Preço	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	X2	Armas Relevantes acima de 64,70 e Semi-relevantes 52,43
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	-13,0	47,0	2209,0	Irrelevante
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	-21,0	39,0	1521,0	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Consultores e conselheiros externos	-12,0	48,0	2304,0	Irrelevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	2,0	62,0	3844,0	Semi-relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	-5,0	55,0	3025,0	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	-37,0	23,0	529,0	Irrelevante

Armas Relevantes acima de 64,70 e Semi-relevantes 52,43

Apêndice G - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo da Competição Qualidade do Produto.

Campo da Competição: Qualidade do Produto	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$X^2$	Armas Relevantes acima de 62,88 e Semi-relevantes 54
Canais Virtuais de acesso à empresa	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Ambiente físico da empresa	-5,0	55,0	3025,0	Semi-relevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	-2,0	58,0	3364,0	Semi-relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	-34,0	26,0	676,0	Irrelevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	19,0	79,0	6241,0	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Influência sobre clientes em potencial	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	-11,0	49,0	2401,0	Irrelevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	-2,0	58,0	3364,0	Semi-relevante
Formulação da estratégia competitiva do negócio	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante

## Continuação do Apêndice G.

Campo da Competição: Qualidade do Produto	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 62,88 e Semi-relevantes 54
Definição clara de capacidade produtiva	-21,0	39,0	1521,0	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Definição e implementação das estratégias de marketing	13,0	73,0	5329,0	Relevante
Marketing Institucional e endomarketing	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Captação das tendências e monitoramento das novidades	20,0	80,0	6400,0	Relevante
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	-2,0	58,0	3364,0	Semi-relevante
Desenvolvimento ou customização de software de suporte gerencial e operacional	-9,0	51,0	2601,0	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Administração financeira	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	0,0	60,0	3600,0	Irrelevante
Contabilidade de custos	-7,0	53,0	2809,0	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	-7,0	53,0	2809,0	Irrelevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal.	-8,0	52,0	2704,0	Irrelevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	-18,0	42,0	1764,0	Irrelevante
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	10,0	70,0	4900,0	Relevante

## Continuação do Apêndice G.

Campo da Competição: Qualidade do Produto	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 62,88 e Semi-relevantes 54
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	-14,0	46,0	2116,0	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Consultores e conselheiros externos	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	-34,0	26,0	676,0	Irrelevante

Apêndice H - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Prazo de Entrega do Produto.

Campo da Competição: Qualidade do Produto	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 62,78 e Semi-relevantes 53
Canais Virtuais de acesso à empresa	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Ambiente físico da empresa	-5,0	55,0	3025,0	Semi-relevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	-2,0	58,0	3364,0	Semi-relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	-34,0	26,0	676,0	Irrelevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	19,0	79,0	6241,0	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Influência sobre clientes em potencial	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	17,0	77,0	5929,0	Relevante
Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	13,0	73,0	5329,0	Relevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Formulação da estratégia competitiva do negócio	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Definição clara de capacidade produtiva	-27,0	33,0	1089,0	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	-4,0	56,0	3136,0	Semi-relevante
Definição e implementação das estratégias de marketing	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Marketing Institucional e endomarketing	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	12,0	72,0	5184,0	Relevante
Captação das tendências e monitoramento das novidades	16,0	76,0	5776,0	Relevante

## Continuação do Apêndice H

Campo da Competição: Qualidade do Produto	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 62,78 e Semi-relevantes 53
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Desenvolvimento ou customização de <i>software</i> de suporte gerencial e operacional	-10,0	50,0	2500,0	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Administração financeira	15,0	75,0	5625,0	Relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	-2,0	58,0	3364,0	Semi-relevante
Contabilidade de custos	-8,0	52,0	2704,0	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	-8,0	52,0	2704,0	Irrelevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	-18,0	42,0	1764,0	Irrelevante
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	-4,0	56,0	3136,0	Semi-relevante
Consultores e conselheiros externos	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	-4,0	56,0	3136,0	Semi-relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	-6,0	54,0	2916,0	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	-35,0	25,0	625,0	Irrelevante

Apêndice I - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Imagem de Empresa Confiável.

Campo da Competição: Imagem de Empresa Confiável	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$x^2$	Armas Relevantes acima de 64,00 e Semi-relevante 55,30
Canais Virtuais de acesso à empresa	12,0	72,0	5184,0	Relevante
Ambiente físico da empresa	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	34,0	94,0	8836,0	Relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	-39,0	21,0	441,0	Irrelevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	16,0	76,0	5776,0	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Influência sobre clientes em potencial	20,0	80,0	6400,0	Relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	2,0	62,0	3844,0	Semi-relevante
Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	-14,0	46,0	2116,0	Irrelevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	8,0	68,0	4624,0	Relevante
Formulação da estratégia competitiva do negócio	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Definição clara de capacidade produtiva	-22,0	38,0	1444,0	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	3,0	63,0	3969,0	Semi-relevante
Definição e implementação das estratégias de marketing	12,0	72,0	5184,0	Relevante
Marketing Institucional e endomarketing	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	3,0	63,0	3969,0	Semi-relevante

## Continuação do Apêndice I

Campo da Competição: Imagem de Empresa Confiável	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	X2	Armas Relevantes acima de 64,00 e Semi-relevante 55,30
Captação das tendências e monitoramento das novidades	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	-1,0	59,0	3481,0	Irrelevante
Desenvolvimento ou customização de <i>software</i> de suporte gerencial e operacional	-11,0	49,0	2401,0	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Administração financeira	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	34,0	94,0	8836,0	Relevante
Contabilidade de custos	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	-7,0	53,0	2809,0	Irrelevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	-25,0	35,0	1225,0	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Consultores e conselheiros externos	-16,0	44,0	1936,0	Irrelevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	-38,0	22,0	484,0	Irrelevante

Apêndice J - Identificação da Relevância das Armas da Competição, Através da Matriz de Priorização para o Campo Projeto do Atendimento.

Campo da Competição: Projeto de Atendimento	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$X^2$	Armas Relevantes acima de 62.50 e Semi-relevantes acima de 54
Canais Virtuais de acesso à empresa	12,0	72,0	5184,0	Relevante
Ambiente físico da empresa	-6,0	54,0	2916,0	Semi-relevante
Equipe técnica de vendas com administração profissionalizada	33,0	93,0	8649,0	Relevante
Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Conhecimento personalizado e adequado a cada cliente.	13,0	73,0	5329,0	Relevante
Capacidade de resolver incidentes críticos	9,0	69,0	4761,0	Relevante
Influência sobre clientes em potencial	16,0	76,0	5776,0	Relevante
Processo produtivo com tecnologia adequada, inovadora e processo automatizado	-1,0	59,0	3481,0	Semi-relevante
Estudo do trabalho para redução de tempos inativos.	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Agilidade para reprogramar a produção e <i>setup</i> rápido.	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Sistema de planejamento e controle da produção e sistema de materiais	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Projeto do sistema físico de produção que resulte em rapidez de produção através do JIT	-6,0	54,0	2916,0	Semi-relevante
Programa permanente de melhoria da logística interna e externa.	-15,0	45,0	2025,0	Irrelevante
Parceria e relacionamento cooperativo com fornecedores estratégicos	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Formulação da estratégia competitiva do negócio	-3,0	57,0	3249,0	Semi-relevante
Definição clara de capacidade produtiva	-27,0	33,0	1089,0	Irrelevante
Certificação (ISO- TS) por institutos de qualidade	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes de sucesso.	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Definição e implementação das estratégias de marketing	15,0	75,0	5625,0	Relevante
Marketing Institucional e endomarketing	6,0	66,0	4356,0	Relevante
Engenharia e tecnologia para desenvolvimento de produtos.	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante

## Continuação do Apêndice J.

Campo da Competição: Projeto de Atendimento	Soma dos Pesos (S)	$x=(S+y)$	$X^2$	Armas Relevantes acima de 62.50 e Semi-relevantes acima de 54
Captação das tendências e monitoramento das novidades	3,0	63,0	3969,0	Relevante
Organização e gestão da equipe de projeto e do(s) projeto(s)	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Desenvolvimento ou customização de <i>software</i> de suporte gerencial e operacional	-11,0	49,0	2401,0	Irrelevante
Comportamento ético e definição explícita da estrutura de poder na empresa.	11,0	71,0	5041,0	Relevante
Administração financeira	1,0	61,0	3721,0	Semi-relevante
Administração Patrimonial para o financiamento do ciclo operacional da empresa	3,0	63,0	3969,0	Relevante
Contabilidade de custos	-13,0	47,0	2209,0	Irrelevante
Gestão do conhecimento e capacitação de pessoal	5,0	65,0	4225,0	Relevante
Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	7,0	67,0	4489,0	Relevante
Motivação e sistema de recompensa de pessoal	-20,0	40,0	1600,0	Irrelevante
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	-11,0	49,0	2401,0	Irrelevante
Política de demissão seletiva de pessoal e de retenção de talentos	-12,0	48,0	2304,0	Irrelevante
Relacionamento com sindicato de empregados	0,0	60,0	3600,0	Semi-relevante
Consultores e conselheiros externos	-8,0	52,0	2704,0	Irrelevante
Desenvolvimento de tecnologia de produtos e processos produtivos .	10,0	70,0	4900,0	Relevante
Influências nas decisões do poder público e sindicatos	-4,0	56,0	3136,0	Semi-relevante
Reciclagem de resíduos	-34,0	26,0	676,0	Irrelevante

Apêndice K – Descrição da Intensidade e Relevância das Armas da Competição.

### **Arma: 1 Canais Virtuais de Acesso à Empresa**

Conteúdo da Arma: Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia *SEO* do *Google* que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo *Google*, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e *messenger*, *intranet* que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso à arquivos de uso comum cliente e empresa.

Intensidade (0): A empresa não possui site, domínio registrado com o seu nome e utiliza somente e-mail.

Intensidade (1): A empresa possui site, mas este não está otimizado para buscas no *Google*, o site não possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao cliente.

Intensidade (2): A empresa possui *site* otimizado para buscas no *Google* com estratégia definida e clara do valor que a empresa pode gerar ao cliente

Intensidade (3): A empresa possui site otimizado para buscas no *Google* com estratégia definida e clara do valor que a empresa pode gerar ao cliente e realiza anúncios em links patrocinados.

Intensidade (4): Além de realizar a opção 3 (anterior) a empresa disponibiliza conteúdo Informativo) para atrair visitantes e realiza o acompanhamento de visitas ao site, registrando as respostas de solicitações dos clientes.

Intensidade (5): Além de realizar a opção 3 (anterior) a empresa disponibiliza conteúdo para atrair visitantes ao seu site e realiza o acompanhamento de visitas ao site. Há registro de resposta as solicitações dos clientes.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 2 - Ambiente Físico de Atendimento e Administrativo da Empresa.**

Conteúdo da Arma: Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto num ambiente agradável e acolhedor.

Intensidade (0): O visual na entrada da empresa é rudimentar, a entrada é através da produção e o ambiente precário.

Intensidade (1): O ambiente administrativo não possui conforto térmico e acústico e possui área muito simples para atendimento ao cliente.

Intensidade (2): O ambiente administrativo possui conforto térmico e acústico com limpeza e higiene do ambiente.

Intensidade (3): O ambiente administrativo possui conforto térmico e acústico com limpeza e higiene do ambiente e os funcionários estão devidamente uniformizados.

Intensidade (4): O ambientes administrativo, sala de reunião e espera possuem conforto térmico e acústico com limpeza e higiene do ambiente e os funcionários estão devidamente uniformizados.

Intensidade (5): A empresa possui aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto em um ambiente agradável e acolhedor.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Arma: 3 - Equipe Técnica de Vendas com Administração Profissionalizada.**

Conteúdo da Arma: Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes nas definições dos produtos ou serviços, profundo conhecimento técnico sobre o serviço

Continuação do Apêndice K.

prestado pela empresa, conhecimento holístico sobre usinagem, administração profissional da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Intensidade (0): A empresa não possui área de vendas ativa, somente recebe pedidos dos clientes e não desenvolve prospecção de novos clientes.

Intensidade (1): A empresa possui um atendente técnico que atende aos pedidos de orçamentos.

Intensidade (2): A empresa possui um vendedor técnico com razoável conhecimento técnico de usinagem. Este vendedor atua somente na carteira de clientes.

Intensidade (3): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa, mas que atuam somente na carteira atual de clientes.

Intensidade (4): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa e a força de vendas não está organizada com a definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Intensidade (5): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa e a força de vendas está organizada com a definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de objetivos ( metas e orçamento) e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação do Apêndice K.

**Arma: 4 - Sistema de Elaboração de Proposta Comercial.**

Conteúdo da Arma: Inclui: sistema de informática para elaboração, cálculo, gerenciamento de orçamentos realizados para clientes e análise de orçamentos para a viabilização de fechamento em situações de preços superiores aos dos concorrentes.

Intensidade (0): Não há sistema.

Intensidade (1): A empresa utiliza uma planilha não programada para cálculo dos orçamentos.

Intensidade (2): A empresa utiliza uma planilha programada para cálculo dos orçamentos com informações que permitem melhor competitividade e possui a função de análise comparativa de orçamentos de concorrentes.

Intensidade (3): A empresa está em fase de análise ou desenvolvimento de um sistema para elaboração das propostas comerciais além de fazer uso de planilhas (intensidade 2).

Intensidade (4): A empresa utiliza sistema de descrição de produtos e serviços com a cotação de preços, condições de pagamento, que permitem relativa rapidez e confiança na elaboração das propostas comerciais

Intensidade (5): A empresa utiliza sistema de descrição de produtos e serviços com a cotação de preços, condições de pagamento, estabelecimento de prazo de entrega, cotação "on line" de insumos com fornecedores que permitem rapidez e confiança na elaboração das propostas comerciais.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

Continuação do Apêndice K.

**Arma: 5 - Conhecimento Personalizado e Adequado de Cada Cliente que Gere Atendimento Consistente.**

Conteúdo da Arma: Conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios do cliente assíduo que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação).

Intensidade (0): Não se aplica.

Intensidade (1): A empresa não mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) mas está interessada em realizar esta análise.

Intensidade (2): A empresa mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) mas as informações estão dispersas entre os colaboradores o que não permite compreender ações que superariam as suas expectativas.

Intensidade (3): A empresa mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) as informações estão estruturadas o que permite compreender ações que superariam as expectativas dos clientes.

Intensidade (4): A empresa possui conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios dos clientes assíduos que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação) e relaciona-se com excelência com os clientes (AB curva ABC de clientes)

Intensidade (5): A empresa possui conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios dos clientes assíduos e geram satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação) mantendo-os fidelizados com a empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 6 - Capacidade de Resolver Incidentes Críticos**

Conteúdo da Arma: Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a variação no comportamento do cliente desembaraçando-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente, atendente com treinamento específico e tendo atuado como "trainee" ou assistente no atendimento da carteira atual de clientes da empresa

Intensidade (0): Não se aplica.

Intensidade (1): Há uma pessoa designada para atender incidentes críticos.

Intensidade (2): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com baixa autonomia.

Intensidade (3): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com baixa autonomia. Possui limitada capacidade de distinguir o que o cliente fala, pensa ou sente.

Intensidade (4): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com autonomia integral desembaraçando-se de situações imprevistas.

Intensidade (5): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com autonomia integral desembaraçando-se de situações imprevistas. Possui forte habilidade em distinguir a diferença entre o que o cliente fala, pensa ou sente.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 7 - Influência Sobre Clientes Potenciais.**

Conteúdo da Arma: Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial utilizando tanto o contato pessoal como depoimentos colhidos e apresentados no site institucional da empresa.

Intensidade (0): Não se aplica.

Intensidade (1): A empresa está iniciando a identificação de clientes com grande potencial.

Intensidade (2): A empresa já identificou clientes potenciais e formadores de opinião que possam influenciar estes clientes potenciais.

Intensidade (3): A empresa coletou e disponibiliza em materiais de marketing (site e folders) depoimentos de clientes estratégicos formadores de opinião.

Intensidade (4): A empresa realiza ações diretas e pessoais com seus clientes e formadores de opinião para desenvolver relacionamento com clientes potenciais.

Intensidade (5): A empresa realiza ações diretas e pessoais com seus clientes e formadores de opinião para desenvolver relacionamento com clientes potenciais. Esta atividade é frequente e contínua na empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Arma: 8 - Processo Produtivo com Tecnologia Adequada, Inovadora e Processo Automatizado**

Conteúdo da Arma: Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos, domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo, tecnologia inovadora destinada à facilitar a fabricação do produto e domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo automatizado refere-se à utilização de máquinas CNC com alimentação automática.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (0): O(s) processo(s) produtivo não possuem a tecnologia adequada.

Intensidade (1): O processo produtivo possui tecnologia adequada porém rudimentar, o que gera baixa produtividade.

Intensidade (2): A empresa está iniciando a inserção no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC.

Intensidade (3): A empresa possui no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC e está pesquisando novas tecnologia que facilitem a fabricação dos produtos.

Intensidade (4): A empresa possui no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC e está implementando novas tecnologias que facilitam a fabricação dos produtos.

Intensidade (5): A empresa possui tecnologia adequada ao processo produtivo através de equipamentos que atendem ao tamanho do lote de produção e domínio da tecnologia inerente a este processo com a utilização de máquinas CNC.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 9 - Estudo do Trabalho Objetivando a Redução de Tempos Inativos Através da Padronização do Trabalho e da Preparação das Máquinas**

Conteúdo da Arma: Estudo do trabalho inclui estudo de tempos e métodos, cronometragem, amostragem do trabalho, economia de movimentos, redução de atividade improdutivas, redução do tempo de manuseio de peças e transportes, enriquecimento de funções entre outras atividades afins. Redução de tempos inativos envolve a redução de tempo de espera do operador da máquina ocasionado por interrupções pela troca de turno de trabalho, troca de produto, serviço de manutenção nas máquinas, espera de material em processamento e a preparação de máquinas.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (0): A empresa não realiza estudo do trabalho.

Intensidade (1): A empresa está iniciando a despertar-se para a importância desta atividade.

Intensidade (2): A empresa iniciou algumas pequenas ações para a redução de tempos inativos.

Intensidade (3): A empresa iniciou com a padronização do trabalho para a redução de tempos inativos.

Intensidade (4): A empresa iniciou com a preparação das máquinas para a redução de tempos inativos.

Intensidade (5): A empresa realiza intensivamente estudo do trabalho objetivando a redução de tempos inativos através da padronização do trabalho e da preparação das máquinas. Esta atividade já está inserida na cultura da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 10 - Agilidade para Reprogramar a Produção e no Setup de Máquinas**

Conteúdo da Arma: Agilidade para reprogramar a produção inclui: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção, agilidade e rapidez na obtenção de materiais e componentes e facilidade para aumentar a capacidade produtiva sendo todos estes fatores amparados na área produtiva pela troca rápida de ferramentas e uso intensivo de peças intercambiáveis.

Intensidade (0): A empresa não possui agilidade no *setup* das máquinas e na reprogramação de pedidos.

Intensidade (1): Está sendo desenvolvido processo de melhoria para a redução de tempo no *setup* das máquinas.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (2): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizado manualmente pelo PCP, muitas vezes acarretando dificuldades internas e atrasos aos clientes.

Intensidade (3): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizada através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção.

Intensidade (4): A empresa está desenvolvendo seus processos para a melhoria da eficiência e eficácia na reprogramação da produção e no set up das máquinas .

Intensidade (5): A empresa possui extrema eficiência e eficácia na reprogramação da produção e no "*setup*" das máquinas .

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Arma: 11 - Sistema de Planejamento e Controle da Produção e Sistema de Controle de Materiais.**

Conteúdo da Arma: Inclui: Sistema de Planejamento e Controle e Controle de Produção e Sistema de Controle de Estoque com o objetivo de controlar estoque de insumos, ferramentas e material de consumo com a finalidade de garantir o nível de disponibilidade de materiais e produtos.

Intensidade (0): Não possui nenhum dos dois sistemas.

Intensidade (1): Possui sistema de controle de estoque mas as quantidades físicas e do sistema não conferem uma com a outra.

Intensidade (2): O planejamento e controle da produção (PCP) é realizado de forma rudimentar em planilhas que não otimizam as ordens de produção no processo produtivo.

Intensidade (3): A empresa utiliza sistema de controle de estoque e PCP que está em fase de ajustes para o pleno funcionamento.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (4): O controle de estoque funciona corretamente no sistema e o PCP otimiza o produção das ordens de produção.

Intensidade (5): Os sistemas de controle de estoque e produção "conversam entre si" e geram informações sobre o andamento da produção em uma intranet mantendo o cliente atualizado sobre seus serviços e produtos em produção.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 12 - Projeto do Sistema Físico de Produção que Resulte em Rapidez de Produção através do *Just in time* e Produção Puxada.**

Conteúdo da Arma: Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo produtivo com a adoção de práticas como: célula de produção, eliminação de gargalos de produção e trabalhos em pequenos grupos e lotes de produção reduzindo o tempo e gerando melhorias na logística interna, relacionamento com fornecedores e rapidez na tomada de decisão.

Intensidade (0): Não há projeto de sistema físico de produção.

Intensidade (1): A empresa está em fase inicial de planejamento de um sistema físico de produção.

Intensidade (2): A empresa está em fase inicial de implantação de um sistema físico de produção.

Intensidade (3): A empresa implantou um sistema físico de produção e está na fase de melhoria continua dos processos.

Intensidade (4): A empresa adota sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo de produção adequando-se rapidamente à demanda.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (5): A empresa adota sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo de produção adequando-se rapidamente à demanda. Esta prática gera impacto positivo no resultado econômico e financeiro da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

**Arma: 13 - Programa Permanente de Melhoria da Logística Interna e Externa através da Adoção de Sistema de Administração Logística e Estruturação da Rede Logística.**

Conteúdo da Arma: Programa permanente de logística interna consiste na aplicação contínua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema *just in time* de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).

Intensidade (0): Não é aplicado nenhum processo ou ação para a melhoria da logística interna e externa.

Intensidade (1): Iniciou-se a melhoria da logística interna através otimização do layout interno para melhoria de movimentação da produção.

Intensidade (2): A empresa adotou sistema de administração logística que envolve (recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque) porém está em fase inicial ou não está eficiente.

Intensidade (3): A empresa adotou sistema de administração logística que envolve (recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque) porém com poucos resultados e um índice elevado de não conformidades.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (4): A empresa adotou sistema de administração logística que envolve (recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque). A satisfação dos clientes está em níveis elevados e a redução de custos através da diminuição dos estoques geraram impactos positivos no resultado financeiro.

Intensidade (5): A empresa utiliza integralmente o sistema gerando rápida entrega ao cliente, utilizando o sistema "*just in time*" de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Arma: 14 - Parceria e Relacionamento Cooperativo com Fornecedores Estratégicos.**

Conteúdo da Arma: Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações ( qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento

Intensidade (0): Não se aplica

Intensidade (1): A empresa está em fase de consolidação de parcerias estratégicas com fornecedores.

Intensidade (2): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento

Intensidade (3): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento e verbas cooperadas.

Intensidade (4): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento e verbas cooperadas. É compartilhado

Continuação do Apêndice K.

sistemas que envolvem atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Intensidade (5): A empresa usufrui de benefícios com parcerias com fornecedores estratégicos através de: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor aprimoramento do fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 15 - Formulação da Estratégia Competitiva do Negócio.**

Conteúdo da Arma: Formulação da estratégia competitiva através da definição clara da empresa que se deseja ter; entendimento do negócio; identificação de oportunidades, ameaças e riscos; análise e monitoramento da concorrência gerando um sistema de informações estratégicas ou sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Intensidade (0): A empresa não possui uma estratégia de negócio definida, clara e compartilhada com os gestores.

Intensidade (1): A empresa iniciou a definição da empresa que deseja ser (visão)

Intensidade (2): A empresa está na fase de desenvolvimento da análise SWOT.

Intensidade (3): A empresa está na fase de definição da análise SWOT e monitoramento da concorrência.

Intensidade (4): A formulação e a reformulação da estratégia de negócio é realizada permanentemente através da análise e monitoramento da concorrência pelo sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (5): A formulação e a reformulação da estratégia de negócio é realizada permanentemente através da análise e monitoramento da concorrência pelo sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes. Esta prática tem trazido melhorias significativas na competitividade da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 16 - Definição Clara da Capacidade Produtiva.**

Conteúdo da Arma: Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, produção, administrativa e dos demais setores da empresa e dos demais setores envolvidos com a produção.

Intensidade (0): A empresa não possui uma clara definição de sua capacidade produtiva e sofre oscilações que acarretam problemas operacionais e financeiros.

Intensidade (1): A alta administração compreende a importância da definição da capacidade de atendimento e produção porém não realiza nenhuma ação efetiva

Intensidade (2): A empresa iniciou estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção.

Intensidade (3): A empresa concluiu estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção e passou a compartilhar com todas as áreas da empresa e integrar com o planejamento financeiro.

Intensidade (4): A empresa concluiu estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção e passou a compartilhar com todas as áreas da empresa integrando com o planejamento financeiro e equilibrando custos e despesas de forma a melhorar a sua lucratividade.

Intensidade (5): Os setores da empresa (atendimento, administrativo, logística e demais) estão perfeitamente alinhados em relação a sua capacidade produtiva.

Continuação do Apêndice K.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 17 - Certificação (ISO- TS) por Entidades Certificadoras da Qualidade.**

Conteúdo da Arma: Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores com o objetivo de abertura de novos mercados (montadoras) certificações como ISO9001 - 14000 - ISO/TS 16949:2009

Intensidade (0): Não se aplica

Intensidade (1): A empresa está em fase de implantação da ISO 9000

Intensidade (2): A empresa possui certificação ISO 9000, porém o sistema de gestão da qualidade não é utilizado para melhorias no processo de gestão da qualidade.

Intensidade (3): A empresa possui certificação ISO 9000 - ISO 14000 e ISO TS 16949:2009, porém não explora de forma efetiva para o desenvolvimento de negócios que concedam vendas de maior valor agregado.

Intensidade (4): A empresa possui certificação ISO 9000, e o sistema da qualidade realiza o aprimoramento dos processos e melhorias na gestão da empresa.

Intensidade (5): A empresa possui certificação ISO 9000 - ISO 14000 e ISO TS 16949:2009 que concedem a possibilidade de produção e venda de itens de maior valor agregado.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Continuação do Apêndice K.

**Arma: 18 - Capacidade de Entender as Estratégias dos Disputantes de Sucesso.**

Conteúdo da Arma: Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso, buscando identificar concorrentes novos e potenciais afim de identificar antecipadamente os seus movimentos estratégicos e principalmente suas vulnerabilidades contendo e neutralizando movimentos nos mercados em que a empresa atua com sucesso.

Intensidade (0): A empresa não visualiza importância em entender as estratégias dos disputantes de sucesso.

Intensidade (1): A empresa está iniciando a identificar os concorrentes de sucesso.

Intensidade (2): A empresa está buscando analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso.

Intensidade (3): A empresa consegue identificar em concorrentes novos e potenciais seus movimentos e vulnerabilidades.

Intensidade (4): A empresa consegue identificar em concorrentes novos e potenciais seus movimentos e vulnerabilidades com o objetivo de conter e neutralizar os seus movimentos nos mercados ou clientes em que atua com intensidade.

Intensidade (5): A empresa consegue identificar em concorrentes novos e potenciais seus movimentos e vulnerabilidades com o objetivo de conter e neutralizar os seus movimentos nos mercados ou clientes em que atua com intensidade e possui casos em que atuou com sucesso.

Descrição do Estado Atual: As informações de inteligência de mercado competitiva, são obtidas no dia a dia, porém não são registradas e tratadas de forma sistêmica. Há a necessidade de implementar o Comitê de Inteligência Competitiva.

Continuação do Apêndice K.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 19 - Definição e Implementação das Estratégias de Marketing.**

Conteúdo da Arma: Envolve: domínio sobre o processo de marketing e a definição das estratégias realizando a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos ou externos através da realização de ações de marketing direto e realização de promoções e eventos.

Intensidade (0): Não aplica

Intensidade (1): A empresa está analisando a possibilidades de ampliação de mercados internos e externos para atuação.

Intensidade (2): A empresa está planejando ações de marketing, promoções e eventos ou encontros com clientes.

Intensidade (3): A empresa tem realizado ações de marketing, promoções e eventos ou encontros com clientes e está obtendo pequenos resultados.

Intensidade (4): A empresa tem realizado ações de marketing, promoções e eventos ou encontros com clientes e está obtendo bons resultados.

Intensidade (5): O processo de marketing e a definição das estratégias tem realizado a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos e externos com excelente impacto no resultado financeiro.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 20 - Marketing Institucional e Endomarketing**

Conteúdo da Arma: Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos stakeholders por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. O endomarketing consistem em comunicar ao público interno sobre objetivos e atividades da empresa à fim de alinhar o conhecimento na empresa.

Intensidade (0): A empresa não identifica valor em realizar ações de marketing institucional e de endomarketing.

Intensidade (1): A direção avalia a necessidade de compartilhar com o público interno os objetivos e atividades da empresa.

Intensidade (2): A direção tem avaliado a necessidade de criar, consolidar e posicionar a imagem da empresa (marketing institucional)

Intensidade (3): A empresa está em fase de planejamento de ações de endomarketing ou ações de marketing institucional.

Intensidade (4): A empresa realiza, mas não de forma contínua, ações de marketing institucional e endomarketing e tem identificado a importância para a melhoria de resultados.

Intensidade (5): A empresa realiza plenamente ações de marketing institucional e endomarketing e tem identificado impactos muito positivos no resultado financeiro da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

Continuação do Apêndice K.

**Arma: 21 - Engenharia e Tecnologia para o Desenvolvimento de Produtos alinhados aos Requisitos dos Clientes.**

Conteúdo da Arma: Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

Intensidade (0): Não há pessoa ou equipe de projeto com o objetivo de melhoria de projeto de produto ou serviço.

Intensidade (1): A empresa está em fase inicial de discussão sobre a melhoria do projeto de produto ou serviços.

Intensidade (2): A empresa está em fase inicial de discussão sobre a melhoria do projeto de produto ou serviços e já definiu um responsável para esta atividade.

Intensidade (3): A empresa realiza com frequência a melhoria do projeto de produto ou serviços e está disponibilizando gradativamente recursos.

Intensidade (4): A empresa possui uma pessoa ou equipe definida e estruturada com recursos necessários para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviços de forma a atender as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

Intensidade (5): A empresa possui uma pessoa ou equipe definida e estruturada com recursos necessários para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes. Esta atividade possui um alto impacto no crescimento e desenvolvimento da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 22 - Captação das Tendências e Monitoramento das Novidades.**

Conteúdo da Arma: Inclui: participação em feiras, eventos, exposições, acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas, análise do ciclo de vida dos produtos, estudo da evolução do mercado etc.

Intensidade (0): A empresa não realiza o monitoramento de novidades e a captação de tendências.

Intensidade (1): A empresa está iniciando a identificar a importância de realizar o monitoramento de novidades e a captação de tendências.

Intensidade (2): Possui na empresa uma pessoa responsável por identificar tendências de evolução de produtos e serviços.

Intensidade (3): A empresa capta tendências de evolução de produtos para criar ou antecipá-los ao mercado.

Intensidade (4): Possui na empresa uma pessoa responsável por identificar tendências de evolução de produtos para criar ou antecipá-los ao mercado. Alguns projetos estão sendo desenvolvidos em razão disto.

Intensidade (5): A empresa capta tendências de evolução de produtos para criar ou antecipá-los ao mercado. Esta atividade está trazendo crescimento e desenvolvimento ao negócio.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 23 - Organização e Gestão da Equipe de Projeto e do(s) Projeto(s)**

Conteúdo da Arma: Inclui: designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação, controle de tarefas e gestão de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo com eficiência e eficácia.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (0): Não se aplica

Intensidade (1): Está em fase inicial a seleção de uma pessoa para a gestão de projetos.

Intensidade (2): Está em fase inicial a implementação de uma pessoa ou equipe para a gestão de projetos

Intensidade (3): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com baixa intensidade.

Intensidade (4): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com razoável intensidade .

Intensidade (5): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com excelente intensidade e desempenho.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

#### **Arma: 24 - Desenvolvimento ou Customização de Software que Suporte os Processos de Decisão Gerencial e Operacional.**

Conteúdo da Arma: Desenvolvimento ou customização de *software* que permita em ambiente visual acompanhar indicadores (métricas) operacionais relevantes a gestão diária do negócio como, compras, vendas, serviços a clientes e acompanhamento on line da produção orçada de serviços com a realizada, orçamentos realizados e não fechados e DRE orçado x realizado on line.

Intensidade (0): Não há controles implantados

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (1): A empresa realiza somente o controle de fluxo de caixa em planilhas.

Intensidade (2): Além do fluxo de caixa a empresa realiza o controle de orçamento para clientes realizados e não fechados.

Intensidade (3): A empresa realiza de forma manual e com o controle em planilhas o apontamento de horas trabalhadas por ordem de serviços

Intensidade (4): A empresa possui um sistema que permite com relativa confiabilidade a o acompanhamento de indicadores operacionais.

Intensidade (5): A empresa possui um *software* que realiza o pleno suporte aos processos de decisão gerencial e operacional.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Arma: 25 - Comportamento Ético e Definição Explícita da Estrutura de Poder na Empresa.**

Conteúdo da Arma: Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa.

Intensidade (0): Não há nenhum código de ética e há uma superposição dos interesses e poderes da família sobre a empresa.

Intensidade (1): Há um código de ética, porém este não é respeitado ou conhecido pelas pessoas que fazem parte da empresa.

Intensidade (2): Há um código de ética que é parcialmente respeitado ou conhecido pelas pessoas que fazem parte da empresa.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (3): Há um código de ética que está sendo trabalhado junto as lideranças da empresa para que seja amplamente absorvido na cultura da organização.

Intensidade (4): Há um código de ética que está implementado junto as lideranças da empresa para que seja amplamente absorvido na cultura da organização.

Intensidade (5): A empresa possui implantada e adesão irrestrita do código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada e no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 26 - Administração Financeira**

Conteúdo da Arma: Inclui o planejamento e controle financeiro através da adoção de plano de contas e o correto lançamento das receitas e despesas, permitindo a elaboração do DRE gerencial ( demonstrativo de resultado do exercício), balanço patrimonial gerencial e o fluxo de caixa.

Intensidade (0): A empresa não realiza nenhum controle financeiro

Intensidade (1): A empresa realiza o controle de caixa com o lançamento por conta contábil.

Intensidade (2): A empresa realiza o fechamento do DRE e Balanço Gerencial, porém sem frequência definida e as informações não são analisadas pelos Diretores e Acionistas.

Intensidade (3): A empresa realiza do fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisadas pelos Diretores e Acionistas.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (4): A empresa realiza o fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisados pelos Gerentes, Diretores e Acionistas.

Intensidade (5): A empresa realiza do fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisadas pelos Gerentes, Diretores e Acionistas. Com base nestas informações é gerado o orçamento de Receitas despesas e custos e compartilhados com entre Diretores e Gerentes.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Arma: 27 - Administração Patrimonial ( disponibilidade de recursos financeiros) e Relacionamento com Investidores que Financiem o Ciclo Operacional da Empresa.**

Conteúdo da Arma: Inclui custo e estrutura de capital, a correta gestão dos ativos da empresa (imóvel, maquinários e capital de giro) permite gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa. O relacionamento com investidores pode permitir a alavancagem da empresa compartilhando a lucratividade de negócios ou de negociações específicas.

Intensidade (0): A empresa não realiza a administração patrimonial.

Intensidade (1): Os gestores estão iniciando a identificar os ativos e avaliar custos de oportunidades.

Intensidade (2): É realizada a gestão dos ativos da empresa com a finalidade de gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa.

Intensidade (3): É realizada a gestão dos ativos da empresa com a finalidade de gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa e algumas ações já foram

Intensidade (4): É realizada a gestão dos ativos da empresa com a finalidade de gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa e estão sendo obtidos resultados.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade Proposta (5): Além da correta gestão de ativos da empresa, há o relacionamento com investidores que alavancam a empresa de forma compartilhada na lucratividade de negócios ou negociações específicas.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 28 - Contabilidade de Custos**

Conteúdo da Arma: Sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Intensidade (0): Os custos não são apurados.

Intensidade (1): Os custos são apurados sem a utilização de sistema e não são analisados.

Intensidade (2): Há sistema, os custos são apurados mas não são analisados.

Intensidade (3): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos.

Intensidade (4): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Intensidade (5): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa gerando melhorias no resultado.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 29 - Gestão do Conhecimento e Capacitação de Pessoal**

Conteúdo da Arma: Gestão do conhecimento inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário, disponibilização do conhecimento a todos na empresa.

Continuação do Apêndice K.

Capacitação de pessoal inclui: treinamento da mão de obra administrativa, comercial e de produção, política de crescimento pessoal, avaliação do retorno sobre os investimentos realizados e convênios com instituições de ensino sejam elas presenciais ou virtuais (ensino a distância).

Intensidade (0): A empresa não realiza a capacitação de pessoal.

Intensidade (1): A empresa está realizando com baixa frequência o treinamento da mão de obra de produção.

Intensidade (2): A empresa realiza com frequência o treinamento da mão de obra de produção, comercial e administrativa. Existem políticas de crescimento e avaliação do retorno sobre investimentos.

Intensidade (3): A empresa realiza a gestão do conhecimento que inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário e a disponibilização do conhecimento a todos na empresa.

Intensidade (4): A empresa realiza a gestão do conhecimento e a capacitação de pessoal, que trazem desenvolvimento à empresa.

Intensidade (5): A empresa realiza plenamente gestão do conhecimento e a capacitação de pessoal, que trazem melhorias significativas no ROI da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 30 - Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do Pessoal.**

Conteúdo da Arma: Desenvolver e aprimorar o pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (0): Não há desenvolvimento e aprimoramento de funcionários, sendo deslocados para outras atividades sem preparação.

Intensidade (1): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos com baixa frequência para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Intensidade (2): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Intensidade (3): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos e aprimorados para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Intensidade (4): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos e aprimorados para o exercício de funções ampliadas e diversificadas. Esta prática é divulgada e compartilhada com toda a empresa.

Intensidade (5): É realizado o desenvolvimento e aprimoramento de (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 31 - Motivação e Sistema de Recompensa de Pessoal.**

Conteúdo da Arma: Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal.

Intensidade (0): A Direção da empresa não acredita que seja importante motivar e recompensar o pessoal.

Intensidade (1): A Direção está analisando a importância de motivar e recompensar o pessoal.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (2): A Direção da empresa motiva e recompensa o pessoal de forma informal sem política definida.

Intensidade (3): A empresa motiva e recompensa o pessoal em uma prática contínua.

Intensidade (4): A empresa Identifica os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacita os líderes a realizarem uma liderança autêntica e implementa um sistema de recompensa de pessoal alinhado aos valores pessoal e da equipe.

Intensidade (5): A empresa Identifica os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e implementa um sistema de recompensa de pessoal e está obtendo resultados relevantes com esta prática.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 32 - Capacidade de Implementação de Mudanças (em todas as áreas)**

Conteúdo da Arma: Inclui: liderança convencidora e forte com a neutralização da resistência de funcionários.

Intensidade (0): A empresa não identifica necessidade de implementar mudanças.

Intensidade (1): A empresa não possui capacidade de implementação de mudanças.

Intensidade (2): A empresa consegue implementar mudanças com muita dificuldade de forma desarticulada.

Intensidade (3): A empresa consegue implementar mudanças com relativa dificuldade.

Intensidade (4): A empresa consegue implementar mudanças.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma liderança convincente e forte que neutraliza a resistência de colaboradores para implementação de mudanças.

Continuação do Apêndice K.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

**Arma: 33 - Política de Demissão Seletiva de Pessoal e de Retenção de Talentos**

Conteúdo da Arma: Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa, demissão de funcionários com desempenho crítico e liderança contrária à empresa; retenção através de benefícios e incentivos de funcionários que possuam conhecimento tácito das atividades de forma a garantir a operação da empresa.

Intensidade (0): A empresa não acredita que seja relevante uma política de demissão seletiva de pessoal e retenção de talentos.

Intensidade (1): A empresa realiza a demissão seletiva de pessoal.

Intensidade (2): A empresa realiza a demissão seletiva de pessoal e a retenção de talentos.

Intensidade (3): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção delineada, mas não está clara aos colaboradores.

Intensidade (4): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção que está clara e é compreendida por todos os seus colaboradores.

Intensidade (5): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção que está clara e é compreendida por todos os seus colaboradores beneficiando-se integralmente desta prática.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 34 - Relacionamento com Sindicato de Empregados**

Conteúdo da Arma: Inclui: negociação de acordos com o sindicato dos empregados, designação de dirigente sindical influente que realize liderança alinhada aos objetivos da empresa e negociações nas rescisões de empregados.

Intensidade (0): A empresa não possui nenhum tipo de relacionamento ou contato com o Sindicato de Empregados.

Intensidade (1): A empresa possui relacionamento ou contato estreito com o Sindicato de Empregados.

Intensidade (2): A empresa acompanha a designação do dirigente sindical de sua empresa.

Intensidade (3): A empresa possui um dirigente sindical alinhado à visão e objetivos e que realiza uma liderança positiva com os empregados.

Intensidade (4): A empresa possui relacionamento positivo com o sindicato dos empregados e negocia acordos.

Intensidade (5): A empresa possui um dirigente sindical alinhado à visão e objetivos que realiza uma liderança positiva com os empregados e possui um excelente relacionamento com o sindicato.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

### **Arma: 35 - Consultores e Conselheiros Externos.**

Conteúdo da Arma: Inclui: Consultores ou Conselheiros para auxiliar as áreas funcionais (administrativa/produção/logística) e (Coach) para a direção e gerência com o objetivo de mantê-los focados na busca e melhoria de resultados.

Intensidade (0): A empresa não acredita que seja relevante consultores e conselheiros externos.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (1): A empresa iniciou a avaliar a possibilidade de utilização deste recurso.

Intensidade (2): A empresa realizou a formação de um Conselho para auxiliar na tomada de decisão.

Intensidade (3): A empresa realizou a contratação de Consultor ou Coach.

Intensidade (4): O trabalho do(s) Consultor(es) e Coach está fase inicial e gerando melhorias na visão dos gestores.

Intensidade (5): O trabalho do(s) Consultor(es) e Coach está sedimentado e gerando melhorias no ROI da empresa.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

**Arma: 36 - Desenvolvimento de Tecnologia de Produtos e Processos Produtivos que Permitam Desenvolver e Aprimorar novos Produtos.**

Conteúdo da Arma: Inclui: convênios com institutos de pesquisa no Brasil e exterior, contrato com clientes, pesquisa e desenvolvimento interno e obtenção de apoio do governo em linhas de financiamento à inovação.

Intensidade (0): A empresa não está preparada para este tipo de atividade.

Intensidade (1): A empresa preocupa-se na melhoria de seus processos produtivos

Intensidade (2): A empresa preocupa-se na melhoria de seus processos produtivos e no desenvolvimento de novos produtos.

Intensidade (3): A empresa realiza a melhorias de seus processos produtivos.

Intensidade (4): A empresa desenvolve e aprimora novos produtos através do desenvolvimento e busca de novas tecnologias.

Continuação do Apêndice K.

Intensidade (5): A empresa desenvolve novas tecnologias e processos produtivos que permitem desenvolver e aprimorar novos produtos.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante).

### **Arma: 37 - Influências nas Decisões do Poder Público e Sindicatos**

Conteúdo da Arma: Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infraestrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados.

Intensidade (0): Os Diretores não consideram ser importante participar influenciar decisões do Poder Público e Sindicatos.

Intensidade (1): Os Diretores acompanham as informações do poder público e boletins do sindicato.

Intensidade (2): Os Diretores têm participado frequentemente de comissões de empresários e do sindicato patronal.

Intensidade (3): Os Diretores têm participado ativamente de comissões de empresários e do sindicato patronal e possuem informações de incentivos fiscais, tributários e o acesso a crédito com incentivos ao fomento da indústria.

Intensidade (4): A empresa beneficia-se em parte do conteúdo da arma identificada no conceito e conteúdo da arma.

Intensidade (5): A empresa beneficia-se integralmente na realização de acordos nacionais e internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleito de incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

Continuação do Apêndice K.

### **Arma: 38 - Reciclagem de Resíduos**

Conteúdo da Arma: O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Intensidade (0): A empresa não acredita que seja relevante.

Intensidade (1): A empresa não realiza a comercialização da reciclagem de resíduos e não possui relacionamento com proprietários de outras empresas do mesmo segmento.

Intensidade (2): A empresa realiza a reciclagem de resíduos.

Intensidade (3): A empresa tem realizado negociações com empresários concorrentes de sua rede de relacionamentos para avaliar a possibilidade de comercializar em conjunto a venda de resíduos em conjunto para melhores preços.

Intensidade (4): A negociação de volumes de reciclagem em conjunto está em fase inicial da operação.

Intensidade (5): O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante).

## Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
Passo 1 - DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA	Etapa 1: Delinear o negócio	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação.	Exigências	1. Preço 2. Qualidade 3. Prazo
			Necessidades	Redução de Custos, Produtividade em escala, agilidade no atendimento do orçamento à entrega do produto e suporte técnico.
			Preferências	Preço e Prazo de entrega do produto
			Expectativas ou anseios	Produtividade e Prazo de Entrega
			Competências Necessárias	Suporte técnico no desenvolvimento de soluções e capacidade de processar volumes.
	Etapa 2: Fixar os objetivos permanentes	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	Imagem de empresa confiável aliada à lucratividade do negócio
			Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento) ?	Manter a empresa por gerações.
			A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar ( se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo?)	Curto (1 ano): 20% Médio (3 anos) 30% Longo (5 anos) 35%
			Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	Serviço de Brochamento forte e produção de brochas.
			Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em alguma atividade desempenhada correndo os riscos inerentes ou ser seguidora ativa para não correr riscos excessivos)?	Ser pioneira minimizando os riscos financeiros através de parceiras.
			Qual a postura da empresa em relação a expansão (postura expansionista(procurar crescer sempre ou não); abertura de filial, crescimento da estrutura)?	Procurar crescer somente com segurança do investimento e com retorno do capital investido.
			Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação (almeja ser o líder ou contenta-se com as demais posições)?	Na operação de brochamento ser líder e na confecção de brochas contenta-se com as demais posições devido ao baixo retorno em relação ao investimento.
			Qual o privilégio dos lucros (lucros futuros ou presentes)?	Lucros Presentes
			Qual a política de reinvestimento dos lucros (lucro no futuro ou no presente; Reinvestimento ou distribuição de lucros; qual o % a ser distribuído e reinvestido)?	Sobre o lucro apurado: 25% investimento 25% reserva de caixa e 50% distribuição aos sócios.

## Continuação do Apêndice L – Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
			Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, valorização do relacionamento com os funcionários)?	Os funcionários que realizam atividades críticas serão valorizados e os que realizam atividades operacionais não será valorizada a estabilidade.
			Qual é a postura em relação à responsabilidade social e ética?	Integralmente Social e Ético
			Qual é o grau de cooperação com os concorrentes (cooperar com os concorrentes visando fortalecer o setor, dentro de um cluster ou rede de negócios, compras conjuntas, treinamentos)?	Com concorrentes diretos não haverá cooperação devido a competição pelo mercado e com os concorrentes indiretos sim haverá cooperação.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
Passo 3 - ENTENDER O NEGÓCIO	Etapa 1: Entender o macroambiente empresarial	Ambiente Político e Legal	O Estado de São Paulo, nos últimos anos, têm sofrido a perda na instalação de novas montadoras para outros estados. O Governo Federal têm realizado ações desarticuladas para a Indústria Nacional e a reforma tributária possui grande impacto para o aumento da competitividade da Indústria Nacional.
		Ambiente Econômico	Possui um impacto negativo: a importação de peças automotivas das montadoras nacionais, o baixo investimento na indústria e as reformas necessárias para acelerar a economia ainda não implementadas.
		Ambiente Tecnológico	A inovação deve ser incremental e realizada internamente através de ações de melhoria contínua fomentando a postura pró-ativa e intraempreendedora dos empregados e da direção.
		Ambiente Social	Não há nada direto
		Ambiente Ecológico	Há a necessidade de desenvolvimento de políticas para tratamento de resíduos.
	Etapa 2: Entender a estrutura da indústria	1. Ameaças de novos entrantes	A empresa está na terceira posição da cadeia, é pouco provável que a primeira posição (montadora) concorra diretamente mas a segunda (indústria de autopeças) tem concorrido diretamente quando há queda de volumes, passando a realizar internamente o processo de brochamento.
		2. Poder de negociação dos compradores	O poder de negociação está concentrado em poucos compradores que detêm grandes volumes.
		3. Poder de negociação dos fornecedores	Não há risco direto devido à pequena composição de produto/serviços no produto final

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
		4. Ameaça de serviços ou produtos substitutos	O processo de estamparia pode eliminar a demanda de brocha e brochamento em altos volumes, novas ligas de materiais (não aços) estão sendo utilizados na indústria automotiva.
		5. Rivalidade entre empresas existentes	O baixo crescimento da indústria gera acirramento da concorrência, tornando os custos fixos elevados (mão de obra) e por consequência um alto comprometimento financeiro das empresas devido as indenizações para demissão.
	Etapa 3: Entender os clientes e fornecedores	Relatório ABC de clientes por vendas e lucratividade dos últimos três meses ou período superior.	Foi elaborado e analisado relatório de venda dos últimos 8 meses de brocha e brochamento
		Relatório de clientes inativos por mais de três meses e análise das causas	Foi elaborado e analisado relatório ABC de clientes e os clientes inativos foram identificados os motivos.
		Relatório ABC de fornecedores financeiro dos últimos 3 meses	Foi realizado com base no DRE: folha de pagamento, infra estrutura, capital de giro, passivo e materiais
	Etapa 4: Identificar os concorrentes atuais e Potenciais	Listar todos os concorrentes atuais diretos no mesmo segmento de atuação da empresa	Brocha: 1 LTEC 2. GDK Brochamento : 1.LTEC (Este nomes não representam as empresas)
		Listar todos os concorrentes potenciais no mesmo segmento de atuação da empresa	Concorrentes potenciais: Fabricação de Brochas 1. DMSSO 2 AAMD 3. HI 4. AKB
		Identificar pares produto / mercado / campo / concorrente	1. Brocha pequena e média - fabricantes de autopeças e montadoras - Campo Preço e Prazo de Entrega - Concorrente Lautec KGD 2. Brocha plana - fabricantes de autopeças e montadoras - Campo Preço e Prazo de Entrega - concorrente Lautec KGD Dalmaso e Hurth Infer 3. Brocha de metal duro - fabricantes de autopeças e montadoras - Campo Projeto Preço e Prazo de entrega - Concorrente Hurth Infer - MAD 4. Brochamento - fabricante de autopeças e montadoras - LTEC
		Onde surgirão e quem serão os novos concorrentes	1. Fabricantes de Brochas no mercado de brochamento

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais.				
Em que segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, tecnologias de produtos e processos que dominam, saber se a rentabilidade está abaixo da histórica, sinais de insatisfação com a atual estratégia e sinais de mudança.				
Atributos	Concorrentes			
	LTEC	GDK	Concorrente 3	
Produtos Principais	Industrialização de Brochas e Brochamento	Industrialização de Brochas	Não foi analisado	
Diferenciais dos Produtos	Na produção de brochas utiliza materiais de menor custo que garantem a produtividade desejada pelo cliente, que os torna mais competitivo.	Fabricação de grandes tamanhos brochas, que se enquadram em um mercado seletivo.		
Tecnologias de Produtos	Possui um processo de produção de brochas inovador que reduz o tempo de trabalho do operador.	Tecnologia para produção em grandes tamanhos		
Processos que dominam	Uso de CNC para a produção de brochas.	Confecção de brochas em grandes tamanhos		
Segmentos de Mercado	Brochas de pequeno e médio porte e brochamento.	Brochas de médio e grande tamanho.		
Par produto / mercado concorrente / campo da competição	Par produto/mercado, brochas de pequeno e médio porte competem principalmente no campo Preço.	Par produto/mercado, brochas de grande porte competindo principalmente no campo projeto do produto.		
Rentabilidade Atual	Estimada em torno de 10% líquida na industrialização de brochas e 30% no serviço de brochamento.	Estimada em torno de 25% líquida na industrialização de brochas.		
Sinais de Insatisfação com a estratégia atual	Por não possuírem uma imagem institucional forte, não conseguem absorver determinados níveis de clientes.	Sendo a maioria de seus clientes indústrias de grande porte nacionais, tem sofrido dificuldades com a importação de produtos da China e atualmente do Vietnã.		
Comentários:	A concorrência direta é com a empresa LTEC, que possui maior capacidade de desenvolvimento de produtos e soluções para os clientes, desta forma é provável que seja mais competitiva em preço propriamente dito (custos de produção)			

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Passo 4- Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.	Etapa 1 - Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos			
	Negócio Atual		Negócio Novo	
	Mercado Atual	Em um Novo Mercado	Mercado Atual	Em um Novo Mercado
Oportunidades	Realizar a operação de "Out Sourcing" de brochamento, realizando dentro da fábrica do cliente e também realizar o "out sourcing" com seus fornecedores e empregados, passando a atuar de forma cooperada.		A condição econômica e financeira da empresa não permite desenvolver novos mercados, deve sim consolidar-se nos mercados que atua.	
	Desenvolver um processo para gestão das brochas internamente no cliente, que poderá envolver da venda à afiação.			
	Desenvolver um <i>software</i> que permita ao cliente acompanhar o uso e a condição de sua brocha.			
	Os Diretores da empresa desenvolverem pessoalmente a pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos produtivos.			
	Implantar e manter um comitê de gestão interno com análise mensal de indicadores e ações.			
Ameaças	Endividamento fiscal e bancário e a substituição da tecnologia de brochamento por outras mais rápidas e econômicas.			
Riscos	O desafio de estruturar um modelo de negócio que dure mais 10 anos em que os interesses e patrimônio da família e da empresa estejam equilibrados.			
Oportunidade Seleccionada	Realizar a operação de "out sourcing" de brochamento, realizando dentro da fábrica do cliente e também realizar o "out sourcing" com seus fornecedores e empregados, passando a atuar de forma cooperada.			
Analisar a Viabilidade de Aproveitamento de uma Oportunidade	Desenvolver o processo de "out sourcing" de brochamento interno nos clientes desta forma aproveitando a capacidade ociosa de seus equipamentos.			

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETAPA 3- IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E DA EMPRESA VALORIZADAS/PREFERIDAS PELOS CLIENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO

Identificar as características, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.

Características valorizadas e preferidas pelos clientes que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a característica dos concorrentes

Característica	Reposição Mercado Rodoviário.	Brocha Plana	Brochamento
Preço	Na formação do preço de venda deve ser analisada a expectativa de uso da brocha. Se o cliente irá produzir 30.000 peças com a brocha, não deve ser orçado com um aço para 60.000 operações.	Não analisado.	Não analisado.
Produto	Atender as exigências técnicas e em caso de problema entregar a solução.		
Prazo	O prazo de entrega é ponto decisivo para a venda de brochas.		
Atendimento	Um telemarketing ativo com a função de manter o primeiro relacionamento, identificação de potenciais clientes e o atendimento técnico já existente na empresa.		
Imagem	Focar a imagem institucional da empresa, na atividade de brochamento e na industrialização de brochas.		

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

## PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETAPA 4 IDENTIFICAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E OS COADJUVANTES DOS CONCORRENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO

Identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizados pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.

Campos da Competição e os coadjuvantes	Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação as características dos concorrentes.		
	Reposição Mercado Rodoviário.	Brocha Plana	Brochamento
Preço	O melhor preço do mercado em que é necessário possuir o melhor custo, que pode ser obtido através de equipamentos ajustados para maior produtividade, o uso correto de insumos de acordo com a expectativa do cliente e uma estrutura de produção cooperada em que os funcionários são prestadores de serviços.	Não analisado	Não analisado.
Produto	Desenvolver novos serviços como o "out sourcing" na linha do cliente e a administração de brochas nos clientes.		
Prazo	Possuir o melhor prazo de entrega do mercado.		
Atendimento	Atendimento dos Diretores da empresa com os compradores e relacionando-se pessoalmente com eles.		
Imagem	A empresa possui uma imagem muito positiva, mas o marketing digital através de seu site não atende a missão crítica que é através de um atendimento consultivo prover soluções a problemas em que os clientes podem resolver com menores custos.		

## Relatório do Sistema de Formulação da Estratégia Competitiva

## 1) Dados da Organização

Nome da Organização: ANF - Empresa Pesquisada 1

Área de Atuação: Indústria

Segmento: Usinagem

Funcionários: 20-30

Faixa Faturamento: 2M a 5M

Segmento das Armas Selecionadas: Usinagem Pequeno Porte

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

2) Usuários do Sistema:

Nome: Pedro Regis Aguirre

Cargo: Gestor de Inteligência

Funcionários: 20-30

Faixa Faturamento: 2M a 5M

3) Participação dos Campos da Competição Para os Pares Produto / Mercado:

Este item descreve a participação dos campos da competição e coadjuvantes identificados através de pesquisa de campo para cada par produto mercado.

3.1) Primeiro Par Produto Mercado:

Produto: Brochamento

Mercado: Automotivo

Família: Reposição

<b>Perspectiva</b>	<b>Campo da Competição</b>	<b>Primeiro Campo Coadjuvante</b>	<b>Segundo Campo Coadjuvante</b>
<b>Cliente</b>	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do produto
<b>Empresa Direção</b>	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto
<b>Empresa Colaboradores</b>	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto	Projeto do produto
<b>Concorrentes (Visão Gestor)</b>	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto
<b>Matriz SWOT</b>	Projeto do produto	Preço	Qualidade do produto
<b>Objetivos Permanentes</b>	Projeto do produto	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto

QUADRO 1: Participação dos Campos para Primeiro Par Produto Mercado

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

3.2) Participação Percentual dos Campos Seleccionados para o Campo da Competição e Primeiro e Segundo Campos Coadjuvantes.

O quadro 2 demonstra o percentual de participação dos campos escolhidos para os campos da competição, primeiro campo coadjuvante e segundo campo coadjuvante, possui a função de auxiliar na visualização geral dos campos escolhidos.

<b>Tipo</b>	<b>Campo</b>	<b>%</b>
<b>Campo da Competição</b>	Projeto do produto	33%
	Preço	33%
	Prazo de entrega do produto	33%
<b>Primeiro Campo Coadjuvante</b>	Preço	33%
	Prazo de entrega do produto	33%
	Qualidade do atendimento	17%
	Qualidade do produto	17%
<b>Segundo Campo Coadjuvante</b>	Qualidade do produto	67%
	Prazo de entrega do produto	17%
	Projeto do produto	17%

QUADRO 2: Participação dos Campos para o Segundo Par Produto Mercado

#### **Nro da Arma: 1**

Nome da Arma: Canais Virtuais de acesso à empresa

Conteúdo da Arma: Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do Google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e *messenger*, intranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso à arquivos de uso comum cliente e empresa.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui site, mas este não está otimizado para buscas no Google, o site não possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao cliente.

Intensidade Proposta (5): Além de realizar a opção 3 (anterior) a empresa disponibiliza conteúdo para atrair visitantes ao seu site e realiza o acompanhamento de visitas ao site. Há registro de resposta as solicitações dos clientes.

Descrição do Estado Atual: A empresa possui um site que não destaca a atividade principal de brochamento, não possui otimização para buscas no Google e não apresenta informações sobre brochamento (atividade principal e com maior lucratividade para a empresa)

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 2**

Nome da Arma: Ambiente Físico de Atendimento e Administrativo da Empresa.

Conteúdo da Arma: Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto num ambiente agradável e acolhedor.

Intensidade Atual Escolhida (5): A empresa possui aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto em um ambiente agradável e acolhedor.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto em um ambiente agradável e acolhedor.

Descrição do Estado Atual: Atende integralmente a intensidade 5

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

**Nro da Arma: 3**

Nome da Arma: Equipe Técnica de Vendas com Administração Profissionalizada.

Conteúdo da Arma: Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes nas definições dos produtos ou serviços, profundo conhecimento técnico sobre o serviço prestado pela empresa, conhecimento holístico sobre usinagem, administração profissional da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa, mas que atuam somente na carteira atual de clientes.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa e a força de vendas não está organizada com a definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Descrição do Estado Atual: Necessita ser realizada uma gestão sobre os vendedores mais intensa como descrito na intensidade 4 e 5.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 4**

Nome da Arma: Sistema de Elaboração de Proposta Comercial.

Conteúdo da Arma: Inclui: sistema de informática para elaboração, cálculo, gerenciamento de orçamentos realizados para clientes e análise de orçamentos para a viabilização de fechamento em situações de preços superiores aos dos concorrentes.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa utiliza uma planilha programada para cálculo dos orçamentos com informações que permitem melhor competitividade e possui a função de análise comparativa de orçamentos de concorrentes.

Intensidade Proposta (3): A empresa está em fase de análise ou desenvolvimento de um sistema para elaboração das propostas comerciais além de fazer uso de planilhas (intensidade 2).

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Descrição do Estado Atual: Os custos e despesas atuais provenientes do DRE e da melhoria da produtividade não são repassados para o cálculo do custo de produção da planilha,

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 5**

Nome da Arma: Conhecimento Personalizado e Adequado de Cada Cliente que Gere Atendimento Consistente.

Conteúdo da Arma: Conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios do cliente assíduo que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação).

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) as informações estão estruturadas o que permite compreender ações que superariam as expectativas dos clientes.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios dos clientes assíduos que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação) e relaciona-se com excelência com os clientes (AB curva ABC de clientes)

Descrição do Estado Atual: A Direção da empresa não se relaciona diretamente com seus clientes, com um planejamento de visitas para aprimorar e manter o relacionamento.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 6**

Nome da Arma: Capacidade de Resolver Incidentes Críticos

Conteúdo da Arma: Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a variação no comportamento do cliente desembaraçando-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente,

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

atendente com treinamento específico e tendo atuado como "trainee" ou assistente no atendimento da carteira atual de clientes da empresa

Intensidade Atual Escolhida (3): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com baixa autonomia. Possui limitada capacidade de distinguir o que o cliente fala, pensa ou sente.

Intensidade Proposta (5): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com autonomia integral desembaraçando-se de situações imprevistas. Possui forte habilidade em distinguir a diferença entre o que o cliente fala, pensa ou sente.

Descrição do Estado Atual: Para que a empresa atinja a intensidade 5 os Diretores, deveriam assumir uma posição mais proativa no relacionamento com os clientes.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 7**

Nome da Arma: Influência Sobre Clientes Potenciais.

Conteúdo da Arma: Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial utilizando tanto o contato pessoal como depoimentos colhidos e apresentados no site institucional da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está iniciando a identificação de clientes com grande potencial,

Intensidade Proposta (4): A empresa realiza ações diretas e pessoais com seus clientes e formadores de opinião para desenvolver relacionamento com clientes potenciais.

Descrição do Estado Atual: A Direção da empresa não integralmente o seu tempo no relacionamento com os clientes e na prospecção de oportunidades. É importante que colha depoimentos de seus clientes em vídeo ou texto para publicação no site.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

**Nro da Arma: 8**

Nome da Arma: Processo Produtivo com Tecnologia Adequada, Inovadora e Processo Automatizado

Conteúdo da Arma: Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos, domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo, tecnologia inovadora destinada à facilitar a fabricação do produto e domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo automatizado refere-se à utilização de máquinas CNC com alimentação automática.

Intensidade Atual Escolhida (1): O processo produtivo possui tecnologia adequada porém rudimentar, o que gera baixa produtividade.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC e está implementando novas tecnologias que facilitam a fabricação dos produtos.

Descrição do Estado Atual: Especificamente na construção de ferramentas para o brochamento, tecnologias ainda que desenvolvidas internamente para aumentar a produtividade necessitam e podem ser desenvolvidas.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 9**

Nome da Arma: Estudo do Trabalho Objetivando a Redução de Tempos Inativos Através da Padronização do Trabalho e da Preparação das Máquinas

Conteúdo da Arma: Estudo do trabalho inclui estudo de tempos e métodos, cronometragem, amostragem do trabalho, economia de movimentos, redução de atividade improdutivas, redução do tempo de manuseio de peças e transportes, enriquecimento de funções entre outras atividades afins. Redução de tempos inativos envolve a redução de tempo de espera do operador da máquina ocasionado por interrupções pela troca de turno de trabalho, troca de produto, serviço de manutenção nas máquinas, espera de material em processamento e a preparação de máquinas.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza estudo do trabalho.

Intensidade Proposta (3): A empresa iniciou com a padronização do trabalho para a redução de tempos inativos.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Descrição do Estado Atual: As pessoas que gerenciam e acompanham a produção não estão preparadas para desenvolver e implantar este recurso na empresa, necessita o apoio da Direção para a efetiva realização.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 10**

Nome da Arma: Agilidade para Reprogramar a Produção e no *Setup* de Máquinas

Conteúdo da Arma: Agilidade para reprogramar a produção inclui: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção, agilidade e rapidez na obtenção de materiais e componentes e facilidade para aumentar a capacidade produtiva sendo todos estes fatores amparados na área produtiva pela troca rápida de ferramentas e uso intensivo de peças intercambiáveis.

Intensidade Atual Escolhida (2): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizado manualmente pelo PCP, muitas vezes acarretando dificuldades internas e atrasos aos clientes.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui extrema eficiência e eficácia na reprogramação da produção e no "*setup*" das máquinas .

Descrição do Estado Atual: Não há uma planilha compartilhada em rede que permita a área comercial e os gerentes de produção acompanhar a programação de produção diária e semanal, com o objetivo de melhor planejar a escala de pessoal e as ferramentas necessárias para cada cliente.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 11**

Nome da Arma: Sistema de Planejamento e Controle da Produção e Sistema de Controle de Materiais.

Conteúdo da Arma: Inclui: Sistema de Planejamento e Controle e Controle de Produção e Sistema de Controle de Estoque com o objetivo de controlar estoque de insumos,

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

ferramentas e material de consumo com a finalidade de garantir o nível de disponibilidade de materiais e produtos.

Intensidade Atual Escolhida (1): Possui sistema de controle de estoque mas as quantidades físicas e do sistema não conferem uma com a outra.

Intensidade Proposta (4): O controle de estoque funciona corretamente no sistema e o PCP otimiza o produção das ordens de produção.

Descrição do Estado Atual: O sistema de controle de estoques não realiza a movimentação correta de quantidades no estoque em determinados tipo de operação, o que ocasiona a não utilização do sistema. O controle de estoque de insumos e da afiação das brochas não e realizado no sistema.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 12**

Nome da Arma: Projeto do Sistema Físico de Produção que Resulte em Rapidez de Produção através do *Just in time* e Produção Puxada.

Conteúdo da Arma: Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo produtivo com a adoção de práticas como: célula de produção, eliminação de gargalos de produção e trabalhos em pequenos grupos e lotes de produção reduzindo o tempo e gerando melhorias na logística interna, relacionamento com fornecedores e rapidez na tomada de decisão.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está em fase inicial de planejamento de um sistema físico de produção.

Intensidade Proposta (5): A empresa adota sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo de produção adequando-se rapidamente à demanda. Esta prática gera impacto positivo no resultado econômico e financeiro da empresa.

Descrição do Estado Atual: Necessita de alguns investimentos para as mudanças no sistema físico da produção que durante o ano de 2012 não foram possíveis de serem realizados.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 13**

Nome da Arma: Programa Permanente de Melhoria da Logística Interna e Externa através da Adoção de Sistema de Administração Logística e Estruturação da Rede Logística.

Conteúdo da Arma: Programa permanente de logística interna consiste na aplicação contínua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema *just in time* de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).

Intensidade Atual Escolhida (0): Não é aplicado nenhum processo ou ação para a melhoria da logística interna e externa.

Intensidade Proposta (5): A empresa utiliza integralmente o sistema gerando rápida entrega ao cliente, utilizando o sistema "*just in time*" de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos.

Descrição do Estado Atual: A empresa não realiza a otimização da logística interna, o recebimento de materiais e armazenagem não estão em local reservado e os visitantes possuem acesso a produção devido a falta de um portão para a área fabril.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 14**

Nome da Arma: Parceria e Relacionamento Cooperativo com Fornecedores Estratégicos

Conteúdo da Arma: Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações (qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (2): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento

Descrição do Estado Atual: A empresa não está realizando parceria com fornecedores para o desenvolvimento de equipamentos que permitam desenvolver tecnologia para o desenvolvimento de brochas e na compra de materiais para a produção com custos otimizados,

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 15**

Nome da Arma: Formulação da Estratégia Competitiva do Negócio.

Conteúdo da Arma: Formulação da estratégia competitiva através da definição clara da empresa que se deseja ter; entendimento do negócio; identificação de oportunidades, ameaças e riscos; análise e monitoramento da concorrência gerando um sistema de informações estratégicas ou sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui uma estratégia de negócio definida, clara e compartilhada com os gestores.

Intensidade Proposta (5): A formulação e a reformulação da estratégia de negócio é realizada permanentemente através da análise e monitoramento da concorrência pelo sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes. Esta prática tem trazido melhorias significativas na competitividade da empresa.

Descrição do Estado Atual: A principal definição a ser realizada é na EN em relação ao par produto mercado Brochamento Indústria Automotiva, devido as margens extremamente satisfatórias e a capacidade de processar altos volumes com eficiência.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 16**

Nome da Arma: Definição Clara da Capacidade Produtiva.

Conteúdo da Arma: Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, produção, administrativa e dos demais setores da empresa e dos demais setores envolvidos com a produção.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui uma clara definição de sua capacidade produtiva e sofre oscilações que acarretam problemas operacionais e financeiros.

Intensidade Proposta (3): A empresa concluiu estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção e passou a compartilhar com todas as áreas da empresa e integrar com o planejamento financeiro.

Descrição do Estado Atual: Há a necessidade de maior integração e desenvolvimento das áreas de apoio com a área produtiva. Não há uma sinergia apurada entre todos os departamentos.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 17**

Nome da Arma: Certificação (ISO- TS) por Entidades Certificadoras da Qualidade.

Conteúdo da Arma: Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores com o objetivo de abertura de novos mercados (montadoras) certificações como ISO9001 - 14000 - ISO/TS 16949:2009

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa possui certificação ISO 9000, porém o sistema de gestão da qualidade não é utilizado para melhorias no processo de gestão da qualidade.

Intensidade Proposta (3): A empresa possui certificação ISO 9000, e o sistema da qualidade realiza o aprimoramento dos processos e melhorias na gestão da empresa.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Descrição do Estado Atual: A ISO 9000 tem sido utilizada somente para o atendimento dos requisitos de clientes, não é utilizada para o desenvolvimento da gestão do negócio

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 18**

Nome da Arma: Capacidade de Entender as Estratégias dos Disputantes de Sucesso.

Conteúdo da Arma: Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso, buscando identificar concorrentes novos e potenciais afim de identificar antecipadamente os seus movimentos estratégicos e principalmente suas vulnerabilidades contendo e neutralizando movimentos nos mercados em que a empresa atua com sucesso.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está iniciando a identificar os concorrentes de sucesso.

Intensidade Proposta (5): A empresa consegue identificar em concorrentes novos e potenciais seus movimentos e vulnerabilidades com o objetivo de conter e neutralizar os seus movimentos nos mercados ou clientes em que atua com intensidade e possui casos em que atuou com sucesso.

Descrição do Estado Atual: As informações de inteligência de mercado competitiva, são obtidas no dia a dia, porém não são registradas e tratadas de forma sistêmica. Há a necessidade de implementar o Comitê de Inteligência Competitiva.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

**Nro da Arma: 19**

Nome da Arma: Definição e Implementação das Estratégias de Marketing.

Conteúdo da Arma: Envolve: domínio sobre o processo de marketing e a definição das estratégias realizando a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos ou externos através da realização de ações de marketing direto e realização de promoções e eventos.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa está planejando ações de marketing, promoções e eventos ou encontros com clientes.

Intensidade Proposta (5): O processo de marketing e a definição das estratégias tem realizado a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos e externos com excelente impacto no resultado financeiro.

Descrição do Estado Atual: A empresa participou em 2012 em uma feira como expositor, mas principalmente as ações com clientes necessitam ser intensificadas.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 20**

Nome da Arma: Marketing Institucional e Endomarketing

Conteúdo da Arma: Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos stakeholders por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. O endomarketing consistem em comunicar ao público interno sobre objetivos e atividades da empresa à fim de alinhar o conhecimento na empresa.

Intensidade Atual Escolhida (1): A direção avalia a necessidade de compartilhar com o público interno os objetivos e atividades da empresa.

Intensidade Proposta (5): A empresa realiza plenamente ações de marketing institucional e endomarketing e tem identificado impactos muito positivos no resultado financeiro da empresa.

Descrição do Estado Atual: No marketing institucional a empresa, com baixo investimento, poderia realizar ações para o desenvolvimento de sua imagem com os clientes externos e

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

internos. Estas ações precisam estar alinhadas com a estratégia de negócio no foco da empresa.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 21**

Nome da Arma: Engenharia e Tecnologia para o Desenvolvimento de Produtos alinhados aos Requisitos dos Clientes.

Conteúdo da Arma: Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há pessoa ou equipe de projeto com o objetivo de melhoria de projeto de produto ou serviço.

Intensidade Proposta (3): A empresa realiza com frequência a melhoria do projeto de produto ou serviços e está disponibilizando gradativamente recursos.

Descrição do Estado Atual: A atividade de desenvolvimento está concentrada em um único colaborador que desempenha diversas funções, não há um trabalho de equipe com uma pessoa para liderar o desenvolvimento de projetos alinhado a superação das expectativas dos clientes.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 22**

Nome da Arma: Captação das Tendências e Monitoramento das Novidades.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Conteúdo da Arma: Inclui: participação em feiras, eventos, exposições, acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas, análise do ciclo de vida dos produtos, estudo da evolução do mercado etc.

Intensidade Atual Escolhida (2): Possui na empresa uma pessoa responsável por identificar tendências de evolução de produtos e serviços.

Intensidade Proposta (5): A empresa capta tendências de evolução de produtos para criar ou antecipá-los ao mercado. Esta atividade está trazendo crescimento e desenvolvimento ao negócio.

Descrição do Estado Atual: A atividade é realizada por um dos Diretores da empresa, porém não possui formação na área de engenharia mecânica, o que dificulta o processo de implementação ou adaptação da solução técnica.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 23**

Nome da Arma: Organização e Gestão da Equipe de Projeto e do(s) Projeto(s)

Conteúdo da Arma: Inclui: designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação, controle de tarefas e gestão de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo com eficiência e eficácia.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (5): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com excelente intensidade e desempenho.

Descrição do Estado Atual: Não há uma pessoa para liderar o desenvolvimento de produtos e processos com recursos disponíveis.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante)

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

**Nro da Arma: 24**

Nome da Arma: Desenvolvimento ou Customização de *Software* que Suporte os Processos de Decisão Gerencial e Operacional.

Conteúdo da Arma: Desenvolvimento ou customização de *software* que permita em ambiente visual acompanhar indicadores (métricas) operacionais relevantes a gestão diária do negócio como, compras, vendas, serviços a clientes e acompanhamento on line da produção orçada de serviços com a realizada, orçamentos realizados e não fechados e DRE orçado x realizado on line.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa realiza somente o controle de fluxo de caixa em planilhas.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui um sistema que permite com relativa confiabilidade a o acompanhamento de indicadores operacionais.

Descrição do Estado Atual: O sistema implementado na empresa, devido a não estar personalizado para as particularidades logísticas e fiscais da organização não permite a implantação de indicadores operacionais.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 25**

Nome da Arma: Comportamento Ético e Definição Explícita da Estrutura de Poder na Empresa.

Conteúdo da Arma: Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há nenhum código de ética e há uma superposição dos interesses e poderes da família sobre a empresa.

Intensidade Proposta (3): Há um código de ética que está sendo trabalhado junto as lideranças da empresa para que seja amplamente absorvido na cultura da organização.

Descrição do Estado Atual: Há a necessidade de ser desenvolvido e esclarecido o patrimônio da família, da empresa e dos filhos para uma condução mais clara do patrimônio.

Intensidade Conjunta: 5

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 26**

Nome da Arma: Administração Financeira

Conteúdo da Arma: Inclui o planejamento e controle financeiro através da adoção de plano de contas e o correto lançamento das receitas e despesas, permitindo a elaboração do DRE gerencial ( demonstrativo de resultado do exercício), balanço patrimonial gerencial e o fluxo de caixa.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa realiza o fechamento do DRE e Balanço Gerencial, porém sem frequência definida e as informações não são analisadas pelos Diretores e Acionistas.

Intensidade Proposta (5): A empresa realiza do fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisadas pelos Gerentes, Diretores e Acionistas. Com base nestas informações é gerado o orçamento de Receitas despesas e custos e compartilhados com entre Diretores e Gerentes.

Descrição do Estado Atual: Através da estratégia de negócio clara e definida com as ações para a implementação, o fechamento de receitas e despesas do DRE torna-se uma necessidade clara para a definição e avaliação das métricas de desenvolvimento do negócio.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 27**

Nome da Arma: Administração Patrimonial ( disponibilidade de recursos financeiros) e Relacionamento com Investidores que Financiem o Ciclo Operacional da Empresa.

Conteúdo da Arma: Inclui custo e estrutura de capital, a correta gestão dos ativos da empresa (imóvel, maquinários e capital de giro) permite gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa. O relacionamento com investidores pode permitir a alavancagem da empresa compartilhando a lucratividade de negócios ou de negociações específicas.

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza a administração patrimonial.

Intensidade Proposta (5): Além da correta gestão de ativos da empresa, há o relacionamento com investidores que alavancam a empresa de forma compartilhada na lucratividade de negócios ou negociações específicas.

Descrição do Estado Atual: A empresa possui no seu ativo um prédio, totalmente quitado, porém realiza a antecipação de fluxo de caixa em na totalidade de seus recebíveis com uma taxa média de 6% ao mês, além do fato de possuir equipamentos ociosos que poderiam se transformar em capital de giro.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 28**

Nome da Arma: Contabilidade de Custos

Conteúdo da Arma: Sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): Os custos não são apurados.

Intensidade Proposta (5): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa gerando melhorias no resultado.

Descrição do Estado Atual: Os custos de produção por ordem de serviço orçada e realizada não são apurados, o que poderiam após análise gerar impacto positivo na realização de orçamentos tornando a empresa mais competitiva.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 29**

Nome da Arma: Gestão do Conhecimento e Capacitação de Pessoal

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Conteúdo da Arma: Gestão do conhecimento inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário, disponibilização do conhecimento a todos na empresa. Capacitação de pessoal inclui: treinamento da mão de obra administrativa, comercial e de produção, política de crescimento pessoal, avaliação do retorno sobre os investimentos realizados e convênios com instituições de ensino sejam elas presenciais ou virtuais (ensino a distância).

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza a capacitação de pessoal.

Intensidade Proposta ():

Descrição do Estado Atual:

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 30**

Nome da Arma: Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do Pessoal

Conteúdo da Arma: Desenvolver e aprimorar o pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal)

Intensidade Atual Escolhida (1): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos com baixa frequência para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Intensidade Proposta (5): É realizado o desenvolvimento e aprimoramento de (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).

Descrição do Estado Atual: Não existe um mapeamento de atividades críticas e um cronograma de desenvolvimento.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

**Nro da Arma: 31**

Nome da Arma: Motivação e Sistema de Recompensa de Pessoal.

Conteúdo da Arma: Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal.

Intensidade Atual Escolhida (2): A Direção da empresa motiva e recompensa o pessoal de forma informal sem política definida.

Intensidade Proposta (5): A empresa Identifica os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e implementa um sistema de recompensa de pessoal e está obtendo resultados relevantes com esta prática.

Descrição do Estado Atual: Não há um sistema de recompensa para gerente e operadores de produção que os estimule. A personalidade e o carisma do sócio fundador torna muitos colaboradores comprometidos.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 32**

Nome da Arma: Capacidade de Implementação de Mudanças (em todas as áreas)

Conteúdo da Arma: Inclui: liderança convencidora e forte com a neutralização da resistência de funcionários

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa consegue implementar mudanças com muita dificuldade de forma desarticulada.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma liderança convencidora e forte que neutraliza a resistência de colaboradores para implementação de mudanças.

Descrição do Estado Atual: Existe a necessidade de haver uma liderança na área da produção preparada para desenvolver o pleno funcionamento da operação.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 33**

Nome da Arma: Política de Demissão Seletiva de Pessoal e de Retenção de Talentos

Conteúdo da Arma: Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa, demissão de funcionários com desempenho crítico e liderança contrária à empresa; retenção através de benefícios e incentivos de funcionários que possuam conhecimento tácito das atividades de forma a garantir a operação da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa realiza a demissão seletiva de pessoal.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção que está clara e é compreendida por todos os seus colaboradores beneficiando-se integralmente desta prática.

Descrição do Estado Atual: Existem funcionários na área de produção que foram mantidos por muitos anos e atualmente apresentam um desempenho não satisfatório. A rescisão de contrato devido a multa do FGTS torna-se elevada, mas esta prática deve ser realizada com novos funcionários para que haja um aprimoramento da mão de obra. Em relação a retenção de talentos a empresa conduz muito bem esta atividade.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 34**

Nome da Arma: Relacionamento com Sindicato de Empregados

Conteúdo da Arma: Inclui: negociação de acordos com o sindicato dos empregados, designação de dirigente sindical influente que realize liderança alinhada aos objetivos da empresa e negociações nas rescisões de empregados

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui relacionamento ou contato estreito com o Sindicato de Empregados.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui um dirigente sindical alinhado à visão e objetivos que realiza uma liderança positiva com os empregados e possui um excelente relacionamento com o sindicato.

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Descrição do Estado Atual: Após dificuldades enfrentadas atualmente os Diretores possuem o conhecimento para conduzir em favor da empresa o relacionamento com o sindicato e o líder sindical da empresa.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 35**

Nome da Arma: Consultores e Conselheiros Externos.

Conteúdo da Arma: Inclui: Consultores ou Conselheiros para auxiliar as áreas funcionais (administrativa/produção/logística) e (Coach) para a direção e gerência com o objetivo de mantê-los focados na busca e melhoria de resultados.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa realizou a contratação de Consultor ou Coach.

Intensidade Proposta (5): O trabalho do(s) Consultor(es) e Coach está sedimentado e gerando melhorias no ROI da empresa.

Descrição do Estado Atual: A empresa utilizou os serviços de em Consultor e a formação de conselho consultivo.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 36**

Nome da Arma: Desenvolvimento de Tecnologia de Produtos e Processos Produtivos que Permitam Desenvolver e Aprimorar novos Produtos.

Conteúdo da Arma: Inclui: convênios com institutos de pesquisa no Brasil e exterior, contrato com clientes, pesquisa e desenvolvimento interno e obtenção de apoio do governo em linhas de financiamento à inovação.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não está preparada para este tipo de atividade.

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Intensidade Proposta (5): A empresa desenvolve novas tecnologias e processos produtivos que permitem desenvolver e aprimorar novos produtos.

Descrição do Estado Atual: A operação interna e o desenvolvimento de mercado necessitam de maior desenvolvimento para a implantação desta arma

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 37**

Nome da Arma: Influências nas Decisões do Poder Público e Sindicatos

Conteúdo da Arma: Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados

Intensidade Atual Escolhida (1): Os Diretores acompanham as informações do poder público e boletins do sindicato

Intensidade Proposta (5): A empresa beneficia-se integralmente na realização de acordos nacionais e internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleito de incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados

Descrição do Estado Atual: Os Diretores já participaram da entidades em anos anteriores, é importante que retomem estas práticas para o desenvolvimento de relacionamentos.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 38**

Nome da Arma: Reciclagem de Resíduos

Conteúdo da Arma: O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa realiza a reciclagem de resíduos.

Intensidade Proposta (2): A empresa realiza a reciclagem de resíduos.

Descrição do Estado Atual: A empresa não gera um volume de resíduos relevante.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Estratégia de Negócio

Mapa Estratégico para Par Produto Mercado: Brochamento

Campos da Competição	Preço	Qualidade do produto	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados Pelos Clientes	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do produto			
Da Empresa (Proprietários)	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto			
Da Empresa (Funcionários)	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto	Projeto do produto			
Dos Concorrentes (Gestores)	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto			

## Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

Análise SWOT	Projeto do produto	Preço	Qualidade do produto			
Objetivos Permanentes	Projeto do produto	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto			
Campos Propostos	Imagem de empresa confiável		Qualidade do produto		Projeto do atendimento	
Foco	0.25	0.31	0.28	0.32	0.29	
Posto do Foco	Quinto	Segundo	Quarto	Primeiro	Terceiro	
Dispersão	0.33	0.17	0.20	0.22	0.24	
Aproveitamento	-0.08	0.14	0.08	0.1	0.05	
Poderio Competitivo	0.25	0.31	0.28			0.28
Poderio Competitivo Máximo	0.32		0.31		0.29	0.31
Relação entre Poderio Competitivo e Máximo						0.91

**Estratégia Competitiva de Negócio Proposta:**

Primeiro Campo da Competição: Preço

Primeiro Campo Coadjuvante: Projeto de Atendimento.

Segundo Campo Coadjuvante: Prazo de Entrega do Produto

Justificativa da Estratégia Competitiva de Negócio Proposta:

Como campo da competição recomenda-se o campo Preço, mesmo sendo o campo em que as armas possuem menor aproveitamento, mas possui destaque, sendo o segundo campo na visão dos clientes e primeiro da empresa (proprietários) e dos concorrentes (gestores)

Continuação Apêndice L - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa ANF.

O primeiro campo coadjuvante é recomendado o projeto de atendimento com aproveitamento de 0,05 é o suporte ao projeto do produto ligado aos objetivos permanentes da empresa. O segundo campo coadjuvante é prazo de entrega do produto, possui aproveitamento de 0,08 e é o campo mais valorizado pelos clientes.

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
Passo 1 - DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA	Etapa 1: Delinear o negócio	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação.	Exigências	1. Preço 2. Prazo de Entrega
			Necessidades	Redução de custos, agilidade no atendimento do orçamento até a entrega do produto e qualidade no serviço ou produto fornecido.
			Preferências	Preço e contratos de fornecimento com preços fixos e prazos estipulados de até 24 meses.
			Expectativas ou anseios	Redução de custo e atendimento dos requisitos dos pedidos de compras;
			Competências Necessárias	Estrutura enxuta, gestão financeira e produção.
	Etapa 2: Fixar os objetivos permanentes	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	Na visão do proprietário a missão é prestar um serviço de qualidade com uma lucratividade que permita manter a empresa para a segunda geração.
			Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento) ?	Os proprietários desejam manter a empresa.
			A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar ( se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo?)	A rentabilidade da empresa no quadro atual é negativa, após ajustes poder ser no curto prazo de 10% e no médio prazo (30 meses) de 25%.
			Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	A empresa deseja ser a primeira opção entre os clientes no quesito qualidade do serviço e pontualidade na entrega.

Continuação Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
			Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em alguma atividade desempenhada correndo os riscos inerentes ou ser seguidora ativa para não correr riscos excessivos)?	Ser seguidora ativa, não correndo riscos.
			Qual a postura da empresa em relação a expansão (postura expansionista (procurar crescer sempre ou não); abertura de filial, crescimento da estrutura)?	A postura não é expansionista, o objetivo é ter um crescimento orgânico.
			Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação (almeja ser o líder ou contenta-se com as demais posições)?	O proprietário contenta-se com demais posições.
			Qual o privilégio dos lucros (lucros futuros ou presentes)?	A empresa necessita de lucros presentes para que possam cumprir com compromissos financeiros.
			Qual a política de reinvestimento dos lucros (lucro no futuro ou no presente; Reinvestimento ou distribuição de lucros; qual o % a ser distribuído e reinvestido)?	Nos próximos anos o proprietário aceita destinar toda a lucratividade para a quitação de passivos financeiros e geração de capital de giro.
			Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, valorização do relacionamento com os funcionários)?	Existem funcionários que possuem excelente desempenho e iniciaram a empresa com o fundador e funcionários com desempenho muito inferior que estão sendo demitidos da empresa.
			Qual é a postura em relação à responsabilidade social e ética?	Integralmente ética
			Qual é o grau de cooperação com os concorrentes (cooperar com os concorrentes visando fortalecer o setor, dentro de um cluster ou rede de negócios, compras conjuntas, treinamentos)?	Dentro da possibilidade de desenvolvimento compartilhar e cooperar com os concorrentes.

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
Passo 3 - ENTENDER O NEGÓCIO	Etapa 1: Entender o macroambiente empresarial	Ambiente Político e Legal	Não visão do proprietário é desanimador devido as políticas industriais do governo, a burocracia tributária e principalmente a concorrência com a China.
		Ambiente Econômico	Com o baixo PIB registrado em 2012 e com o PIB em queda da indústria este é um período para máxima cautela em investimentos e foco máximo na organização interna da empresa.
		Ambiente Tecnológico	Na visão do proprietário, o custo das máquinas e o incentivo para financiamento são desanimadores, para que a empresa empregue tecnologias de ponta em seu negócio mantendo desta forma processos produtivos manuais com baixa tecnologia.
		Ambiente Social	Devido a intensa ação do Sindicato dos Metalúrgicos a empresa enfrenta muitas dificuldades na contratação e manutenção de mão de obra comprometida com o desenvolvimento da atividade produtiva.
		Ambiente Ecológico	A empresa possui o máximo cuidado no tratamento de resíduos de produção e no correto descarte de sobra de materias.
	Etapa 2: Entender a estrutura da indústria	1. Ameaças de novos entrantes	O principal cliente da empresa fabrica equipamentos para usinas hidrelétricas que passaram nos últimos dois anos a não produzir a integralidade dos equipamentos no Brasil e sim importar da China. É provável que por exigências da licitação há um percentual de nacionalização na produção e estas ações deveriam ser ampliados para a proteção da indústria nacional ou a criação de condições que permitam o investimento.
		2. Poder de negociação dos compradores	A empresa possui 75% das vendas concentrada em um único cliente que torna a sua operação ter prejuízo operacional.
		3. Poder de negociação dos fornecedores	A matéria prima (aço) é amplamente comercializada, as máquinas (CNC) para produção são disponíveis para compra e a manutenção também realizada por estas empresas.
		4. Ameaça de serviços ou produtos substitutos	Não foi identificado.
		5. Rivalidade entre empresas existentes	A rivalidade é extrema baseando-se em concorrência de preços.

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
	Etapa 3: Entender os clientes e fornecedores	Relatório ABC de clientes por vendas e lucratividade dos últimos três meses ou período superior.	O relatório foi analisado e identificado a concentração de 75% das vendas para um único cliente no ano de 2012..
		Relatório de clientes inativos por mais de três meses e análise das causas	Foi analisado.
		Relatório ABC de fornecedores financeiro dos últimos 3 meses	Foi analisado.
	Etapa 4: Identificar os concorrentes atuais e Potenciais	Listar todos os concorrentes atuais diretos no mesmo segmento de atuação da empresa	A empresa preferiu não informar.
		Listar todos os concorrentes potenciais no mesmo segmento de atuação da empresa	Todas as empresas do segmento de usinagem concorrem no mercado o que diferencia é o custo de oportunidade que está baseado na capacidade de produção dos equipamentos fabris.
		Identificar pares produto / mercado / campo / concorrente	O par produto mercado com maior relevância para a empresa é a usinagem de peças para usinas hidrelétricas.
		Onde surgirão e quem serão os novos concorrentes	Por se tratar de uma produção customizada e com baixo volume a empresa não identificou de onde e quem serão os concorrentes.

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Passo 3 Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais.			
Em que segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, tecnologias de produtos e processos que dominam, saber se a rentabilidade está abaixo da histórica, sinais de insatisfação com a atual estratégia e sinais de mudança.			
Atributos	Concorrentes		
	Concorrentes do Polo de Jundiaí e da Grande São Paulo	Concorrentes do Polo de Várzea Paulista	Concorrente 3
Produtos Principais	Usinagem de peças seriadas alto volume para diversos segmentos de clientes	Usinagem de peças com baixos volumes de produção seriados.	Não foi analisado
Diferenciais dos Produtos	Capacidade de atendimento dos requisitos dos clientes com alto nível de qualidade e atendimento dos prazos de entrega.	Capacidade de atender pequenos volumes e possuem na maioria das vezes mão de obra com maior experiência em máquinas manuais.	
Tecnologias de Produtos	Parques de produção com equipamentos CNC.	Parque de produção com equipamentos manuais.	
Processos que dominam	CNC	Torneamento manual.	
Segmentos de Mercado	Aviação, Componentes para Usinas, Componentes para indústria de máquinas etc...	Peças de reposição ou componentes que atendem indústrias de grande volume, que passam a terceirizar a produção de itens de menor relevância financeira.	
Par produto / mercado concorrente / campo da competição	Peças seriadas (CNC) grandes volumes.	Pecas manuais para o mercado de baixo volume.	
Rentabilidade Atual	Estimada: em torno de 15% líquida nas venda de produtos(serviço + material) e 30% somente serviço.	Estimada: em torno de 10% líquida nas venda de produtos(serviço + material) e 25% somente serviço.	

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Atributos	Concorrentes			
	Concorrentes do Polo de Jundiaí e da Grande São Paulo	Concorrentes do Polo de Várzea Paulista		Concorrente 3
Sinais de Instafisfação com a estratégia atual	Devido ao alto investimento em equipamentos e instalações, custo operacional e de mão de obra e a frequente concentração de clientes estes concorrentes demonstram sinais na queda de produção acarretando problemas financeiros e a demissão de funcionários.	Sentem muito com a baixa automação da produção, tendo que gerenciar maior quantidade de mão de obra com todas as suas exigências trabalhistas em salários mais elevados.		
Comentários:	A empresa possui vinte anos de operação, hoje concorre com grandes empresas do Polo de Jundiaí e Grande São Paulo, devido a erros cometidos na gestão de tributos e financeira perdeu a competitividade, que poderá ser equacionada e a empresa retornar a bons níveis de lucratividade.			
Avaliações	Passo 4- Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.			
		Negócio Novo		
	Mercado Atual	Em um Novo Mercado	Mercado Atual	Em um Novo Mercado
Oportunidades	Aproximar a relação comercial com o cliente (DNL) para aumento da participação nas vendas.	Na situação em que a empresa se encontra não possui condições de investir em novos mercados.	Na situação em que a empresa se encontra não possui condições de investir em novos mercados	Na situação em que a empresa se encontra não possui condições de investir em novos mercados.
	Desenvolver novos clientes desenvolvendo a imagem institucional de credibilidade que possui.			
Ameaças	A concentração atual das vendas (75%) em um único cliente e a liderança interna na gestão da produção			

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Atributos	Concorrentes		
	Concorrentes do Polo de Jundiaí e da Grande São Paulo	Concorrentes do Polo de Várzea Paulista	Concorrente 3
Riscos	Fiscais na cobrança de tributos em atraso, Bancários na execução de dívidas e trabalhistas devido a uma demissão recentemente realizada de 50% do quadro de funcionários.		
Oportunidade Seleccionada	Aproximar a relação comercial com o cliente (DNL) para aumento da participação nas vendas.		
Analisar a Viabilidade de Aproveitamento de uma Oportunidade	A proporção de orçamentos realizados e fechados com esta empresa é de 1/20, ou seja a cada R\$ 100.000,00 orçados R\$ 20.000,00 são fechados. O relacionamento mais próximo com a área de compras poderá melhorar a proporção além do atendimento da produção em prazos menores.		

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETAPA 3- IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E DA EMPRESA VALORIZADAS/PREFERIDAS PELOS CLIENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO

Identificar as características, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.

Características valorizadas e preferidas pelos clientes que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a característica dos concorrentes

Características	Serviço de Usinagem - Torneamento Grandes Dimensões	Não Definido	Não Definido
Preço	A empresa já possui clientes abertos que conhecem a qualidade de seus serviços.	Não analisado.	Não analisado.
Produto	Atender as exigências técnicas e em caso de problema entregar a solução.		
Prazo	Atender os prazos de entrega estipulados pelos clientes.		
Atendimento	Acompanhamento "on line" da produção da peça através de sistema que permita acompanhar o andamento da produção da peça com o "status" e foto.		
Imagem	Presteza, confiança e acessibilidade do cliente.		

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

## PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETAPA 4 IDENTIFICAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E OS COADJUVANTES DOS CONCORRENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO

Identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.

Campos da Competição e os coadjuvantes	Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação as características dos concorrentes.		
	Serviço de Usinagem - Torneamento Grandes Dimensões	Não Definido	Não Definido
Preço	Este é o campo principal da competição que deve ser desenvolvido com o primeiro campo coadjuvante prazo e o segundo de imagem de empresa confiável.	Não analisado	Não analisado
Produto	Os produtos e serviços devem atender as especificações dos clientes, não há como se diferenciar neste quesito, ou atende ou não atende as especificações do cliente.		
Prazo	Concorrentes que atuam intensamente em preço acumulam altos volumes de produção e comprometem-se não atendendo as expectativas dos clientes.		
Atendimento	Os proprietários das empresas atendem diretamente os clientes.		
Imagem	A empresa não trabalha a sua imagem institucional para abertura de novos clientes que possam trazer melhores rentabilidades.		

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

.Relatório do Sistema de Formulação da Estratégia Competitiva

1) Dados da Organização

Nome da Organização: DRB - Empresa Pesquisada 2

Área de Atuação: Indústria

Segmento: Usinagem

Funcionários: 10-20

Faixa Faturamento: 2M a 5M

Segmento das Armas Seleccionadas: Usinagem Pequeno Porte

2) Usuários do Sistema:

Nome: Pedro Regis Aguirre

Cargo: Gestor de Inteligência

Funcionários: 10-20

Faixa Faturamento: 2M a 5M

3) Participação dos Campos da Competição Para os Pares Produto / Mercado:

Este item descreve a participação dos campos da competição e coadjuvantes identificados através de pesquisa de campo para cada par produto mercado.

3.1) Primeiro Par Produto Mercado:

Produto: Serviço de Usinagem - Torneamento

Mercado: Grandes Dimensões

Família: Usinagem Manual

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Perspectiva	Campo da Competição	Primeiro Campo Coadjuvante	Segundo Campo Coadjuvante
Cliente	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do produto
Empresa Direção	Preço	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável
Empresa Colaboradores	Qualidade do produto	Projeto do produto	Prazo de entrega do produto
Concorrentes (Visão Gestor)	Preço	Prazo de entrega do produto	Condições de Pagamento
Matriz SWOT	Preço	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável
Objetivos Permanentes	Imagem de empresa confiável	Preço	Projeto do atendimento

QUADRO 1: Participação dos Campos para Primeiro Par Produto Mercado

3.2) Participação Percentual dos Campos Seleccionados para o Campo da Competição e Primeiro e Segundo Campos Coadjuvantes.

O quadro 2 demonstra o percentual de participação dos campos escolhidos para os campos da competição, primeiro campo coadjuvante e segundo campo coadjuvante, possui a função de auxiliar na visualização geral dos campos escolhidos.

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Tipo	Campo	%
Campo da Competição	Preço	50%
	Imagem de empresa confiável	17%
	Qualidade do produto	17%
	Prazo de entrega do produto	17%
Primeiro Coadjuvante Campo	Prazo de entrega do produto	50%
	Preço	33%
	Projeto do produto	17%
Segundo Coadjuvante Campo	Imagem de empresa confiável	33%
	Projeto do atendimento	17%
	Condições de Pagamento	17%
	Prazo de entrega do produto	17%
	Qualidade do produto	17%

QUADRO 2: Participação dos Campos para o Segundo Par Produto Mercado

## 4) Relação das Armas da Competição

## 4.1) Armas de Atendimento

## 4.1.1) Organização do Atendimento

**Nro da Arma: 1**

Nome da Arma: Canais Virtuais de acesso à empresa

#### Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Conteúdo da Arma: Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do Google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e messenger, intranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso à arquivos de uso comum cliente e empresa.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui site, mas este não está otimizado para buscas no Google, o site não possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao cliente.

Intensidade Proposta (2): A empresa possui site, este está otimizado para buscas no Google, possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao clientes e realiza ações de links patrocinados para captação de clientes.

Descrição do Estado Atual: A empresa não possui um site ativo com informações mínimas como: "Site em desenvolvimento."

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### **Nro da Arma: 2**

Nome da Arma: Ambiente Físico de Atendimento e Administrativo da Empresa.

Conteúdo da Arma: Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto num ambiente agradável e acolhedor.

Intensidade Atual Escolhida (1): O ambiente administrativo não possui conforto térmico e acústico e possui área muito simples para atendimento ao cliente.

Intensidade Proposta (2): O ambiente administrativo possui conforto térmico e acústico com limpeza e higiene do ambiente.

Descrição do Estado Atual: A entrada à área administrativa é através da produção e não há uma área estruturada para o recebimento de visitantes.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 3**

Nome da Arma: Equipe Técnica de Vendas com Administração Profissionalizada.

Conteúdo da Arma: Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes nas definições dos produtos ou serviços, profundo conhecimento técnico sobre o serviço prestado pela empresa, conhecimento holístico sobre usinagem, administração profissional da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui um atendente técnico que atende aos pedidos de orçamentos.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa e a força de vendas não está organizada com a definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Descrição do Estado Atual: O atendimento é realizado pelo proprietário que acumula diversas tarefas para o orçamento, o que torna o tempos escasso para o desenvolvimento pro ativo de clientes e de orçamentos realizados e não fechados.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 4**

Nome da Arma: Sistema de Elaboração de Proposta Comercial.

Conteúdo da Arma: Inclui: sistema de informática para elaboração, cálculo, gerenciamento de orçamentos realizados para clientes e análise de orçamentos para a viabilização de fechamento em situações de preços superiores aos dos concorrentes.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa utiliza uma planilha não programada para cálculo dos orçamentos.

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Proposta (3): A empresa está em fase de análise ou desenvolvimento de um sistema para elaboração das propostas comerciais além de fazer uso de planilhas (intensidade 2).

Descrição do Estado Atual: Necessita ser alocado recursos (pessoa e financeiro) para o desenvolvimento de um processo e sistema que permita agilizar a realização de orçamentos.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.1.2) Relacionamento Pessoal no Atendimento

##### **Nro da Arma: 5**

Nome da Arma: Conhecimento Personalizado e Adequado de Cada Cliente que Gere Atendimento Consistente.

Conteúdo da Arma: Conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios do cliente assíduo que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação).

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa não mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) mas está interessada em realizar esta análise.

Intensidade Proposta (3): A empresa mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) as informações estão estruturadas o que permite compreender ações que superariam as expectativas dos clientes.

Descrição do Estado Atual: A análise dos clientes deveria ser realizado mensalmente na reunião de análise de resultados.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

**Nro da Arma: 6**

Nome da Arma: Capacidade de Resolver Incidentes Críticos

Conteúdo da Arma: Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a variação no comportamento do cliente desembaraçando-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente, atendente com treinamento específico e tendo atuado como "trainee" ou assistente no atendimento da carteira atual de clientes da empresa

Intensidade Atual Escolhida (1): Há uma pessoa designada para atender incidentes críticos.

Intensidade Proposta (3): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com baixa autonomia. Possui limitada capacidade de distinguir o que o cliente fala, pensa ou sente.

Descrição do Estado Atual: Os incidentes são resolvidos pelo proprietário.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 7**

Nome da Arma: Influência Sobre Clientes Potenciais.

Conteúdo da Arma: Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial utilizando tanto o contato pessoal como depoimentos colhidos e apresentados no site institucional da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica.

Intensidade Proposta (2): A empresa já identificou clientes potenciais e formadores de opinião que possam influenciar estes clientes potenciais.

Descrição do Estado Atual: Existem clientes importantes no mercado de usinagem que podem ser trabalhados no marketing institucional.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

4.2) Armas de produção de bens/serviços

4.2.1) Processo produtivo de Bens ou Serviços

**Nro da Arma: 8**

Nome da Arma: Processo Produtivo com Tecnologia Adequada, Inovadora e Processo Automatizado

Conteúdo da Arma: Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos, domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo, tecnologia inovadora destinada à facilitar a fabricação do produto e domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo automatizado refere-se à utilização de máquinas CNC com alimentação automática.

Intensidade Atual Escolhida (1): O processo produtivo possui tecnologia adequada porém rudimentar, o que gera baixa produtividade.

Intensidade Proposta (2): A empresa está iniciando a inserção no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC.

Descrição do Estado Atual: Pelo identificação preliminar as máquinas CNC implementadas são utilizadas muito abaixo do potencial produtivo.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 10**

Nome da Arma: Agilidade para Reprogramar a Produção e no *Setup* de Máquinas

Conteúdo da Arma: Agilidade para reprogramar a produção inclui: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção, agilidade e rapidez na obtenção de materiais e componentes e facilidade para aumentar a capacidade produtiva sendo todos estes fatores amparados na área produtiva pela troca rápida de ferramentas e uso intensivo de peças intercambiáveis.

Intensidade Atual Escolhida (2): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizado manualmente pelo PCP, muitas vezes acarretando dificuldades internas e atrasos aos clientes.

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Proposta (3): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizada através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção.

Descrição do Estado Atual: A gestão do processo produtivo com o apoio do PCP torna-se necessário.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.2.2) Administração da Produção de Bens e Serviços

##### **Nro da Arma: 9**

Nome da Arma: Estudo do Trabalho Objetivando a Redução de Tempos Inativos Através da Padronização do Trabalho e da Preparação das Máquinas

Conteúdo da Arma: Estudo do trabalho inclui estudo de tempos e métodos, cronometragem, amostragem do trabalho, economia de movimentos, redução de atividade improdutivas, redução do tempo de manuseio de peças e transportes, enriquecimento de funções entre outras atividades afins. Redução de tempos inativos envolve a redução de tempo de espera do operador da máquina ocasionado por interrupções pela troca de turno de trabalho, troca de produto, serviço de manutenção nas máquinas, espera de material em processamento e a preparação de máquinas.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está iniciando a despertar-se para a importância desta atividade.

Intensidade Proposta (2): A empresa iniciou algumas pequenas ações para a redução de tempos inativos.

Descrição do Estado Atual: A gestão sobre a produção através de uma liderança efetiva e o apontamento das horas utilizadas na produção são as atividades primordiais para o estudo que objetive a redução do tempo de trabalho.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

### **Nro da Arma: 11**

Nome da Arma: Sistema de Planejamento e Controle da Produção e Sistema de Controle de Materiais.

Conteúdo da Arma: Inclui: Sistema de Planejamento e Controle e Controle de Produção e Sistema de Controle de Estoque com o objetivo de controlar estoque de insumos, ferramentas e material de consumo com a finalidade de garantir o nível de disponibilidade de materiais e produtos.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa utiliza sistema de controle de estoque e PCP que está em fase de ajustes para o pleno funcionamento.

Intensidade Proposta (5): Os sistemas de controle de estoque e produção "conversam entre si" e geram informações sobre o andamento da produção em uma intranet mantendo o cliente atualizado sobre seus serviços e produtos em produção.

Descrição do Estado Atual: O sistema atual na empresa possui os recursos necessários mas não é funcional. Necessita ser realizado a análise do comprometimento da empresa desenvolvedora da solução para então decidir sobre a implementação de alterações para o funcionamento.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 12**

Nome da Arma: Projeto do Sistema Físico de Produção que Resulte em Rapidez de Produção através do *Just in time* e Produção Puxada.

Conteúdo da Arma: Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo produtivo com a adoção de práticas como: célula de produção, eliminação de gargalos de produção e trabalhos em pequenos grupos e lotes de produção reduzindo o tempo e gerando melhorias na logística interna, relacionamento com fornecedores e rapidez na tomada de decisão.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa implantou um sistema físico de produção e está na fase de melhoria continua dos processos.

Intensidade Proposta (5): A empresa adota sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo de produção adequando-se

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

rapidamente à demanda. Esta prática gera impacto positivo no resultado econômico e financeiro da empresa.

Descrição do Estado Atual: Necessitam ser mapeados os tempos de espera das ordens de serviços entre as diversas etapas do processo produtivo.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.2.3) Logística Interna e Externa

##### **Nro da Arma: 13**

Nome da Arma: Programa Permanente de Melhoria da Logística Interna e Externa através da Adoção de Sistema de Administração Logística e Estruturação da Rede Logística.

Conteúdo da Arma: Programa permanente de logística interna consiste na aplicação contínua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema *just in time* de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa adotou sistema de administração logística que envolve (recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque) porém está em fase inicial ou não está eficiente o sistema.

Intensidade Proposta (4): A empresa adotou sistema de administração logística que envolve (recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos e embarque). A satisfação dos clientes está em níveis elevados e a redução de custos através da diminuição dos estoques geraram impactos positivos no resultado financeiro.

Descrição do Estado Atual: Na situação atual necessita ser desenvolvido o planejamento de uma logística externa terceirizada para a redução de custos.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

### 4.2.4) Fornecedor de Bens ou Serviços

#### **Nro da Arma: 14**

Nome da Arma: Parceria e Relacionamento Cooperativo com Fornecedores Estratégicos

Conteúdo da Arma: Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações ( qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (2): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento

Descrição do Estado Atual: A compra de insumos não é uma atividade relevante mas a parceria com fornecedores de equipamentos para o desenvolvimento de parcerias que permitam desenvolver processos produtivos mais ágeis e econômicos é muito importante.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### 4.3) Armas de Planejamento e Projeto do Produto

#### 4.3.1) Estratégia

#### **Nro da Arma: 15**

Nome da Arma: Formulação da Estratégia Competitiva do Negócio.

Conteúdo da Arma: Formulação da estratégia competitiva através da definição clara da empresa que se deseja ter; entendimento do negócio; identificação de oportunidades, ameaças e riscos; análise e monitoramento da concorrência gerando um sistema de informações estratégicas ou sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui uma estratégia de negócio definida, clara e compartilhada com os gestores.

#### Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Proposta (4): A formulação e a reformulação da estratégia de negócio é realizada permanentemente através da análise e monitoramento da concorrência pelo sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Descrição do Estado Atual: Os dirigentes necessitam compreender o significado da estratégia de negócio, operacional e o papel da inteligência competitiva para a melhoria da competitividade do negócio.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 16**

Nome da Arma: Definição Clara da Capacidade Produtiva.

Conteúdo da Arma: Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, produção, administrativa e dos demais setores da empresa e dos demais setores envolvidos com a produção.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui uma clara definição de sua capacidade produtiva e sofre oscilações que acarretam problemas operacionais e financeiros.

Intensidade Proposta (3): A empresa concluiu estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção e passou a compartilhar com todas as áreas da empresa e integrar com o planejamento financeiro.

Descrição do Estado Atual: A capacidade produtiva é parcialmente conhecida, porém a forma de formação de custos deve levar em consideração a capacidade produtiva para que seja utilizada em maiores taxas possíveis.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

**Nro da Arma: 17**

Nome da Arma: Certificação (ISO- TS) por Entidades Certificadoras da Qualidade.

Conteúdo da Arma: Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores com o objetivo de abertura de novos mercados (montadoras) certificações como ISO9001 - 14000 - ISO/TS 16949:2009

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa possui certificação ISO 9000, porém o sistema de gestão da qualidade não é utilizado para melhorias no processo de gestão da qualidade.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui certificação ISO 9000 - ISO 14000 e ISO TS 16949:2009 que concedem a possibilidade de produção e venda de ítems de maior valor agregado.

Descrição do Estado Atual: A empresa não utiliza o sistema ISO 9000 para a gestão do negócio, o primeiro passo é comprometer os dirigentes da importância para a melhoria da competitividade e o segundo buscar a ISO TS para que novos clientes possam ser abertos.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

4.3.2) Marketing

**Nro da Arma: 18**

Nome da Arma: Capacidade de Entender as Estratégias dos Disputantes de Sucesso.

Conteúdo da Arma: Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso, buscando identificar concorrentes novos e potenciais afim de identificar antecipadamente os seus movimentos estratégicos e principalmente suas vulnerabilidades contendo e neutralizando movimentos nos mercados em que a empresa atua com sucesso.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não visualiza importância em entender as estratégias dos disputantes de sucesso.

Intensidade Proposta (3): A empresa consegue identificar em concorrentes novos e potenciais seus movimentos e vulnerabilidades.

Descrição do Estado Atual: Não existe nenhum mapeamento de concorrentes com informações que permitam analisar os seus movimentos e áreas de maior competitividade.

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 19**

Nome da Arma: Definição e Implementação das Estratégias de Marketing.

Conteúdo da Arma: Envolve: domínio sobre o processo de marketing e a definição das estratégias realizando a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos ou externos através da realização de ações de marketing direto e realização de promoções e eventos.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não aplica

Intensidade Proposta (5): O processo de marketing e a definição das estratégias tem realizado a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos e externos com excelente impacto no resultado financeiro.

Descrição do Estado Atual: Atividades mais simples como a definição da estratégia de negócio necessitam ser desenvolvidas para que possam definir as estratégias de marketing.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 20**

Nome da Arma: Marketing Institucional e Endomarketing

Conteúdo da Arma: Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos stakeholders por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. O endomarketing consistem em comunicar ao público interno sobre objetivos e atividades da empresa à fim de alinhar o conhecimento na empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não identifica valor em realizar ações de marketing institucional e de endomarketing.

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Proposta (4): A empresa realiza, mas não de forma contínua, ações de marketing institucional e endomarketing e tem identificado a importância para a melhoria de resultados.

Descrição do Estado Atual: Na fase em que a empresa se encontra é importante planejar e desenvolver ações de endomarketing.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.3.3) Projeto do Produto (Bens ou Serviços)

##### **Nro da Arma: 21**

Nome da Arma: Engenharia e Tecnologia para o Desenvolvimento de Produtos alinhados aos Requisitos dos Clientes.

Conteúdo da Arma: Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há pessoa ou equipe de projeto com o objetivo de melhoria de projeto de produto ou serviço.

Intensidade Proposta (3): A empresa realiza com frequência a melhoria do projeto de produto ou serviços e está disponibilizando gradativamente recursos.

Descrição do Estado Atual: Existem um profissional capacitado para desempenhar a atividade de planejamento de produtos e serviços, porém não está direcionado para esta atividade com autonomia, recursos e o apoio dos proprietários da empresa.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

##### **Nro da Arma: 22**

Nome da Arma: Captação das Tendências e Monitoramento das Novidades.

#### Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Conteúdo da Arma: Inclui: participação em feiras, eventos, exposições, acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas, análise do ciclo de vida dos produtos, estudo da evolução do mercado etc.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza o monitoramento de novidades e a captação de tendências.

Intensidade Proposta (3): A empresa capta tendências de evolução de produtos para criar ou antecipá-los ao mercado.

Descrição do Estado Atual: Esta atividade deveria estar sendo realizadas pelos proprietários, especificamente nesta empresa, pelo sócio responsável pela operacionalização do processo produtivo.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### **Nro da Arma: 23**

Nome da Arma: Organização e Gestão da Equipe de Projeto e do(s) Projeto(s)

Conteúdo da Arma: Inclui: designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação, controle de tarefas e gestão de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo com eficiência e eficácia.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (3): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com baixa intensidade.

Descrição do Estado Atual: A empresa necessita desenvolver um projeto inicial de estabilização financeira e tributária para que demais projetos sejam desenvolvidos.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

#### 4.4) Armas Administrativas

##### 4.4.1) Organização da Administração

###### **Nro da Arma: 24**

Nome da Arma: Desenvolvimento ou Customização de *Software* que Suporte os Processos de Decisão Gerencial e Operacional.

Conteúdo da Arma: Desenvolvimento ou customização de *software* que permita em ambiente visual acompanhar indicadores (métricas) operacionais relevantes a gestão diária do negócio como, compras, vendas, serviços a clientes e acompanhamento on line da produção orçada de serviços com a realizada, orçamentos realizados e não fechados e DRE orçado x realizado on line.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa realiza somente o controle de fluxo de caixa em planilhas.

Intensidade Proposta (3): A empresa realiza de forma manual e com o controle em planilhas o apontamento de horas trabalhadas por ordem de serviços

Descrição do Estado Atual: Mesmo com controles em planilhas a empresa deveria realizar o fechamento mensal com análise entre os proprietários e gestores dos controles: fluxo de caixa, DRE gerencial, balanço gerencia, orçamentos realizados e fechados e relatório ABC de lucratividade de ordens de serviço (com o apontamento da horas utilizadas e orçadas).

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

###### **Nro da Arma: 25**

Nome da Arma: Comportamento Ético e Definição Explícita da Estrutura de Poder na Empresa.

Conteúdo da Arma: Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há nenhum código de ética e há uma superposição dos interesses e poderes da família sobre a empresa.

Intensidade Proposta (4): Há um código de ética que está implementado junto as lideranças da empresa para que seja amplamente absorvido na cultura da organização.

#### Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Descrição do Estado Atual: A empresa por ser familiar a estrutura de cargos fora da família não está clara e definida tornando-se necessário o desenvolvimento da definição dos poderes da família sobre a empresa de forma planejada para que a empresa não sofra por dificuldades financeiras oriundas de decisões isoladas.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.4.2) Finanças

##### **Nro da Arma: 26**

Nome da Arma: Administração Financeira

Conteúdo da Arma: Inclui o planejamento e controle financeiro através da adoção de plano de contas e o correto lançamento das receitas e despesas , permitindo a elaboração do DRE gerencial ( demonstrativo de resultado do exercício), balanço patrimonial gerencial e o fluxo de caixa.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa realiza o fechamento do DRE e Balanço Gerencial, porém sem frequência definida e as informações não são analisadas pelos Diretores e Acionistas.

Intensidade Proposta (5): A empresa realiza do fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisadas pelos Gerentes, Diretores e Acionistas. Com base nestas informações é gerado o orçamento de Receitas despesas e custos e compartilhados com entre Diretores e Gerentes.

Descrição do Estado Atual: Primeiro passo a ser realizado é o fechamento mensal do DRE gerencial realizado e ser estipulado o orçamento financeiro projetado como meta com ações claras e definidas a todos para que sejam implementadas.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

**Nro da Arma: 27**

Nome da Arma: Administração Patrimonial ( disponibilidade de recursos financeiros) e Relacionamento com Investidores que Financiem o Ciclo Operacional da Empresa.

Conteúdo da Arma: Inclui custo e estrutura de capital, a correta gestão dos ativos da empresa (imóvel, maquinários e capital de giro) permite gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa. O relacionamento com investidores pode permitir a alavancagem da empresa compartilhando a lucratividade de negócios ou de negociações específicas.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza a administração patrimonial.

Intensidade Proposta (4): É realizada a gestão dos ativos da empresa com a finalidade de gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa e estão sendo obtidos resultados.

Descrição do Estado Atual: A Direção da empresa necessita identificar os ativos que não impactam na geração de caixa e valor da empresa e buscar a capitalização para a redução nos custos financeiros impactados pelas operações financeiras extremamente onerosas.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 28**

Nome da Arma: Contabilidade de Custos

Conteúdo da Arma: Sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): Os custos não são apurados.

Intensidade Proposta (4): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Descrição do Estado Atual: É importante que sejam realizados os levantamentos de custos dos produtos vendidos e serviços prestados. Para isto é necessário o apontamento de horas gastas na realização dos serviços pela área produtiva.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

#### 4.4.3) Pessoal

##### **Nro da Arma: 29**

Nome da Arma: Gestão do Conhecimento e Capacitação de Pessoal

Conteúdo da Arma: Gestão do conhecimento inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário, disponibilização do conhecimento a todos na empresa. Capacitação de pessoal inclui: treinamento da mão de obra administrativa, comercial e de produção, política de crescimento pessoal, avaliação do retorno sobre os investimentos realizados e convênios com instituições de ensino sejam elas presenciais ou virtuais (ensino a distância).

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza a capacitação de pessoal.

Intensidade Proposta (4): A empresa realiza a gestão do conhecimento e a capacitação de pessoal, que trazem desenvolvimento à empresa.

Descrição do Estado Atual: Inicialmente a direção da empresa necessita ser preparada para uma gestão mais profissionalizada através da gestão do conhecimento em áreas como finanças, estratégia e marketing.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

##### **Nro da Arma: 30**

Nome da Arma: Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do Pessoal

Conteúdo da Arma: Desenvolver e aprimorar o pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal)

Intensidade Atual Escolhida (1): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos com baixa frequência para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Intensidade Proposta (4): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos e aprimorados para o exercício de funções ampliadas e diversificadas. Esta prática é divulgada e compartilhada com toda a empresa.

Descrição do Estado Atual: Inicialmente atividades críticas necessitam ser mapeadas e identificados os potenciais colaboradores a sere treinados para o desempenho das mesmas.

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 31**

Nome da Arma: Motivação e Sistema de Recompensa de Pessoal.

Conteúdo da Arma: Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal.

Intensidade Atual Escolhida (1): A Direção está analisando a importância de motivar e recompensar o pessoal.

Intensidade Proposta (4): A empresa identifica os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacita os líderes a realizarem uma liderança autêntica e implementa um sistema de recompensa de pessoal alinhado aos valores pessoal e da equipe.

Descrição do Estado Atual: Após a estabilização financeira a empresa deveria definir pequenas ações de motivação e recompensa de colaboradores como sugestões de melhorias em processos e realização de serviços através de ações de integração e confraternização.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 32**

Nome da Arma: Capacidade de Implementação de Mudanças (em todas as áreas)

Conteúdo da Arma: Inclui: liderança convencidora e forte com a neutralização da resistência de funcionários

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa consegue implementar mudanças com relativa dificuldade.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma liderança convencidora e forte que neutraliza a resistência de colaboradores para implementação de mudanças.

#### Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Descrição do Estado Atual: O primeiro passo está na liderança sobre os dirigentes que fazem parte da família, no qual torna-se necessário o compartilhamento de uma visão para o negócio compartilhada ao interesse de todos os componentes da família.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 33**

Nome da Arma: Política de Demissão Seletiva de Pessoal e de Retenção de Talentos

Conteúdo da Arma: Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa, demissão de funcionários com desempenho crítico e liderança contrária à empresa; retenção através de benefícios e incentivos de funcionários que possuam conhecimento tácito das atividades de forma a garantir a operação da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa realiza a demissão seletiva de pessoal.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção que está clara e é compreendida por todos os seus colaboradores beneficiando-se integralmente desta prática.

Descrição do Estado Atual: Recentemente a empresa realizou uma demissão em massa o que causou um alto impacto negativo as suas finanças. Deve haver um planejamento de pessoal e financeiro em sintonia para a equalização deste problema.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 34**

Nome da Arma: Relacionamento com Sindicato de Empregados

Conteúdo da Arma: Inclui: negociação de acordos com o sindicato dos empregados, designação de dirigente sindical influente que realize liderança alinhada aos objetivos da empresa e negociações nas rescisões de empregados

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui relacionamento ou contato estreito com o Sindicato de Empregados.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui um dirigente sindical alinhado à visão e objetivos que realiza uma liderança positiva com os empregados e possui um excelente relacionamento com o sindicato.

Descrição do Estado Atual: Pelo porte da empresa (pequeno) a empresa deve compartilhar de forma mais próxima com empregados com forte apelo Sindicalista a visão da empresa e a importância da união para a melhoria da competitividade na manutenção da atividade.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 35**

Nome da Arma: Consultores e Conselheiros Externos.

Conteúdo da Arma: Inclui: Consultores ou Conselheiros para auxiliar as áreas funcionais (administrativa/produção/logística) e (Coach) para a direção e gerência com o objetivo de mantê-los focados na busca e melhoria de resultados.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa iniciou a avaliar a possibilidade de utilização deste recurso.

Intensidade Proposta (2): A empresa realizou a formação de um Conselho para auxiliar na tomada de decisão.

Descrição do Estado Atual: A empresa possui uma assessoria contábil pouco efetiva e uma assessoria jurídica habilitada ao suporte que é pouco utilizada.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

## 4.5) Armas da Cooperação

### 4.5.1) Armas da Cooperação

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

**Nro da Arma: 36**

Nome da Arma: Desenvolvimento de Tecnologia de Produtos e Processos Produtivos que Permitam Desenvolver e Aprimorar novos Produtos.

Conteúdo da Arma: Inclui: convênios com institutos de pesquisa no Brasil e exterior, contrato com clientes, pesquisa e desenvolvimento interno e obtenção de apoio do governo em linhas de financiamento à inovação

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não está preparada para este tipo de atividade.

Intensidade Proposta (2): A empresa preocupa-se na melhoria de seus processos produtivos e no desenvolvimento de novos produtos.

Descrição do Estado Atual: A partir do desenvolvimento das atividades de relacionamento mais intenso com os clientes esta atividade passa a ser tornar necessária.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 37**

Nome da Arma: Influências nas Decisões do Poder Público e Sindicatos

Conteúdo da Arma: Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infraestrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados.

Intensidade Atual Escolhida (0): Os Diretores não consideram ser importante participar influenciar decisões do Poder Público e Sindicatos.

Intensidade Proposta (1): Os Diretores acompanham as informações do poder público e boletins do sindicato

Descrição do Estado Atual: Os Diretores estão totalmente focados nas atividades operacionais.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

### Nro da Arma: 38

Nome da Arma: Reciclagem de Resíduos

Conteúdo da Arma: O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa realiza a reciclagem de resíduos.

Intensidade Proposta (5): O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Descrição do Estado Atual: Esta atividade é importante, mas não extremamente relevante.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

## 5) Estratégia de Negócio

### 5.1) Mapa Estratégico para Par Produto Mercado: Serviço de Usinagem – Torneamento

Campos da Competição	Preço	Qualidade do produto	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados Pelos Clientes	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do produto			
Da Empresa (Proprietários)	Preço	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável			
Da Empresa (Funcionários)	Qualidade do produto	Projeto do produto	Prazo de entrega do produto			

## Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

Dos Concorrentes (Gestores)	Preço	Prazo de entrega do produto	Condições de Pagamento			
Análise SWOT	Preço	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável			
Objetivos Permanentes	Imagem de empresa confiável	Preço	Projeto do atendimento			
Campos Propostos	Prazo de entrega do produto		Qualidade do produto		Preço	
Foco	0.13	0.21	0.25	0.12	0.08	
Posto do Foco	Terceiro	Segundo	Primeiro	Quarto	Quinto	
Dispersão	0.24	0.20	0.15	0.22	0.24	
Aproveitamento	-0.11	0.01	0.1	-0.1	-0.16	
Poderio Competitivo	0.13		0.25	0.12		0.17
Poderio Competitivo Máximo	0.25		0.21		0.13	0.20
Relação entre Poderio Competitivo e Máximo						0.85

**5.2) Estratégia Competitiva de Negócio Proposta:**

Primeiro Campo da Competição: Preço

Primeiro Campo Coadjuvante: Prazo de entrega do produto

Segundo Campo Coadjuvante: Projeto de Atendimento

Apêndice M - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada DRB.

O campo da competição é o preço sendo o mais valorizado pelos proprietários, concorrentes gestores e análise SWOT, neste campo a empresa possui foco 0,13, dispersão 0,24 e aproveitamento -0,11, mesmo com este baixíssimo aproveitamento, isto se justifica em relação ao nível de endividamento da empresa e necessidade de geração de caixa e resultado. Armas que fortaleçam a redução de preços, portanto redução de custos. No mercado há mais oferta do que demanda, portanto o preço neste par produto mercado é condição básica para o primeiro campo coadjuvante.

Em relação ao primeiro campo coadjuvante é o prazo de entrega dos produtos com foco de 0,21 e dispersão de 0,20 sendo o mais valorizado pelos proprietários, funcionários, concorrentes (Gestores) isto retorna ao campo da competição preço para que o nível de faturamento seja mantido e a consequente geração de caixa.

Em relação ao segundo campo coadjuvante proponho o projeto de atendimento com aproveitamento de -0,16 sendo estratégico para a manutenção dos clientes e abertura de novas oportunidades de negócio desta forma reforçando o objetivos permanentes que é a empresa ser passada a segunda geração, portanto através do projeto de atendimento possa desenvolver novas perspectivas de clientes e negócios com melhores taxas de rentabilidade.

## Apêndice N- Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
Passo 1 - DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA	Etapa 1: Delinear o negócio	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação.	Exigências	1. Preço 2. Qualidade
			Necessidades	Redução de custos, agilidade no atendimento do orçamento à entrega do produto e qualidade no serviço ou produto fornecido.
			Preferências	Preço e prazo de entrega do produto.
			Expectativas ou anseios	Redução de custo e rapidez na entrega.
			Competências Necessárias	Estrutura enxuta e manutenção rápida
	Etapa 2: Fixar os objetivos permanentes	Definir em relação aos clientes, consubstanciado nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	Na visão do proprietário a missão é desenvolver produtos de alto valor agregado buscando atender grandes clientes, através de crescimento orgânico e principalmente com capital próprio.
			Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento) ?	Os proprietários desejam manter a empresa, com foco em nichos de mercado.
			A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar ( se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo?)	Os proprietários por possuírem outra empresa no segmento de manutenção de equipamentos (CNC) aceitam operar no curto prazo com margens de 5% e no médio prazo (30 meses) 25%.
			Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	Ser melhor que os concorrentes, sendo reconhecida como uma empresa ÁGIL em todos os processos (do atendimento à entrega do produto/serviço)
			Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em alguma atividade desempenhada correndo os riscos inerentes ou ser seguidora ativa para não correr riscos excessivos)?	Ser inovadora, mesmo correndo riscos moderados.

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo	Etapa	Atividade	Definição	Resposta
			Qual a postura da empresa em relação a expansão (postura expansionista (procurar crescer sempre ou não); abertura de filial, crescimento da estrutura)?	A postura é expansionista, dentro da própria estrutura física.
			Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação (almeja ser o líder ou contenta-se com as demais posições)?	Os proprietários aceitam a terceira e quarta posição, mas desejam buscar a liderança em nichos de mercado.
			Qual o privilégio dos lucros (lucros futuros ou presentes)?	O privilégio é para lucros futuros.
			Qual a política de reinvestimento dos lucros (lucro no futuro ou no presente; Reinvestimento ou distribuição de lucros; qual o % a ser distribuído e reinvestido)?	Nos próximos 24 meses os proprietários aceitam reinvestir toda a lucratividade na empresa.
			Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, valorização do relacionamento com os funcionários)?	Os proprietários contrataram dois colaboradores, um responsável pelo processo produtivo e outro pela desenvolvimento comercial do negócio, com base em participação de lucros (50% distribuído entre os dois)
			Qual é a postura em relação à responsabilidade social e ética?	Integralmente ética
			Qual é o grau de cooperação com os concorrentes (cooperar com os concorrentes visando fortalecer o setor, dentro de um cluster ou rede de negócios, compras conjuntas, treinamentos)?	Dentro da possibilidade de desenvolvimento compartilhar e cooperar com os concorrentes.

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
Passo 3 - ENTENDER O NEGÓCIO	Etapa 1: Entender o macroambiente empresarial	Ambiente Político e Legal	Na visão dos proprietários o ambiente econômico e político é favorável ao empreendimento que estão desenvolvendo.
		Ambiente Econômico	Com o baixo PIB registrado em 2012 e com o PIB em queda da indústria este é um período para máxima cautela em investimentos e foco máximo na organização interna da empresa.
		Ambiente Tecnológico	Na visão dos proprietários, o custo das máquinas vem caindo e a tecnologia está mais acessível.
		Ambiente Social	Pelo perfil e tamanho do negócio o proprietário não vê dificuldades no ambiente social.
		Ambiente Ecológico	A empresa possui o máximo cuidado no tratamento de resíduos de produção e no correto descarte de sobra de matérias.
	Etapa 2: Entender a estrutura da indústria	1. Ameaças de novos entrantes	Devido a empresa estar entrando no mercado neste ano de 2013, ainda não identificou ameaças de novos entrantes, está em fase de reconhecimento e desenvolvimento de mercado.
		2. Poder de negociação dos compradores	A empresa está atuando com a produção de baixos volumes focando na venda e prestação de serviços onde os concorrentes não desejam atuar, portanto desta forma poderá obter resultados satisfatórios no curto prazo.
		3. Poder de negociação dos fornecedores	A matéria prima (aço) é amplamente comercializada e proprietários possuem uma empresa de manutenção de máquinas CNC, o que lhes facilita na compra de equipamentos usados e na reforma dos meses para colocar em operação com baixíssimo custo de aquisição.
		4. Ameaça de serviços ou produtos substitutos	Não foi identificado.
		5. Rivalidade entre empresas existentes	Com o objetivo de atender inicialmente nichos em que concorrentes não desejam atuar a empresa não vê com intensidade a rivalidade entre as empresas existentes.
	Entender os clientes e fornecedores	Relatório ABC de clientes por vendas e lucratividade dos últimos três meses ou período superior.	Não foi demonstrado pela empresa.

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo	Etapa	Definição	Resposta
		Relatório de clientes inativos por mais de três meses e análise das causas	Não foi demonstrado pela empresa.
		Relatório ABC de fornecedores financeiro dos últimos 3 meses	Não foi demonstrado pela empresa.
	Etapa 4: Identificar os concorrentes atuais e Potenciais	Listar todos os concorrentes atuais diretos no mesmo segmento de atuação da empresa	Não foram identificados concorrentes diretos.
		Listar todos os concorrentes potenciais no mesmo segmento de atuação da empresa	Atender clientes ligados ao segmento de petróleo e gás.
		Identificar pares produto / mercado / campo / concorrente	O par produto mercado com maior relevância para a empresa é: Produto: Peças para reposição Mercado: Transporte Rodoviário. A empresa não identificou concorrentes expressivos para este segmento, somente pequenos concorrentes que não possuem o mesmo nível de equipamentos que a empresa possui.
		Onde surgirão e quem serão os novos concorrentes	Por se tratar de uma produção customizada e com baixo volume a empresa não identificou de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes.

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais.			
Em que segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, tecnologias de produtos e processos que dominam, saber se a rentabilidade está abaixo da histórica, sinais de insatisfação com a atual estratégia e sinais de mudança.			
Atributos	Concorrentes		
	Concorrentes do Polo de Jundiaí	Concorrentes do Polo de Várzea Paulista	Concorrente C
Produtos Principais	Usinagem de peças seriadas alto volume para diversos segmentos de clientes	Usinagem de peças com baixos volumes de produção seriados.	Não foi analisado
Diferenciais dos Produtos	Capacidade de atender altos volumes com especificações técnicas elevadas	Capacidade de atender pequenos volumes, possuem na maioria das vezes mão de obra com maior experiência em máquinas manuais.	
Tecnologias de Produtos	Parques de produção com equipamentos CNC.	Parque de produção com equipamentos manuais.	
Processos que dominam	CNC	Tornos Manuais	
Segmentos de Mercado	Aviação, componentes para usinas e componentes para indústria de máquinas.	Peças de reposição ou componentes que atendem as indústrias de grande volume que terceirizam a produção de itens de menor relevância financeira.	
Par produto / mercado concorrente / campo da competição	A empresa não possui concorrente direto e os concorrentes atuam com diversidade de produtos, mercados e campos da competição	A empresa não possui concorrente direto e os concorrentes atuam com diversidade de produtos, mercados e campos da competição.	
Rentabilidade Atual	Estimada em torno de 10% líquida nas vendas de produtos (serviço e material) e 30% somente serviço.	Estimada em torno de 10% líquida na venda de produtos (serviço + material) e 15% somente serviço.	

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Atributos	Concorrentes		
	Concorrentes do Polo de Jundiá	Concorrentes do Polo de Várzea Paulista	Concorrentes e C
Sinais de Insatisfação com a estratégia atual	Devido ao alto investimento em equipamentos e instalações, custo operacional e de mão de obra e a frequente concentração de clientes estes concorrentes demonstram sinais de prejuízos no ano de 2012.	Sentem muito com a baixa automação da produção, tendo que gerenciar maior quantidade de mão de obra com todas as suas exigências trabalhistas em salários mais elevados.	
Comentários:	A empresa iniciou suas operações no segmento de usinagem há seis meses, sua origem vem do ramo de manutenção de equipamentos CNC. Não foram analisados concorrentes diretos, pelo motivo da empresa estar em fase de abertura de clientes.		

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo 4- Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.	Etapa 1 - Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos			
	Negócio Atual		Negócio Novo	
	Mercado Atual	Em um Novo Mercado	Mercado Atual	Em um Novo Mercado
Oportunidades	<p>Falha dos concorrentes em atendimento e entrega do produto.</p> <p>Atenção ao cliente.</p> <p>Ter máxima confiança dos clientes.</p> <p>Desenvolver uma atividade comercial preparada para atender com satisfação integral o cliente.</p> <p>Insegurança dos concorrentes com os clientes.</p> <p>Os clientes comentam que falta outra opção de fornecimento no mercado.</p>	Peças para o segmento de construção civil.		
Ameaças	Peças de reposição importadas da China com baixa qualidade e preços extremamente competitivos.	A empresa não está estruturada para trabalhar com volumes de produção (logística interna e externa, processos maduros e controles)	Não há avaliação de oportunidades, ameaças e riscos devido ao tempo da operação.	Os proprietários visualizam a usinagem para o mercado aeronáutico, porém a empresa possui um caminho de estruturação que passam pelas certificações da qualidade.
Riscos	A empresa não possui riscos, por ter uma estrutura operacional enxuta com baixo custo e não possui indvidamento na compra de equipamentos.	Inviabilizar a continuidade do negócio devido à possibilidade de gerar insatisfação de clientes.		

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Passo 4- Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.	Etapa 1 - Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos			
	Negócio Atual		Negócio Novo	
	Mercado Atual	Em um Novo Mercado	Mercado Atual	Em um Novo Mercado
Oportunidade Seleccionada	Desenvolver uma atividade comercial preparada para atender com satisfação integral o cliente.	Não será selecionada		
Analisar a Viabilidade de Aproveitamento de uma Oportunidade	A empresa está em uma fase inicial de desenvolvimento de mercado e é importante que ela foque no nicho de mercado de reposição automotiva, que demonstrou ser o mais propício para a obtenção de resultados no curto prazo.	Não será selecionada		

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETPA 3 IDENTIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E DA EMPRESA VALORIZADAS/PREFERIDAS PELOS CLIENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO			
Identificar as características, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.			
Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a característica dos concorrentes	Características valorizadas e preferidas pelos clientes que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação a características dos concorrentes		
	Reposição Mercado Rodoviário.	Usinagem Construção Civil	Usinagem Moldes e Matrizes
Preço	Melhor preço inicial para abertura de novos clientes.	Os proprietários e gerentes ainda não conseguem visualizar este produto e mercado.	Não analisado.
Produto	Atender as exigências técnicas e em caso de problema entregar a solução.		
Prazo	Estrutura enxuta com a produção fluindo dentro da empresa.		
Atendimento	Acompanhamento "on line" da produção da peça.		
Imagem	Presteza, confiança e acessibilidade do cliente.		

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

PASSO 5 ETAPA 1 SUB-ETAPA 4 IDENTIFICAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E OS COADJUVANTES DOS CONCORRENTES EM CADA PAR PRODUTO/MERCADO			
Identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação as características dos concorrentes.			
Campos da Competição e os coadjuvantes	Características que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo, em relação as características dos concorrentes.		
	Reposição Mercado Rodoviário.	Usinagem Construção Civil	Usinagem Moldes e Matrizes
Preço	Os equipamentos de usinagem CNC foram adquiridos usados e com defeitos com um preço muito abaixo de mercado e reformados pela empresa de manutenção dos sócios. Esta oportunidade permitiu a aquisição com capital próprio e que permitirá uma grande vantagem competitiva em custos.	Os proprietários e gerentes ainda não conseguem visualizar neste produto e mercado.	Não analisado.
Produto	A estrutura operacional é muito enxuta (duas pessoas) e operando exclusivamente com equipamentos CNC que trazem alta capacidade de produção.		
Prazo	Pela estrutura a empresa possui capacidade de atender pedidos com melhores prazos que seus concorrentes.		
Atendimento	O atendimento é direto com os sócios gerentes.		
Imagem	A imagem ainda será trabalhada no mercado (clientes)		

## **Relatório do Sistema de Formulação da Estratégia Competitiva**

### 1) Dados da Organização

Nome da Organização: BSR - Empresa Pesquisada 2

Área de Atuação: Indústria

Segmento: Usinagem

Funcionários: 1-10

Faixa Faturamento: Até 1M

Segmento das Armas Seleccionadas: Usinagem Pequeno Porte

### 2) Usuários do Sistema:

Nome: Pedro Regis Aguirre

Cargo: Gestor de Inteligência

Funcionários: 1-10

Faixa Faturamento: Até 1M

### 3) Participação dos Campos da Competição Para os Pares Produto / Mercado:

Este ítem descreve a participação dos campos da competição e coadjuvantes identificados através de pesquisa de campo para cada par produto mercado.

#### 3.1) Primeiro Par Produto Mercado:

Produto: Peças de Reposição

Mercado: Rodoviário

Família: Usinagem CNC

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Perspectiva	Campo da Competição	Primeiro Campo Coadjuvante	Segundo Campo Coadjuvante
Cliente	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do atendimento
Empresa Direção	Projeto do produto	Imagem de empresa confiável	Preço
Empresa Colaboradores	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto
Concorrentes (Visão Gestor)	Preço	Prazo de entrega do produto	Qualidade do produto
Matriz SWOT	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto	Preço
Objetivos Permanentes	Imagem de empresa confiável	Prazo de entrega do produto	Preço

QUADRO 1: Participação dos Campos para Primeiro Par Produto Mercado

## 3.2) Participação Percentual dos Campos Seleccionados para o Campo da Competição e Primeiro e Segundo Campos Coadjuvantes.

O quadro 2 demonstra o percentual de participação dos campos escolhidos para os campos da competição, primeiro campo coadjuvante e segundo campo coadjuvante, possui a função de auxiliar na visualização geral dos campos escolhidos.

Tipo	Campo	%
Campo da Competição	Preço	33%
	Imagem de empresa confiável	17%

Tipo	Campo	%
	Qualidade do atendimento	17%
	Prazo de entrega do produto	17%
	Projeto do produto	17%
Primeiro Campo Coadjuvante	Prazo de entrega do produto	67%
	Imagem de empresa confiável	17%
	Preço	17%
Segundo Campo Coadjuvante	Preço	50%
	Qualidade do produto	33%
	Qualidade do atendimento	17%

QUADRO 2: Participação dos Campos para o Segundo Par Produto Mercado

#### 4) Relação das Armas da Competição.

##### 4.1) Arma de Atendimento

##### 4.1.1) Organização do Atendimento

##### **Nro da Arma: 1**

Nome da Arma: Canais Virtuais de acesso à empresa

Conteúdo da Arma: Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e messenger, intranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso à arquivos de uso comum cliente e empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui site, domínio registrado com o seu nome e utiliza somente e-mail.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Proposta (2): A empresa possui site, este está otimizado para buscas no Google, possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao clientes e realiza ações de links patrocinados para captação de clientes.

Descrição do Estado Atual:

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 2**

Nome da Arma: Ambiente Físico de Atendimento e Administrativo da Empresa.

Conteúdo da Arma: Inclui: empresa com aparência moderna e atraente, conforto térmico e acústico, sala de espera e reunião adequada ao recebimento de clientes, limpeza e higiene do ambiente, iluminação, funcionários uniformizados, mobiliário atraente e tudo isto num ambiente agradável e acolhedor.

Intensidade Atual Escolhida (0): O visual na entrada da empresa é rudimentar, a entrada é através da produção e o ambiente precário.

Intensidade Proposta (3): O ambiente administrativo possui conforto térmico e acústico com limpeza e higiene do ambiente e os funcionários estão devidamente uniformizados.

Descrição do Estado Atual: A empresa não possui um ambiente administrativo e a área da produção está em reformas.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

**Nro da Arma: 3**

Nome da Arma: Equipe Técnica de Vendas com Administração Profissionalizada.

Conteúdo da Arma: Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes nas definições dos produtos ou serviços, profundo conhecimento técnico sobre o serviço prestado pela empresa, conhecimento holístico sobre usinagem, administração profissional da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa possui um atendente técnico que atende aos pedidos de orçamentos.

Intensidade Proposta (4): A empresa possui vendedor(es) técnico(s) com conhecimento técnico do serviço prestado pela empresa e a força de vendas não está organizada com a definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e avaliação do desempenho dos vendedores em relação as metas.

Descrição do Estado Atual: A pessoa responsável pela área técnica está conscientizando-se da necessidade de focar na atividade comercial.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 4**

Nome da Arma: Sistema de Elaboração de Proposta Comercial.

Conteúdo da Arma: Inclui: sistema de informática para elaboração, cálculo, gerenciamento de orçamentos realizados para clientes e análise de orçamentos para a viabilização de fechamento em situações de preços superiores aos dos concorrentes.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há sistema.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Proposta (2): A empresa utiliza uma planilha programada para cálculo dos orçamentos com informações que permitem melhor competitividade e possui a função de análise comparativa de orçamentos de concorrentes.

Descrição do Estado Atual: Os orçamentos são realizados sem uma metodologia específica à empresa.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.1.2) Relacionamento Pessoal no Atendimento

##### **Nro da Arma: 5**

Nome da Arma: Conhecimento Personalizado e Adequado de Cada Cliente que Gere Atendimento Consistente.

Conteúdo da Arma: Conhecimento sobre as exigências, necessidades, expectativas ou anseios do cliente assíduo que gere satisfação e atendimento das suas expectativas variando da simplicidade ao requinte (dependendo da situação).

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica.

Intensidade Proposta (2): A empresa mapeia seus clientes assíduos (relatório ABC de clientes) mas as informações estão dispersas entre os colaboradores o que não permite compreender ações que superariam as suas expectativas.

Descrição do Estado Atual: A empresa está na fase inicial de prospecção de clientes.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

**Nro da Arma: 6**

Nome da Arma: Capacidade de Resolver Incidentes Críticos

Conteúdo da Arma: Capacidade e flexibilidade do atendente para adequar-se a variação no comportamento do cliente desembaraçando-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que pensa ou sente, atendente com treinamento específico e tendo atuado como "trainee" ou assistente no atendimento da carteira atual de clientes da empresa

Intensidade Atual Escolhida (4): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com autonomia integral desembaraçando-se de situações imprevistas.

Intensidade Proposta (5): Há uma pessoa designada e capacitada para atender incidentes críticos e buscar a solução com autonomia integral desembaraçando-se de situações imprevistas. Possui forte habilidade em distinguir a diferença entre o que o cliente fala, pensa ou sente.

Descrição do Estado Atual: Como a empresa está fundamentada nos seus dois sócios gerentes que possuem autonomia integral para resolver incidentes críticos é justificada a intensidade 4 para esta arma.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 7**

Nome da Arma: Influência Sobre Clientes Potenciais.

Conteúdo da Arma: Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial utilizando tanto o contato pessoal como depoimentos colhidos e apresentados no site institucional da empresa.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está iniciando a identificação de clientes com grande potencial,

Intensidade Proposta (2): A empresa já identificou clientes potenciais e formadores de opinião que possam influenciar estes clientes potenciais.

Descrição do Estado Atual: Após a definição do par produto mercado estabelecido neste trabalho a empresa iniciará a prospecção de clientes potenciais neste segmento.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.2) Armas de produção de bens/serviços

##### 4.2.1) Processo produtivo de Bens ou Serviços

###### **Nro da Arma: 8**

Nome da Arma: Processo Produtivo com Tecnologia Adequada, Inovadora e Processo Automatizado

Conteúdo da Arma: Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção facilitando a fabricação dos mesmos, domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo, tecnologia inovadora destinada à facilitar a fabricação do produto e domínio da tecnologia inerente ao processo produtivo automatizado refere-se à utilização de máquinas CNC com alimentação automática.

Intensidade Atual Escolhida (2): A empresa está iniciando a inserção no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC.

Intensidade Proposta (3): A empresa possui no seu processo produtivo a automatização através de máquinas CNC e está pesquisando novas tecnologia que facilitem a fabricação dos produtos.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Descrição do Estado Atual: A empresa iniciou suas atividades com três equipamentos automatizados (CNC), não possui equipamentos manuais que necessitariam de mão de obra manual para a produção de peças.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 10**

Nome da Arma: Agilidade para Reprogramar a Produção e no *Setup* de Máquinas

Conteúdo da Arma: Agilidade para reprogramar a produção inclui: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção, agilidade e rapidez na obtenção de materiais e componentes e facilidade para aumentar a capacidade produtiva sendo todos estes fatores amparados na área produtiva pela troca rápida de ferramentas e uso intensivo de peças intercambiáveis.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui agilidade no *setup* das máquinas e na reprogramação de pedidos.

Intensidade Proposta (3): A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e prazos solicitados pelos clientes é realizada através do apoio de *softwares* ou planilhas de programação de produção.

Descrição do Estado Atual: Não há um ciclo de produção em que possa ter ocorrido a necessidade de implementação desta arma.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

#### 4.2.2) Administração da Produção de Bens e Serviços

##### **Nro da Arma: 9**

Nome da Arma: Estudo do Trabalho Objetivando a Redução de Tempos Inativos Através da Padronização do Trabalho e da Preparação das Máquinas

Conteúdo da Arma: Estudo do trabalho inclui estudo de tempos e métodos, cronometragem, amostragem do trabalho, economia de movimentos, redução de atividade improdutivas, redução do tempo de manuseio de peças e transportes, enriquecimento de funções entre outras atividades afins. Redução de tempos inativos envolve a redução de tempo de espera do operador da máquina ocasionado por interrupções pela troca de turno de trabalho, troca de produto, serviço de manutenção nas máquinas, espera de material em processamento e a preparação de máquinas.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza estudo do trabalho.

Intensidade Proposta (4): A empresa iniciou com a preparação das máquinas para a redução de tempos inativos.

Descrição do Estado Atual: A operação está em fase inicial.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

##### **Nro da Arma: 11**

Nome da Arma: Sistema de Planejamento e Controle da Produção e Sistema de Controle de Materiais.

Conteúdo da Arma: Inclui: Sistema de Planejamento e Controle e Controle de Produção e Sistema de Controle de Estoque com o objetivo de controlar estoque de insumos, ferramentas e material de consumo com a finalidade de garantir o nível de disponibilidade de materiais e produtos.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não possui nenhum dos dois sistemas.

Intensidade Proposta (4): O controle de estoque funciona corretamente no sistema e o PCP otimiza o produção das ordens de produção.

Descrição do Estado Atual: Não existem planilhas implementadas para o controle.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 12**

Nome da Arma: Projeto do Sistema Físico de Produção que Resulte em Rapidez de Produção através do *Just in time* e Produção Puxada.

Conteúdo da Arma: Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo produtivo com a adoção de práticas como: célula de produção, eliminação de gargalos de produção e trabalhos em pequenos grupos e lotes de produção reduzindo o tempo e gerando melhorias na logística interna, relacionamento com fornecedores e rapidez na tomada de decisão.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há projeto de sistema físico de produção.

Intensidade Proposta (3): A empresa implantou um sistema físico de produção e está na fase de melhoria continua dos processos.

Descrição do Estado Atual: A área de produção esta em processos de implantação, mas já atende pedidos de alguns clientes, de forma precária e informal.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

#### 4.2.3) Logística Interna e Externa

##### **Nro da Arma: 13**

Nome da Arma: Programa Permanente de Melhoria da Logística Interna e Externa através da Adoção de Sistema de Administração Logística e Estruturação da Rede Logística.

Conteúdo da Arma: Programa permanente de logística interna consiste na aplicação contínua de ações para aprimorar as instalações, movimentação, armazenamento e eficiência dos processos internos e externos. Adoção de sistema de administração logística envolve a utilização de sistema que agilize o recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque e circulação externa de caminhões na empresa com o objetivo de gerar rápida entrega ao cliente, podendo chegar ao sistema *just in time* de entrega até mesmo com relações cooperativas com empresas da rede de suprimentos e distribuição integrado a diversos modais de transporte (rodoviário, aéreo e marítimo).

Intensidade Atual Escolhida (0): Não é aplicado nenhum processo ou ação para a melhoria da logística interna e externa.

Intensidade Proposta (1): Iniciou-se a melhoria da logística interna através otimização do layout interno para melhoria de movimentação da produção.

Descrição do Estado Atual: O planejamento do layout físico deve ser realizado de forma minuciosa, com a finalidade de evitar problemas futuros de gargalos na produção e administração logística de materiais (recebimento de insumos, conferência, produção, armazenamento e conferência para expedição)

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.2.4) Fornecedor de Bens ou Serviços

##### **Nro da Arma: 14**

Nome da Arma: Parceria e Relacionamento Cooperativo com Fornecedores Estratégicos

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Conteúdo da Arma: Parceria com fornecedores estratégicos inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor de aprimorar o fornecimento, administração de verbas cooperadas, compartilhamento de programas de treinamento entre outras. Relacionamento cooperativo tem o objetivo de garantir o fornecimento de acordo com as especificações ( qualidade, prazo e pontualidade) e até compartilhar sistemas envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e logística reversa ao longo de toda a cadeia de fornecimento

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está em fase de consolidação de parcerias estratégicas com fornecedores.

Intensidade Proposta (2): A empresa já possui parcerias estratégicas com fornecedores e compartilha programas de treinamento

Descrição do Estado Atual: Os sócios da empresa de usinagem possuem outra empresa de manutenção de equipamentos CNC o que causa um grande impacto no processo de manutenção e desenvolvimento de tecnologia.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.3) Armas de Planejamento e Projeto do Produto

##### 4.3.1) Estratégia

#### **Nro da Arma: 15**

Nome da Arma: Formulação da Estratégia Competitiva do Negócio.

Conteúdo da Arma: Formulação da estratégia competitiva através da definição clara da empresa que se deseja ter; entendimento do negócio; identificação de oportunidades, ameaças e riscos; análise e monitoramento da concorrência gerando um sistema de informações estratégicas ou sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui uma estratégia de negócio definida, clara e compartilhada com os gestores.

Intensidade Proposta (4): A formulação e a reformulação da estratégia de negócio é realizada permanentemente através da análise e monitoramento da concorrência pelo sistema de inteligência de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

Descrição do Estado Atual: Foi identificado em entrevista com os sócios uma indefinição em relação a estratégia de negócio atual e a desejada. A estratégia de negócio atual necessita ser desenvolvida e planejada a estratégia operacional.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 16**

Nome da Arma: Definição Clara da Capacidade Produtiva.

Conteúdo da Arma: Alocação de recursos pela alta administração que definem a capacidade de atendimento, produção, administrativa e dos demais setores da empresa e dos demais setores envolvidos com a produção.

Intensidade Atual Escolhida (1): A alta administração compreende a importância da definição da capacidade de atendimento e produção porém não realiza nenhuma ação efetiva

Intensidade Proposta (3): A empresa concluiu estudos para a definição da capacidade de atendimento e produção e passou a compartilhar com todas as áreas da empresa e integrar com o planejamento financeiro.

Descrição do Estado Atual: A empresa tem uma excelente capacidade produtiva que se for corretamente implementada poderá trazer excelentes resultados econômicos. Para isto necessita ser realizado o planejamento de atendimento, administrativo e produtivo.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 17**

Nome da Arma: Certificação (ISO- TS) por Entidades Certificadoras da Qualidade.

Conteúdo da Arma: Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores com o objetivo de abertura de novos mercados (montadoras) certificações como ISO9001 - 14000 - ISO/TS 16949:2009

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (1): A empresa está em fase de implantação da ISO 9000

Descrição do Estado Atual: Para muitos clientes é necessário a empresa possui a certificação ISO 9000, portanto é estratégico para o desenvolvimento de clientes.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

4.3.2) Marketing

**Nro da Arma: 18**

Nome da Arma: Capacidade de Entender as Estratégias dos Disputantes de Sucesso.

Conteúdo da Arma: Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos Entender as estratégias dos disputantes de sucesso tem como objetivo elucidar, analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso, buscando identificar concorrentes novos e potenciais afim de identificar antecipadamente os seus movimentos

estratégicos e principalmente suas vulnerabilidades contendo e neutralizando movimentos nos mercados em que a empresa atua com sucesso.

Intensidade Atual Escolhida (1): A empresa está iniciando a identificar os concorrentes de sucesso.

Intensidade Proposta (2): A empresa está buscando analisar e compreender as práticas dos concorrentes nos segmentos que atuam com sucesso.

Descrição do Estado Atual: Os sócios da empresa possuem conhecimento das estratégias dos disputantes de sucesso, porém torna-se necessário um trabalho de análise e troca de experiências e informações entre os sócios com a finalidade capitalizar para a sua própria empresa.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 19**

Nome da Arma: Definição e Implementação das Estratégias de Marketing.

Conteúdo da Arma: Envolve: domínio sobre o processo de marketing e a definição das estratégias realizando a geração de novas demandas, abertura e ampliação de mercados internos ou externos através da realização de ações de marketing direto e realização de promoções e eventos.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não aplica

Intensidade Proposta (2): A empresa está planejando ações de marketing, promoções e eventos ou encontros com clientes.

Descrição do Estado Atual: A empresa não possui um material institucional para desenvolver sua imagem no mercado.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 20**

Nome da Arma: Marketing Institucional e Endomarketing

Conteúdo da Arma: Marketing institucional inclui: criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa junto aos stakeholders por meio de publicidade, propaganda, presença na mídia e revistas de formação de opinião de forma a consolidar imagem de confiança, responsabilidade, respeito e compromisso social. O endomarketing consistem em comunicar ao público interno sobre objetivos e atividades da empresa à fim de alinhar o conhecimento na empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não identifica valor em realizar ações de marketing institucional e de endomarketing.

Intensidade Proposta (5): A empresa realiza plenamente ações de marketing institucional e endomarketing e tem identificado impactos muito positivos no resultado financeiro da empresa.

Descrição do Estado Atual: O Endomarketing necessita ser desenvolvido entre os sócios, para a definição e fortalecimento das ações de marketing institucional.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

4.3.3) Projeto do Produto (Bens ou Serviços)

**Nro da Arma: 21**

Nome da Arma: Engenharia e Tecnologia para o Desenvolvimento de Produtos alinhados aos Requisitos dos Clientes.

Conteúdo da Arma: Envolve equipe de projetos criativa, bem estruturada e com disponibilidade de recursos técnicos para o rápido desenvolvimento do projeto do produto ou

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

serviço de forma a atender as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há pessoa ou equipe de projeto com o objetivo de melhoria de projeto de produto ou serviço.

Intensidade Proposta (1): A empresa está em fase inicial de discussão sobre a melhoria do projeto de produto ou serviços.

Descrição do Estado Atual: A empresa não um projeto de serviço com uma proposta de valor única para o seu mercado alvo, porém possui condições de desenvolver e implementar.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 22**

Nome da Arma: Captação das Tendências e Monitoramento das Novidades.

Conteúdo da Arma: Inclui: participação em feiras, eventos, exposições, acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas, análise do ciclo de vida dos produtos, estudo da evolução do mercado etc.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza o monitoramento de novidades e a captação de tendências.

Intensidade Proposta (2): Possui na empresa uma pessoa responsável por identificar tendências de evolução de produtos e serviços.

Descrição do Estado Atual: Dos quatro sócios, dois destes podem realizar este papel ativamente.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

**Nro da Arma: 23**

Nome da Arma: Organização e Gestão da Equipe de Projeto e do(s) Projeto(s)

Conteúdo da Arma: Inclui: designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação, controle de tarefas e gestão de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo com eficiência e eficácia.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não se aplica

Intensidade Proposta (3): As atividades de designação e alocação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, designação e controle de tarefas estão sendo realizadas com baixa intensidade.

Descrição do Estado Atual: A empresa está em fase inicial de operação.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.4) Armas Administrativas

##### 4.4.1) Organização da Administração

**Nro da Arma: 24**

Nome da Arma: Desenvolvimento ou Customização de *Software* que Suporte os Processos de Decisão Gerencial e Operacional.

Conteúdo da Arma: Desenvolvimento ou customização de *software* que permita em ambiente visual acompanhar indicadores (métricas) operacionais relevantes a gestão diária do negócio como, compras, vendas, serviços a clientes e acompanhamento on line da

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

produção orçada de serviços com a realizada, orçamentos realizados e não fechados e DRE orçado x realizado on line.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há controles implantados

Intensidade Proposta (2): Além do fluxo de caixa a empresa realiza o controles de orçamento para clientes realizados e não fechados.

Descrição do Estado Atual: Não foram identificados controles que permitam uma gestão de através de indicadores.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 25**

Nome da Arma: Comportamento Ético e Definição Explícita da Estrutura de Poder na Empresa.

Conteúdo da Arma: Comportamento ético da empresa e dos funcionários inclui código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa

Intensidade Atual Escolhida (1): Há um código de ética porém este não é respeitado ou conhecido pelas pessoas que fazem parte da empresa.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui implantado e adesão irrestrita do código de ética e comportamento tendo como prática conjunto de processos, costumes, políticas e regulamentos de como a empresa é dirigida, administrada e controlada e no no caso de uma empresa familiar irá regular o poder da família sobre a empresa.

Descrição do Estado Atual: Os sócios da empresa possuem alto nível ético, porém não há um código formal estipulado e em concordância entre todos

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Conjunta: 5

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

#### 4.4.2) Finanças

##### **Nro da Arma: 26**

Nome da Arma: Administração Financeira

Conteúdo da Arma: Inclui o planejamento e controle financeiro através da adoção de plano de contas e o correto lançamento das receitas e despesas , permitindo a elaboração do DRE gerencial ( demonstrativo de resultado do exercício), balanço patrimonial gerencial e o fluxo de caixa.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza nenhum controle financeiro

Intensidade Proposta (3): A empresa realiza do fechamento do DRE e Balanço Gerencial, com frequência definida e as informações são analisadas pelos Diretores e Acionistas.

Descrição do Estado Atual: A empresa não realiza o controle de caixa por conta contábil e por consequência o DRE (demonstrativo de resultado de exercício).

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

##### **Nro da Arma: 27**

Nome da Arma: Administração Patrimonial ( disponibilidade de recursos financeiros) e Relacionamento com Investidores que Financiem o Ciclo Operacional da Empresa.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Conteúdo da Arma: Inclui custo e estrutura de capital, a correta gestão dos ativos da empresa (imóvel, maquinários e capital de giro) permite gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa. O relacionamento com investidores pode permitir a alavancagem da empresa compartilhando a lucratividade de negócios ou de negociações específicas.

Intensidade Atual Escolhida (2): É realizada a gestão dos ativos da empresa com a finalidade de gerar melhorias econômicas e financeiras à empresa.

Intensidade Proposta (5): Além da correta gestão de ativos da empresa, há o relacionamento com investidores que alavancam a empresa de forma compartilhada na lucratividade de negócios ou negociações específicas.

Descrição do Estado Atual: A empresa possui como ativo somente os equipamentos de produção que estão quitados. O financiamento dos custos de produção torna-se necessário e para isto é importante desenvolver uma forma de financiamento de baixo custo.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 28**

Nome da Arma: Contabilidade de Custos

Conteúdo da Arma: Sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (0): Os custos não são apurados.

Intensidade Proposta (5): Há utilização de sistema de apuração e análise de custos que possibilita a gestão de custos da empresa gerando melhorias no resultado.

Descrição do Estado Atual: Não foram identificados planilhas para o controle de custos.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.4.3) Pessoal

##### **Nro da Arma: 29**

Nome da Arma: Gestão do Conhecimento e Capacitação de Pessoal

Conteúdo da Arma: Gestão do conhecimento inclui: carteira de competências desejada; desenvolvimento de competências, política de criação de um mercado interno de talentos, avaliação da perda de conhecimento acarretada pela demissão de um funcionário, disponibilização do conhecimento a todos na empresa. Capacitação de pessoal inclui: treinamento da mão de obra administrativa, comercial e de produção, política de crescimento pessoal, avaliação do retorno sobre os investimentos realizados e convênios com instituições de ensino sejam elas presenciais ou virtuais (ensino a distância).

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não realiza a capacitação de pessoal.

Intensidade Proposta (2): A empresa realiza com frequência o treinamento da mão de obra de produção, comercial e administrativa. Existem políticas de crescimento e avaliação do retorno sobre investimentos.

Descrição do Estado Atual: O ponto inicial a ser desenvolvido e a definição da carteira de competências desejadas e as ações para o desenvolvimento ou aprimoramento destas.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

##### **Nro da Arma: 30**

Nome da Arma: Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do Pessoal

Conteúdo da Arma: Desenvolver e aprimorar o pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) para o exercício de funções ampliadas e diversificadas de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal)

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Atual Escolhida (0): Não há desenvolvimento e aprimoramento de funcionários, sendo deslocados para outras atividades sem preparação.

Intensidade Proposta (3): Técnicos, funcionários, operários e dirigentes são desenvolvidos e aprimorados para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

Descrição do Estado Atual: Os processos necessitam ser documentados para que os cargos sejam definidos e desta forma os colaboradores possam ser treinados e capacitados para atividades ambivalentes.

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 31**

Nome da Arma: Motivação e Sistema de Recompensa de Pessoal.

Conteúdo da Arma: Identificar os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e desenvolver e implementar um sistema de recompensa de pessoal.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa motiva e recompensa o pessoal em uma prática contínua.

Intensidade Proposta (5): A empresa identifica os fatores motivacionais individuais e da equipe, capacitando os líderes a realizarem uma liderança autêntica e implementa um sistema de recompensa de pessoal e está obtendo resultados relevantes com esta prática.

Descrição do Estado Atual: Os dois gerentes da operação são motivados diretamente pela participação nos resultados da empresa de forma extremamente satisfatória.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Relevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 32**

Nome da Arma: Capacidade de Implementação de Mudanças (em todas as áreas)

Conteúdo da Arma: Inclui: liderança convencidora e forte com a neutralização da resistência de funcionários

Intensidade Atual Escolhida (4): A empresa consegue implementar mudanças.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma liderança convencidora e forte que neutraliza a resistência de colaboradores para implementação de mudanças.

Descrição do Estado Atual: Pela estrutura enxuta que a empresa possui a implementação de mudanças torna-se extremamente facilitada.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

### **Nro da Arma: 33**

Nome da Arma: Política de Demissão Seletiva de Pessoal e de Retenção de Talentos

Conteúdo da Arma: Extinção de cargos e funções durante o processo de reestruturação da empresa, demissão de funcionários com desempenho crítico e liderança contrária à empresa; retenção através de benefícios e incentivos de funcionários que possuam conhecimento tácito das atividades de forma a garantir a operação da empresa.

Intensidade Atual Escolhida (3): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção delineada mas não está clara aos colaboradores.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Proposta (5): A empresa possui uma política de demissão seletiva e retenção que está clara e é compreendida por todos os seus colaboradores beneficiando-se integralmente desta prática.

Descrição do Estado Atual: Os sócios capitalistas souberam reter talentos para operacionalizar a empresa através da participação em resultados e em relação a demissão seletiva já possuem este comportamento em outra empresa que possuem.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### **Nro da Arma: 34**

Nome da Arma: Relacionamento com Sindicato de Empregados

Conteúdo da Arma: Inclui: negociação de acordos com o sindicato dos empregados, designação de dirigente sindical influente que realize liderança alinhada aos objetivos da empresa e negociações nas rescisões de empregados

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não possui nenhum tipo de relacionamento ou contato com o Sindicato de Empregados.

Intensidade Proposta (0): A empresa não possui nenhum tipo de relacionamento ou contato com o Sindicato de Empregados.

Descrição do Estado Atual: Devido ao porte esta arma não é necessária a implementação nesta fase do negócio.

Intensidade Conjunta: 4

Relevância Conjunta: Relevante

Relevância para os Campos: Preço (Relevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

**Nro da Arma: 35**

Nome da Arma: Consultores e Conselheiros Externos.

Conteúdo da Arma: Inclui: Consultores ou Conselheiros para auxiliar as áreas funcionais (administrativa/produção/logística) e (Coach) para a direção e gerência com o objetivo de mantê-los focados na busca e melhoria de resultados.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não acredita que seja relevante consultores e conselheiros externos.

Intensidade Proposta (1): A empresa iniciou a avaliar a possibilidade de utilização deste recurso.

Descrição do Estado Atual: Não foi identificado a visão na empresa da importância desta atividade para potencializar o crescimento e desenvolvimento do negócio com o foco no resultado.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Relevante); Prazo de entrega do produto (Relevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

#### 4.5) Armas da Cooperação

##### 4.5.1) Armas da Cooperação

**Nro da Arma: 36**

Nome da Arma: Desenvolvimento de Tecnologia de Produtos e Processos Produtivos que Permitam Desenvolver e Aprimorar novos Produtos.

Conteúdo da Arma: Inclui: convênios com institutos de pesquisa no Brasil e exterior, contrato com clientes, pesquisa e desenvolvimento interno e obtenção de apoio do governo em linhas de financiamento à inovação

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não está preparada para este tipo de atividade.

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Intensidade Proposta (2): A empresa preocupa-se na melhoria de seus processos produtivos e no desenvolvimento de novos produtos.

Descrição do Estado Atual:

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Relevante);

### **Nro da Arma: 37**

Nome da Arma: Influências nas Decisões do Poder Público e Sindicatos

Conteúdo da Arma: Inclui: Combate a práticas ilegais de comércio, realização de acordos internacionais, acesso a crédito oficial, infra estrutura de estrada e logística, pleitear incentivos fiscais e tributários e negociação com sindicato de empregados

Intensidade Atual Escolhida (0): Os Diretores não consideram ser importante participar influenciar decisões do Poder Público e Sindicatos.

Intensidade Proposta (1): Os Diretores acompanham as informações do poder público e boletins do sindicato

Descrição do Estado Atual:

Intensidade Conjunta: 1

Relevância Conjunta: Irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

**Nro da Arma: 38**

Nome da Arma: Reciclagem de Resíduos

Conteúdo da Arma: O grupo de empresas associadas realiza negociação de volumes de reciclagem com usinas reduzindo a ação de intermediários e gerando maior lucratividade com os seus resíduos.

Intensidade Atual Escolhida (0): A empresa não acredita que seja relevante

Intensidade Proposta (1): A empresa não realiza a comercialização da reciclagem de resíduos e não possui relacionamento com proprietários de outras empresas do mesmo segmento.

Descrição do Estado Atual: Há baixo volume de resíduos gerados pela empresa.

Intensidade Conjunta: 3

Relevância Conjunta: Semi-irrelevante

Relevância para os Campos: Preço (Irrelevante); Qualidade do produto (Irrelevante); Prazo de entrega do produto (Irrelevante); Imagem de empresa confiável (Irrelevante); Projeto do atendimento (Irrelevante);

5) Estratégia de Negócio

5.1) Mapa Estratégico para Par Produto Mercado: Peças de Reposição

Campos da Competição	Preço	Qualidade do produto	Prazo de entrega do produto	Imagem de empresa confiável	Projeto do atendimento	Poderio Competitivo
Valorizados Pelos Clientes	Prazo de entrega do produto	Preço	Qualidade do atendimento			
Da Empresa (Proprietários)	Projeto do produto	Imagem de empresa confiável	Preço			

## Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

Da Empresa (Funcionários)	Preço	Prazo de entrega produto	Qualidade do produto			
Dos Concorrentes (Gestores)	Preço	Prazo de entrega produto	Qualidade do produto			
Análise SWOT	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega produto	Preço			
Objetivos Permanentes	Imagem de empresa confiável	Prazo de entrega produto	Preço			
Campos Propostos	Imagem de empresa confiável		Qualidade do produto		Projeto do atendimento	
Foco	0.09	0.16	0.13	0.20	0.13	
Posto do Foco	Quinto	Segundo	Quarto	Primeiro	Terceiro	
Dispersão	0.20	0.15	0.18	0.15	0.24	
Aproveitamento	-0.11	0.01	-0.05	0.05	-0.11	
Poderio Competitivo	0.09		0.13	0.20		0.14
Poderio Competitivo Máximo	0.20		0.16		0.13	0.16
Relação entre Poderio Competitivo e Máximo						0.86

Apêndice N - Formulação da Estratégia Competitiva da Empresa Pesquisada BSR.

## **5.2) Estratégia Competitiva de Negócio Proposta:**

Primeiro Campo da Competição: Preço

Primeiro Campo Coadjuvante: Prazo de entrega do produto

Segundo Campo Coadjuvante Imagem de empresa confiável

Justificativa da Estratégia Competitiva de Negócio Proposta:

A estratégia de negócio da empresa BSR, sugerida no campo da competição, é o preço possui foco de 0,09 e dispersão de 0,20 gerando um aproveitamento de -0,11 a empresa está em fase de consolidação e portanto o alvo produtividade e desenvolvimento de controles e gerenciamento financeiro são necessários para que ela mantenha torne-se competitiva.

Como Primeiro Campo coadjuvante o prazo de entrega do produto com foco 0,13 e dispersão 0,18 e aproveitamento -0,05 sendo o primeiro mais valorizado pelos clientes e o mais valorizado em relação aos objetivos permanentes e na visão dos gestores e da empresa funcionários.

Como segundo campo coadjuvante Imagem de empresa confiável pelo fato de consolidar e manter o foco das armas em 0,20 com dispersão 0,15 que gera um aproveitamento de 0,05.

## **APÊNDICE O - GUIA DO USUÁRIO DO SOFTWARE**

### **Guia do Usuário do Software:**

#### **Inteligência Estratégica Competitiva Visual – IEC Visual.**

##### **1. Introdução.**

O SIC Visual- Sistema de Inteligência Competitiva Visual é um *software* desenvolvido com o objetivo de auxiliar o empreendedor ou o gestor na coleta de informações para a formulação da estratégia competitiva da empresa.

O Sistema proporciona a convergência das informações, mobilidade de uso por diversos usuários e integração com os gestores da organização.

O *software* apresenta um novo modelo de estratégia - Campos e Armas da Competição, resultado de mais de 20 anos de pesquisa na área de estratégia em diversos setores econômicos. Proporciona de forma didática à organização definir armas (recursos) para campos da competição com maior foco e acertividade.

##### **2. Edição e Funcionalidades**

O sistema está na sua primeira edição e possui acesso de uso livre.

As principais funcionalidades do IEC Visual:

1. *Template* para *download* de planilha para pesquisa de informações estratégicas de organizações.

2. Campos da Competição com o cadastro, gerenciamento e visualização dos campos em que a empresa está competindo.

3. Armas da Competição com as principais funcionalidades:

a. possibilidade de cadastrar armas da competição do seu segmento ou importar armas já cadastradas e homologadas através de pesquisas científicas realizadas.

Continuação do Apêndice O.

- b. Possibilidade de cadastrar a descrição de seis níveis de intensidade para as armas, tornando desta forma mais assertivo a definição do nível de intensidade atual.
  - c. Campo para descrição da intensidade atual e a intensidade proposta para a arma.
4. Mapa Estratégico selecionável para os campos da competição que permite o gestor de estratégia visualizar os campos mais valorizados em seis perspectivas, as variáveis foco, dispersão e poderio competitivo/máximo das armas para os campos da competição.
5. Relatório do Sistema de Inteligência Estratégica Competitiva permite a visualização de todas as informações organizadas em cinco tópicos: 1. Organização 2. Usuários do Sistema 3. Participação dos Campos da Competição para os Pares Produto / Mercado 4. Relação das Armas da Competição por tipo e natureza da arma 5. Estratégia de Negócio com Mapa Estratégico para os pares produto/mercado e a Estratégia de negócio proposta com sua definição. Este relatório pode ser copiado no editor de texto *Word* com a integridade da formatação.

### **3. Passos para a utilização do *software*.**

#### **3.1 Acesso ao Sistema.**

##### a. Instalação e Requisitos do Sistema

O sistema não necessita ser instalado, o seu funcionamento é em nuvem “*cloud computing*” e os seus dados gravados estão duplicados em outros servidores, garantindo ao usuário maior segurança nas suas informações.

O sistema pode ser utilizado em qualquer computador que possua acesso a *internet*.

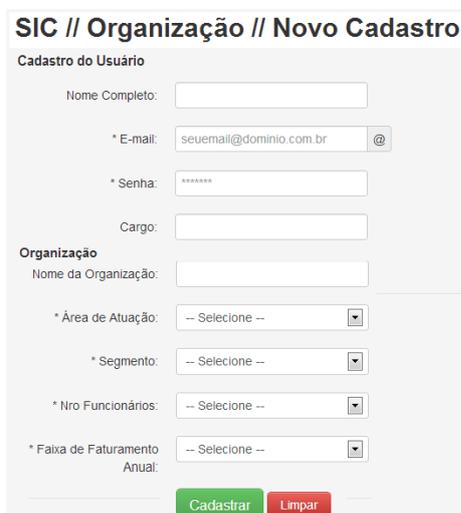
##### b. Acesso ao Sistema.

O endereço para acesso ao sistema é: [www.estrategiavisual.com.br](http://www.estrategiavisual.com.br)

##### c. Cadastro de Novo Usuário:

Continuação do Apêndice O.

Preencher os campos de novo cadastro de usuário.



**SIC // Organização // Novo Cadastro**

**Cadastro do Usuário**

Nome Completo:

\* E-mail:  @

\* Senha:

Cargo:

**Organização**

Nome da Organização:

\* Área de Atuação: -- Selecione --

\* Segmento: -- Selecione --

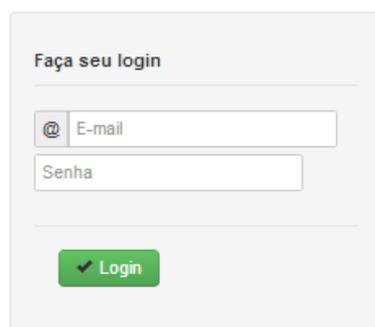
\* Nro Funcionários: -- Selecione --

\* Faixa de Faturamento Anual: -- Selecione --

d. Acesso ao Usuário Cadastrado.

Após o cadastro de usuário, entre com seu e-mail e senha.

## SIC // Área Restrita



**Faça seu login**

@ E-mail

Senha

### 3.2 Navegação no Sistema.

a. Tela Inicial e Links de Acesso

Na tela aparecerá na parte superior da tela os links de acesso às funcionalidades do sistema (Campos da Competição, Armas, Estratégia de Negócio, Relatório e Inteligência Competitiva).

Continuação Apêndice O.

Campos de Competição Armas Estratégia de Negócio Relatório Inteligência Competitiva

## SIC // Campos da Competição

### 4. Passos para a Formulação da Estratégia Competitiva

Neste ítem são descritos os passos e etapas a serem cumpridos para a formulação da estratégia competitiva através dos recursos do sistema.

#### 4.1 Passos, Etapas e Sub-etapas da Formulação da Estratégia Competitiva.

O quadro abaixo demonstra os Passos, Etapas e Sub-etapas a serem desenvolvidos para a formulação da estratégia competitiva.

As etapas e sub etapas na cor verde são realizadas em campo, ou seja, no ambiente da empresa com os gestores. As de cor laranja são desenvolvidas no sistema, conforme será explicado nos próximos passos.

PASSO		Etapas e Sub-etapas				
1	Definir a empresa almejada	1. Delinar o Negócio			2. Fixar os Objetivos Permanentes	
2	Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva	1. Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva				
3	Entender o Negócio	1. Entender o Macroambiente Empresarial	2. Entender a Estrutura da Indústria	3. Entender os clientes e Fornecedores	4. Identificar os Concorrentes Potenciais	5. Entender os Concorrentes Atuais
4	Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos	1. Identificar Oportunidades, Ameaças e Riscos			2. Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade	
5	Formular Alternativas da Estratégia Competitiva Utilizando o MCAC	1. Identificar o Posicionamento Competitivo da Empresa e dos Concorrentes				
		1. Identificar segmentos de mercado para cada produto	2. Identificar Campos da Competição	3. Identificar características do Produto e Empresa	4. Identificar os campos da competição e coadjuvantes dos concorrentes	5. Obter a configuração de foco e dispersão
		2. Sugerir alternativas da estratégia competitiva				
6	Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio	1. Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio				
7	Definir a Estratégia Competitiva Operacional	1. Definir a Estratégia Competitiva Operacional: Proposição de Ações para Implementar e Aumentar a Intensidade das Armas				
8	Implementar a Estratégia Competitiva	1. Implementar a Estratégia Competitiva, Análise das Recomendações para Definição da Estratégia				
9	Controlar os Resultados da estratégia adotada.	1. Monitorar e avaliar as respostas dos clientes.	2. Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes.	3. Alterar a ECN e a ECO	4. Retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento de concorrente ou mudança no ambiente de negócio.	

Legenda: Etapas Realizadas no IEC Visual

Legenda: Etapas Realizadas no Template Excel

Continuação Apêndice O.

## 4.2 Levantamento das Informações de Campo.

Clique no ítem Inteligência Competitiva (1) e realize o *download* do *template* da Planilha *Excel*/Estratégia *Template.xls* e Estratégia Modelo.xls.

A planilha modelo permitirá identificar como as informações devem ser levantadas, verifique que existem campos das planilhas com comentários com informações úteis para a atividade.

[Campos de Competição](#) [Armas](#) [Estratégia de Negócio](#) [Relatório](#) [Inteligência Competitiva](#) **1**

## SIC // Campos da Competição

Pesquisa de Campo com Diretores e Gestores

Nesta entrevista deverá ser realizado o levantamento das informações de todos os passos na planilha.

### 4.2.1 Pesquisa de Campo com Clientes e Colaboradores

O passo 5 Etapa 2 deverá ser realizada também com colaboradores e clientes referente aos pares produto mercado definidos como principais. A definição de par produto mercado consta no ítem 8.

## 4.3 Inserção dos Campos da Competição

Após o levantamento dos dados do ítem 4.2.2 os mesmos serão lançados no sistema.

A figura abaixo demonstra a tela da função Campos da Competição, que deverão ser preenchidos de acordo com a codificação:

Continuação Apêndice O.

## SIC // Campos da Competição

Ver participação dos campos **5**

Produto	Mercado	Família	Opções
Serviço de Usinagem - Torneamento	Grandes Dimensões	Usinagem Manual	<b>4</b> Ação ▾

### Insira um novo campo de competição

Produto:

Mercado:

Família:

**1**

Cliente	Empresa Direção	Empresa Colaboradores
Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>
Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>
Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>
<b>2</b>		
Concorrentes (Visão Gestor)	Matriz SWOT	Objetivos Permanentes
Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Campo da Competição: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>
Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Primeiro Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>
Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>	Segundo Campo Coadjuvante: <input type="text" value="-- Seleccione --"/>

**3**

Cadastrar Limpar

1 - Lançamento do Produto, Mercado e Família.

2- Seleção do Campo da Competição, primeiro campo coadjuvante e segundo campo coadjuvante para cada uma das perspectivas (Cliente, Empresa Direção, Empresa Colaboradores, Concorrentes (Visão Gestor), Matriz SWOT e Objetivos Permanentes).

3- Cadastrar, esta função grava as informações.

Continuação Apêndice O.

4- Lista dos todos os campos cadastrados, se clicar no campo ação permitira visualizar, editar e excluir um determinado campo.

5. Ver Participação dos Campos, permite visualizar o percentual de participação de todos os campos da competição em todos os produtos/mercados. Esta função auxilia na definição da estratégia de negócio.

#### 4.4 Armas da Competição

O sistema disponibiliza armas da competição (2) para o segmento de usinagem, estas armas já foram pesquisadas e podem ser utilizadas perfeitamente por empresas do segmento citado.

Se o usuário desejar cadastrar armas (1) deverá realizar todos os passos para o levantamento das armas do segmento que estará realizando a formulação da estratégia competitiva. Este processo é descrito no livro Campos e Armas da Competição.



##### 4.4.1 Tela Armas // Visão Geral.

Esta tela (1) demonstra todas as armas cadastradas para o segmento (Usinagem Pequeno Porte) a opção (2) permite editar a arma onde serão lançadas as informações para a empresa pesquisada.

## Continuação Apêndice O.

[Campos de Competição](#) [Armas](#) [Estratégia de Negócio](#) [Relatório](#)

**1****SIC // Armas // Visão Geral**

Segmento: Usinagem Pequeno Porte

Nro	Nome da Arma	Natureza de Arma	Opções
1	Canais Virtuais de acesso a empresa	Organização do Atendimento	<b>2</b> Ação ▾
2	Ambiente Físico de Atendimento e Administrativo da Empresa.	Organização do Atendimento	Ação ▾
3	Equipe Técnica de Vendas com Administração Profissionalizada.	Organização do Atendimento	Ação ▾
4	Sistema de Elaboração de Proposta Comercial.	Organização do Atendimento	Ação ▾
5	Conhecimento Personalizado e Adequado de Cada Cliente que Gere Atendimento Consistente.	Relacionamento Pessoal no Atendimento	Ação ▾
6	Capacidade de Resolver Incidentes Críticos	Relacionamento Pessoal no Atendimento	Ação ▾
7	Influência Sobre Clientes Potenciais.	Relacionamento Pessoal no Atendimento	Ação ▾
8	Processo Produtivo com Tecnologia Adequada, Inovadora e Processo Automatizado	Processo produtivo de Bens ou Serviços	Ação ▾
9	Estudo do <a href="#">Trabalho</a> Objetivando a Redução de Tempos Inativos Através da Padronização do Trabalho e da Preparação das Máquinas	Administração da Produção de Bens e Serviços	Ação ▾

**4.5 Tela Armas // Editar Arma:**

Nesta tela o Diretor ou Gestor da empresa, que tenha amplo conhecimento dos processos e negócios da empresa preencherá os campos:

- (1) Intensidade Atual, com base na lista de intensidades demonstrada acima de 0 a 5, o usuário irá lançar com o número a intensidade que demonstra a intensidade atual da utilização desta arma.
- (2) Descrição do estado atual, irá descrever o estado atual em que esta arma se encontra na empresa.
- (3) Intensidade Proposta, irá definir o estado que deseja que esta arma passe a ter em um próximo espaço de tempo.
- (4) Atualizar, ao finalizar irá gravar os dados informados.

Continuação Apêndice O.

## SIC // Armas // Editar Arma

Segmento:	Usinagem Pequeno Porte		
Número da Arma:	1	digite um número	
Tipo de Arma:	Arma de Atendimento		
Natureza da Arma:	Organização do Atendimento		
Nome da Arma:	Canais Virtuais de acesso a empresa		
Conteúdo da Arma:	Inclui: página na internet otimizada para a tecnologia SEO do google que permite que os serviços da empresa sejam rastreados pelo Google, possibilitando a empresa ser encontrada por novos clientes; utilização de e-mail e messenger, intranet que permita aos clientes acompanhar o andamento de seus serviços e acesso à arquivos de uso comum cliente e empresa.		
Intensidade 0:	A empresa não possui site, domínio registrado com o seu nome e utiliza somente e-mail.		
Intensidade 1:	A empresa possui site, mas este não está otimizado para buscas no Google, o site não possui estratégia de comunicação do valor que a empresa pode gerar ao cliente.		
Intensidade Atual:	1	digite um número	<b>1</b>
Descrição do Estado Atual:	A empresa possui um site que não destaca a atividade principal de brochamento, não possui otimização para buscas no Google e não apresenta informações sobre brochamento (atividade principal e com maior lucratividade para a empresa)		<b>2</b>
Intensidade Proposta:	5	digite um número	<b>3</b>
			<b>4</b>

**Atualizar**

### 4.6 Definição da Estratégia Competitiva de Negócio

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

Continuação Apêndice O.

#### **4.6.1 Definição dos Campos: Competição, Primeiro Campo Coadjuvante e Segundo Campo Coadjuvante.**

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

O campo coadjuvante possui o papel de apoiar o campo da competição por exemplo: a empresa compete no campo preço, mas se não competir no campo prazo de entrega a estratégia de preços não se sustenta.

#### **4.6.2 Visualização do Mapa Estratégico.**

Para a definição da estratégia é necessário definir os campos da competição e primeiro e segundo campos coadjuvantes.

Esta definição passa pela análise do mapa estratégico que segundo Contador (2008) para a empresa ser competitiva:

“não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.”



- (1) Par Produto Mercado
- (2) Informa os campos da competição valorizados pelos (clientes, empresa proprietários, empresa funcionários, concorrentes gestores, análise SWOT e objetivos permanentes) na ordem de campo da competição, primeiro campo coajuvante e segundo campo coadjuvante.
- (3) Define os campos propostos em ordem decrescente do foco.
- (4) Foco é medido pela relação entre a intensidade da arma e sua relevância.
- (5) Posto do Foco, indica a posição do campo em relação ao foco em ordem decrescente.
- (6) Dispersão é medido pela relação entre a intensidade da arma e sua irrelevância.
- (7) Aproveitamento é obtido pela subtração do foco pela dispersão, indica o quanto a arma está sendo aproveitada.
- (8) Poderio Competitivo é representado pelo foco dos campos selecionados para a estratégia de negócio. campos selecionados na estratégia de engócioMáximo, é a relação entre a soma dos poderios competitivos
- (9) Poderio competitivo máximo é representado pela ordem decrescente dos focos para os campos selecionados na estratégia de negócio.
- (10) Relação entre poderio competitivo e máximo é representado pela divisão do poderio competitivo pelo poderio competitivo máximo.

A correta análise dos indicadores citados acima permitirá ao estrategista uma maior acertividade da sua estratégia de negócio, pois leva em conta o foco e dispersão de suas armas (recursos) para os campos da competição mais frequentes.

#### 4.7 Relatório da Estratégia Competitiva

Campos de Competição Armas Estratégia de Negócio **Relatório** 1

### SIC // Campos da Competição

Para emitir o relatório certifique-se que os campos campos foram selecionados para o par produto mercado os campos da competição e os campos da competição na estratégia de negócio.

## 5 FAQs – Perguntas Frequentes.

5.4 No relatório do sistema não aparecem os campos da competição ou o mapa estratégico?

R. Verifique se os campos da competição e os campos da estratégia de negócio foram selecionados.

5.5 Como faço para imprimir o relatório do sistema?

R. Clique com botão direito do mouse, imprimir e selecione a impressora ou salve como pdf. Outra opção é selecionar todo o relatório com (Control + A) Copiar (Control C) e colar (Control V) no Word.