



**KATIA DE ANGELO TERRIAGA**

**SELEÇÃO DE FORNECEDORES PELO CRITÉRIO DA VANTAGEM COMPETITIVA:  
uma aplicação na indústria de vestuário**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2019**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS**  
**EMPRESAS**

**KATIA DE ANGELO TERRIAGA**

**SELEÇÃO DE FORNECEDORES PELO CRITÉRIO DA VANTAGEM COMPETITIVA:**  
**uma aplicação na indústria de vestuário**

**Orientador – José Luiz Contador**

**Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Mestrado em Administração  
das Micro e Pequenas Empresas da  
Faculdade Campo Limpo Paulista para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2019**

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

T316s

Terriaga, Katia de Angelo

Seleção de fornecedores pelo critério da vantagem competitiva: uma aplicação na indústria de vestuário / Katia de Angelo Terriaga. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2019.

Orientador: Profº. Dr. José Luiz Contador.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) –  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista  
– Unifaccamp.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Modelo Campos e Armas da  
Competição. 3. Seleção de fornecedores. 4. Terceirização. 5.  
Vantagem competitiva. I. Contador, José Luiz. II. Centro Universitário  
Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

**KATIA DE ANGELO TERRIAGA**

**SELEÇÃO DE FORNECEDORES PELO CRITÉRIO DA VANTAGEM  
COMPETITIVA: uma aplicação na indústria de vestuário**

Dissertação de mestrado aprovada em 31/05/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup> Dr. José Luiz Contador (orientador, UNIFACCAMP)

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Djair Picchiali (membro interno, UNIFACCAMP)

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Jorge Muniz Junior (membro externo, UNESP)

## DEDICATÓRIA

As minhas filhas Gabriela, Giulia e Geovanna por toda compreensão de minhas ausências e por todos os incentivos que cada uma com seu jeitinho de ser, conseguiram sempre me fazer acreditar que era possível.

Ao meu esposo Douglas, meu fã número um, que independente de quaisquer circunstâncias vividas, cuidou, e sempre me apoiou, e esteve presente tendo dedicação e presteza a nossa família com muito amor e carinho.

A minha mãe Maria Margarida que sempre me ensinou ser forte, ter garra e humildade, por mais que parecesse algo impossível, hoje parte do que sou, devo a minha mãe por todo exemplo de ser humano que é, e que tenho orgulho de ter o privilégio de tê-la como minha mãe.

Ao meu irmão Roberto, a minha sogra Leda e ao meu sogro Jorge, que indiretamente sempre me apoiaram e torceram por minhas vitórias e contribuíram para que este momento fosse alcançado.

Só tenho a agradecê-los imensamente, amo vocês!

## AGRADECIMENTOS

GRATIDÃO é a singela palavra grandiosa que representa todos os meus agradecimentos, que são eternos e marcantes nessa minha existência física e espiritual.

E o mais sábio ditado, de que tudo tem o seu tempo... Depois de uma devasta experiência e aprendizado, e que em primeiro momento me senti frágil, não capacitada o suficiente, surgiu o tão respeitoso tempo, o momento certo em que DEUS preparou para que tudo ocorresse no seu tempo, da melhor forma possível; eu só tenho a agradecer por todas as bênçãos recebidas e por ter alcançado algo que parecia distante, se tornar realidade com o apoio de pessoas maravilhosas que fizeram parte desta caminhada.

Agradeço meu esposo Douglas Santos Terriaga, parceiro de todas as horas, meu cúmplice, amigo e amante que sempre esteve presente nas minhas angústias, entraves e vitórias partilhando sempre com muito carinho, ainda que com o seu jeito ogro de ser, mas que eu não mudaria nada. Amo-te, meu par.

As minhas filhas Gabriela de Angelo Ferreira com sua visão mais racional de ter, ainda que com sua pouca idade (17 anos) por vezes sutilmente pegou no meu pé, para dar foco e buscar os meus objetivos, a Giulia de Angelo Terriaga (12 anos) com o seu jeito brincalhão e protetora de ser, fez enxergar que por vezes precisamos nos distrair para ficarmos mais fortalecidos e energizado para a nova etapa a cumprir, e a Geovanna de Angelo Terriaga (7 anos) a mais pequenina, ensinou-me que com jeitinho e insistência tudo é possível, sempre compreendeu as minhas ausências me dando muito carinho e amor nos meus retornos após um dia árduo; todas foram especiais me dando o combustível necessário para o alcance deste sonho.

A minha mãe Maria Margarida Coelho, não tenho palavras que pudessem representar o quão importante ela é para mim, sempre. Ensinou-me neste caminhar ser forte, e buscar os meus objetivos. Mãe você é minha eterna ídola.

Ao meu irmão Roberto de Souza Braga, com olhar clínico, mostrou-me alternativas em caminhos que achava que não pudessem existir sempre me fortalecendo e me dando forças que iria conseguir. Mano você é essencial em minha vida.

Ao meu sogro Jorge Terriaga e a minha sogra Valdileide Oliveira Santos Terriaga, que contribuíram com as minhas ausências quando necessário, dando todo auxílio e carinho às meninas e ao meu esposo.

Aos meus alunos do Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade ao qual leciono há 12 anos, e que partilham indiretamente dos meus ideais, vibrando pelas minhas conquistas e idealizando um dia, chegarem lá. A ciência de estudar é eterna, e independente da posição em que estejamos, aprendemos uns com os outros. Meus queridos alunos aprendo com vocês dia-a-dia.

Ao meu coordenador Luciano Caricol Iaralham, que sempre foi meu fã, incentivando-me e apoiando com uma palavra amiga, e afetuosa.

Ao meu amigo de jornada José Roberto Gamba, que sempre esteve disposto a ler e reler quantas vezes fosse necessário o meu trabalho, e sempre fez valiosas observações que me fizeram crescer como pesquisadora. Eterno carinho por você meu amigo.

Aos meus ex-alunos Givanildo e Danielle, que quando entrei em contato para a indicação da coleta de dados, foram prontamente receptivos, intermediando o meu contato, com os gestores das empresas pesquisadas. Sem vocês certamente não teria conseguido, uma simples ação fez toda a diferença para a realização deste trabalho. Mais uma vez ficou um eterno aprendizado, somos todos um só.

Aos meus colegas de mestrado, que ao longo do cursar das disciplinas, tivemos um ambiente agradável e acolhedor, trazendo saudades. Em especial as minhas companheiras de estudo Ludymila e Alice que estudávamos, lamentávamos, e dávamos força uma à outra. Amigas longe ou perto, e eternas.

Aos Professores Doutores do programa, Djair Picchiai, Eliane Bianchi, José Luiz Contador, José Osvaldo de Sordi, Manuel Antonio Meireles da Costa, Maria Aparecida Sanches, Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Roberto Coda e Takeshy Tachizawa, que com os seus valiosos aprendizados, me fizeram uma pessoa melhor. Todos tiveram suas singularidades, professor Meireles “sem mimimi”, é arregaçar as mangas e correr atrás; professor Contador fez apaixonar-me pelo assunto estratégia competitiva, o quão é importante sempre sermos competitivos ainda que seja na nossa vida pessoal, afinal termos

que mostrar o que há de melhor em nós; a parceria da professora Patrícia e professor Coda que fizeram nossas manhãs de sábado mais que especiais com tanta riqueza de aprendizado de uma forma afetuosa e crítica, uma dupla imbatível; ao professor Djair com seus brilhantes *cases*, que fazia toda a diferença e compreensão de aprendizado; ao professor Takeshy pela sua trajetória; a professora Eliane que me fez enxergar com detalhes os textos, de forma crítica para o enriquecimento e aprimoramento; e a professora Cida, que fez perceber que somos o que queremos ser, e que resignificar é a chave do sucesso. Quanto aprendizado, quanta gratidão aos nossos doutores e mestres, meu eterno carinho.



## EPÍGRAFE

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

(Cora Coralina)

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa** – O tema sobre seleção de fornecedores, por meio da terceirização de serviços, utilizando-se para isso do modelo de campos e armas da competição, é uma das estratégias de gestão utilizadas e aplicadas não só nas grandes empresas, mas também nas micro e pequenas empresas, proporcionando maior produtividade e desempenho, justificando assim, a escolha do assunto aqui discutido e comentado.

**Problema e Objetivos**– Esperou-se criar condições para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo, tendo como norte da pesquisa uma questão que direcionou o estudo e viabilizou seu desenvolvimento, sendo: É possível desenvolver um procedimento descritivo com o propósito de identificar a empresa ou empresas fornecedoras que melhor alavanquem as vantagens competitivas da empresa contratante, além de promover um melhor autoconhecimento das empresas fornecedoras? Diante dessa problemática, os objetivos propostos foram: Desenvolver, com base no modelo de campos e armas da competição (CAC) um procedimento que identifique de forma eficaz as empresas que possuem maior potencial para alavancar a vantagem competitiva da contratante estabelecendo critérios para seleção de fornecedores a fim de se diminuir os riscos envolvidos nesta decisão; Demonstrar a eficácia desse procedimento pela sua aplicação em um segmento de negócio, tendo como intuito, analisar a questão e evidenciar a importância das atividades nas empresas para a correta decisão em adotar ou não a estratégia de terceirização em determinadas atividades ou serviços; E permitir que as empresas fornecedoras possam aprimorar seu autoconhecimento acerca das suas capacitações internas e entender como podem se tornar mais competitivas.

**Abordagem metodológica**– Utilizou-se da pesquisa bibliográfica, documental, descritiva e comparativa, tendo como pano de fundo uma pesquisa de campo realizada em 5 empresas do setor têxtil, cuja finalidade foi levantar através de questionários, dados relevantes que puderam ser utilizados nos procedimentos de seleção de fornecedores por meio do modelo CAC.

**Resultados alcançados**– Os resultados demonstraram quais os fornecedores estratégicos à empresa contratante, como também foi possível corroborar o autoconhecimento a estes fornecedores das armas de competição que requerem maiores dispêndios de esforços para melhorar suas atividades e conseqüentemente alcançar eficácia em seus resultados.

**Implicações práticas**– Houve resistência por parte dos dirigentes respondentes da pesquisa em utilizar o software [www.estrategiacac.com.br](http://www.estrategiacac.com.br) impossibilitando assim confrontar o uso do modelo paralelamente com os procedimentos tradicionais aplicados.

**Contribuição** – As maiores contribuições foi permitir que as empresas pudessem identificar os fornecedores que melhor se alinham com o seu planejamento estratégico, como também permitir aos fornecedores o seu auto-conhecimento. Como sugestão de pesquisas futuras, são que os mesmos constructos sejam aplicados em outros segmentos e que estes possam contribuir para o alinhamento de estratégias interempresariais.

**Palavras-Chave:** Micro e Pequenas Empresas; Modelo Campos e Armas da Competição; Seleção de Fornecedores; Terceirização; Vantagem Competitiva.

## STRUCTURED SUMMARY

**Purpose of the research** - The topic of supplier selection, through the outsourcing of services, using the competition fields and weapons model, is one of the management strategies used and applied not only in large companies, but also in micro and small companies, providing greater productivity and performance, thus justifying the choice of the subject discussed and commented here.

**Problem and Objectives-** It was hoped to create conditions for the survival of organizations in an increasingly competitive market, having as a research focus a question that directed the study and made possible its development, being: *It is possible to develop a descriptive procedure for the purpose of identifying the company or supplier companies that best leverage the competitive advantages of the contracting company, in addition to promoting a better self-knowledge of the supplier companies?* In the face of this problem, the proposed objectives were: To develop, based on the competition field and weapons model (CAC), a procedure that effectively identifies companies that have the greatest potential to leverage the contractor's competitive advantage by establishing criteria for supplier selection in order to reduce the risks involved in this decision; Demonstrate the effectiveness of this procedure by its application in a business segment, with the purpose of analyzing the issue and evidencing the importance of the activities in the companies for the correct decision to adopt or not the strategy of outsourcing in certain activities or services; And enable supplier companies to enhance their self-knowledge about their internal capabilities and understand how they can become more competitive.

**Methodological approach-** A bibliographical, descriptive and comparative bibliographical research was used, having as background a field research carried out in 5 companies of the textile sector, whose purpose was to collect, through questionnaires, relevant data that could be used in the selection of suppliers through the CAC model.

**Results achieved-** The results showed the strategic suppliers to the contracting company, but it was also possible to corroborate the self-knowledge of these suppliers of competitive weapons that require greater efforts to improve their activities and, consequently, to achieve effectiveness in their results.

**Practical implications-** There was resistance on the part of the leaders of the survey to use the software [www.estrategiacac.com.br](http://www.estrategiacac.com.br) thus making it impossible to confront the use of the model in parallel with the traditional procedures applied.

**Contribution-** The major contributions were to enable companies to identify the suppliers that best align with their strategic planning, as well as to enable suppliers to be self-aware. As a suggestion of future research, the same constructs are applied in other segments and can contribute to the alignment of intercompany strategies.

**Keywords:** Micro and Small Companies; Model Fields and Weapons of Competition; Selection of Suppliers; Outsourcing; Competitive advantage.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1. As cinco forças de Porter .....	7
Figura 2. Formulação de estratégias .....	18
Figura 3. Distribuição dos empresários por setor de atividade, no Brasil (em %) .....	21
Figura 4. Empresários - principais segmentos de atividade em 2013 .....	22
Figura 5. Empresários – distribuição por regiões do País (2013) .....	23
Figura 6. Cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção .....	26
Figura 7. Produção mundial de têxteis e vestuário (2012) .....	27
Figura 8. Quarteirização de serviços .....	28
Figura 9. Índice do giro da cadeia – Cia Hering .....	58
Figura 10. Índice de regulação de terceiros – Cia Hering.....	59
Figura 11. Representatividade da categoria de fornecedores .....	64
Figura 12. Representatividade de gastos com fornecedores.....	65
Figura 13. Identificação dos valores ideias do foco e da dispersão conjuntos para.....	71
Figura 14. Resumo dos resultados da aplicação do procedimento proposto.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Critérios de seleção de fornecedores encontrados na literatura .....	11
Quadro 2. Campos da competição nos macrocampos.....	11
Quadro 3. Métodos mais utilizados.....	12
Quadro 4. Técnicas de seleção de fornecedores.....	13
Quadro 5. Metodologias para seleção de fornecedores.....	14
Quadro 6. Segmentos por faixa de faturamento .....	21
Quadro 7. Aspectos de produção e de terceirização dos serviços.....	27
Quadro 8 – Cenário de contratações de serviços de terceirização no Estado de São Paulo ...	30
Quadro 9. Campos da competição .....	32
Quadro 10. Armas da Competição quanto sua natureza .....	35
Quadro 11. Etapas de definição das armas de competição .....	36
Quadro 12. Critérios de relevância das armas de competição .....	36
Quadro 13. Alvos das armas associados ao campo de competição.....	38
Quadro 14. Alvo das armas e campos da competição associados.....	39
Quadro 15. Variáveis matemáticas do modelo CAC .....	40
Quadro 16. Hipóteses testadas no modelo CAC .....	43
Quadro 17. Procedimento para seleção de fornecedores pela abordagem da vantagem competitiva fundamentado no modelo CAC.....	53
Quadro 18. Representatividade do porte das fornecedoras .....	63
Quadro 19. Par produto / mercado.....	63
Quadro 20. Campos da competição Cia Hering.....	66
Quadro 21. Resumo das intensidades das armas nos fornecedores pesquisados .....	67
Quadro 22. Intensidades das armas, foco e dispersão dos fornecedores .....	69
Quadro 23. Resultado da aplicação do procedimento para determinar os valores ideais das intensidades-conjuntas das armas .....	70

Quadro 24. Resumo das informações para escolha do fornecedor..... 74

Quadro 25. Status das armas dos fornecedores I e O..... 74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
CAC	Campos e Armas da Competição
CF	Constituição Federal
CIA	Companhia
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RBV	<i>Resource Based View</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 O problema de pesquisa.....	4
1.2 Objeto e objetivo geral.....	4
1.3 Objetivos específicos.....	4
1.4 Método de pesquisa.....	5
1.5 Justificativas.....	6
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Seleção de Fornecedores.....	10
2.2 Alinhamento de estratégias de negócio em redes de fornecimento.....	17
2.3 Micro e Pequena Empresa (MPE).....	20
2.4 Setor Têxtil.....	25
2.5 Terceirização de Serviços.....	28
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Modelo de Campos e Armas da Competição .....	31
3.1.1 Conceituação do campo da competição .....	31
3.1.2 Conceituação de arma e alvo da competição .....	34
3.1.3 Aplicabilidade do Modelo CAC .....	39
3.1.4 As variáveis quantitativas do modelo CAC.....	40
3.1.5 A validação do modelo CAC.....	42
3.1.6 Estratégia competitiva.....	44
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
4.1 Classificação da pesquisa.....	48
4.2 Procedimento para seleção de fornecedores pela abordagem da vantagem competitiva .....	52
<b>5. APLICAÇÃO DO MODELO CAC NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....</b>	<b>56</b>



5.1 A empresa contratante.....	56
5.1.1 Relacionamento da Cia Hering com seus fornecedores.....	56
5.2 As empresas fornecedoras que participaram da pesquisa .....	60
5.3 Identificações do par/produto/mercado .....	63
5.4 Identificações dos campos da competição e coadjuvantes para o par produto/ mercado da empresa contratante .....	65
5.5 Identificação das armas da competição relativas à empresa/produto a ser fornecido ....	66
5.6 Classificação da relevância das armas da competição para os campos adotados pela Cia Hering .....	66
5.7 Avaliações da intensidade das armas dos fornecedores.....	67
5.8 Cálculos da intensidade média das armas, do foco e da dispersão em cada campo da competição dos fornecedores.....	69
5.9 Determinação da intensidade ideal das armas considerando os três campos da competição da Cia Hering.....	69
5.10. Determinação do esforço necessário para alcançar a intensidade ideal das armas .....	72
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>83</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A importância da seleção de fornecedores tornou-se uma tarefa ainda mais complexa devido às novas tendências estratégicas das empresas que contemplam a desverticalização sem perder o foco no seu *core business* e a necessidade de tornar-se cada vez mais competitiva.

A desverticalização com foco no *core business* leva a empresa a contratar parceiros que tenham um estreito relacionamento, fazendo com que essas empresas funcionem como um próprio departamento da contratante. A necessidade de tornar-se cada vez mais competitiva é consequência do acirramento da competição, pela entrada de concorrentes externos principalmente.

Essas duas causas contribuem para a necessidade de haver um bom alinhamento de estratégia entre as empresas competitivas da contratante e contratada.

Muitos são os critérios usualmente utilizados na seleção de fornecedores e, embora bastante diversificados, esses critérios não levam em consideração a estratégia competitiva da empresa contratante, como se verá na revisão bibliográfica.

Assim, é interessante e até imperioso adotar-se a abordagem da estratégia competitiva, conhecida também por vantagem competitiva, que é norteada pelo propósito de ampliar a competitividade da empresa.

Essa abordagem leva a empresa a contratar o fornecedor que melhor alavanque suas vantagens competitivas. Por exemplo: 1) se a empresa pretender obter vantagem competitiva em preço deve contratar o fornecedor que tenha o menor preço; 2) se pretender obter vantagem competitiva em qualidade do produto deve contratar o fornecedor que disponha de melhor qualidade no processo produtivo; 3) se pretender obter vantagem competitiva em prazo de entrega deve contratar o fornecedor que disponha de rapidez de produção.

Ressalta-se aqui, que, esse enfoque dado à seleção de fornecedores não é novo. Alencar *et al.* (2007), já adotavam a idéia utilizando os critérios qualificadores e os vencedores dos pedidos segundo modelo de Slack (1993).

Porém, nesta dissertação será adotado outro referencial teórico, o do modelo de Campos e Armas da Competição – CAC do autor, Contador (2008), que apresenta vantagens práticas em relação ao de Alencar (2007), permitindo formalizar um processo descritivo para aplicação nas empresas com potencial de fornecimento, como se verá nos próximos capítulos. A proposta de Alencar (2007) foi abordar a seleção de fornecedores para um empreendimento que atendesse aos múltiplos objetivos dos decisores de forma integrada da equipe, reduzindo custos e promovendo melhorias nos processos construtivos, assegurando, a qualidade do produto final.

Esse modelo, analógico e quali-quantitativo, surgiram na década de 1990 (Contador 1995a, 1995b) a partir de uma idéia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam, onde, as primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto, prazo de entrega), e as segundas, às armas da competição (técnicas operacionais para redução de custo, para melhoria da qualidade de processo e para obter rapidez de produção, por exemplo).

Assim, diante dessa idéia, percebe-se que o interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência, onde, a estratégia competitiva de negócio da empresa pode ser representada por três ou quatro campos que a empresa compete ou deseja competir.

As armas da competição interessam apenas à empresa, representam sua capacitação interna e são utilizadas para tornar um campo da competição visível aos olhos do cliente (CONTADOR, 2008). Elas representam as estratégias competitivas operacionais ou funcionais da empresa.

O modelo CAC foi construído sobre uma idéia central:

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 17).

Essa proposição, que foi enunciada como tese, foi validada por meio das pesquisas realizadas por Contador (2008) em 176 empresas de 12 setores econômicos, ao longo de dez anos.

Uma empresa possui centenas de armas, Contador (2008, Apêndice) fornece 264 armas, e cerca de 50 delas são da competição (armas de conteúdo estratégico utilizadas para conquistar e/ou manter vantagem competitiva e são as mesmas para todas as empresas se um mesmo segmento de negócio).

Cerca de 1/3 das armas da competição são relevantes para a empresa competir nos campos que representam sua estratégia competitiva de negócio. Se forem implementadas com alta eficiência, a empresa torna-se competitiva nesses campos, segundo a tese do modelo CAC. A variável foco, que exprime matematicamente o nível de excelência das armas relevantes para os campos em que a empresa compete, reflete a tese do modelo. Ela explica, na média das pesquisas realizadas, 79% do fenômeno da competitividade (CONTADOR, 2008).

A partir dessa exposição é possível entender como selecionar o fornecedor por meio da ótica da vantagem competitiva: deve-se identificar aquele fornecedor cuja empresa possui o valor do foco nos campos que representam sua estratégia de negócio mais próximo do ideal. Isto promove um melhor alinhamento entre as estratégias de negócio das empresas contratantes e contratadas. Tanto que, o procedimento proposto nesta dissertação é uma adaptação que busca aprimorar aquele apresentado por Contador et al. (2012).

A abordagem da vantagem competitiva não exclui os diversos critérios que a empresa usualmente vem adotando na seleção de fornecedores, como o atendimento às especificações do produto ou serviço e as outras necessidades e condições da contratante, inclusive preço. Porém, adiciona mais um critério que pode ser decisivo na escolha do fornecedor.

Por fim, deve-se observar que o critério da vantagem competitiva deve ser aplicado exclusivamente aos fornecedores estratégicos da empresa. Os demais fornecedores podem ser selecionados por meio dos critérios que usualmente vem sendo adotado no mundo dos negócios

## 1.1 O problema de pesquisa

Da contextualização do problema feita previamente, é possível enunciar a questão de pesquisa por meio da seguinte pergunta: ***É possível desenvolver um procedimento descritivo com o propósito de identificar a empresa ou empresas fornecedoras que melhor alavanquem as vantagens competitivas da empresa contratante, além de promover um melhor autoconhecimento das empresas fornecedoras?***

## 1.2 Objeto e objetivo geral

O Objeto do estudo é a seleção de fornecedores em uma empresa do setor de vestuário, o objetivo geral é propor um procedimento descritivo com o propósito de identificar a empresa fornecedora que melhor alavanque as vantagens competitivas da empresa contratante, além de mostrar às empresas fornecedoras como tornarem-se mais competitivas. A escolha pelo setor de vestuário foi por se tratar de um setor com mão-de-obra intensiva, e que se gera muito emprego e também está fortemente ameaçado pela concorrência com os produtos chineses.

## 1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são meios que levam o autor a obter resposta para atender ao objetivo geral proposto podendo ser desdobrados nas seguintes propostas:

Primeiro objetivo específico–Desenvolver, com base no modelo de campos e armas da competição (CAC) um procedimento que identifique de forma eficaz as empresas que possuem maior potencial para alavancar a vantagem competitiva da contratante estabelecendo critérios para seleção de fornecedores a fim de se diminuir os riscos envolvidos nesta decisão.

Segundo objetivo específico–Demonstrar a eficácia desse procedimento pela sua aplicação em um segmento de negócio, tendo como intuito, analisar a questão e evidenciar a

importância das atividades nas empresas para a correta decisão em adotar ou não a estratégia de terceirização em determinadas atividades ou serviços.

Terceiro objetivo específico– Permitir que as empresas fornecedoras possam aprimorar seu autoconhecimento acerca das suas capacitações internas e entender como podem se tornar mais competitivas, meio este de avaliar o processo de terceirização na área de produção das micro e pequenas empresas.

O primeiro objetivo específico busca apresentar um procedimento que, com a participação conjunta da empresa contratante e contratada, seja possível identificar os esforços necessários desta última para adquirir as competências internas ideais que levariam a alavancar a vantagem competitiva da contratante.

O segundo objetivo específico busca verificar se o procedimento proposto foi capaz de distinguir de forma eficaz as empresas quanto ao seu atual nível de capacitação para atingir o valor ideal do foco nos campos da competição que representam a estratégia competitiva de negócio da contratante.

O terceiro objetivo específico busca oferecer às empresas fornecedoras a oportunidade de uma auto-análise de suas competências internas com o intuito de se tornarem mais competitivas. Tal fato é uma decorrência direta dos dois anteriores.

#### **1.4 Métodos de pesquisa**

O primeiro objetivo específico utiliza os constructos fornecidos pelo modelo CAC para identificar a empresa, ou empresas, que possuem capacitação interna que esteja mais próxima da necessária para gerar o valor ideal do foco nos campos da competição que representam a estratégia competitiva de negócio da contratante.

Trata-se de uma pesquisa do tipo teórica, desenvolvida com base e fonte exclusivamente bibliográficas - fontes secundárias de dados, enquadrando-se assim, no desenvolvimento de uma solução nova ou melhorada para um problema já resolvido.

No segundo objetivo específico, o procedimento proposto será aplicado em algumas empresas de pequeno porte, fornecedoras, ou pretendidas fornecedoras de uma grande empresa contratante do setor de vestuário. Adota-se para isso, a pesquisa de estudo de caso múltiplo.

O terceiro objetivo específico é decorrente da aplicação do próprio procedimento sugerido, mas também da aplicação em paralelo de outro procedimento que permite a formulação da sua estratégia competitiva da empresa fornecedora, o que pode ser feito por meio do software *www.estrategia cac.com.br*, que utiliza também os constructos do modelo CAC.

A empresa fornecedora será responsável pela aplicação de alguns dos passos do procedimento proposto, que simplifica enormemente a tarefa de aplicação do citado software e, ao formular sua própria estratégia competitiva, a empresa fornecedora entenderá como tornar-se mais competitiva.

A aplicação do software será feita sob a orientação desta pesquisadora, desde que a empresa decida pela sua utilização. O tipo de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso múltiplo e a estratégia de pesquisa pode ser enquadrada no tipo pesquisa-ação.

## **1.5 Justificativas**

A abordagem da vantagem competitiva é mais completa que a dos critérios usuais, pois evidencia qual o conjunto de atributos do fornecedor que mais interessa à empresa: preço baixo, qualidade do produto ou imagem, sendo citados somente esses de maneira que a pesquisa, fique restrita a somente alguns exemplos e não genericamente.

Essa abordagem foi inspirada no pensamento de Zaccarelli (2000, p.91):

Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo, etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano.

Porter (1985), já no primeiro parágrafo do prefácio de seu livro (*Vantagem Competitiva*), afirma: “A vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. [...] Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior”.

A opção pelo CAC como referencial teórico para esta pesquisa apresenta pelo menos duas vantagens: a) seus constructos permitem o desenvolvimento de um procedimento

possível de ser implementado por meio de um processo descritivo; e b) minimiza sobremaneira os esforços para que a empresa se torne competitiva nos campos da competição valorizados pela empresa contratante, uma vez que basta se capacitar apenas nas armas relevantes para esses campos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 52):

Todas as organizações são afetadas pelos componentes gerais do macro ambiente que foram discutidos, e cada organização também funciona em um ambiente competitivo mais próximo e imediato, sendo que este ambiente compreende organizações específicas com os quais a organização interage.

A seguir, modelo desenvolvido por Michael Porter, conforme **Figura 1**:

**Figura 1. As cinco forças de Porter**



Fonte: PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia (1979). Harvard Business Review, p 55-69, janeiro 2008.

Segundo Robbins, (2000, p.110), "Os ambientes das organizações são compostos de fatores externos que potencialmente afetam o desempenho das organizações, incluindo os clientes, concorrentes, fornecedores, governo, mídia e grupos de interesses especiais".



O autor afirma também, que os gestores podem reduzir as incertezas ambientais adaptando-se ao ambiente por meio de estratégias internas como mudança de domínios, recrutamento, absorção de impactos, uniformização, racionamento ou dispersão geográfica.

No fascículo publicado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Abit, de 2017, revelou-se que a indústria e o varejo de produtos têxteis e confeccionados estão passando por grandes mudanças, e é sabido que a competitividade das empresas dependerá de novos padrões de produção, assim como novas relações de trabalho e comercialização ao longo da cadeia de valor.

Esta pesquisa destaca que dentre outros benefícios, as estratégias de sustentabilidade podem proporcionar processos mais eficientes, redução de custos, diferenciação no mercado e relacionamentos mais sólidos e de longo prazo entre empresas de diferentes elos da cadeia. Isto é, o potencial da sustentabilidade como impulsionadora da competitividade é incontestável.

Portanto, alinhar parcerias é uma técnica utilizada por muitas empresas, e a escolha de seus fornecedores é importante para manter a qualidade de seus produtos e a ser competitivo, onde, escolher fornecedores representa um processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem as necessidades da compra dos produtos e serviços.

Desta forma, o relacionamento estreito entre fornecedor e cliente são características do mercado empresarial, a fim de atender as necessidades de cada empresa, em que o comprador empresarial enfrenta diversas situações decisórias, buscando obter o melhor pacote de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de oferta ao mercado. Tanto que, muitas empresas passaram a utilizar a orientação de seleção de fornecedores, procurando simultaneamente melhorias na qualidade e reduções nos custos.

Kotler (2000, p. 225), destaca os 8 estágios do processo normal de compras identificadas por Robinson, Faris e Wind (1967) e que ficaram conhecidos como fases de compra em uma nova tarefa, sendo eles:

1. Reconhecimento do problema (reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço);
2. Descrição da necessidade geral (determina as características gerais dos itens necessários e solicita a quantidade);

3. Especificação do produto (desenvolve especificações técnicas dos produtos e solicita a equipe responsável uma análise produto-valor);
4. Procura de fornecedores (identifica os fornecedores mais apropriados);
5. Solicitação da proposta (solicita aos fornecedores qualificados para apresentarem suas propostas);
6. Seleção do Fornecedor (especifica os atributos desejados e indica suas importâncias relativas);
7. Especificação do pedido de rotina (negocia a forma final do pedido, relacionamento as especificações técnicas, as quantidades requeridas, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc.); e
8. Revisão do desempenho (periodicamente, revê o desempenho dos fornecedores selecionados).

A seleção de fornecedores torna-se algo requisitório como uma das etapas das atividades de gestão de compras, e como premissa para selecionar um fornecedor, se tem o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade, atrelado aos atributos desejados a serem atendidos.

A revista Exame publicou em julho de 20018, um dado apresentado pelo IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que, 22% dos trabalhadores formais são terceirizados e que este número tem boas perspectivas de crescimento nos próximos anos.

Por outro lado uma notícia divulgada no site da Agência de Notícias e Jornalismo da PUC-SP, de Maurício Tragtenberg, trouxe como tema “São Paulo Fashion Week Trabalho Escravo: Como a indústria têxtil combate ou favorece isso”, ao qual enfatizou que um dos maiores problemas enfrentados no ramo têxtil é a quarteirização do trabalho, que é outra empresa de terceirização prestando serviços terceirizados para o cliente contratado que por algum motivo não soube efetuar o solicitado com recursos próprios.

Portanto, utilizar-se do critério de seleção de fornecedores é um meio que além de suprir as expectativas e atributos necessários da empresa contratante diante de um problema ou de uma necessidade, serve também para monitorar e medir com a revisão do desempenho, e as condições e rotina de trabalho das empresas prestadoras de serviços, onde, diante desta etapa na gestão de compras, de seleção de fornecedores dar-se-á o foco deste tópico na revisão bibliográfica deste trabalho.

## 2.1 Seleção de Fornecedores

Segundo Murad, Lima e Neto Sacomano (2015) desde a década de 1980 o relacionamento com fornecedores, é marcado pela função estratégica da gestão de compras das empresas, surgindo como prioridade somente em redução de custos, desconsiderando uma série de fatores estratégicos que mais tarde seriam considerados também como fatores relevantes e fundamentais na escolha do fornecedor.

Cousins e Spekman (2003) afirmam que para a empresa se tornar mais competitiva, a gestão de compras envolve não apenas a aquisição de bens e serviços a preços competitivos, mas também o foco em técnicas de redução de custos, melhoria dos tempos de ciclo e redução do tempo de colocação no mercado, e que além disso, as atividades de aquisição levarão ao desenvolvimento de sua base de fornecimento para garantir que seus fornecedores possam alavancar suas habilidades e capacidades para agregar valor ao mercado.

Com isso, à medida que os clientes enfrentam pressões em seus mercados, eles exigem que seus fornecedores forneçam um conjunto de atributos e capacidades de valor agregado que permitam a ambos obter uma vantagem competitiva.

Porter (2008), precursor do tema estratégia enfatiza que a avaliação de desempenho dos fornecedores, é considerada como um dos fatores mais relevantes para tornar a empresa adequada à competição, e que o tratamento dado a empresa individual também pode ser estendido a um grupo de empresas com estratégias similares, ou mesmo a uma indústria.

Bateman e Snell (2009, p.56) destacam que:

A escolha do fornecedor correto, é uma decisão estratégica importante, pois os fornecedores podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque, e manter uma relação próxima com fornecedores tem-se tornado um novo modelo para muitas organizações.

Ganga et al. (2016), reforça que a seleção de fornecedores é uma atividade de extrema importância na gestão da cadeia de suprimentos, e enfatiza que é um processo de decisão complexo e multifacetado, além de multiplicidade de critérios, ressalta também a

natureza diversa, de ora qualitativo, ora quantitativo, além de outras características, tornando o processo de decisão um importante desafio aos gestores.

Com base na pesquisa realizada por Viana e Alencar (2012), dos 56 artigos analisados, foi constatado que as empresas selecionam uma série de critérios na escolha de seus fornecedores, sejam por fatores quantitativos, sejam por fatores qualitativos, sendo que os 15 critérios mais utilizados na literatura pelos autores, foram:

**Quadro 1. Critérios de seleção de fornecedores encontrados na literatura**

Critérios	Citações	%
Qualidade	47	83,93
Preço	46	82,14
Entrega (pontualidade e conformidade)	45	80,36
Capacidade tecnológica	21	37,50
Capacidade de produção e instalações	16	28,57
Serviços ao cliente	12	21,43
Flexibilidade	10	17,86
Posição financeira	9	16,07
Localização geográfica	9	16,07
Capacidade de relacionamento/cooperação	9	16,07
Práticas e sistemas de gestão de qualidade	7	12,50
Credibilidade/reputação	7	12,50
Gestão e organização	7	12,50
Diversidade de itens	5	8,93
Responsabilidade social/ambientar	3	5,36

Fonte: Viana e Alencar (2012).

Contador (2008, p. 19), define que o campo da competição é “o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas, e estes são representados pelos atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse dos clientes”.

Sua teoria, possui 14 campos da competição, agregados em 5 macrocampos, conforme discriminados a seguir:

**Quadro 2. Campos da competição nos macrocampos**

Macrocampo	Campos da Competição
Competição em preço	1. Preço propriamente dito 2. Condições de pagamento 3. Prêmio e/ou promoção
Competição em produto (bem ou serviço)	4. Projeto do produto 5. Qualidade do produto 6. Diversidade de produtos

Competição em atendimento	7. Acesso ao atendimento 8. Projeto do atendimento 9. Qualidade do atendimento
Competição em prazo	10. Prazo de entrega do produto 11. Prazo de atendimento
Competição em imagem	12. Produto e da marca 13. Empresa confiável 14. Responsabilidade social

Fonte: Contador (2008, p. 19).

Assim, após as escolhas dos critérios e dos campos de competição em que a empresa irá atuar, deve-se definir qual o método e técnica a ser utilizada para avaliação e a seleção de seus fornecedores.

Viana e Alencar (2012) descreveram na pesquisa realizada a respeito da seleção de fornecedores que, os métodos mais utilizados, foram:

### Quadro 3. Métodos mais utilizados

Métodos	Descrição	Autor (es)
Ponderação linear	Nesse modelo, pesos são atribuídos a cada critério, geralmente de forma subjetiva. A avaliação global de cada fornecedor é dada pela soma do seu desempenho nos critérios multiplicado pelos seus respectivos pesos.	WEBER; CURRENT; BENTON, 1991
Programação matemática	O problema é formulado em uma função matemática objetiva a qual posteriormente é maximizada ou minimizada.	DE BOER; LABRO; MORLACCHI, 2001
Modelo multicritério	Ajuda o decisor a sistematicamente avaliar um conjunto de alternativas em relação a vários critérios.	VINCKE, 1992
Total cost of ownership (TCO)	Incorporam, na escolha do fornecedor, todos os custos mensuráveis incorridos durante o ciclo de vida do item comprado.	DEGRAEVE; ROODHOOFT, 1999
Data envelopment analysis (DEA)	As alternativas são avaliadas de acordo com os critérios de benefício (outputs) e os critérios de custo (inputs). A eficiência de uma alternativa, no caso de um fornecedor, é obtida através da razão da soma ponderada de seus outputs pela soma ponderada de seus <i>inputs</i> .	DE BOER; LABRO; MORLACCHI, 2001
Teoria fuzzy	Valores lingüísticos são expressos em números fuzzy, sendo utilizados para avaliar e atribuir pesos aos critérios.	CHENA; LINB; HUANG, 2006
Inteligência artificial	São baseados em sistemas computacionais.	DE BOER; LABRO; MORLACCHI, 2001

Fonte: Viana e Alencar (2012)

Diante da diversidade de métodos e técnicas encontradas na literatura para seleção de fornecedores, Chai (2012) fez uma revisão de métodos de seleção de fornecedores, que utilizam técnicas quali-quantitativas de decisão, onde os classificou em três categorias: (a)

métodos multicritério de tomada de decisão, (b) técnicas de programação matemática e (c) técnicas de inteligência artificial; isso fica bem claro no **Quadro 4**, que ilustra as categorias e os métodos que compõem essas técnicas de seleção:

**Quadro 4. Técnicas de seleção de fornecedores**

<u>Técnicas Utilizadas</u>	<u>Abreviatura</u>	<u>Representante na Literatura</u>
<u>Multiattribute Decision Making (MCDM) Techniques</u>		
1. Analytic Hierarchy Process	AHP	Levary (2008)
2. Analytic Network Process	ANP	Lin, Lin, Yu & Tzeng (2010)
3. Elimination and Choice Expressing Reality	ELECTRE	Sevкли (2010)
4. Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation	PROMETH	Chen, Wang, & Wu (2011)
5. Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution	EE	Saen (2010)
6. VlseKri-terijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje	TOPSIS VIKOR	Chen & Wang (2009) Chang, Chang, & Wu (2011)
7. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory	DEMATEL	Chou & Chang (2008)
8. Simple Multiattribute Rating Technique	SMART	
<u>Mathematical Programming (MP) Techniques</u>		
1. Data Envelopment Analysis	DEA	Wu & Blackhurst (2009)
2. Linear Programming	LP	Lin, Chenm & Ting (2011)
3. Nonlinear Programming	NLP	Hsu, Chiang, & Shu (2010)
4. Multiobjective Programming	MOP	Yu, Goh, & Lin (2012)
5. Goal Programming	GP	Kull & Talluri (2008)
6. Stochastic Programming	SP	Li & Zabinsky (2011)
<u>Artificial Intelligence (AI) Techniques</u>		
1. Genetic Algorithm	GA	Guneri, Ertay, & Yucel (2011)
2. Grey System Theory	GST	Tseng (2011); Wu (2009b)
3. Neural Networks	NN	Lee & Ouyang (2009)
4. Rough Set Theory	RST	Chang & Hung (2010)
5. Bayesian Networks	BN	Ferreira & Borenstein (2012)
6. Decision Tree	DT	Guo, Yuan, & Tian (2009)
7. Case-Based Reasoning	CBR	Faez, Ghodsypour, & O'Brien

8. Particle Swarm Optimization	PSO	(2009) Xu & Yan (2011)
9. Support Vector Machine	SVM	Guo, Yuan, & Tian (2009)
10. Association rule	AR	Lin, Chuang, Liou, & Wu (2009)
11. Ant Colony Algorithm	ACA	Tsai, Yang, & Lin (2010)
12. Dempster Shafer Theory of evidence	DST	Wu (2009b)

Fonte: Adaptado de Chai (2012).

Outro autor que fez um breve resumo sobre os métodos de resolução de problemas para seleção de fornecedores presentes na literatura, foi Hu et al. (2016), conforme **Quadro 5** :

**Quadro 5. Metodologias para seleção de fornecedores**

Autor	Método
Kumar et al. (2004)	Aplicou conjuntos difusos (fuzzy) para formular o problema de seleção de fornecedor por programação multiobjectivo inteira (MIP_VSP), minimizando os custos de pedido, entrega de pedidos com atraso e rejeição de itens.
Kumar et al. (2008)	Aplicação de técnicas de AHP (Analitical Hierarchy process) e programação linear difusa para seleção de fornecedor com minimização de custos.
Lee (2009)	Classificação de fornecedores segundo o desempenho, oportunidades de marketing, custo e risco. Posteriormente seleção de fornecedores com técnica AHP difusa.
Kokangul e Susuz (2009)	Utilização de AHP e programação não linear para formular uma função objetivo a maximizar o valor total de pedido e minimizar o custo total de pedido, selecionando fornecedores e alocação de ordens.
Mafakheri et al. (2011)	Aplicação de técnica AHP para classificar potenciais fornecedores, e posteriormente goal programming para maximizar o valor total de pedido e minimizar o custo total de pedido.
Shaw et al. (2012)	AHP e objetivos difusos para selecionar fornecedores. O AHP difuso (fuzzy) é empleado para assignação de pesos, para posterior utilização em goal programming para seleção de fornecedor.
Qian (2014)	Análise de fatores para seleção de fornecedores, tais como: custo de pedido, desempenho na entrega, produção lean. Consideração destes fatores em diferentes mercados com e sem certeza de demanda para balance de desempenho e seleção de fornecedor.
Choudhary e Shankar (2014)	Formulação de um modelo de programação para resolução sobre inventários, seleção de fornecedor, e transporte pelo modelo goal programming, com

	comparação de soluções para identificação de vantagens e desvantagens dos diferentes métodos.
Kar (2015)	Combinação de redes algoritmos neurais, AHP, e modelos difusos para seleção de fornecedores.
Scott et al. (2015)	Combinação de AHP e desdobramento da função da qualidade (QFD) para pesquisar sobre requerimentos de stakeholders na seleção de fornecedor.

Fonte: Adaptado de Hu et al. (2016)

Riccardi et al. (2010) descrevem que o processo de tomada de decisão para as compras, ocorre em diferentes estágios, envolvendo várias pessoas na cadeia de suprimentos e que estas são influenciadas por diversos fatores ambientais e organizacionais.

Para auxiliar nesta negociação fizeram um estudo validando uma escala estaticamente (Likert), utilizando-se do método de Análise Fatorial Confirmatória, ao qual puderam avaliar os fatores adotados na seleção de fornecedores.

Mendonça e Rotta (2017), descrevem que o processo de seleção de fornecedores é complexo, e que há critérios que não podem ser quantificados pelo comprador, mas que são fundamentais para uma boa seleção de fornecedores, e que esses critérios podem ser muito abrangentes, conforme o usuário e suas necessidades, podendo também, haver diferentes ponto de vista, gerando conflitos de preferências.

Esses autores fizeram um estudo de seleção de fornecedores aplicando a método AHP (Analytic Hierarchy Process) de Saaty (1991) que traz como principal característica quantificar critérios qualitativos.

No método AHP de Saaty (1991), a premissa para tomar uma decisão, é entender o problema, bem como os objetivos a serem alcançados. Para aplicabilidade do método são necessários os seguintes passos:

- 1º. Coletar julgamentos paritários de diversos membros do conjunto em questão;
- 2º. Estabelecer uma matriz com os números de alternativas (critérios), denominada como matriz de julgamento ou matriz de decisão;
- 3º Validar a matriz, indicando se é ou não consistente; e
- 4º Priorizar os critérios quantificando-os dentro da decisão a ser tomada.

Outros autores em momentos diferenciados, também se preocuparam com esses processos, como por exemplo:



Segundo Slack et al. (1999) a definição de com quantos e com quais fornecedores a empresa irá trabalhar faz parte da estratégia de compras.

A empresa poderá trabalhar com fornecedores exclusivos para determinados produtos (*single sourcing*), vários fornecedores para um mesmo produto (*multipl sourcing*); com uma rede constituída de poucos fornecedores diretos (de primeiro nível) e uma base maior de fornecedores indiretos, que "fornecem para seus fornecedores" (de segundo e terceiro níveis), ou pode trabalhar com fornecedores internacionais (*global sourcing*).

A área de Compras deverá ponderar as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos e selecionar o que melhor se adequar (ou os que melhor se adequarem) à estratégia e ao alcance da empresa. O tipo de relacionamento que a empresa pretende manter com os mesmos será também uma condição para a seleção dos fornecedores.

Veloso (2000), estudou o processo de seleção de fornecedores na cadeia de suprimentos da indústria automotiva, que, além dos critérios de qualidade, preço e estrutura de custos, velocidade e confiabilidade na entrega, capacidade tecnológica e comprometimento, inclui no seu processo de seleção de fornecedores os seguintes critérios: capacidade em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos; flexibilidade de volume de produção, produtos e processos; capacidade técnica da mão de obra e estabilidade financeira.

Handfield e Nichols (2004), citam que os critérios mais comuns utilizados no processo de seleção tradicional de fornecedores pelas organizações são: qualidade, preço, velocidade e confiabilidade na entrega, capacidade tecnológica, estrutura de custos e comprometimento.

Segundo Bertaglia (2006), o processo de seleção de fornecedor não é simples. A complexidade aumenta em função das características do item ou serviço a ser comprado, pois as exigências podem ser maiores ou menores. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. Há três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: preço, qualidade e serviço.

De acordo com Jabbour e Jabour (2009), os fornecedores têm desempenhado papéis estratégicos para as organizações, pois são vitais na criação de uma vantagem competitiva e suas ações têm impacto positivo sobre o desempenho da organização. São importantes porque se tornam responsáveis pelas peças e subsistemas do produto final, que incorporam

os custos de produção, desenvolvimento tecnológico e de desempenho em qualidade, portanto devem ser selecionados de acordo com os fatores operacionais e estratégicos da organização.

Para Guarnieri (2015) muitas empresas enfrentam questões complexas quando necessitam selecionar fornecedores, e normalmente essas tarefas envolve múltiplos critérios (qualitativos e quantitativos), sendo que as escolhas dependem basicamente dos objetivos de decisão, tipos de critério a serem utilizados e racionalidade do responsável pela decisão.

Já no modelo CAC – Campos e Armas da Competição de Contador (2008, p. 27):

A vantagem competitiva, é aliada a duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa o próprio Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*).

Desta forma, considerando os preceitos de Porter que a vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, e que a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*), provém dos fatores internos; com o surgimento do modelo CAC a empresa pode aliar tanto o seu posicionamento de mercado por meio dos campos da competição, como também os seus fatores internos por meio das armas da competição.

No modelo CAC para uma empresa ser competitiva se faz necessário que:

A empresa obtenha capacidade de obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes; sendo que a estratégia competitiva deve ser formada pela estratégia competitiva de negócio e operacional, e dentro da estratégia de negócio, temos a etapa de entender os fornecedores que exige o alinhamento de identificação do produto/mercado para o qual a empresa busca um fornecedor (CONTADOR, 2008, p. 343).

Sendo assim, para demonstrar, explicar, comentar e discutir os diversos métodos e técnicas aplicadas na seleção de fornecedores encontrados na literatura, o presente estudo buscou contribuir por meio do modelo CAC, um método de seleção de fornecedores na área de terceirização de serviços, o que sustentará os próximos tópicos deste trabalho.

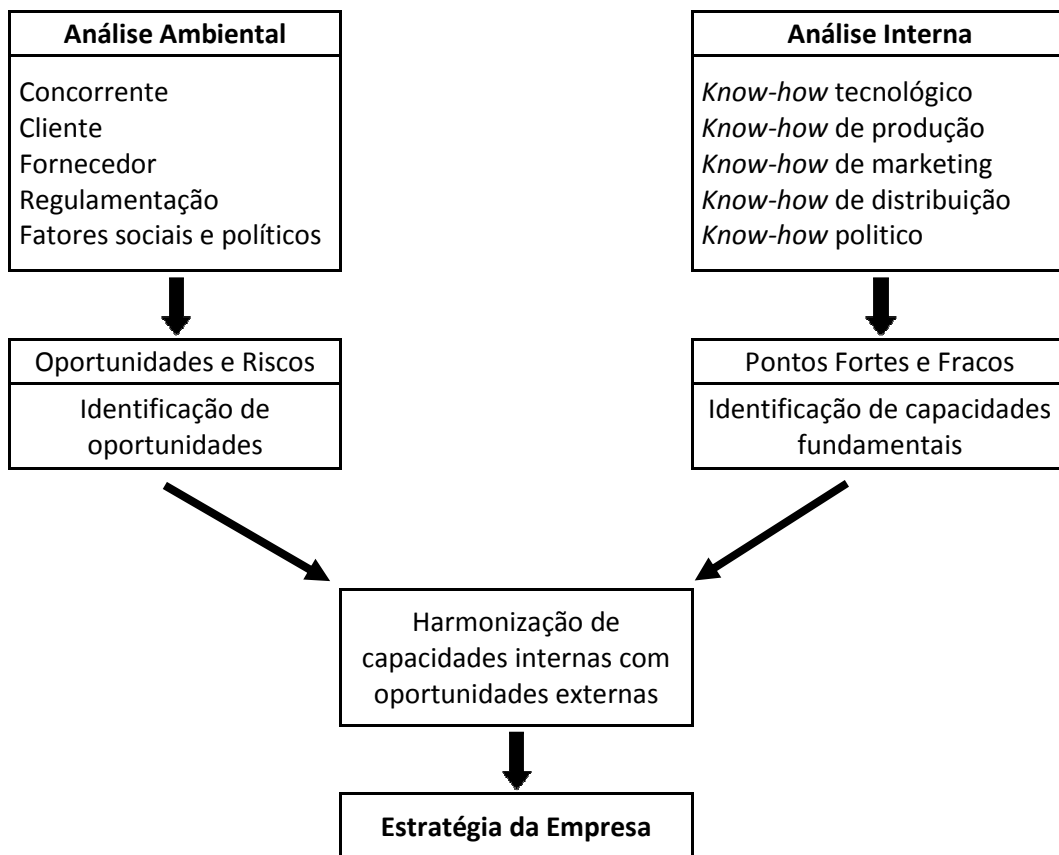
## **2.2 Alinhamento de estratégias de negócio em redes de fornecimento**

Conforme descreve Anthony e Govindarajan (2006, p. 92):

Embora haja diferenças entre as definições existentes de estratégia, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos, sendo que uma empresa determina suas estratégias comparando suas capacidades fundamentais com as oportunidades.

Os autores demonstram esquematicamente o desenvolvimento da estratégia da empresa por meio da **Figura 2.** a seguir:

**Figura 2. Formulação de estratégias**



Fonte: Anthony e Govindarajan (2006, p. 93)

Para Handerson e Venkatraman (1993), a definição de alinhamento estratégico difere entre os autores, dependendo do foco em que se busca, porém são consideradas as definições mais significativas de que o alinhamento estratégico corresponde à adequação e a integração funcional entre os ambientes externos e os internos, a fim de alavancar as competências da empresa e maximizar o desempenho organizacional.

Kotler (2000, p. 104) afirma que “no novo ambiente global, com a concorrência de novos produtos e de novas opções, as alianças não são apenas uma escolha de planejamento, mas uma necessidade estratégica”

Quanto a Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), os mesmos destacam que o processo de alinhamento estratégico é definido como o exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico, e é a visão do alinhamento que determina a escolha do modelo, de seus elementos e do processo gerencial a ser desenvolvido para promover o alinhamento estratégico.

Para Contador (2008), adotar a abordagem da estratégia competitiva na seleção de fornecedores estratégicos da empresa, pode ser algo interessante ou até imperioso, pois a adoção dessa abordagem leva ao alinhamento de estratégias competitivas entre empresas parceiras e, se cada empresa da cadeia de fornecimento adotar a mesma abordagem, obtém-se um alinhamento completo ao longo de toda essa cadeia de fornecimento.

Zaccarelli et al (2008, p.44), denominam a lógica do agrupamento das empresas, na perspectiva de Porter, porém como cluster de negócios, resultando de duas forças opostas: uma associada aos interesses dos compradores e que age no sentido de aproximar as empresas, potencializando a formação de um cluster, e outra, vinculada aos interesses das empresas, que age no sentido contrário.

Dutra, Zaccarelli e Santos (2008) reforçaram que a rede de negócios, só é constituída, quando há interesses de negócios, e convergiram oito características mais evidentes na definição de rede de negócios, sendo:

- 1) compartilhamento de recursos;
- 2) práticas informais ou regras;
- 3) competências sinérgicas ou complementares;
- 4) reciprocidade;
- 5) aprendizagem ou co-evolução;
- 6) poder de troca;
- 7) posição ou espaço ocupado na rede;
- 8) alinhamento da proposta de valor.

Voltando a Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), esses autores realizaram em seu estudo um comparativo entre os modelos de alinhamento estratégico encontrados na literatura, como: o modelo de Hambrick e Cannella (1989), Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992), Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000) e Labovitz e Rosansky (1997), muitos, voltados às micro e pequenas empresas.

### **2.3 Micro e Pequena Empresa (MPE)**

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – MPEs instituída em dezembro de 2006, por meio da Lei Complementar Federal no. 123/2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a serem dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o artigo 966 da Lei no. 10.406 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I - No caso de microempresa, aufera em cada ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II – No caso de empresa de pequeno porte, aufera em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) – redação dada pela LC no. 155/2016 com efeitos a partir de janeiro de 2018.

Para fins de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, poderão ser auferidas receitas no mercado interno até o limite previsto conforme o caso, e, adicionalmente, receitas decorrentes da exportação de mercadorias ou serviços, inclusive quando realizada por meio de comercial exportadora ou da sociedade de propósito específico, desde que as receitas de exportação também não excedam os referidos limites de receita bruta anual.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas aos pequenos negócios, dividiu em segmentos por faixa de faturamento, sendo:

**Quadro 6. Segmentos por faixa de faturamento**

<b>Segmento</b>	<b>Faturamento</b>
Micro Empreendedor Individual	Faturamento anual de até R\$ 81 mil;
Micro Empresa	Faturamento anual de até R\$ 360 mil;
Empresa de Pequeno Porte	Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
Pequeno Produtor Rural	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões.

Fonte: Adaptado SEBRAE (2018).

O IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística divulgaram por meio de uma pesquisa realizada PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, durante os anos 2009 a 2013, os negócios dos empregadores e os que trabalham por conta-própria, dos quatro setores de atividade adotados, sendo eles:

Indústria;

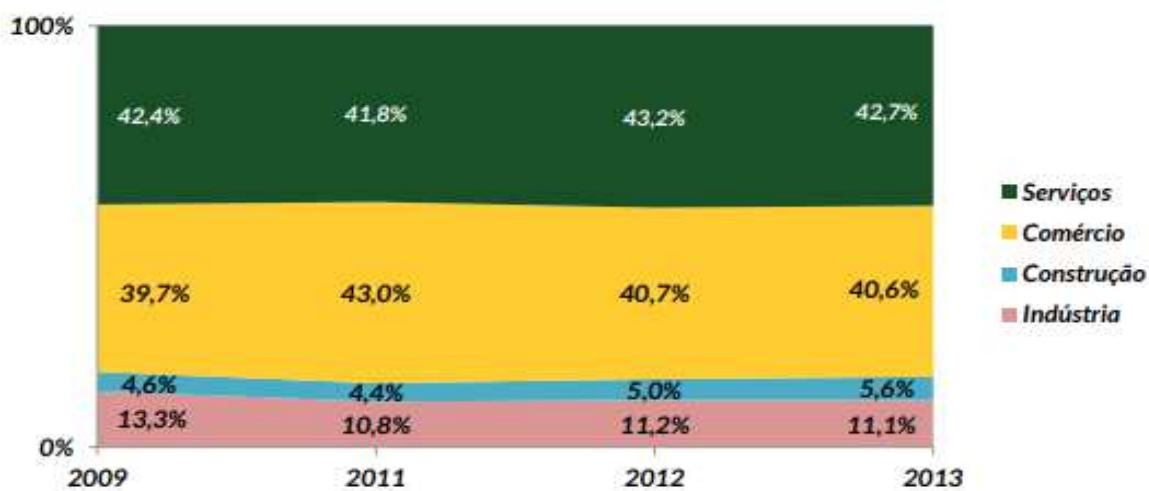
Construção;

Comércio; e,

Serviços.

Dos últimos dados disponibilizados pelo IBGE, das informações da PNDA 2013 os setores das atividades estavam distribuídos da seguinte forma no Brasil (em %):

**Figura 3. Distribuição dos empresários por setor de atividade, no Brasil (em %)**



Fonte: Sebrae, a partir de processamento dos dados do IBGE (PNAD 2009 a 2013).

Outra informação para contextualização do tema abordado nesta pesquisa, é em relação aos segmentos de atividades, conforme **Figura 4**.

**Figura 4. Empresários - principais segmentos de atividade em 2013**

Indústria	Pessoas	(%)	Construção	Pessoas	(%)
Confecção de vestuário	109.515	16%	Construção	338.882	100%
Produtos de Metal	63.831	9%	Aluguel de equipamentos para construção	529	0,2%
Móveis	56.157	8%			
Edição e gráfica	53.579	8%			
Alimentos	43.965	7%			
Diversos (Bijuterias, Joias, Bolas, Brinquedos etc.)	41.778	6%			
Máquinas e Equipamentos	39.206	6%			
Produtos de Madeira	35.359	5%			
Malharia/Bordados	26.002	4%			
Pedras e Rochas ornamentais, cimento, gesso	22.203	3%			
Outros	181.626	27%			
<b>TOTAL</b>	<b>673.221</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>339.411</b>	<b>100%</b>

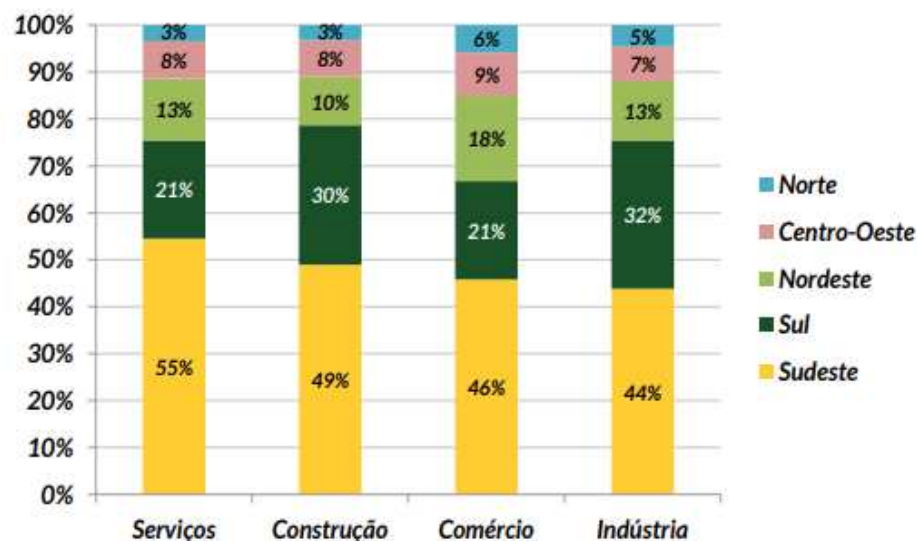
  

Comércio	Pessoas	(%)	Serviços	Pessoas	(%)
Alimentos	531.489	22%	Bares e lanchonetes	514.635	20%
Vestuário	370.329	15%	Serviços às empresas	305.285	12%
Reparação de veículos	295.505	12%	Cabeleireiro	275.626	11%
Material de construção	160.515	7%	Serviços de saúde	236.593	9%
Atacado (diversos)	144.169	6%	Transporte de carga (frete)	158.481	6%
Farmácia e perfumaria	108.703	4%	Serviços de engenharia	112.620	4%
Diversos (Bijuterias, brinquedos etc.)	103.030	4%	Transporte de passageiros	112.207	4%
Cine, foto e som	96.457	4%	Imobiliária	90.454	3%
Ambulante	88.832	4%	Informática	77.569	3%
Armarinho	71.254	3%	Serviço de xerox, toto, carimbos etc.	72.874	3%
Outros	486.654	20%	Outros	632.123	24%
<b>TOTAL</b>	<b>2.456.937</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.588.467</b>	<b>100%</b>

Fonte: SEBRAE, a partir de processamento dos dados do IBGE (PNAD 2013)

Esta mesma pesquisa evidenciou a distribuição das empresas, por região.

**Figura 5. Empresários – distribuição por regiões do País (2013)**



Fonte: SEBRAE, a partir de processamento dos dados do IBGE (PNAD 2013)



Kassai (1997) descreve que as pequenas empresas vêm desempenhando um papel importante na economia, ainda que ressaltado em uma época de transição, ruptura e crise, além de por vezes apresentar por alguns, como uma provável solução para o problema de níveis crescentes de desemprego ou como um modelo de flexibilidade em uma economia globalizada.

Campos e Gáudio (2014), destacam que no contexto atual da economia, observa-se que as pequenas e médias empresas (PME) e microempresas têm grande importância socioeconômica no Brasil no que diz respeito à geração de riqueza e empregos para a população.

Segundo os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quando o instituto fez um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva das empresas brasileiras, as micro e pequenas empresas demonstraram serem as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, já que respondem por 53,40% do PIB deste setor.

No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas é de 22,50% e se aproxima das médias empresas que representa 24,50%. E no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional 36,30% tem origem nos pequenos negócios. (SEBRAE Mato Grosso, 2014).

Lorga e Opuszka (2014) demonstraram em seus estudos, os aspectos tratados às MPE's por meio da Constituição Federal CF/88 que buscou proporcionar um tratamento diferenciado, no sentido de dar acesso e permanência no mercado, para assim garantir-lhes a livre iniciativa, a livre concorrência e a igualdade material, mas que a contra ponto essas empresas sempre viveram na expectativa de usufruir mais dos direitos constitucionais que lhes foram apresentados, porém com as imperfeições da efetividade e da aplicabilidade são superados com o tempo quando viabilizados por uma adequada interpretação de valores, princípios e regras que consolidam o regime jurídico econômico nacional.

Stábile, Bezerra e Dias (2017), destacam que é importante ressaltar que para as MPE's permanecerem no mercado, diante do ambiente organizacional competitivo, onde mudanças ocorrem, é necessário conhecer os processos internos e se antecipar ao ambiente externo, o que torna essencial para a sobrevivência dessas empresas no mercado.

Souza e Qualharini (2007) recomendam inicialmente para micro e pequenas empresas que não adotam um planejamento estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada, que irá ajudar de um modo eficaz a gestão da empresa, seja por meio de formulários que ajudam no aproveitamento de informações para a criação e execução da análise do ambiente externo e interno, como também, a criação de uma estratégia racional com relação às particularidades e objetivos do modelo do negócio.

A seguir, um estudo mais específico a respeito do setor têxtil, cujas informações se tornaram essenciais nesse estudo e na justificativa do tema proposto.

## 2.4 Setor Têxtil

Para Padilha (2009), o desenvolvimento da indústria têxtil, não depende apenas da produção e do consumo, e que paralelamente há necessidades de mão-de-obra capacitada, de canais de distribuição, de estradas, de portos, do aperfeiçoamento das indústrias de equipamentos e máquinas, de empresas de manutenção, de peças de reposição, além de infra-estrutura adequada.

Fujita e Jorente (2015) destacam que a trajetória histórica e cultural do setor têxtil e de confecção brasileiro demonstra um processo de mudança constante, sendo que o Brasil vive uma invasão de produtos importados asiáticos, e que no histórico do setor têxtil, pode-se ressaltar a tecnologia como fator estratégico para mudanças e desenvolvimento.

Bruno (2017) em sua catalogação publicada sobre o tema, “A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção”, descreve que durante mais de uma década, vantagens competitivas centradas no trabalho de baixo custo reconfiguraram a geografia da produção mundial, e que mudanças qualitativas sinalizam o aumento de complexidade dos sistemas produtivos, formando assim um novo ambiente competitivo para as indústrias.

Após esses conceitos e definições a respeito do setor têxtil, a cadeia produtiva e de distribuição têxtil, bem como, sua confecção, são ilustradas na **Figura 6**:

Figura 6. Cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção



Fonte: Adaptada da ABIT (2015-2018)

Rangel, Silva e Costa (2010) expõem que a indústria têxtil<sup>1</sup> utiliza em seus processos fabris, inúmeros tipos de fibras naturais e químicas, sendo que o algodão e o poliéster são as duas principais fibras utilizadas em escala mundial, e que no Brasil, predomina o uso do algodão, enquanto que, nos demais países, predomina o uso de fibra sintética de poliéster.

Na revista on-line de número 73 referente ao 3º trimestre de 2009, da empresa Textília – Têxteis Interamericanos, destacou-se que um dos poucos países do mundo a possuir uma cadeia têxtil que produz fibras, fios, tecidos e confecções é o Brasil, porém para se manter entre os líderes têxteis mundiais de forma competitiva, precisa escolher entre

<sup>1</sup> Indústria têxtil diz respeito à fiação, tecelagem e acabamento. A cadeia têxtil engloba produção de fibras, indústria têxtil e indústria de confecções e artefatos têxteis.

ampliar a oferta de produtos de massa ou investir na criatividade e no design, baseado na inovação tecnológica.

Já na cartilha publicada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2015 a 2018), demonstra-se que o mercado têxtil e de confecção mundial são mais dinâmicos, realizando lançamentos constantes de produtos e serviços.

Na **Figura 7**, publicada nesta cartilha demonstra que o Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis.

**Figura 7. Produção mundial de têxteis e vestuário (2012)**

PRODUÇÃO MUNDIAL DE TÊXTEIS E VESTUÁRIO - 2012	Têxteis			Vestuário		
	Países	1000 ton	%	Países	1000 ton	%
	China/Hong Kong	43.152	54,0%	China/Hong Kong	23,696	49,7%
Índia	6.299	7,9%	Índia	3.391	7,1%	
Estados Unidos	5.000	6,3%	Paquistão	1.745	3,7%	
Paquistão	3.230	4,0%	<b>Brasil</b>	<b>1.215</b>	<b>2,5%</b>	
<b>Brasil</b>	<b>2.143</b>	<b>2,7%</b>	Turquia	1.200	2,5%	
Indonésia	1.945	2,4%	Coreia do Sul	1.021	2,1%	
Taiwan	1.861	2,3%	México	1.003	2,1%	
Turquia	1.527	1,9%	Itália	803	1,7%	
Coreia do Sul	1.445	1,8%	Malásia	746	1,6%	
Bangladesh	1.014	1,3%	Polônia	728	1,5%	
Vietnã	835	1,0%	Bangladesh	689	1,4%	
México	771	1,0%	Taiwan	654	1,4%	
Tailândia	749	0,9%	Romênia	553	1,2%	
Japão	579	0,7%	Indonésia	517	1,1%	
Itália	570	0,7%	Vietnã	451	0,9%	
<b>Subtotal</b>	<b>71.118</b>	<b>89,1%</b>	<b>Subtotal</b>	<b>38.413</b>	<b>80,6%</b>	
Outros	8.729	10,9%	Outros	9.240	19,4%	
<b>Total</b>	<b>79.847</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>47.653</b>	<b>100,0%</b>	

fonte: IEVVI

Fonte: Adaptado ABIT (2015-2018)

Outros dados importantes destacados na cartilha publicada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2015 a 2018), foram em relação aos diferentes aspectos de produção e a terceirização dos serviços, conforme exposto no **Quadro 7**.

**Quadro 7. Aspectos de produção e de terceirização dos serviços**

Aspectos de Produção	Terceirização dos Serviços
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das empresas altamente tecnológicas, o setor atinge 100 mil empresas, sendo 85% o segmento de confecções;</li> <li>- Diferentes modelos de produção: vertical, horizontal, facção, <i>private label</i>, etc.;</li> <li>- Vários segmentos com desafios específicos: fibras, tecidos, fios e linhas de costura, aviamentos, beneficiamento, lençóis, toalhas, roupas, tecidos técnicos e não tecidos;</li> <li>- Diferentes níveis tecnológicos: empresas com muita tecnologia e com pouco uso de mão de obra (como fiações e tecelagens);</li> <li>- Empresas intensivas em mão de obra como as confecções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa escala de produção das confecções;</li> <li>- Demanda crescente do mercado;</li> <li>- Processos de distribuição de pedidos (legítimos e ilegítimos);</li> <li>- Qualidade prejudicada devido à quarteirização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado da ABIT (2015-2018).

A **Figura 8**, ilustra como ocorre a quarteirização de serviços nos pedidos de distribuição, que vem ocorrendo por conta da demanda na necessidade de atender as grandes cadeias varejistas.

**Figura 8. Quarteirização de serviços**



Fonte: Adaptado da ABIT (2015-2018)

O assunto sobre a quarteirização dos serviços, foi tema publicado em maio de 2018 pela Agência de Notícias e Jornalismo da PUC-SP, tratado na 45ª edição do desfile de moda denominado “São Paulo Fashion Week”, que expôs que “um dos maiores problemas enfrentados no combate à escravidão no Brasil é a quarteirização do trabalho, e esta acaba por distanciar mais ainda a relação empregador-empregado, porém afirma Andrea Gondim, procuradora do trabalho e ativista contra o trabalho escravo que a terceirização é a única relação que deixa algo mais barato, mesmo com mais mão de obra”.

## 2.5 Terceirização de Serviços

Leite (2015) destaca que entre as transformações trazidas do novo modelo de produção conhecido como modelo Toyotista surgido na década de 70, este modelo visou à produtividade e adaptabilidade das empresas aos contextos de alta competitividade, propondo explicitamente a subcontratação de empresas.

Druck e Franco (2008) demonstram que no campo dos estudos acadêmicos a perspectiva de abordagem a terceirização tem sido analisada como parte do novo padrão de organização inspirado no toyotismo, sendo que Druck fez um estudo em 1999, e identificou que as abordagens são:

- a) Abordagem sobre a ótica da especialização flexível, que são as parcerias inter-empresas e com incentivos as micro e pequenas empresas;

b) Abordagem sobre a ótica de política de gestão flexível do trabalho, e que tem levado a precarização de condições de trabalho, do emprego e da saúde.

Grover et al. (1998) observaram que a natureza da terceirização evoluiu. Comparada com os anos 70, as práticas correntes de terceirização diferem nas seguintes maneiras:

- Um das grandes variedades de serviços estão sendo terceirizados;
- Os fornecedores de serviços estão aceitando maior responsabilidade e risco;
- A natureza do relacionamento com o fornecedor de serviço tem evoluído e, em muitos casos, tornou-se parceria;
- A intensidade e a complexidade da TI é maior, propiciando às organizações a opção de terceirizar em mercado competitivo de fornecedores de serviços.

Para Costa (2017) a terceirização constitui num mecanismo por meio do qual as empresas podem almejar ganhos de produtividade e competitividade, reduzindo os custos do trabalho além de ser uma forma de subcontratação, por meio de um processo mais amplo de desverticalização e desterritorialização da atividade produtiva, até então centrada na grande empresa.

Neto (1995) destaca que a empresa moderna, deve “focalizar” suas atividades e operações em seu *core business* que podem lhe trazer vantagens competitivas, especializando-se em unidades de negócios, reduzindo processos, enxugando estruturas e subcontratando outras fornecedoras que podem ser consideradas complementares ou acessórias.

A Súmula 331 do TST, de 27 de maio de 2011, Brasil (2011), que trata da legalidade no contrato de prestação de serviço, foi substituída pela nova lei de terceirização.

Terceirização de acordo com o tipo de atividade na qual a mesma está inserida, pode ser:

- a) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores);
- b) a terceirização de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço;
- c) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Existem quatro possibilidades de terceirização:

- (a) ligados à atividade-fim da empresa, como produção, distribuição, operação, vendas;
- (b) não ligados à atividade-fim da empresa, como publicidade, limpeza, manutenção, contabilidade, serviços jurídicos;
- (c) terceirização de atividades de suporte à empresa, como: treinamento, seleção, pesquisas;
- e
- (d) substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

O novo projeto (vide lei 13.429/2017), amplia a segurança jurídica dos trabalhadores terceirizados, uma vez que regulamenta suas atividades. Desta feita, as empresas que contratam seus serviços, por exemplo, são obrigadas a fiscalizar se os direitos desses funcionários não estão sendo violados.

Uma pesquisa realizada com 235 indústrias em 2015 pela FIESP, demonstrou o cenários de contratações dos serviços de terceirização conforme o **Quadro 8**.

**Quadro 8 – Cenário de contratações de serviços de terceirização no Estado de São Paulo**

<b>Contratação</b>	<b>Tipo de Serviços</b>
73,20% - Das empresas pesquisadas já utilizaram serviços terceirizados;	59,80% - segurança e vigilância 55,40% - limpeza e/ou conservação 50,00% - montagem e/ou manutenção de equipamentos 45,60% - logística e transporte
13,60% - Das empresas pesquisadas, já utilizaram, mas deixaram de utilizar;	
13,20% - Das empresas pesquisadas, nunca utilizaram.	

Fonte: FIESP, 2015.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Dentre os principais objetivos das empresas, a implantação de um planejamento estratégico é uma das metas dos gestores e empreendedores, e para referenciar este trabalho no que tange a esse assunto, foi utilizado como material para discussão e comentário o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), objeto este de estudo do autor José Celso Contador em seu livro de 2008.

Segundo Contador (2008, p. 18):

O modelo de campos e armas da competição nasceu de uma idéia simples em separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as de interesse e as de não interesse, sendo as vantagens competitivas de interesse do cliente caracterizada como um campo da competição, que é representada pelos atributos dos produtos e da empresa valorizados e de interesse do cliente.

Nesta seção, será feita a fundamentação teórica discorrendo sobre os conceitos e passos adotados pelo modelo de Campos e Armas da Competição (CA), objeto este da pesquisa.

#### **3.1 Modelo de Campos e Armas da Competição**

Contador (2008, p. 18), destaca que:

O modelo CAC por de ser um modelo qualitativo e quantitativo, este oferece vantagens em relação a outros modelos, por ser adequado a entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar o grau de competitividade e formular a estratégia de negócio e operacionais.

O ponto inicial do modelo é ancorado, pelos campos de competição da empresa, e que são atrelados as armas e alvos da competição, e que lhe dão a vantagem competitiva conforme sejam percebidas pelo cliente ou pela empresa; daí a necessidade de compreendermos tais conceitos.

##### **3.1.1 Conceituação do campo da competição**



Para Contador (2008, p.19 e p.57) “campo da competição é o lócus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa, e estes são representados por 14 campos agregados em cinco macro campos”, conforme **Quadro 9**:

**Quadro 9. Campos da competição**

Macrocampo	Campos da Competição
Competição em preço	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preço propriamente dito; ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.</li> <li>2) Em 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.</li> <li>3) Em 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.</li> </ol>
Competição em produto (bem ou serviço)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) Em projeto do produto; desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às 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.</li> <li>5) Em 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.</li> <li>6) Em diversidade de produtos; oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.</li> </ol>
Competição em atendimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>7) Em acesso ao atendimento; proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que a dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.</li> <li>8) Em projeto do atendimento; desenvolver, ou almejar</li> </ol>

	<p>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.</p> <p>9) Em qualidade do atendimento; oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (atendimento refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente)</p>
Competição em prazo	<p>10) Em prazo de entrega do produto; ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que a dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.</p> <p>11) Em prazo de atendimento; atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que a dos concorrentes (o ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).</p>
Competição em imagem	<p>12) Do produto e da marca; oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos 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.</p> <p>13) 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.</p> <p>14) Em responsabilidade social; ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.</p>

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Ainda segundo Contador (2008, p. 24), “dentre os principais conceitos, temos que descrever também o que representa produto, consumidor e cliente”.

Portanto, produto é o resultado de um processo de produção ou da execução de um trabalho, onde o consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos

ou serviços como destinatário final, e cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utilizam de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviços.

Assim sendo, campo da competição é o campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva, e campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa, onde as armas se referem às ferramentas e meios utilizados para fidelizar o cliente, como também, melhorar o desempenho da empresa.

Conforme Sacconi (1996, p. 180) competir significa:

Disputar com outro (s), com objetivo de alcançar um mesmo fim;

Rivalizar; pretende igualar;

Caber; pertencer por direito;

Caber; ser da competição ou das atribuições de.

Caber; ser de obrigação de.

Considerando que vantagem competitiva está relacionada à escolha da empresa onde deseja competir e desempenhar a sua estratégia de negócio cabe reforçar que, de acordo com Sacconi (1996, p. 237), desempenhar significa: “resgatar readquirir, cumprir, executar, representar, encenar, fazer um belo papel”.

Desta forma, diante dos conceitos primordiais expostos, outro muito importante também é, saber distinguir as armas da competição sendo estas, ferramentas de desempenho da empresa, cuja relevância se faz necessária estudar a partir dos conceitos a respeito de arma e alvo da competição.

### 3.1.2 Conceituação de arma e alvo da competição

Para Contador (2008, p.20), “arma é qualquer atividade ou recurso da empresa, e arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e ou manter a vantagem competitiva”.

O que distingue um campo ou uma arma de competição é o interesse do cliente; se tiver interesse é um campo, caso contrário é uma arma.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa, e uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição; os campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição, às estratégias competitivas operacionais (CONTADOR, 2008, p. 78).

Para Contador (2008, p. 21), “as armas são classificadas por dois critérios distintos, de acordo com a sua natureza e de acordo com sua relevância”.

De acordo com sua natureza são classificados em 4 grupos, sendo: armas de produção, armas de atendimento, armas de planejamento e armas de apoio, conforme **Quadro 10**.

**Quadro 10. Armas da competição quanto sua natureza**

Arma da Competição	Natureza
Armas de produção	Automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, estudo do trabalho, logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação da qualidade, sistema de PCP, administração de materiais.
Armas de atendimento	Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, monitoramento da satisfação do cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento com cliente.
Armas de planejamento	Sistema de inteligência competitiva, formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto da embalagem.
Armas de apoio/administrativa	Estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia da informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal

Fonte: Adaptado de Contador (2008, p.83)

Segundo Contador (2008), outro ponto central do modelo CAC é a determinação das armas que são relevantes para propiciar competitividade à empresa, sendo que após a empresa ter definida sua lista de armas da competição por meio das quatro etapas

citadas abaixo, é necessário classificar as armas da competição da empresa segundo sua relevância para o alcance das vantagens competitivas almejadas.

### Quadro 11. Etapas de definição das armas de competição

Etapa	Descrição
1ª etapa	Selecionar na relação de armas que consta no modelo CAC todas as atividades e recursos que tem potencial para serem armas da competição da empresa;
2ª etapa	Validar e complementar a lista de armas por meio de consultas às diversas áreas da empresa;
3ª etapa	Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa; e
4ª etapa	Identificar no universo de armas, por meio da análise de conteúdo, as que constituirão o conjunto de armas da competição da empresa.

Fonte: Adaptado Contador (2008, p. 88)

Quanto a sua relevância, primeiro deve-se identificar o conjunto de armas utilizadas pela empresa, e em seguida aquelas utilizadas com maior frequência pelas diversas áreas da empresa, feita por meio da matriz de priorização, classificadas, como relevantes, semi-relevantes e irrelevantes.

Para Contador (2008, p.91) os critérios de relevância são determinados e definidos de acordo com o **Quadro 12**:

### Quadro 12. Critérios de relevância das armas de competição

Armas de Competição	Critérios de Relevância
Armas Relevante	É uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir.
Armas Irrelevantes	É uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não lhe proporciona vantagem competitiva no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante.
Armas Semi-relevantes	É uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona mediana vantagem competitiva no seu campo da competição.

Fonte: Adaptado de Contador (2008, p.91)

#### 3. 1.2.1 Relevância das armas para a competição da empresa:

A relevância das armas da competição é determinada pelo campo da competição em que a empresa irá atuar; como citado acima, as armas da competição podem ser classificadas como relevante, semi-relevante ou irrelevante para competição.

Os métodos para determinar a relevância das armas da competição, são quantitativos sendo: por matriz de priorização das armas e pelo índice de Nihans.

A matriz de priorização das armas é definida por Contador (2008, p. 92), como:

Um meio de uma matriz quadrada, que contém todas as armas da competição da empresa (lista das armas da competição da empresa) nas linhas e nas colunas, sendo que 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, conforme o próprio autor, 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 que a arma da coluna?”. Se for muito mais relevante, atribuir peso 2; se for mais relevante, peso 1; se for de mesma relevância, peso 0; se for menos relevante, peso (-1), e se for muito menos relevante, peso (-2).

Após as definições dos pesos das células de cada linha, estes são somados, possibilitando ordenar as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e assim gerar o *ranking* de relevância.

No método de índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, e para usá-lo é necessário adicionar uma constante à coluna da soma dos pesos de cada arma; neste 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 mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice).

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

Outro conceito importante está na definição do alvo, que, de acordo com Sacconi, (1996, p. 35), representa “ponto em que se deseja acertar; escopo e objetivo”.

Para Contador (2008, p. 22) “o alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas”.

O alvo é o objetivo de uma arma da competição, e é neste objetivo que uma arma da competição deve mirar.

Além do alvo principal que esta relacionada, ao campo da competição em que a empresa deseja atuar, pode também a empresa mirar seus esforços no alvo coadjuvante, existente em decorrência de certas situações, para melhor objetivá-las.

Os alvos das armas relacionados aos campos da competição são:

**Quadro 13. Alvos das armas associados ao campo de competição**

<b>Campo da competição</b>	<b>Alvo do campo da competição</b>	<b>Alvo coadjuvante</b>
Competição em preço: Preço propriamente dito Condições de Pagamento Prêmio e/ou promoção	Produtividade    Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto: Projeto do produto Qualidade do produto Diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento: Acesso ao atendimento Projeto do atendimento Qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo: Prazo de entrega do produto Prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem: Do produto e da marca De empresa confiável Em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade Social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade Social

Fonte: Contador (2008, p. 101)

Nunes Pinto (2016), demonstrou os nove alvos das armas previstos pelo modelo CAC e os campos da competição aos quais estão associados, da seguinte forma:

**Quadro 14. Alvo das armas e campos da competição associados**

<b>Alvo das Armas</b>	<b>Campo da Competição ou Macro-Campo</b>
Produtividade	Preço
Novidade	Projeto de produto e Projeto de atendimento
Qualidade no processo	Qualidade do produto e Qualidade do atendimento
Flexibilidade	Diversidade de produtos
Acessibilidade	Acesso ao atendimento
Velocidade	Prazo
Desejabilidade	Imagem do produto e da marca
Confiabilidade	Empresa Confiável
Responsabilidade Social	Responsabilidade Social

Fonte: Nunes Pinto (2016)

### 3.1.3 Aplicabilidade do Modelo CAC

Diante das definições e conceitos do modelo de campos e armas da competição, é possível compreender a aplicabilidade do seu uso, que contribui para:

Entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;

Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes;

Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa;

Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa;

Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa;

Definir estratégias competitivas operacionais da empresa;

Alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa;

Determinar as competências essenciais e o core business da empresa; e



Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

### 3.1.4 As variáveis quantitativas do modelo CAC

O diferencial do modelo CAC conforme citado anteriormente, é que este modelo abrange tanto o aspecto quantitativo, como também o aspecto qualitativo, determinado pela tipologia analógica e simbólica, por utilizar-se de conceitos qualitativos e variáveis matemáticas.

Contador (2008), define que, a parte analógica está na forma de conceber, os campos da competição como representantes da estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição como representantes da estratégia competitiva operacional.

Pode-se definir também que, além dos alvos da competição representantes dos objetivos das armas relevantes, esta, é a parte qualitativa do modelo; onde, a parte simbólica para o autor, está nas variáveis matemáticas que servem para medir diversos elementos constituídos no modelo CAC.

São 7 as variáveis matemáticas do modelo CAC, sendo duas primárias, três fundamentais e três terciárias, são determinadas e representadas da seguinte forma:

**Quadro 15. Variáveis matemáticas do modelo CAC**

Variáveis	Determinação/condição
Primárias	São as que dependem de dados obtidos por meio da intensidade das armas e grau de competitividade;
Fundamentais	Constituem a essência do modelo quantitativo por meio da intensidade média das armas, foco e dispersão, são fundamentais devido a serem utilizadas em todas as aplicações do modelo, e serem premissas para as variáveis terciárias;
Terciárias	Representam o aproveitamento e poderio competitivo.

Fonte: Contador (2008, p.109)

As descrições das variáveis citadas acima são:

#### **Variáveis Primárias**

a) Grau de competitividade: é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, é que é medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurado por uma rentabilidade satisfatória que possibilite ao alcance de uma ou mais vantagens competitivas; caracterizada por uma constatação de um fato.

b) Intensidade da arma: é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, como também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma, e que são avaliadas em cinco níveis, através de um questionário estruturado, em que o nível 5 corresponde à arma no seu estado mais evoluído, o nível 1 corresponde à arma no seu estado mais simples, e o nível 0 corresponde que a arma não é utilizada pela empresa.

### **Variáveis Fundamentais**

Foco: é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhida para competir, e é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas.

O foco será maior, quando maior for à intensidade das armas, que é o valor correspondente da média da intensidade das armas relevantes, dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas.

b) Dispersão: é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, e é medida pela aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir, calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas.

c) Intensidade média das armas: é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes, e que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa.

### **Variáveis Terciárias**

a) Aproveitamento: é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição.

b) Poderio Competitivo: Num conjunto de campos da competição, é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

### 3.1.5 A validação do modelo CAC

O método de pesquisa adotado para validação da tese do modelo de campos e armas da competição foi o experimental-estatístico.

O autor afirma que é experimental porque permite conclusões que propicia ao pesquisador maior controle sobre o estudo, e provas das relações de causa e efeito; e estatístico, devido explicar a partir da análise da amostra, como as empresas competem, além de possibilitar a formulação de hipóteses para obtenção dos objetivos das pesquisas realizadas nas empresas.

Para a realização dos testes, análise dos resultados e conclusões parciais, se faz necessário:

Analisar os vieses;

Definir o indicador para medir o grau de competitividade;

Analisar a influência na competitividade das empresas, com a estratégia competitiva de negócio, através dos campos escolhidos em cada par/produto/mercado.

Calcular as variáveis intensidade das armas, foco e dispersão; e

Analisar a influência na competitividade das empresas, com a estratégia competitiva operacionais, através das variáveis, intensidade, foco e dispersão.

Os passos metodológicos para validar o modelo são:

1º. Formulação do problema e fixação de objetivos;

2º. Definição do método de pesquisa;

3º. Formulação das hipóteses e dos respectivos testes estatísticos;

4º. Caracterização do universo da pesquisa;

5º. Preparação e aplicação dos questionários;

6º. Realização dos testes de hipóteses, análise dos resultados e conclusões parciais; e

## 7º. Conclusões finais.

O modelo CAC foi testado por várias hipóteses, onde o autor destaca que pela metodologia científica, a verificação dos fatos/fenômenos, é feita por meio de hipóteses, que de devem serem validadas pelas observações e baseadas em uma teoria.

Através dos conceitos teóricos do modelo CAC, o autor formulou as hipóteses citadas abaixo, e testou-as por meio de métodos estatísticos de verificação.

**Quadro 16. Hipóteses testadas no modelo CAC**

Hipótese 1:	Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.
Hipótese 2:	O foco tem grande influência na competitividade da empresa.  A dispersão não influencia a competitividade da empresa.  A influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrência da influência do foco.  O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa
Hipótese 3:	Quatro são os condicionantes da competitividade da empresa: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha apropriada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par/produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes, e irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes, e definir sua intensidade; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.
Hipótese 4:	A configuração dos campos da competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.
Hipótese 5:	O modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas utilizadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar as medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.

Fonte: Contador (2008, p.132)

Pela concepção do modelo CAC, a estratégia operacional e 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 da própria empresa num mercado.

A estratégia competitiva de negócio evidencia a visão externa da empresa, sendo aquela que tem relação aos clientes e aos concorrentes, que é representada pelos campos da competição e pelos campos coadjuvantes de cada par/produto/mercado.

A estratégia competitiva operacional, é definida pelos departamentos ou as áreas funcionais da empresa, representada pela escolha das armas a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes.

Com a verificação das hipóteses definidas no grupo 2, pode-se constatar que o foco tem grande influência na competitividade da empresa, e que sozinho explica 79% do fenômeno de competitividade, ao contrário da dispersão que não influencia a competitividade da empresa.

A intensidade média das armas é decorrência da influência do foco, sendo que se aumentar a intensidade das armas relevantes, aumenta o foco, e aumentar a intensidade das armas irrelevantes aumenta a dispersão.

Baseada na tese do modelo CAC, para a empresa se tornar mais competitiva deve aumentar o foco por meio da implementação de medidas que elevem a intensidade das armas relevantes e diminuir a dispersão reduzindo a intensidade das armas irrelevantes, gerando assim simultaneamente aumento da eficácia competitiva e da eficiência operacional da empresa.

### 3.1.6 Estratégia competitiva

De acordo com Porter (1980), citado por Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos.

Estratégia conforme Sacconi (1996, p. 312), “é a ciência e arte de planejar o melhor meio de realizar alguma coisa na guerra, dirigindo operações militares em grande escala; ou seja, qualquer plano hábil e cuidadosamente elaborado para atingir determinado fim”.

Para Contador (2008, p. 33), o modelo de campos e armas da competição voltado à estratégia de negócio é aquela que:

Empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, que versa basicamente em: 1) definição da empresa almejada; 2) definição da linha de produtos; 3) definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto; e 4) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

Frezatti *et al* (2009, p. 58) descrevem que “as estratégias decorrem de uma análise integrada da entidade e correspondem a definir como os recursos serão alocados para atingir certo objetivo”.

Em relação à estratégia operacional, esta, assume a forma da estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas à empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio, sendo que a condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa.

Os autores citam também a importância da estratégia de posicionamento, que é a definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou aos anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores em termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem.

Contador (2008, p. 39) define que competitividade é a:

Capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas; e sendo a competitividade por essa definição, medida em relação às empresas concorrentes, conclui-se que ela fica restrita ao interior de um segmento econômico.

Quanto a Vantagem Competitiva, também é enfatizada no modelo de campos e armas da competição, como sendo “uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior, tendo apenas vantagem competitiva nos campos de competição” (CONTADOR, 2008, p. 46).

Desta forma, como medir a vantagem competitiva? Como citado por Contador (2008 p. 49), “vários autores discordam do uso de indicadores de resultado financeiro e pregam que a competitividade deve ser medida por um indicador de participação de mercado”.

Segundo o próprio autor, apesar da diversidade de pensamentos, que gera enorme diversidade de indicadores, há consenso entre muitos autores quando ao critério de mensuração da competitividade – ela deve ser medida por um ou alguns indicadores de resultado, porém muitas vezes, há discordância sobre a natureza do indicador.

Com isso, entre os indicadores mais utilizados, encontram-se: resultado econômico-financeiro, participação de mercado, rentabilidade dos acionistas, valor das ações negociadas em bolsa e valores da empresa. Podem ser denominados genericamente por indicadores de resultado.

Há, por outro lado, alguns que pensam de forma diferente – a competitividade deve ser medida por indicadores internos, como qualidade, produtividade e custo. Podem ser denominados genericamente por indicadores internos de competitividade.

Contador (2008, p. 51) descreve que a pesquisa do modelo de campos e armas da competição é “quantitativo, onde a competitividade precisa necessariamente ser medida”.

Com isso, a competitividade é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade. Assim, grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Em relação ao resultado deve ser medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurando assim uma análise precisa a respeito da rentabilidade.

Os indicadores de mercado freqüentemente utilizados são a variação absoluta ou a variação percentual num determinado período de tempo, do faturamento, da receita líquida, do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Conforme Contador (2008, p. 53):

A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior á da média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da media do setor.

Para medir o grau de competitividade, a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos, com o qual conseguirá comparar-se á concorrentes e avaliar os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade ao longo do tempo, deve ser submetido a um processo de validação.

Para Sacconi (1996, p. 185) concorrente significa “competição; rivalidade; grande número de pessoas que se dirigem simultaneamente para o mesmo ponto”; já para Contador (2008, p. 54), “concorrente é a empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercadoria”.

Dentre os principais objetivos das empresas, a implantação de um planejamento estratégico é uma das metas dos gestores e empreendedores, e para referenciar este trabalho no que tange a esse assunto, foi utilizado como material para discussão e comentário o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), objeto este de estudo de Contador (2008).

Para Contador (2008, p. 18):

O modelo de campos e armas da competição nasceu de uma idéia simples em separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as de interesse e as de não interesse, sendo as vantagens competitivas de interesse do cliente caracterizada como um campo da competição, que é representada pelos atributos dos produtos e da empresa valorizados e de interesse do cliente.

Portanto, campo da competição é o campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva, e campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa, onde as armas se referem às ferramentas e meios utilizados para fidelizar o cliente, como também, melhorar o desempenho da empresa.



## 4. MÉTODO

Esta seção demonstra a proposta da pesquisa quanto a sua abordagem, características, população e amostra, objeto do estudo, instrumentos utilizados, e os procedimentos de coleta de dados, além do perfil das empresas pesquisadas.

### 4.1 Classificação da pesquisa

A metodologia é o processo da pesquisa adotado para elaboração de um determinado assunto, que deve ser seguido para responder os problemas em questão, conseguindo alcançar objetivos do trabalho de forma clara e objetiva.

Andrade (2009) descreve a pesquisa como conjunto de procedimentos sistemáticos que tem por objetivo encontrar a solução para determinado problema, através da utilização de métodos científicos.

Complementando tal descrição, Gil (2010, p. 66) afirma que:

A pesquisa, é desenvolvida mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e outros procedimentos científicos, onde se desenvolve ao longo de um processo, desde sua justificativa, a formulação de um problema, os objetivos, como também o método utilizado, seu referencial teórico e os resultados obtidos com o trabalho.

Portanto, a metodologia, deve buscar apresentar os procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa, os elementos que serão abordados durante a pesquisa, bem como os resultados apresentados, demonstrando a importância do tema e seu valor para justificar sua escolha.

Em relação à questão de pesquisa, Gil (2010, p. 68) apresenta certas regras práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: “O problema deve ser formulado como pergunta, deve ser claro e preciso, empírico, suscetível de solução e, delimitado a uma dimensão viável, única e específica”.

Tal fato, da contextualização do problema feita previamente, é possível enunciar a questão de pesquisa por meio da seguinte pergunta: ***É possível desenvolver um procedimento descritivo com o propósito de identificar a empresa ou empresas fornecedoras que melhor alavanquem as vantagens competitivas da empresa***

***contratante, além de promover um melhor autoconhecimento das empresas fornecedoras?***

Diante da problemática a pesquisa deste trabalho é classificada como quali-quantitativa, que conforme citado por Creswell (2007) utilizou-se de técnicas qualitativas e técnicas quantitativas. As técnicas qualitativas corroboram para explicar as variáveis subjetivas amparadas pela teoria, e as técnicas quantitativas trazem contribuições por meio do tratamento dos dados, utilizados no modelo CAC.

A lógica da pesquisa é abdutiva, por ser caracterizada por uma mistura de lógicas indutivas e dedutivas.

Gregory e Muntermann (2011, p. 8) destacam que “a atividade abdutiva de criar uma teoria baseia-se em observações do mundo real que são indutivamente percebidas, além dos pontos de vistas teóricos, premissas e padrões conceituais que são dedutivamente inferidos”.

A estratégia de pesquisa deste trabalho é de estudo de caso múltiplos, que segundo Eisenhardt (1989), ao se utilizar os métodos de coleta de dados múltiplos, os mesmos, fortalecem o embasamento da teoria por triangulação das provas, e os dados quantitativos e qualitativos combinados permitem ao pesquisador exibir a sinergia das provas que estimulam perspectivas divergentes.

O objeto de estudo é a seleção de fornecedores, em MPE (micro e pequena empresa), que atuam como fábricas para indústria têxtil. As empresas pesquisadas atuam na região do Bom Retiro na cidade de São Paulo, bairro que ao longo do tempo, e destacado pela especialização produtiva no ramo de vestuário, especificamente nas etapas da costura e do comércio.

Os objetivos do estudo foram traçados considerando a colocação de Richardson et al. (2011, 40) que definem o objetivo como sendo:

O que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, ou seja, o autor deverá definir o que pretende com o trabalho de forma ampla, concisa e prática, devendo estar, geralmente, ligado a uma visão global do tema, estando relacionado ao conteúdo intrínseco do tema-problema, aos fenômenos com ele envolvidos, eventos que nele são observados e as ideias que devem ser estudadas, dividindo-se em geral e específicos.

O objetivo geral foi propor um procedimento descritivo com o propósito de identificar a empresa fornecedora que melhor alavanque as vantagens competitivas

da empresa contratante, além de mostrar às empresas fornecedoras como tornarem-se mais competitivas.

Esse objetivo geral da pesquisa foi desdobrado nos três seguintes objetivos específicos que são vistos não só como meio para se chegar ao objetivo geral da pesquisa, mas que também encerram, cada um, um fim próprio

A abordagem ao tema se justifica porque apesar da pesquisa ser baseada em estudo de caso, as empresas que atuam em um mesmo segmento, acaba utilizando-se de práticas e valores similares em relação aos concorrentes, principalmente nas micro e pequenas empresas que, por terem estruturas operacionais e administrativas simples, não possuem modelos estruturados de estratégia competitiva, e acabam espelhando-se em práticas de outras empresas.

De acordo com Richardson et al. (2011, p. 38), “a justificativa deve explicitar os motivos de ordem teórica e prática que justificam a pesquisa, buscando responder os seguintes aspectos: o modo como foi escolhido o fenômeno para ser pesquisado e como surgiu o problema levantado para o estudo”.

Como foi dito na Introdução, a abordagem da vantagem competitiva é mais completa que a dos critérios usuais, pois evidencia qual o conjunto de atributos do fornecedor que mais interessa à empresa: preço baixo, qualidade do produto ou imagem, para ficar restrito a alguns exemplos. Ressalta-se aqui que, essa abordagem foi inspirada no pensamento de Zaccarelli (2000, p. 91).

O objetivo do método utilizado, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 45) é:

Desenvolver um modelo conceitual que descreve as variáveis do objeto de pesquisa e como essas variáveis se inter-relacionam para dar maior compreensão ao conteúdo pesquisado. É conveniente que o modelo seja desenvolvido nas formas exploratórias, bibliográficas, documentais, de narrativa, descritiva, comparativa e indicativa.

Neste trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória, bibliográfica, descritiva e comparativa, de acordo com os seguintes autores.

Andrade (2009, p. 106), descreve a pesquisa exploratória como sendo:

A pesquisa que oferece o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Vergara (2009, p. 45) complementa afirmando que a pesquisa exploratória, “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2010, p. 29), a define como sendo:

A pesquisa elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

A pesquisa bibliográfica consiste na busca de ideias de diversos autores, sobre determinado assunto. Além, de mostrar novas abordagens do mesmo, de forma atualizada e de caráter promissor.

A pesquisa descritiva conforme Gil (2010, p. 32) “descreve as características de determinadas populações ou fenômenos”.

Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Exemplo: uma pesquisa referente a idade, sexo, procedência, eleição etc., exigindo do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade.

Triviños (2008, p. 112) descreve a pesquisa descritiva como sendo:

Os estudos que podem ser criticados porque pode existir ou não uma descrição exata dos fenômenos e de fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Em relação a pesquisa comparativa, a mesma tem a finalidade a realizar comparações com a finalidade de explicar semelhanças e diferenças.

Segundo Gil (2010, p.17) a pesquisa comparativa determina:

O método que utiliza a investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos. Podem também ser efetivadas envolvendo padrões de comportamento familiar ou religioso de épocas diferentes.

Assim sendo, mediante a esses esclarecimentos pode-se definir que este trabalho, utilizou-se em seu conteúdo secundário, de autores renomados na literatura nacional e internacional, cuja pesquisa foi embasada em trabalhos científicos, livros, artigos, revistas, periódicos, textos legais, dissertações de mestrado e teses de doutorado, fontes essas, que abordam o tema e que serão mencionados nas referências bibliográficas ao final deste artigo.

Quanto ao conteúdo primário, o mesmo, foi desenvolvido a partir de um estudo de caso, realizado em algumas empresas previamente escolhidas que servirão de base e objeto de pesquisa para o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Gil (2010, p. 37), “O estudo de caso é caracterizado por uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ou seja, está circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Será realizada a partir de levantamento de dados primários e secundários, que visaram corroborar os objetivos da pesquisa. Gil (2006) aponta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa é descritiva, com base nos procedimentos técnicos que serão utilizados, ou seja, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, que é o levantamento de dados.

Conforme De Sordi (2013), a pesquisa descritiva, expõe características de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

#### **4.2 Procedimento para seleção de fornecedores pela abordagem da vantagem competitiva**

O procedimento para seleção de fornecedores pela abordagem da vantagem competitiva adotado foi baseado nos constructos do modelo de campos e armas da competição (CAC).

Esse procedimento é apresentado no **Quadro 17**, no qual os seis primeiros passos foram propostos por Contador et al. (2012). Esse procedimento responde ao primeiro objetivo específico do presente trabalho.

**Quadro 17. Procedimento para seleção de fornecedores pela abordagem da vantagem competitiva fundamentado no modelo CAC**

Passo	Descrição
1	Identificação do par produto/mercado para o qual a empresa busca um fornecedor
2	Identificação dos campos da competição e coadjuvantes para o par produto/ mercado da empresa contratante
3	Identificação das armas da competição relativas à empresa/produto a ser fornecido
4	Determinação da relevância das armas da competição para cada campo da competição identificado no Passo 2.
5	Avaliação da intensidade das armas de cada um dos potenciais fornecedores, feita por eles próprios.
6	Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão em cada campo da competição de cada potencial fornecedor
7	Determinação da intensidade das armas que resulte valores ideais para o foco-conjunto e dispersão-conjunta, considerando esses campos simultaneamente
8	Determinação do esforço necessário para cada potencial fornecedor alcançar a intensidade das armas que resulte no valor ideal do foco-conjunto, feita por eles próprios
9	Auditoria da empresa contratante sobre o resultado do Passo 8
10	Análise para escolha o fornecedor que mais pode contribuir para a vantagem competitiva da empresa contratante

Fonte: Contador et al., 2012

A identificação do par produto/mercado para o qual a empresa busca um fornecedor deve ser feito por meio de critérios econômicos de forma a identificar aquele par que possua grande representatividade na formação dos custos de fornecimento.

A Identificação dos campos da competição e coadjuvantes para o par produto/ mercado da empresa contratante deve ser feito pela própria empresa.

Para isso, deve-se enviar um questionário à empresa com a descrição dos 14 campos da competição de modelo CAC para que a empresa faça a sua indicação. Uma configuração com um campo da competição e dois campos coadjuvantes é bastante usual, facilita o cálculo das variáveis matemáticas envolvidas com o processo de escolha do fornecedor.

Na identificação das armas da competição relativas à empresa/produto a ser fornecido deve-se considerar o tipo de segmento de negócio envolvido, uma vez que é quem determina sua identificação. Ou seja, um mesmo segmento de negócio possui o mesmo conjunto de armas da competição.

A determinação da relevância das armas da competição para cada campo da competição identificado no Passo 2 deve ser feita pelo próprio pesquisador, dada a necessidade de conhecimento de técnicas específicas para isso.

A avaliação da intensidade das armas de cada um dos potenciais fornecedores é um ponto crucial do processo e deve-se cuidar para que as empresas a façam com a maior precisão possível e de forma homogênea para que reflitam com exatidão as possíveis diferenças existentes na capacitação técnica das empresas concorrentes.

O cálculo das variáveis do modelo CAC relacionadas no Passo 6 já foi devidamente abordado no Referencial teórico e não apresenta dificuldades.

Para a implementação do Passo 6, é necessário entender os conceitos de foco-conjunto e dispersão-conjunta.

São variáveis matemáticas derivadas da classificação de relevância de cada arma da competição quando feita considerando simultaneamente todos os campos da estratégia operacional competitiva (o da competição e os coadjuvantes).

Essa classificação deve ser feita utilizando o procedimento inspirado em Raymundo et al. (2014), o foco-conjunto indica quão preparada a empresa se encontra, em termos de sua capacitação interna, para tornar-se uma forte competidora nos campos da competição considerados pela contratante, ou seja, mais preparada para alavancar suas vantagens competitivas.

O procedimento adotado, o qual é fornecido na seção 5.9, fornece também a intensidade das armas que resulte valores ideais para o foco-conjunto e dispersão-conjunta

A determinação do esforço necessário para um dado potencial fornecedor alcançar a intensidade das armas que resulte valor ideal para o foco-conjunto (Passo 8 do **Quadro 16**) é feita com base no procedimento fornecido por Contador (2011). Para isso, a empresa candidata, no momento em que avaliar a intensidade das suas armas, deve avaliar também o nível de dificuldade para aumentar a intensidade apenas das armas relevantes-conjuntas.

Essa avaliação deve ser feita segundo três níveis crescentes de dificuldade, identificados pelos números 2, 3 e 5, respectivamente. O nível de dificuldade ( $d_i$ ) para cada arma relevante-conjunta ( $i$ ) deve ser avaliado pelo custo, pelo tempo ou ainda pelas barreiras técnicas/culturais para intensificar essa arma. O esforço necessário ( $W$ ) para alcançar a intensidade ideal das armas será dado pela Equação X, onde  $RC$  representa o conjunto das armas relevantes (CONTADOR, 2011).

$$W = \sum_{i \in RC} \Delta I_i \cdot d_i \quad \text{Equação X}$$

A auditoria pela empresa contratante para a verificação do resultado apresentado pelos potenciais fornecedores (Passo 9 do **Quadro 16**) deve ser feita para assegurar que, tanto a avaliação da intensidade das armas, como a avaliação do esforço para intensificar cada arma foram feitas de forma acertada.

É importante citar também que, como existem cerca de 20 armas relevantes-conjunta, essa auditoria não acarreta dificuldade maior do que aquela exigida pelos procedimentos usualmente adotados na avaliação de fornecedores.

A análise para escolha do fornecedor que mais pode contribuir para a vantagem competitiva da empresa contratante (último passo do procedimento do **Quadro 16**) deve ser feita com base nos valores de  $W$ , dos focos-conjuntos e dos focos individuais que cada potencial fornecedor apresenta em cada campo da competição que representa a estratégia competitiva da empresa contratante.

Evidentemente, a contratante pode considerar, na sua decisão, outros fatores a seu critério, como localização de cada fornecedor em relação a sua e custo do fornecimento, por exemplo.

A justificativa para a adoção do foco-conjunto, como base do procedimento para seleção de fornecedores, se sustenta no trabalho de Nunes Pinto (2016), onde se mostra que a tese do modelo CAC, que foi edificada em função do foco no campo da competição apenas, pode ser estendida para o foco-conjunto, que representa de forma mais completa a estratégia de resultados da empresa do que o primeiro.



## 5. APLICAÇÃO DO MODELO CAC NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Diante da proposta do segundo objetivo específico de demonstrar a aplicabilidade do modelo CAC na atividade de seleção de fornecedores em um segmento de negócio, foi necessário adaptá-lo há um estudo de caso múltiplo.

Para a aplicabilidade do modelo CAC no segmento escolhido, foram identificados o par/produto/mercado e os campos de competição definidos pela empresa contratante, em seguida demonstrou-se as armas de competição, suas relevâncias em cada campo adotado, as avaliações das intensidades dessas armas, e os respectivos cálculos das variáveis.

### 5.1 A empresa contratante

As indústrias brasileiras, especificamente no ramo têxtil operam por meio de manufatura, onde buscam constantemente obtenção de melhores resultados. Algumas empresas por gestão estratégica optam pelo modelo de negócio híbrido. A implantação de um sistema híbrido de produção visa desenvolver alternativas que maximize o resultado, além de aumentar suas possibilidades de adentrarem a novos mercados.

A empresa escolhida para a aplicação do processo de seleção de fornecedores apresentado no **Quadro 17** foi a Cia Hering. Procurou-se uma empresa de um segmento econômico que possua extensa rede de fornecedores e que represente uma atividade estratégica para o país. A indústria de vestuário, por ser de mão de obra intensiva, oferece e emprega um grande contingente de pessoas com pouca qualificação. Além disso, enfrenta a grande concorrência da indústria chinesa.

#### 5.1.1 Relacionamento da Cia Hering com seus fornecedores

Em 2017 a Cia Hering lançou um programa de reconhecimento de fornecedores, por meio do Prêmio Abra, que foi uma iniciativa dentro do programa Moda Sustentável,

ao qual teve por objetivo estimular os parceiros a adotarem boas práticas de gestão, minimizando os riscos e potencializando os impactos socioambientais positivos, em sua cadeia de valor.

O programa Moda Sustentável foi criado pela Cia em 2012, com o objetivo de desenvolver continuamente as questões sociais e ambientais junto aos fornecedores, incentivando os *stakeholders* a construir e compartilhar os mesmos valores e compromissos da empresa, onde as ações determinantes de relacionamento definidas pela Cia são avaliadas pelo Comitê Moda Sustentável e estão distribuídas em quatro diretrizes:

Formalização dos compromissos e condutas éticas esperadas dos fornecedores na relação com a Cia. Hering e na gestão de seus negócios.

Comunicação de dúvidas, sugestões e relatos de situações de não conformidade com o Código de Conduta e os valores corporativos.

Monitoramento das condições de trabalho e conformidade dos fornecedores por meio de auditorias presenciais com equipes próprias em confecções e da exigência de certificações reconhecidas no Brasil e no exterior, como a da ABVTEX, para fornecedores de *sourcing*.

Desenvolvimento e capacitação dos fornecedores por meio de ações de relacionamento, como o Prêmio Abra e programas da Fundação Hering ou de outras instituições parceiras.

Especificamente na relação com as Confecções, a Cia Hering preza a qualidade e agilidade nos serviços prestados, boas práticas de gestão de negócio, sustentabilidade e conformidade com a legislação; para esses monitoramentos inclui-se as auditorias regulares, com o objetivo de mitigar os riscos de ocorrência de trabalho infantil ou forçado, e avaliações documentais de acordo com o Relatório Anual Cia Hering (2018, p. 43).

No relatório anual da Cia, os dois principais indicadores utilizados são, o índice de Giro da Cadeia que contribui para auxiliar a auditoria realizada junto aos fornecedores e o índice de regularização de terceiros que monitora as obrigações trabalhistas; ambos indicadores se referem a diretriz de monitoramento das condições de trabalho e conformidade.

O indicador Giro da Cadeia é representado pela frequência média por ano de auditorias próprias realizadas em toda a base de fornecedores do tipo confecções, para a realização de avaliações socioambientais.

Também são consideradas as inspeções pontuais em alguns fornecedores nacionais de *sourcing*. Nessas auditorias, 100% não anunciadas, são avaliados aspectos sociais, relacionados a leis trabalhistas, normas de saúde e segurança, além de verificações documentais de licenças e questões ambientais.

Assim sendo, caso seja identificada alguma evidência de trabalho infantil, forçado ou análogo a escravo, o parceiro é imediatamente reprovado e tem seu contrato rescindido. As auditorias, com os mesmos critérios, também são realizadas sempre que contratamos um novo fornecedor. Apenas com a aprovação nesse processo é que o fornecedor passa a fazer parte da nossa base de parceiros. A **Figura 9** demonstra a quantidade média de auditorias realizadas em cada fornecedor por ano.

**Figura 9. Índice do giro da cadeia – Cia Hering**

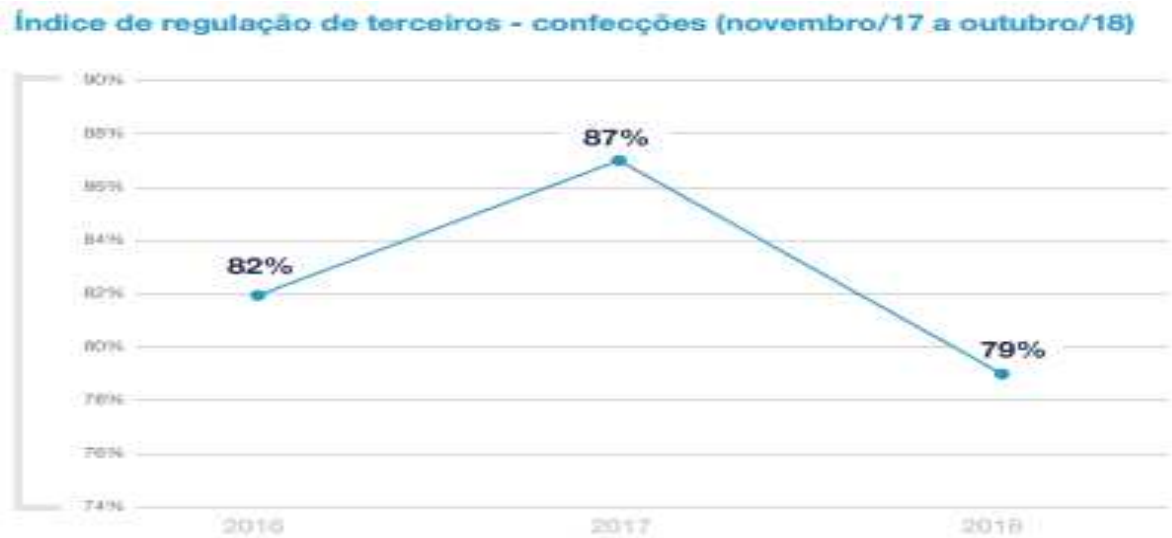


Fonte: Relatório Anual 2018 – Cia Hering

O indicador de Regularização de Terceiros monitora, mensalmente, o cumprimento das obrigações trabalhistas das confecções, onde os documentos comprobatórios são enviados à Cia. Hering para confirmação.

A **Figura 10** demonstra a proporção de regularidade dos fornecedores anualmente.

**Figura 10. Índice de regulação de terceiros – Cia Hering**



Fonte: Relatório Anual 2018 – Cia Hering

Outro ponto de destaque no relatório anual foi que além dos monitoramentos citados acima, a Cia Hering incentiva as confecções por meio do Prêmio Abra, que é uma ação de reconhecimento pela implementação das melhores práticas de qualidade, *compliance* e gestão de negócio.

Para isso, foi divulgado que em 2018, 326 confecções participaram da iniciativa e 660 medalhas foram entregues, sendo relatado pela Cia que a premiação significa “valorizar histórias de sucesso, construídas com empreendedorismo, *compliance*, comprometimento com a qualidade, respeito às pessoas e ao meio ambiente, contribuindo para fortalecer a relação de confiança da empresa com o consumidor”.

O papel da Fundação Hering em relação as confecções, ocorre por meio do “Programa Encadeamento Produtivo”, realizado em parceria com o Sebrae Nacional, fortalecendo o empreendedorismo. A metodologia tem o objetivo de desenvolver pequenos negócios, onde tal iniciativa proporciona a qualificação dos fornecedores para melhorar a produtividade, qualidade e gestão sustentável.

No Encadeamento Produtivo, as confecções participam de palestras e workshops, além de receberem consultorias presenciais. Com esse repertório, os parceiros desenvolvem planos de ação, que geram ganhos para as próprias empresas e elevam

o nível de qualidade e de eficiência em nossa rede, 91 confecções participaram do programa Encadeamento Produtivo, que tem duração de 2 anos, para cada empresa.

## 5.2 As empresas fornecedoras que participaram da pesquisa

Os cinco fornecedores respondentes desta pesquisa estão localizados no bairro do Bom Retiro na cidade de São Paulo.

O bairro do Bom Retiro faz parte da história da cidade por ter sido o bairro em que se instalou o primeiro jardim público da capital, e que conheceu o progresso a partir da inauguração da estação ferroviária.

Na década de 1.880, o empresário Manfredo Meyer, fez o loteamento e a urbanização do bairro do Bom Retiro, onde naquela época ali se fixaram grandes fábricas.

A partir do fim dos anos 1.930, chegaram os judeus foragidos da perseguição dos nazistas, e a vinda deles para o bairro foi acentuada durante os anos duros da Segunda Guerra – 1.939 a 1.945.

Os judeus se tornaram pioneiros na venda em prestações, que tornou intenso o comércio da região, principalmente nas ruas Jose Paulino, da Graça e Barra do Tibagi. A partir dos anos 1.970, os judeus foram dando lugar aos coreanos, que assumiram o ramo de confecções.

As lojas, outrora sóbrias, hoje dão lugar a um festival de cores – com vitrines bem iluminadas e vistosas. Algumas ruas, como a dos Aimorés, por exemplo, que atualmente abriga uma confecção ao lado da outra, já viveu de outro ramo, digamos, de comércio. Na Aimorés instalaram fábricas de camisas e pulôveres. Vieram outros, e a rua passou a abrigar de confecção como: blusas, calças, camisas, gravatas e muitas peças femininas até se transformar em um dos principais endereços para quem quer comprar moda no atacado. <http://www.spbairros.com.br/bom-retiro/>

A empresa fornecedora I, exerce a atividade de industrialização da produção própria e de terceiros, tem como missão atender a demanda de produção de roupas no Brasil, por sua criatividade e dinamismo, pregam que a moda passa por constantes transformações e inovações, e por isso investem sempre em automação e qualificação da mão-de-obra para melhorar a eficiência e maximizar seus resultados.

A empresa é especializada em confeccionar produtos em malha, tecido plano e tecido tecnológico, tendo em seu portfólio as mais variadas criações para a indústria têxtil como moda feminina, infantil, juvenil, *fitness*, uniforme escolares, industriais e empresarias.

O processo produto é tratado desde a pesquisa, criação, desenvolvimento, modelagem, pilotagem, gradação, enfiado, corte, confecção (costura) e embalagem, e seu DNA é que a empresa está preparada para atender os serviços de forma individual ou combinada.

Atualmente a empresa atende os mais variados clientes de loja e marcas de roupas de moda, escolas, academias, clubes, empresas, indústrias e também pessoas físicas. A equipe de funcionários é formada por estilistas, costureiras, modelistas, cortadores e piloteiras, além dos ajudantes e equipe administrativa para oferecer o melhor serviço do mercado. A gestão da empresa é participativa e descentralizada, evidenciando que cada um dos colaboradores é fundamental para o sucesso.

A empresa fornecedora J, é a de menor porte, dentre as fornecedoras respondentes, atualmente tem como atividade a industrialização da sua marca própria, e confecção para terceiros.

Quanto aos serviços prestados de costura a empresa presta serviços de modelagem e confecção de produtos do vestuário em geral, de malha, eco bags, uniformes, modinha, corte de tecidos a laser entre outros produtos que exigem costura. A diretora da oficina atua no ramo de confecção há mais de 40 anos, confeccionando peças do vestuário com a sua marca própria, desenvolvemos a sua coleção desde a modelagem até o produto final pronto para ser comercializado, prezando sempre a qualidade do produto.

A empresa fornecedora M, nascida em 2003 surgiu no mercado atacadista com o objetivo de conhecer os anseios do consumidor e universo feminino, sua equipe de estilistas, estão sempre antenados nas tendências internacionais, e buscam oferecer praticidade, conforto e elegância. É uma empresa que busca através de um trabalho cuidadoso, trazer lançamentos semanalmente, tendo como diferencial, a rapidez em lançamentos juntos aos clientes de forma segura.

Quanto aos serviços de confecção exercidos pela empresa, o ponto forte da empresa é a qualidade de costura e a escolha da matéria prima, a confecção é dividida em

moda na produção de casacos, blazers, calças e camisas, e em executivo na produção de uniformes, fardas, seguindo os padrões de qualidade e uniformidade exigidos pelos órgãos contratantes.

A empresa fornecedora O, está no mercado desde 1986 e desde o início teve seu foco voltado para a produção de peças femininas e ao longo do tempo, além da produção da marca própria, passou a trabalhar no segmento de produção para varias griffes de moda importantes.

A produção das marcas próprias para a linha feminina concentra-se em blusas, vestidos, camisas, e peças de complemento como blazers, saias e calças, produtos que sempre se destacam pelo bom gosto e qualidade, fator que traz aos revendedores uma confiança que garante nossa presença em mais de 450 pontos de venda em todo o Brasil.

A missão da empresa é entender cada cliente, suas necessidades e características próprias, presta serviços de costura e produção, com vasta experiência atendendo grandes varejistas do mercado, exercendo os serviços de produção para marcas varejistas direcionadas.

A empresa opera de forma segmentada, e por isso tem como diferencial a excelência em qualidade, agilidade e pontualidade, onde o maior foco da empresa é a satisfação do cliente, e a especialização é a produção em malharia e tecido plano.

A empresa é segmentada em desenvolvimento, onde desenvolve desde a modelagem até o piloto final; em corte que após aprovado o modelo o desenvolvimento do corte é feito com uma equipe de profissionais especializados, podendo atuar com corte de diferentes tecidos; em costura tendo os maquinários e profissionais especializados para cada tipo de tecido e processo; e em passadoria que após o processo de acabamento torna-se este departamento o mais importante que ocorre o controle de qualidade e excelência do produto.

A equipe de funcionários trabalha de forma integrada, e a empresa tem como os quatro valores fundamentais a honestidade, respeito, dedicação e know-how, e por isso busca que cada profissional que atue na empresa atenda ao cliente, oferecendo a melhor prestação de serviços e experiência.

A empresa fornecedora V, é uma empresa de confecção industrial, atuando a mais de 15 anos no mercado de confecção de vestuário. Busca sempre inovar em seus

produtos oferecendo jaquetas, pólos, camisetas, calças, uniformes, agasalhos, camisas e bermudas de excelente qualidade.

A empresa é reconhecida pelo seu trabalho no desenvolvimento de novas peças de vestuário que atendam as necessidades de grandes empresas, eventos, agências de publicidades e escolas, sempre seguindo as tendências da moda, com os melhores tecidos do mercado.

A empresa em sua linha de vestuário com produtos preza a excelência na qualidade e por isso é símbolo de modernidade, preço justo, aliados ao profissionalismo buscando ganhar o destaque que precisa mantendo a sofisticação de um produto com personalidade própria.

O **Quadro 18** demonstra a representatividade do porte das empresas fornecedoras pesquisadas.

**Quadro 18. Representatividade do porte das fornecedoras**

Fornecedoras	I	J	M	O	V
<b>Faturamento Anual</b>	De R\$ 1.800.000 a R\$ 3.600.000	Até R\$ 360.000	De R\$ 3.600.000 a R\$ 4.800.000	De R\$ 1.800.000 a R\$ 3.600.000	De R\$ 1.800.000 a R\$ 3.600.000
<b>Terceirização de Serviços</b>	Menos que 20% da Receita Bruta	Acima de 70% da Receita Bruta	Menos que 20% da Receita Bruta	De 20% a 50% da Receita Bruta	Menos que 20% da Receita Bruta
<b>Quantidade de Funcionários</b>	De 50 a 99	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 100	De 50 a 99

Fonte: Elaborado pela Autora

### 5.3 Identificações do par/produto/mercado

O par produto/mercado a ser abordado nesse estudo está representado no **Quadro 19**.

**Quadro 19. Par produto / mercado**

Produto	Mercado	Fornecedor
Prestação de Serviços em etapas de Costura	Relativo a todos os itens da coleção de fabricação própria	Confecções

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).



A escolha deste par/produto/mercado foi sugerida pela própria Cia Hering dado a representatividade da contratação de serviços pela empresa, conforme será visto a seguir:

O modelo de negócio híbrido da Cia Hering atualmente envolve a produção própria, a contratação de confecções para a realização de etapas do processo produtivo e o *sourcing*.

A **Figura 11** demonstra o quanto é representativa a participação das confecções na execução de partes do processo produtivo das suas coleções.

**Figura 11. Representatividade da categoria de fornecedores**

NÚMERO DE FORNECEDORES ATIVOS	2018	2017	2016
Confecções	381	446	444
<i>Sourcing</i> nacional	46	71	79
<i>Sourcing</i> Internacional	61	100	102
Insumos, matérias-primas e prestação de serviços	2.408	3.021	Cerca de 850

Fonte: Relatório Anual 2018 – Cia Hering

A gestão de relacionamento com fornecedores dentro da Cia Hering atualmente, é feita pelo programa de Moda Sustentável e a cadeia de fornecedores é dividida da seguinte forma:

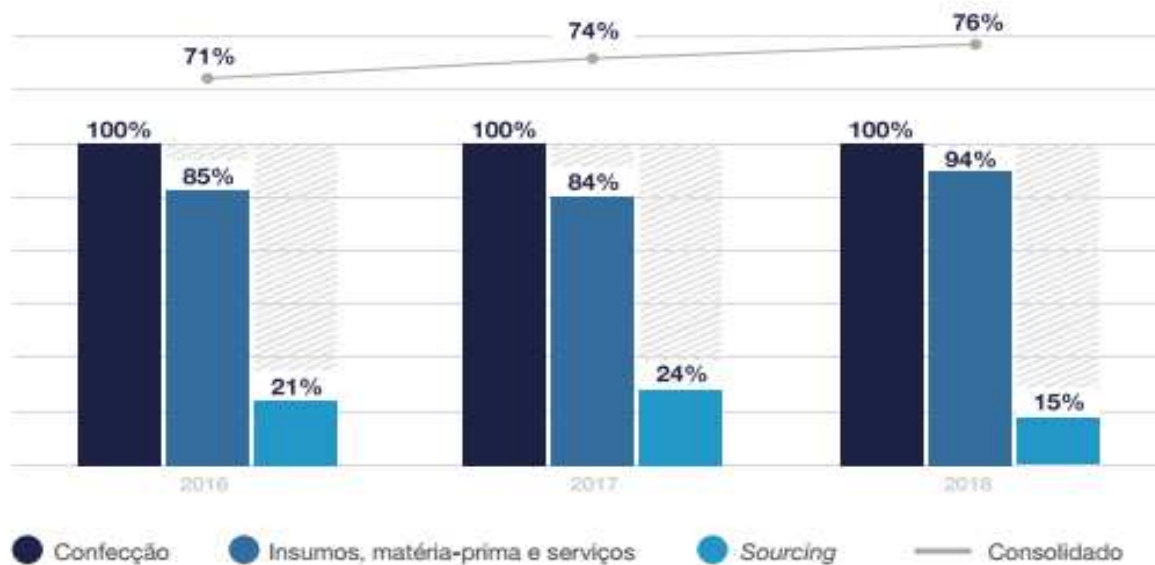
**INSUMOS, MATÉRIAS-PRIMAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:** são os fabricantes de materiais que utilizam nas confecções ou insumos industriais. Inclui os prestadores de serviços que realizam a logística ou atuam em projetos administrativos operacionais;

**CONFECÇÕES:** são os fornecedores que realizam etapas do processo produtivo, como costura, bordado e embalagem, considerados de pequeno porte. Essas empresas estão próximas às unidades produtivas da Cia;

**SOURCING:** são os parceiros localizados no Brasil e no Exterior, que fornecem produtos prontos para complementar as coleções, e com esses parceiros a Cia pode ampliar o mix de acessórios, calçados e outras peças.

Outro ponto que chamou a atenção foi a representativa divulgada pela Cia em gastos com confecções, conforme demonstrado na **Figura 12**.

**Figura 12. Representatividade de gastos com fornecedores**



Fonte: Relatório Anual 2018 – Cia Hering

#### **5.4 Identificações dos campos da competição e coadjuvantes para o par produto/ mercado da empresa contratante**

Para identificação dos campos de competição e coadjuvantes para o par/produto/mercado da Cia Hering, foi encaminhado um questionário, juntamente com uma carta de esclarecimento, ao departamento responsável pelo programa Moda Sustentável, que é o setor responsável pela gestão da cadeia de fornecedores, e por também incentivar os fornecedores das confecções a participar do programa Prêmio Abra, monitorando as atividades e formalidades desta categoria dentro da Cia.

A carta e o questionário enviado à Cia Hering encontram-se respectivamente nos Apêndices A e B deste trabalho; depois de respondido o questionário, foi possível

identificar os campos de competição e coadjuvantes da Cia Henrig, para o par/produto/mercado “Costura, na produção própria de vestuários da coleção”, mostrados no **Quadro 20**.

**Quadro 20. Campos da competição Cia Hering**

<u>Campos da Competição</u>	<u>Descrições</u>
<u>Qualidade do Produto</u> (Da Competição)	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.
<u>Prazo de Entrega do Produto</u> (Primeiro Coadjuvante)	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
<u>Imagem em responsabilidade social</u> (Segundo Coadjuvante)	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: Elaborado pela Autora

## **5.5 Identificação das armas da competição relativas à empresa/produto a ser fornecido**

Com auxílio do *software* [www.estrategiacac.com.br](http://www.estrategiacac.com.br), que utiliza os constructos do modelo CAC, foi possível identificar as armas da competição para as indústrias têxtil. Para isso, adotou-se o procedimento sugerido por Contador (2008, p. 87-90) e a facilitação promovida pelo referido software, que orienta a identificação das armas. A relação das 54 armas da competição para a indústria têxtil, com a referida descrição de conteúdo, encontra-se no Apêndice C.

## **5.6 Classificação da relevância das armas da competição para os campos adotados pela Cia Hering**

A determinação da relevância das armas da competição para cada um dos campos adotados pela contratante foi feita pela autora deste trabalho, utilizando o método

expedito, proposto por Contador (2008, p. 96), tal, definição e classificação, se encontra na **Figura 13** deste trabalho.

## 5.7 Avaliações da intensidade das armas dos fornecedores

Para determinação da intensidade das armas em cada fornecedor, a pesquisadora após contato e explicação das razões da pesquisa com a empresa, encaminhou o questionário disposto no Apêndice D, e obteve as respectivas intensidades em cada fornecedora apresentadas no **Quadro 21**.

**Quadro 21. Resumo das intensidades das armas nos fornecedores pesquisados**

Armas da Competição		I	J	M	O	V
Nº	Descrição					
1	Administração participativa	5	2	4	3	5
2	Comportamento ético	4	3	3	4	3
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária	5	3	4	4	4
4	Contabilidade estratégica	5	2	4	4	4
5	Estrutura organizacional	4	2	5	4	4
6	Gerentes e funcionários empreendedores	5	3	3	3	5
7	Gestão de recursos humanos	4	3	4	3	4
8	Objetivos permanentes da empresa	4	2	4	4	5
9	Planejamento de materiais arma	5	2	5	4	5
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos	5	4	5	4	4
11	Relacionamento da empresa com os empregados	4	2	4	4	3
12	Sistema de avaliação de pessoal	4	3	5	4	3
13	Sistema integrado de informação gerencial	4	3	5	3	4
14	Terceirização de processos não-críticos	4	4	5	5	4
15	Administração da equipe de vendas	5	3	5	5	5
16	Canais virtuais de acesso à empresa	4	1	5	4	1
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	2	5	5	4
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação	4	3	3	4	3
19	Gestão de vendas	4	2	5	4	4
20	Monitoramento da satisfação do cliente	4	2	4	5	4

21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	3	3	1	4	0
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	4	3	2	5	5
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	3	2	3	3	0
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	3	4	5	0
25	Alinhamento das estratégias	4	2	5	5	3
26	Balanço social e relatório de sustentabilidade	0	0	0	3	0
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	5	3	5	5	0
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais	4	1	2	5	0
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio	4	3	4	5	4
30	Implementação das estratégias	5	2	5	5	4
31	Liderança da alta administração	4	3	5	5	3
32	Marketing de relacionamento:	5	3	5	5	4
33	Marketing institucional	4	3	1	3	2
34	Projeto de produto de marca própria	0	0	0	0	0
35	Redefinição da linha de produtos	4	3	3	5	0
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	2	4	4	0
37	Técnicas de geração de ideias	5	0	5	4	3
38	Análise de indicadores do nível de serviço	4	3	2	3	5
39	Avaliação e certificação de fornecedores	5	3	5	4	0
40	Controle e melhoria da qualidade	4	0	4	1	3
41	Gestão da manutenção de equipamentos	4	2	2	3	3
42	Gestão de fornecedores	3	3	4	4	2
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho	4	3	4	4	4
44	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	0	2	3	3
45	Logística interna de materiais	4	0	3	4	4
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	3	2	3	4	4
47	Produção (ou manufatura) customizada	5	3	5	5	5
48	Programa de redução do consumo de energia	2	0	0	0	0
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	4	1	4	5	4
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção	3	2	4	4	2
51	Rastreabilidade	3	0	0	0	0
52	Rede logística de distribuição	2	2	3	3	2
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	3	2	1	3	3
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	0	0	0	1	0

Legenda 1 : I- IK AHN, J- Jovialle Modas, M- Mx Fashion, O- Ouro e Prata Modas, V- Vest Net.

Fonte: Elaborado pela Autora

## 5.8 Cálculos da intensidade média das armas, do foco e da dispersão em cada campo da competição dos fornecedores

Os Apêndices E1 a E5, apresentam, para cada um dos cinco fornecedores, as planilhas utilizadas para o cálculo dos valores da intensidade média das armas, do foco e da dispersão nos campos da competição declarados pela Cia Hering, cujo **Quadro 22** apresenta esses valores.

**Quadro 22. Intensidades das armas, foco e dispersão dos fornecedores**

Forneced- dor	Intensidade Média das armas	Qualidade do Produto		Prazo de entrega		Imagem da Empresa confiável		Valores conjuntos	
		Foco	Dispersão	Foco	Dispersão	Foco	Dispersão	Foco	Dispersão
I	3,80	0,74	0,75	0,75	0,75	0,77	0,65	0,74	0,45
J	2,09	0,41	0,38	0,41	0,39	0,42	0,40	0,39	0,23
M	3,46	0,72	0,65	0,66	0,62	0,67	0,65	0,74	0,35
O	3,74	0,71	0,76	0,79	0,65	0,74	0,73	0,71	0,45
V	2,78	0,53	0,57	0,67	0,45	0,49	0,45	0,54	0,33

Fonte: Elaborado pela Autora

## 5.9 Determinação da intensidade ideal das armas considerando os três campos da competição da Cia Hering

Para determinar a intensidade ideal das armas considerando os três campos conjuntamente foi adotado o procedimento a seguir descrito, inspirado em Raymundo et al. (2014), em que:

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

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

$Int(A_i)$  é intensidade da arma  $A_i$

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

As notações  $A_i=R(C_j)$ ,  $A_i=S(C_j)$ ,  $A_i=I(C_j)$  significam, respectivamente, que a arma  $A_i$  é relevante, semirrelevante ou irrelevante para os campos  $C_j$ ,  $j=1, 2$  e  $3$

**- Procedimento para determinar os valores ideais das intensidades-conjuntas das armas**

Passo 1 – atribua intensidade às Armas pelas Regras:

- R1. Se  $A_i=R(C1, C2, C3)$ , faça  $Int(A_i)=5$   
 R2. Se  $A_i=R(C1)$  e  $A_i=R(C2 \text{ ou } C3)$ , faça  $Int(A_i)=4$  ou 5  
 R3. Se  $A_i=R(C1)$  e  $A_i \neq R(C2 \text{ e } C3)$ , faça  $Int(A_i)=4$   
 R4. Se  $A_i=S(C1)$  e  $A_i=R(C2 \text{ e/ou } C3)$ , faça  $Int(A_i)=3$  ou 4  
 R5. Se  $A_i=S(C1)$  e  $A_i \neq R(C2 \text{ e } C3)$ , faça  $Int(A_i)=2$  ou 3  
 R6. Se  $A_i=I(C1)$  e  $A_i=R(C2 \text{ e } C3)$ , faça  $Int(A_i)=2$  ou (\*)  
 R7. Se  $A_i=I(C1)$  e  $A_i \neq R(C2 \text{ e/ou } C3)$ , faça  $Int(A_i)=1$  ou (\*)  
 (\*) mínimo necessário p/ manter a empresa funcionando

Passo 2- Atribua relevância-conjunta:

R para as armas com  $Int=4$  ou 5

S para as armas com  $Int=3$

I para as armas com  $Int=2$  ou 1

Passo 3- Utilize os valores de intensidade e a classificação de relevância- conjunta obtidas no passo anterior e determine os valores dos focos e das dispersões em cada campo individual e para o conjunto dos três campos.

Esse procedimento deve originar um alto valor do foco-conjunto e valores adequados dos focos individuais em cada campo da competição com um número moderado de armas relevantes-conjuntas (até 40% do total das armas da competição). Deve conduzir também a valores baixo das dispersões individuais e conjunta, promovendo um adequado aproveitamento, no sentido do conceito criado por Contador (2008). Os valores dessas variáveis foram obtidos pela utilização da planilha reproduzida na **Figura 13**, os quais são reproduzidos no **Quadro 23**.

**Quadro 23. Resultado da aplicação do procedimento para determinar os valores ideais das intensidades-conjuntas das armas**

Campos da competição	Foco	Dispersão	Intensidade Média
Qualidade do Produto	0,88	-	-
Prazo de entrega	0,76	-	-
Imagem da Empresa confiável	0,70	-	-
Conjunto de campos	0,88	0,37	3,28
Número de armas relevantes-conjuntas: 21 (39%)			

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Figura 13. Identificação dos valores ideais do foco e da dispersão conjuntos

ARMAS DA COMPETIÇÃO		Qualidade do produto		Prazo de entrega		Empresa confiável		Intensid conjunta	Relevância conjunta	Pontuação para	
		Classif	R <sub>1</sub>	Classif	R <sub>2</sub>	Classif	R <sub>3</sub>			Foco	Dispersão
1	Administração participativa	R	1	S	0	S	0	4	R	4	0
2	Comportamento ético	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária	I	0	I	0	S	0	2	I	0	2
4	Contabilidade estratégica	I	0	I	0	S	0	2	I	0	2
5	Estrutura organizacional	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
6	Gerentes e funcionários empreendedores	S	0	I	0	S	0	3	S	0	0
7	Gestão de recursos humanos	R	1	R	1	S	0	5	R	5	0
8	Objetivos permanentes da empresa	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
9	Planejamento da produção e de materiais	I	0	R	1	S	0	3	S	0	0
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos	I	0	I	0	I	0	1	I	0	1
11	Relacionamento da empresa com os empregados	S	0	S	0	R	1	3	S	0	0
12	Sistema de avaliação de pessoal	R	1	S	0	R	1	5	R	5	0
13	Sistema integrado de informação gerencial	S	0	I	0	I	0	3	S	0	0
14	Terceirização de processos não-críticos	R	1	S	0	I	0	4	R	4	0
15	Administração da equipe de vendas	I	0	S	0	R	1	4	R	4	0
16	Canais virtuais de acesso à empresa	I	0	R	1	R	1	4	R	4	0
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente	I	0	R	1	R	1	4	R	4	0
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação	S	0	I	0	S	0	3	S	0	0
19	Gestão de vendas	I	0	I	0	S	0	5	R	5	0
20	Monitoramento da satisfação do cliente	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	I	0	R	1	S	0	3	S	0	0
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	S	0	I	0	I	0	3	S	0	0
24	Agilidade no lançamento de novo produto	S	0	S	0	I	0	3	S	0	0
25	Alinhamento das estratégias	R	1	R	1	S	0	5	R	5	0
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	R	1	I	0	R	1	4	R	4	0
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
30	Implementação das estratégias	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
31	Liderança da alta administração	S	0	S	0	R	1	3	S	0	0
32	Marketing de relacionamento:	S	0	I	0	R	1	3	S	0	0
33	Marketing institucional	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
34	Projeto de produto de marca própria	S	0	I	0	I	0	3	S	0	0
35	Redefinição da linha de produtos	S	0	I	0	I	0	3	S	0	0
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	R	1	S	0	I	0	4	R	4	0
37	Técnicas de geração de ideias	R	1	I	0	S	0	4	R	4	0
38	Análise de indicadores do nível de serviço	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
39	Avaliação e certificação de fornecedores	R	1	S	0	R	1	4	R	4	0
40	Controle e melhoria da qualidade	R	1	I	0	R	1	4	R	4	0
41	Gestão da manutenção de equipamentos	S	0	R	1	S	0	3	S	0	0
42	Gestão de fornecedores	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
44	Layout ou arranjo físico da área de produção	I	0	R	1	I	0	3	S	0	0
45	Logística interna de materiais	I	0	R	1	I	0	2	I	0	2
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	R	1	R	1	I	0	4	R	4	0
47	Produção (ou manufatura) customizada	I	0	R	1	S	0	3	S	0	0
48	Programa de redução do consumo de energia	I	0	I	0	R	1	2	I	0	2
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	I	0	S	0	I	0	2	I	0	2
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção	I	0	I	0	I	0	1	I	0	1
51	Rastreabilidade	R	1	I	0	R	1	4	R	4	0
52	Rede logística de distribuição	I	0	R	1	I	0	3	S	0	0
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	I	0	R	1	I	0	3	S	0	0
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	R	1	S	0	S	0	4	R	4	0
<b>SOMA</b>			17		17		21	54		92	22
		<b>0,88</b>		<b>0,76</b>		<b>0,70</b>		<b>3,28</b>		<b>0,88</b>	<b>0,37</b>
		<b>Focos Individuais</b>						<b>Int Méd</b>	<b>Foco</b>	<b>Dispersão</b>	

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).



### 5.10. Determinação do esforço necessário para alcançar a intensidade ideal das armas

O esforço necessário a cada um dos potenciais fornecedores para alcançar a intensidade ideal das armas foi determinado pela Equação X. Para sua aplicação, é necessário avaliar o nível de dificuldade (d) que a melhoria de cada uma das armas da competição requer, o que é feito em três graus, baixa, média e alta dificuldade, correspondentes aos números 2, 3 e 5, respectivamente

O nível de dificuldade é intrínseco a cada arma e independe da habilidade da empresa fornecedora. A **Figura 14** apresenta os resultados desse passo: a) avaliação do nível de dificuldade, feita pela autora, apenas para as armas relevantes-conjuntas; b) a intensidade ideal de cada arma; e c) o valor do esforço necessário de cada um dos fornecedores. Para calcular o valor desse esforço foram utilizadas as planilhas dos apêndices E1 a E5, respectivamente para cada um dos fornecedores.

**Figura 14. Resumo dos resultados da aplicação do procedimento proposto**

Armas da Competição Relevantes-conjuntas		N. Dificuldade	Intensidade da arma					
No	Descrição		Ideal	Fornec I	Fornec J	Fornec M	Fornec O	Fornec V
1	Administração participativa	5	4	5	2	4	3	5
7	Gestão de recursos humanos	3	5	4	3	4	3	4
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	5	4	3	5	4	3
14	Terceirização de processos não-críticos	2	4	4	4	5	5	4
15	Administração da equipe de vendas	3	4	5	3	5	5	5
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	4	4	1	5	4	1
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	4	5	2	5	5	4
19	Gestão de vendas	3	5	4	2	5	4	4
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	5	4	2	4	5	4
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	5	5	4	3	2	5	5
25	Alinhamento das estratégias	5	5	5	3	4	5	0
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	4	5	3	5	5	0
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	4	2	2	4	4	0
37	Técnicas de geração de ideias	3	4	5	0	5	4	3
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	5	4	3	2	3	5
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	4	5	3	5	4	0
40	Controle e melhoria da qualidade	5	4	4	0	4	1	3
42	Gestão de fornecedores	3	5	3	3	4	4	2
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	4	3	2	3	4	4
51	Rastreabilidade	3	4	3	0	0	0	0
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	5	4	0	0	0	1	0
Soma			92	82	44	80	78	56
Intensidade média das armas relevantes-conjuntas			4,18	3,73	2,00	3,64	3,55	2,55
Esforço para atingir os valores ideias de intensidade das armas				79	179	85	78	147

Fonte: Elaborado pela Autora

Observe que basta se limitar às armas relevantes-conjuntas para avaliar o esforço fornecido pela **Equação X** uma vez que o indicador da vantagem competitiva que a empresa fornecedora pode proporcionar à empresa contratante é dado pelo foco-conjunto das armas da competição. Pela tese do modelo CAC, se uma empresa fornecedora atingir o valor ideal dessa variável, ela será uma forte competidora nos campos em que a contratante compete.

De posse desses resultados, a empresa contratante deve então realizar uma auditoria nas empresas candidatas a fornecedoras do serviço de costura, buscando reverificar se a intensidade das armas, assim como do nível de dificuldade para intensificar cada arma foram corretamente avaliadas. Não há necessidade de analisar as 22 armas relevantes-conjuntas, basta escolher uma amostra de cerca de 10 armas que é suficiente para concluir sobre a lisura do processo, valendo lembrar que essa auditoria foge do escopo deste trabalho.

O último passo do processo proposto - Análise para escolha o fornecedor que mais pode contribuir para a vantagem competitiva da empresa contratante – será tratado na seção seguinte.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O **Quadro 24** resume as informações úteis para a escolha do fornecedor, donde se destacam os fornecedores I e O.

Para decidir-se por um deles, caso a empresa deseje um único fornecedor, pode-se analisar o status das armas dessas duas empresas e verificar se alguma delas apresenta maior facilidade de alcançar a intensidade ideal.

O **Quadro 25** fornece essas informações, no qual aparecem apenas as armas que necessitam ser melhoradas por pelo menos uma das empresas.

**Quadro 24. Resumo das informações para escolha do fornecedor**

Campo da competição	Ideal	Fornec I	Fornec J	Fornec M	Fornec O	Fornec V
Qualidade de produto	0,88	0,74	0,41	0,72	0,71	0,53
Prazo de entrega	0,76	0,75	0,41	0,66	0,79	0,67
Imagem	0,70	0,77	0,42	0,67	0,74	0,49
Conjunto	0,88	0,74	0,39	0,74	0,71	0,54
Esforço		79	179	85	78	147

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

**Quadro 25. Status das armas dos fornecedores I e O**

Armas da competição		Intens ideal	Fornecedor I		Fornecedor O	
d	Descrição		Intensid	Incre/to	Intensid	Incre/to
5	Administração participativa	4	5		3	2
3	Gestão de recursos humanos	5	4	1	3	2
3	Sistema de avaliação de pessoal	5	4	1	4	1
3	Gestão de vendas	5	4	1	4	1
3	Monitoramento da satisfação do cliente	5	4	1	5	
5	Sist de relacio/o e fidelização dos clientes	5	4	1	5	
5	Tecnologia para desenvolvi/o de produto	4	2	2	4	
3	Análise de indicadores do nível de serviço	5	4	1	3	2
5	Controle e melhoria da qualidade	4	4		1	3
3	Gestão de fornecedores	5	3	2	4	1
5	Padr do trabalho e reduç tempos inativos	4	3	1	4	
3	Rastreabilidade	4	3	1	0	4
5	Tecnologia inovadora de proc produtivo	4	0	4	1	3

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Verifica-se que o “Fornecedor I” necessita melhorar a intensidade de 11 armas, sendo uma delas, que possuem nível alto de dificuldade, de forma significativa (incremento maior que dois), enquanto que o “Fornecedor O” precisa melhorar a intensidade de nove armas, sendo três delas que foram significativas, das quais, duas possuem nível alto de dificuldade e a outra, nível médio.

Desta análise, parece haver uma igualdade de condições desses dois fornecedores em proporcionar vantagem competitiva à Hering nos campos em que compete.

Em se tratando de fornecedores estratégicos, pode ser interessante que empresas escolhidas adquiram competência interna suficiente para atingirem o valor do foco-conjunto ideal. Para isso, a Cia Hering pode estabelecer um programa de melhoria de armas, identificando as ações administrativas necessárias para aumentar sua intensidade em parceria com esses fornecedores para auxiliá-los a adquirir tal competência. Esse programa deve ser conduzido adotando-se as melhores práticas de gestão de projetos

Observe-se que a adoção dessa abordagem leva ao alinhamento de estratégias competitivas entre empresas parceiras e, se cada empresa da cadeia de fornecimento adotar a mesma abordagem, obtém-se um alinhamento completo ao longo de toda essa cadeia de fornecimento.

Essa abordagem está voltada à um novo conceito, ao que se pode chamar de *alinhamento de estratégias interempresariais*, o que pode criar uma forte sinergia de propósito entre as empresas da cadeia de fornecimento, o que contribui para a competitividade de todo o segmento de negócio, fazendo com que incremente sua participação mercadológica.

Verifica-se que os três objetivos específicos da pesquisa foram cumpridos. O primeiro deles (desenvolver, com base no modelo de campos e armas da competição (CAC) um procedimento que identifique de forma eficaz as empresas que possuem maior potencial para alavancar a vantagem competitiva da contratante), na medida em que a aplicação do procedimento evidenciou sensíveis diferenças na atual capacitação interna das empresas fornecedoras, o que reflete também uma significativa diferença na capacidade de contribuir para a vantagem competitiva da contratante.

O segundo objetivo específico (demonstrar a eficácia desse procedimento pela sua aplicação em um segmento de negócio, tendo como intuito, analisar a questão e

evidenciar a importância das atividades nas empresas para a correta decisão em adotar ou não a estratégia de terceirização em determinadas atividades ou serviços), ao aplicar os procedimentos de seleção de fornecedores através do modelo CAC, notavelmente foi evidenciado por meio das variáveis foco e dispersão as empresas fornecedoras que podem proporcionar vantagem competitiva a empresa contratante nos campos de competição escolhidos, como também o uso do modelo CAC foi capaz de demonstrar, as armas de competição das empresas fornecedoras que requerem maiores esforços em suas atividades permitindo que a contratante tenha maior visibilidade das deficiências ou necessidades a serem implementadas, além de corroborar o autoconhecimento das empresas fornecedoras.

O terceiro objetivo específico (permitir que as empresas fornecedoras possam aprimorar seu autoconhecimento acerca das suas capacitações internas e entender como podem se tornar mais competitivas), decorrente da aplicação do procedimento através do modelo CAC, permitiu que as empresas fornecedoras pudessem fazer uma auto-análise desde a participação direta ao avaliar a intensidade das armas de competição no uso de suas competências com que as utiliza como também do nível de dificuldade para melhorar sua eficiência, além do uso do modelo CAC ser capaz de demonstrar por meio dos resultados das variáveis as armas que requerem incrementos em suas atividades.

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em uma amostra de 5 empresas utilizando-se de informações, obtidas dos dirigentes. Todo cuidado foi tomado por parte da pesquisadora para que essas informações pudessem espelhar a realidade, mas devido a cultura das respectivas empresas pesquisadas, houve resistência por parte dos respondentes em contribuir com a pesquisa no uso do software *www.estrategiacac.com.br*, impossibilitando assim que pudesse confrontar o uso do modelo paralelamente com os procedimentos tradicionais aplicados.

Como sugestão de continuidade para pesquisas futuras, sugere-se que se aplique esses mesmos constructos do modelo CAC aqui utilizados na seleção de fornecedores no alinhamento de estratégias interempresariais em outros setores produtivos, sejam de bens ou de serviços, para confirmar os resultados aqui obtidos, bem como o confronto destes resultados através do uso do software citado acima, como também da aplicabilidade da auditoria da empresa contratante sobre os resultados, conforme

disposto nos procedimentos de seleção de fornecedores abordagem da vantagem competitiva fundamentado no modelo CAC (Contador et al, 2012).

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR L.H.; ALMEIDA, A.T.; MOTA, C.M.M. Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos. **Revista Gestão & Produção**, v.14, n. 3, p.477-487, set.-dez.2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9ª ed. São Paulo, editora Atlas, 2009.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. **O poder da moda: cenários, desafios e perspectivas. Agenda de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2015 a 2018**. [https://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder\\_moda-cartilhabx.pdf](https://www.abit.org.br/conteudo/links/Poder_moda-cartilhabx.pdf)  
Acesso em 21/12/2018
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRUNO, Flávio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. Estação das Letras e Cores, 2ª ed. São Paulo: 2017
- CAMPOS, Bruno Rodrigues. GÁUDIO, André Eugenio de Góes Monteiro. **A Utilização de Ferramentas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresa da Região Metropolitana do Rio de Janeiro**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 66 - 78, 2014 ISSN 1982-2537
- Chai, Junyi. Multicriteria Decision Analysis for Structural Decision Problems. Thesis (Doctor of Philosophy) – The Hong Kong Polytechnic University. Hong Kong, p. 199. 2012
- CONTADOR, José Celso. **Campos e Armas da Competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.
- CONTADOR, J Celso.; FERREIRA, A. A; SIMÕES, S. A.; SOUZA, W. J. **It outsourcing: methodology for selectingsupplierscriterion for competitiveadvantage**. *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 9, No. 1, Jan/Apr. 2012, pp. 123-146
- COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente**. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016. Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 1, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017.

COUSINS, Paul D; SPEKAMAN, Robert. **Strategic supply and the management of inter-and intra-organisation relationships**. Journal of Purchasing and Supply Management, 2003. Elsevier

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE SORDI O. J. **Elaboração de Pesquisa Científica.: seleção, leitura e redação**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DRUCK, Graça. FRANCO, Tânia. **A Terceirização no Brasil: velho e novo fenômeno**. Laboreal, 4, (2), 83-94, 2008.

DUTRA, Ivan de Souza. ZACCARELLI, Sérgio Baptista. SANTOS, Silvio Aparecidos dos. **As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica?** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v13, n. 1, p.11 – 27, Janeiro/março 2008

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural**. Revista ModaPalavra e-Periódico vol.8, n.15, jan./jul.2015

GANGA, Gilberto Miller Devós. RODRIGUES, Letícia Reis. YOSHINO, Rui Tadashi. SANTA-EULALIA, Luis Antonio de. **Métodos Quantitativos para Seleção de Fornecedores Sustentáveis: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. Revista Produção OnLine, Florianópolis, SC, v.16, n. 4, p. 1434-1457, out/dez. 2016. Acesso em 26/12/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. 184 p. São Paulo, editora Atlas, 2010.

GUARNIERI, Patricia. **Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério**. <http://www.anpad.org.br/rac>, Rio de Janeiro, v.19, n.1 art. 1, pp. 1-25, Jan/Fev. 2015 – acesso 26/12/2018.

GREGORY, R.; MUNTERMANN, J. **Theorizing in Design Science Research: Inductive versus Deductive Approaches**. ICIS 2011 Proceedings, 2011.

GROVER, V. et al. **Towards a theoretically-based contingency model of information systems outsourcing**. In: WILLCOCKS, L. P.; LACITY, M. C. (Orgs). Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices. New York: John Wiley & Sons, 1998. p. 79-98.



HANDERSON, J.C; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organization.** IBM System Journal, v.1, n. 32, p.4-16 (1993)

HANDFIELD, R.B. NICHOLS, E.L. **Key issues in global supply base management.** **Industrial Marketing Management**, v.33, p.29-35, 2004.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.007> - acesso: em 29/11/2018

HU, H.; XIONG, H.; YOU, Y.; YAN, W. **A mixed integer programming model for supplier selection and order allocation problem with fuzzy multiobjective.** Scientific Programming, 1-13, 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). **Demografia das Empresas. 2018.**

<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99.sh> tm . Acesso em 21 12/2018.

JABBOUR, A.B.L.S. JABBOUR, C.J.C. **Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brasil.** **Industrial Management & Data Systems.** v. 109, n.4, p.477-495, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570910948623> - acesso: em 29/11/2018

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade: caderno de estudos.** São Paulo, FIECAFI, v.9, nº 15, p.60 – 74 Jan/Jun 1997.

KLOTTER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio;** tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEITE, Gisele. **A terceirização no Brasil.** 2015 <https://jus.com.br/artigos/38364/a-terceirizacao-no-brasil>. Acesso em 05/03/2019

LORGA, Marco Antonio. OPUSZKA, Paulo Ricardo. **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas no Brasil e o Princípio da Capacidade Contributiva.** Revista Jurídica (0103-3506), 2014, Vol. 34 – Issue 1, p. 456-471. 16p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos.** 7ª. ed. 6ª.reimpr. São Paulo, editora Atlas, 2011.

MENDONÇA, Fernando César; ROTTA, Ivana SALVAGNI. **Metodologia de Seleção de Fornecedores em uma Microempresa do Ramo Comercial Utilizando o Método AHP.** Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção – SIMEP 2017 – ISSN: 2318-9258

MURAD, Ronan de Brito; LIMA, Renato da Silva; NETO SACOMANO, Mário. **Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: o caso do Vale da Eletrônica.** Production, v.25, n. 1, p. 1-12, jan/mar. 2015

NETO, João Amato. **Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação.**

Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42 Ma r./Abr. 1995

PADILHA, Maria Luiza de Moraes Leonel. Tese de Doutorado: **Indicadores de desenvolvimento sustentável para o setor têxtil**, Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, São Paulo: 2009

PINTO, Wilson Antonio Nunes. **Fatores competitivos nos mercados final e terceirizado: um estudo empírico das empresas do APL de bonés de Apucarana**. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016

PRIETO, Vanderli Correira. CARVALHO, Marly Monteiro de. FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Production, vol. 19, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 317-331

PORTER, Michael E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Boston: Harvard Business Review. 1979

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **On Competition**. Boston: Harvard Business Press. 2008.

RANGEL, Armênio Souza; SILVA, Marcello Muniz da; COSTA, Benny Kramer. **Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7 , n. 1 , p . 151-174, jan./mar. 2010

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

Revista on-line Textília – Têxteis Interamericanos, no. 73, ago/set/out 2009. [http://www.textilia.net/\\_arquivo/revistas\\_digitais/revista\\_textilia/ed73/default.html](http://www.textilia.net/_arquivo/revistas_digitais/revista_textilia/ed73/default.html) Acesso em 03/03/2019

RICCARDI, Rogério Quedas. SILVA, Dirceu da. GARCIA, Marcio Neves. ROSSI, George Bedinelli. **Construção e Validação de uma Escala para a Seleção de Fornecedores do Setor Elétrico Brasileiro por Empresas Sediadas na América Latina**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. v.5, n.2, p.91-116, jul/dez 2010 – ISSN 1890-4865.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo, editora Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAATY, T.L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: Makron, 1991. 367p.

SACCONI, Luiz Augusto. Minidicionário Sacconi da língua portuguesa. São Paulo: Atual, 1996.

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

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STÁBILE, Samuel. BEZERRA, Micaela Prates. DIAS, Artur dos Santos. **Planejamento Estratégico das Micro e Pequenas Empresa: Um estudo da Indústria de Cosméticos**. Administração de Empresas em Revista. Volume 17, no. 18, Curitiba, 2017, pp. 148-167 DOI: 10.6084/m9.figshare.5417530 ISSN: 2316-7548

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional). **Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira**. Julho, 2014. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 21/12/2018

SOUZA, Wendel. QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, editora Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, editora Atlas, 2009.

VELOSO, F. **The automotive supply chain organization: global trend sand perspectives**. Cambridge. 2000

VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. **Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura**. Produção, v. 22, n. 4, p. 625-636, set./dez. 2012

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

## APÊNDICES

### Apêndice A

#### CARTA À CIA HERING

Prezados Senhores,

Sou aluna do mestrado em Administração do Centro Universitário Campos Limpo Paulista e estou desenvolvendo dissertação intitulada “Seleção de fornecedores pelo critério da vantagem competitiva” cujo objetivo é testar a viabilidade de identificar fornecedores que melhor se alinham à estratégia competitiva de negócio do contratante, o que pode lhe trazer vantagem competitiva

Assim, se a empresa pretender obter vantagem competitiva em preço, ou em qualidade do produto, para citar dois exemplos, então deve contratar os fornecedores estratégicos que estejam mais bem preparados para competir nesses mesmos campos.

A metodologia adotada está fundamentada no modelo de campos e armas da competição (CAC), que surgiu de uma idéia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto, prazo de entrega), e as segundas, às armas da competição (produtividade, qualidade de processo e rapidez de produção). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. O modelo CAC apresenta uma configuração de 14 campos da competição que, até o presente momento, foi capaz e suficiente para representar todas as possíveis formas das empresas competirem. A estratégia competitiva de negócio da empresa é representada pelos campos da competição (3 ou 4) por ela escolhidos, que identifica seu posicionamento no mercado.

As armas da competição, por sua vez, interessam apenas à empresa e cerca de 1/3 delas (apenas 16 a 20 armas) são relevantes para competir em um dado campo. Se utilizadas com alta eficiência, fazem da empresa um respeitável competidor nesse campo. Isto foi comprovado empiricamente pelo autor do modelo, José Celso Contador, em pesquisa junto a 176 empresas de 12 diferentes segmentos de negócio, que publicou, em 2018 o livro “Campos e armas da competição, Ed Saint Paul, São Paulo (608 páginas, formato 21 x 28 cm).

O modelo CAC fornece um procedimento para a formulação da estratégia competitiva de empresas que já foi adotado com sucesso em dezenas de casos e obteve o reconhecimento

do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que proporcionou o suporte financeiro para o desenvolvimento de um software que orienta, passo a passo, o usuário na formulação da estratégia competitiva de sua empresa. Este software foi desenvolvido pelo meu orientador, Prof. José Luiz Contador, e está a sua disposição no endereço <http://200.145.11.237/cac>. Convido-os a consultá-los.

À pedido de meu orientador, solicito, se acharem pertinente, responder à carta em anexo (carta ao CNPq.doc) e encaminhá-la para o endereço [jluiz@feg.unesp.br](mailto:jluiz@feg.unesp.br), o que auxiliará meu orientador a cumprir a última etapa do projeto aprovado pelo CNPq - sua divulgação para as comunidades acadêmica e empresarial.

Com respeito à pesquisa que venho desenvolvendo, necessito da ajuda de Vs. Senhora respondendo um simples questionário que segue em anexo (Questionário.doc), cujo objetivo é identificar três campos nos quais Hering compete. Nosso trabalho de pesquisa buscará implementar e testar um procedimento para identificar os fornecedores que melhor se alinham à estratégia competitiva de negócio da Hering.

Esse procedimento se aplica a cada par produto/mercado de interesse da empresa. Sugerimos que o produto a ser contratado, no caso um serviço, seja o de “costura” e que o mercado seja aquele atingido por todos os itens. Caso tenham alguma outra sugestão, poderão manifestá-la no próprio questionário

Atenciosamente.

Katia de Angelo Terriaga

## Apêndice B

### QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO À CIA HERING – CAMPOS DA COMPETIÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA HERING		
Nome do respondente: Rafaela Carl	Função: Analista de Sustentabilidade	
<u>Serviço contratado:</u> Costura	<u>Mercado:</u> Relativo a todos os itens de vestuário.	
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO		
Prezado dirigente		
Pedimos que identificasse os três campos da competição que a Hering adota em sua estratégia competitiva e assinale na coluna “ordem” os números 1, 2 e 3, considerando a ordem de importância, sendo que o número 1 corresponde ao mais importante.		
Campo da competição:	Significado	Ordem
Campos da competição em Preço		
<u>Preço propriamente dito</u>	Ter, ou almejar ter, preço menor do que os produtos concorrentes.	
<u>Condições de pagamento</u>	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que seus concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito.	
<u>Prêmio e/ou promoção</u>	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que a dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.	
Campos da competição em Produto		
<u>Projeto do produto</u>	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes que atendam suas exigências, necessidades e expectativas 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.	
<u>Qualidade do produto</u>	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.	
<u>Em diversidade de produtos</u>	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.	
<b>Campos da competição em atendimento</b>		
OBS.:atendimento consiste exclusivamente nas atividades relacionadas à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente (não confundir com <u>prazo</u> de atendimento, que remete aos dois campos de prazo). Esses campos podem ser desdobrados em atendimento antes, durante ou após a venda. Analise os três próximos campos sob essa ótica e assinale sua(s) opção (ões).		
<u>Em acesso ao atendimento</u> Antes da venda       ___ Durante a venda       ___ Pós a venda       ___	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.	
<u>Em projeto do atendimento</u> Antes da venda       ___ Durante a venda       ___ Pós a venda       ___	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam exigências, necessidades e expectativas de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.	
<u>Qualidade do atendimento</u> Antes da venda       ___ Durante a venda       ___ Pós a venda       ___	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes, no que se refere a recepção, contato e comunicação com o cliente.	
<b>Campos da competição em Prazo</b>		
<u>Prazo de entrega do produto</u>	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos	

	concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.	
<u>Prazo de atendimento</u>	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes, no que se refere a recepção, contato e comunicação com o cliente.	
<b>Campos da competição em Imagem</b>		
<u>Imagem do produto e da marca</u>	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos 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.	
<u>Imagem de empresa confiável</u>	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.	
<u>Em responsabilidade social</u>	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.	



## Apêndice C

### LISTA DE ARMAS DE COMPETIÇÃO DO SETOR TÊXTIL

No.	Armas	Inclui
1	Administração participativa	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo (pesquisas recentes sugerem que um sistema participativo é mais eficiente e eficaz do que um baseado em controles, ou em incentivos ou em ameaças). Inclui: construção de um ambiente de trabalho agradável e saudável; programa permanente de desenvolvimento do espírito participativo nas pessoas (chefes e subordinados); empowerment; heterogestão, co-gestão ou auto-gestão; sistema de sugestão; ampliação e flexibilização das atribuições dos operários e funcionários (enriquecimento de funções); implantação de ccq – Círculos de Controle de Qualidade; avaliação do desempenho; distribuição dos ganhos de produtividade ou de lucros; participação nos resultados; estabilidade no emprego; política para assegurar a empregabilidade do pessoal; trabalho em equipe; processo decisório em grupo; abordagens comportamentais; cooperação dentro e entre grupos; disponibilidade de informação a todos; eliminação do poder autoritário; criação de dispositivos visando à antecipação de conflitos; valorização do consenso para administrar contradições; iniciativa de baixo para cima etc.
2	Comportamento ético	Da empresa e dos funcionários. Inclui: código de ética; marketing responsável etc.
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária	Sistema de apuração e análise de custos. Inclui: custo-padrão; gestão de custos; redução de custos; custeio abc etc.

4	Contabilidade estratégica	Caracterizada pelo: compartilhamento da responsabilidade da gestão com os dirigentes de outras áreas; elaboração do planejamento econômico de médio e longo prazos para apoiar a implementação das estratégias operacionais; preparação de informações, inclusive de concorrentes, para auxiliar a formulação das estratégias; definição de parâmetros e limites econômico-financeiros dos negócios; controle dos resultados econômicos das estratégias; capacidade de avaliar a vantagem competitiva da empresa e dos concorrentes e de avaliar os benefícios da economia de escala e do portfólio de produtos; análise de balanço com indicadores modernos (ebitda, por exemplo) da empresa e dos concorrentes; adoção o ifrs (International Financial Reporting Standards), um padrão internacional para demonstrações financeiras; demonstrações financeiras pelo valor de mercado para propiciar transparência a acionistas e investidores etc.
5	Estrutura organizacional	Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: princípios da simplicidade; organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; integração entre as diversas áreas etc.
6	Gerentes e funcionários empreendedores	Inclui: incentivo ao empreendedorismo interno; desenvolvimento da liderança; autonomia administrativa e decisória etc.
7	Gestão de recursos humanos	Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de rh; avaliação do planejamento etc.
8	Objetivos permanentes da empresa	Discussão com colaboradores sobre a missão e do valores da empresa buscando sedimentar esses propósitos no público interno para que o pratiquem no dia a dia de trabalho.
9	Planejamento de materiais arma	Do tipo erp (Enterprise Resource Planning), operando com todas suas funcionalidades (ou funções), como sap e Oracle. É um agrupamento de vários softwares de natureza administrativo-financeira citados nesta Relação de Armas, (custos, materiais, rh etc.).
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos	Inclui: definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: produção, vendas, compras, serviços, atendimento ao cliente etc.

11	Relacionamento da empresa com os empregados	Inclui: endomarketing; ombudsman para funcionários; informalidade no ambiente de trabalho; relações horizontais não formalizadas; erm (Employee Relationship Management) etc.
12	Sistema de avaliação de pessoal	Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do desempenho individual ou grupal em relação aos objetivos da empresa.
13	Sistema integrado de informação gerencial	Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema semi-estruturado e ajustado às necessidades das áreas funcionais – vendas, produção, finanças, administração etc. – e integrado às funções de negócio, que recebe informações e alimenta os sistemas operacionais e estratégicos (como o sistema de acompanhamento diário dos negócios, de projeção de vendas, de análise de custos etc.). É um pouco mais estruturado do que o sistema de informação estratégica, mas menos do que o sistema de informação operacional. Sistema genericamente conhecido por EIS (Executive Information Systems).
14	Terceirização de processos não-críticos	Inclui: subcontratação de serviços.
15	Administração da equipe de vendas	Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; aceitação de encomenda
16	Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços on-line (como caixa bancária eletrônica e home banking), compra coletiva com oferecimento de cupons de desconto etc.
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	Conformidade com a experiência anterior do cliente (ele é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas etc.
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação	Inclui: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.
19	Gestão de vendas	Banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (status) disponíveis a todos os vendedores.

20	Monitoramento da satisfação do cliente	Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Dois principais sistemas: Servqual (análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes) e Servperf (análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influencia a compra).
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	Inclui: venda direta; franquias; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial; corretor etc.
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente (visão 360º) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.
24	Agilidade no lançamento de novo produto	Inclui: metodologia para rápida elaboração de projetos; tecnologia para rápida fabricação de modelo, de protótipo e de ferramental (eletroerosão, por exemplo), tanto para produto quanto para embalagem; técnicas para rápida apuração de custo de novos produtos, definição do processo produtivo e elaboração das folhas de processo; layout flexível; rapidez no desenvolvimento e capacitação de fornecedor etc.
25	Alinhamento das estratégias	Caracterizada como atividade rotineira do processo de formulação da estratégia competitiva para proporcionar articulação e coerência entre as estratégias corporativa, de negócio e operacionais
26	Balanço social e relatório de sustentabilidade	Elaboração e publicação de balanço social com indicadores sociais internos e externos relativos a: alimentação, saúde, educação, cultura, creches, segurança; com indicadores ambientais relativos ao meio ambiente; com indicadores funcionais: número de empregados, estagiários, admissões, demissões, empregados acima de 45 anos, de mulheres e negros, de mulheres e negros em cargo de chefia, de portadores de deficiência ou de necessidades especiais etc. Elaboração e publicação de relatório de

		sustentabilidade com indicadores ambientais.
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	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.
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais	Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos etc.
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio	Caracterizada como atividade rotineira.
30	Implementação das estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.
31	Liderança da alta administração	Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores. A habilidade dos melhores líderes se concentra principalmente em contratar bons profissionais, estabelecer prioridades, construir uma sólida cultura empresarial e uma marca forte, explorar novos mercados, assumir e administrar riscos, confrontar os concorrentes, assumir uma perspectiva de crescimento e preparar sua sucessão.
32	Marketing de relacionamento:	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição à abordagem tradicional de “uma única venda”).

33	Marketing institucional	Criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa (não de seus produtos) junto aos stakeholders em geral, por meio de: publicidade e propaganda; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos; imagem de confiança, responsabilidade, respeito, compromisso social ; relações públicas etc.
34	Projeto de produto de marca própria	Bem ou serviço desenvolvido para ser comercializado exclusivamente por um varejista, em geral por preços inferiores.
35	Redefinição da linha de produtos	Decidir sobre a simplificação (redução), manutenção ou diversificação da linha de produtos. A diversificação pode ser pelo aumento da variedade de produtos principais ou pela agregação de produto coadjuvante ao produto principal. Inclui: seletividade produtiva (o que produzir e o que adquirir); portfolio flexível de produtos etc.
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	Tecnologia adequada para desenvolvimento e projeto (design) de produto e da embalagem. Inclui: pesquisa e desenvolvimento de produto; pioneirismo tecnológico; uso do cad/cam (Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing); uso do PDM (Product Data Management, para gestão de dados de cada peça que compõe o produto); uso da Tecnologia 3D (Computer Aided Tridimensional Interactive Application) redução do ciclo e do tempo de desenvolvimento de produto; substituição de materiais etc.
37	Técnicas de geração de ideias	Identificação, comparação, priorização e introdução de ideias. Evardsson et al. (2000) sugerem algumas técnicas e métodos: brainstorming; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de ideias etc.
38	Análise de indicadores do nível de serviço	Indicadores usuais: prazo de entrega; avarias na carga; extravios; reclamações diversas; tempo de transporte; durabilidade da carga; seguro da carga e do transporte etc..

39	Avaliação e certificação de fornecedores	Sistema de classificação dos fornecedores em: a) homologados (atingem um mínimo de qualificação); b) preferenciais (aqueles que se destacam entre os homologados e recebem a preferência para novos pedidos); e c) fornecedores certificados (aptos a fornecer produtos com qualidade assegurada, o que dispensa inspeções rotineiras). Pode recorrer a sistemas padronizados de certificação, como iso, Prêmio Nacional da Qualidade para auxiliar o processo de certificação pela empresa compradora.
40	Controle e melhoria da qualidade	Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (iso 9000; cqt – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito; Seis Sigmas; TQM – Total Quality Management); b) instalações (laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados); e c) empregos de técnicas, tais como cep – Controle Estatístico de Processo, ccq (Círculos de Controle de Qualidade ou atividades em pequenos grupos), pdca (plan, do, check, act), kaisen, reengenharia, 5S's, ferramentas (velhas e novas) da qualidade, sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, gerenciamento e controles visuais, poka-yokes (dispositivos que previnem descuidos e erros inadvertentes), prevenção e recuperação de falhas, correção de não conformidades etc.
41	Gestão da manutenção de equipamentos	Inclui: instalações adequadas da área de manutenção; pessoal treinado em tecnologia de manutenção; utilização das técnicas de confiabilidade de equipamentos; Total Productive Maintenance ou Manutenção Produtiva Total (que é uma filosofia de gerenciamento da manutenção); sistema informatizado de gestão da manutenção; aferição de equipamentos; definição das aplicações da manutenção corretiva, preventiva e preditiva; reposição econômica de equipamentos; reparo de ferramentas após o uso (só manter no almoxarifado de ferramentas as que estiverem em perfeitas condições de uso) etc.
42	Gestão de fornecedores	Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente do sistema de qualidade, da capacidade de projetar produto e da capacitação tecnológica e produtiva; utilização de indicadores, como o de pontualidade de entrega, qualidade do produto, conformidade da documentação etc.

43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho	Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança etc.
44	Layout ou arranjo físico da área de produção	Inclui: projeto das instalações, infra-estrutura e utilidades industriais; layout industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura; grupo semi-autônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.
45	Logística interna de materiais	Aplicação continuada de ações para aprimorar: as instalações dos armazéns; a capacidade de armazenamento; os equipamentos de movimentação de materiais; o gerenciamento dos custos logísticos; a eficiência dos processos etc.
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	Inclui: padronização do método de trabalho de produção de bens e serviços, do método de preparação de máquinas, dos procedimentos de garantia da qualidade etc.; documentação das normas e procedimentos etc.
47	Produção (ou manufatura) customizada	Capacidade de produzir produto perfeitamente adaptado ao cliente (sob encomenda). Inclui: rápida especificação do produto; sistema para rápida obtenção dos tempos de fabricação; todas as armas para obter agilidade na reprogramação da produção e na troca de produto.
48	Programa de redução do consumo de energia	Uso parcimonioso e econômico de energia. Inclui: programas de conservação de energia; uso racional de energia (reduzir uso em horário de pico); parceria com empresas concessionárias de distribuição de energia; contratos especiais de fornecimento; uso de fontes renováveis ou alternativas etc.
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Sistema de controle da eficiência de fabricação e aplicação continuada das armas de produção, que aumentam a produtividade, via capital (aquisição e aprimoramento de equipamentos) e via trabalho (aperfeiçoamento do pessoal). Engloba várias armas mencionadas.
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção	Inclui: redução do custo do pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas-extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; kaisen; reengenharia; sistema de controle da eficiência de fabricação
51	Rastreabilidade	Inclui: confiabilidade em toda rede logística; sistema de rastreabilidade do produto por cliente etc.



52	Rede logística de distribuição	Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema just in time de entrega. Inclui: integração entre rede de suprimento e rede de distribuição (aproveitamento do retorno); medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte (modos rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo); desenvolvimento de rotas otimizadas; relações cooperativas com empresas da rede de suprimento e da rede de distribuição etc.
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	Adoção de sistemas de gerenciamento da produção, como o MRP II (Manufacturing Resources Planning) com seus diversos módulos, de forma a: otimizar o plano mestre, simular alternativas; otimizar a programação (adotando, por exemplo, métodos baseados na teoria das restrições); comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais destinados aos vários níveis da administração para os mais diversos controles, como de eficiência de mão-de-obra e de máquinas, de tempos inativos, de custo etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e das atividades do dia.
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	Inclui: tecnologia de produção avançada; robótica; pioneirismo tecnológico; assessoramento com transferência de tecnologia; domínio da tecnologia; parceria tecnológica; desenvolvimento de novos processos; aquisição ou arrendamento de equipamentos; cópia de equipamentos etc.

## Apêndice D

### QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO ÀS EMPRESAS FORNECEDORAS – INTENSIDADE DAS ARMAS

Questionário para avaliação da intensidade das armas da competição									
DADOS SOBRE A EMPRESA									
<b>Razão Social:</b>									
<b>Respondente:</b>				<b>Função:</b>					
<b>Data:</b>				<b>Rúbrica:</b>					
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO									
<p>Prezado respondente, o objetivo deste questionário é avaliar o nível de excelência (ou intensidade) com que sua empresa utiliza as armas da competição (descrição abaixo). Por favor, proceda a essa avaliação adotando uma escala de 1 a 5. A intensidade 1 corresponde a arma no seu estado mais simples e a intensidade 5 corresponde a arma no seu estado mais evoluído. Quando a técnica não for utilizada na sua empresa, assinalar em NU (não utilizada). Para facilitar sua avaliação e torná-la mais precisa, apresentamos a descrição do conteúdo de cada arma. Essa descrição corresponde a um nível de excelência próximo à intensidade 5, o que pode servir de baliza para uma avaliação mais precisa da intensidade com ela é utilizada em sua empresa</p> <p>Obs.: cada arma deve ser avaliada pela pessoa (dirigente ou colaborador) que esteja mais familiarizado com a arma (um usuário da arma).</p>									
<p><b>Arma da Competição</b> é qualquer recurso ou atividade utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, pode ser o uso de tecnologia, uma ferramenta ou um método. As armas de competição se utilizadas pode promover vantagem competitiva à sua empresa.</p>									
<p><b>Intensidade da arma</b> é o nível de excelência que a arma está sendo utilizada na sua empresa. Reflete a potência, o alcance de uma arma, e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.</p>									
<p>NU ( não utilizada ), se a arma NÃO é utilizada em sua empresa;</p> <p>1 - Se entender que sua empresa utiliza a arma no seu estado mais rudimentar</p> <p>5 - Se entender que sua empresa utiliza a arma no seu estado mais evoluído</p> <p>2 ou 4 - Se entender que o nível de utilização da arma em sua empresa está mais próxima da intensidade 1 ou 5 , respectivamente, e</p> <p>3 - Se entender que sua empresa utiliza a arma no seu estado intermediário .</p>									
ARMAS DA COMPETIÇÃO - Nome e Descrição				Intensidade das Armas					
<b><u>Armas Administrativas</u></b>				NU	1	2	3	4	5

<p><b>1) Administração participativa:</b> Criação ou aprimoramento de ambiente participativo (pesquisas recentes sugerem que um sistema participativo é mais eficiente e eficaz do que um baseado em controles, ou em incentivos ou em ameaças). Inclui: construção de um ambiente de trabalho agradável e saudável; programa permanente de desenvolvimento do espírito participativo nas pessoas (chefes e subordinados); empowerment; heterogestão, co-gestão ou auto-gestão; sistema de sugestão; ampliação e flexibilização das atribuições dos operários e funcionários (enriquecimento de funções); implantação de ccq – Círculos de Controle de Qualidade; avaliação do desempenho; distribuição dos ganhos de produtividade ou de lucros; participação nos resultados; estabilidade no emprego; política para assegurar a empregabilidade do pessoal; trabalho em equipe; processo decisório em grupo; abordagens comportamentais; cooperação dentro e entre grupos; disponibilidade de informação a todos; eliminação do poder autoritário; criação de dispositivos visando à antecipação de conflitos; valorização do consenso para administrar contradições; iniciativa de baixo para cima etc.</p>						
<p><b>2) Comportamento ético:</b> Da empresa e dos funcionários. Inclui: código de ética; marketing responsável etc.</p>						
<p><b>3) Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária:</b> Sistema de apuração e análise de custos. Inclui: custo-padrão; gestão de custos; redução de custos; custeio abc etc.</p>						
<p><b>4) Contabilidade estratégica:</b> Caracterizada pelo: compartilhamento da responsabilidade da gestão com os dirigentes de outras áreas; elaboração do planejamento econômico de médio e longo prazos para apoiar a implementação das estratégias operacionais; preparação de informações, inclusive de concorrentes, para auxiliar a formulação das estratégias; definição de parâmetros e limites econômico-financeiros dos negócios; controle dos resultados econômicos das estratégias; capacidade de avaliar a vantagem competitiva da empresa e dos concorrentes e de avaliar os benefícios da economia de escala e do portfólio de produtos; análise de balanço com indicadores modernos (ebitda, por exemplo) da empresa e dos concorrentes; adoção o ifrs (International Financial Reporting Standards), um padrão internacional para demonstrações financeiras; demonstrações financeiras pelo valor de mercado para propiciar transparência a acionistas e investidores etc.</p>						
<p><b>5) Estrutura organizacional:</b> Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: princípios da simplicidade; organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; integração entre as diversas áreas etc.</p>						
<p><b>6) Gerentes e funcionários empreendedores:</b> Inclui: incentivo ao empreendedorismo interno; desenvolvimento da liderança; autonomia administrativa e decisória etc.</p>						

<p><b>7) Gestão de recursos humanos:</b> Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de rh; avaliação do planejamento etc.</p>						
<p><b>8) Objetivos permanentes da empresa:</b> Discussão com colaboradores sobre a missão e do valores da empresa buscando sedimentar esses propósitos no público interno para que o pratiquem no dia a dia de trabalho.</p>						
<p><b>9) Planejamento de materiais arma:</b> Do tipo erp (Enterprise Resource Planning), operando com todas suas funcionalidades (ou funções), como sap e Oracle. É um agrupamento de vários softwares de natureza administrativo-financeira citados nesta Relação de Armas, (custos, materiais, rh etc.).</p>						
<p><b>10) Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos :</b> Inclui: definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: produção, vendas, compras, serviços, atendimento ao cliente etc.</p>						
<p><b>11) Relacionamento da empresa com os empregados:</b> Inclui: endomarketing; ombudsman para funcionários; informalidade no ambiente de trabalho; relações horizontais não formalizadas; erm (Employee Relationship Management) etc.</p>						
<p><b>12) Sistema de avaliação de pessoal:</b> Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do desempenho individual ou grupal em relação aos objetivos da empresa.</p>						
<p><b>13) Sistema integrado de informação gerencial:</b> Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema semi-estruturado e ajustado às necessidades das áreas funcionais – vendas, produção, finanças, administração etc. – e integrado às funções de negócio, que recebe informações e alimenta os sistemas operacionais e estratégicos (como o sistema de acompanhamento diário dos negócios, de projeção de vendas, de análise de custos etc.). É um pouco mais estruturado do que o sistema de informação estratégica, mas menos do que o sistema de informação operacional. Sistema genericamente conhecido por EIS (Executive Information Systems).</p>						
<p><b>14) Terceirização de processos não-críticos:</b> Inclui: subcontratação de serviços.</p>						
<b><u>Armas de Atendimento</u></b>						
<p><b>15) Administração da equipe de vendas:</b> Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; aceitação de encomenda</p>						
<p><b>16) Canais virtuais de acesso à empresa:</b> Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços on-line (como caixa bancária eletrônica e home banking), compra coletiva</p>						

com oferecimento de cupons de desconto etc.						
<b>17) Confiabilidade do atendimento ao cliente arma :</b> Conformidade com a experiência anterior do cliente (ele é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas etc.						
<b>18) Desenvolvimento da capacidade de negociação:</b> Inclui: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.						
<b>19) Gestão de vendas:</b> Banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (status) disponíveis a todos os vendedores.						
<b>20) Monitoramento da satisfação do cliente:</b> Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Dois principais sistemas: Servqual (análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes) e Servperf (análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influência a compra).						
<b>21) Rede ou canais físicos de venda e de distribuição:</b> Inclui: venda direta; franquias; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial; corretor etc.						
<b>22) Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes:</b> Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente (visão 360º) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.						
<b>Armas de Planejamento</b>						
<b>23) Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país):</b> Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.						
<b>24) Agilidade no lançamento de novo produto:</b> Inclui: metodologia para rápida elaboração de projetos; tecnologia para rápida fabricação de modelo, de protótipo e de ferramental (eletroerosão, por exemplo), tanto para produto quanto para embalagem; técnicas para rápida apuração de custo de novos produtos, definição do processo produtivo e elaboração das folhas de processo; layout flexível; rapidez no desenvolvimento e capacitação de fornecedor etc.						
<b>25) Alinhamento das estratégias:</b> Caracterizada como atividade rotineira do processo de formulação da estratégia competitiva para proporcionar articulação e coerência entre as estratégias						

corporativa, de negócio e operacionais.						
<b>26) Balanço social e relatório de sustentabilidade:</b> Elaboração e publicação de balanço social com indicadores sociais internos e externos relativos a: alimentação, saúde, educação, cultura, creches, segurança; com indicadores ambientais relativos ao meio ambiente; com indicadores funcionais: número de empregados, estagiários, admissões, demissões, empregados acima de 45 anos, de mulheres e negros, de mulheres e negros em cargo de chefia, de portadores de deficiência ou de necessidades especiais etc. Elaboração e publicação de relatório de sustentabilidade com indicadores ambientais.						
<b>27) Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking):</b> 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.						
<b>28) Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais:</b> Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, outdoors, televisão, jornais, página web. Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos etc.						
<b>29) Formulação da estratégia competitiva de negócio:</b> Caracterizada como atividade rotineira.						
<b>30) Implementação das estratégias:</b> Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.						
<b>31) Liderança da alta administração:</b> Baseada no conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria e na existência de executivos conciliadores e coordenadores. A habilidade dos melhores líderes se concentra principalmente em contratar bons profissionais, estabelecer prioridades, construir uma sólida cultura empresarial e uma marca forte, explorar novos mercados, assumir e administrar riscos, confrontar os concorrentes, assumir uma perspectiva de crescimento e preparar sua sucessão.						
<b>32) Marketing de relacionamento:</b> Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição à abordagem tradicional de “uma única venda”).						

<p><b>33) Marketing institucional:</b> Criação e consolidação da imagem corporativa e posicionamento da empresa (não de seus produtos) junto aos stakeholders em geral, por meio de: publicidade e propaganda; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos; imagem de confiança, responsabilidade, respeito, compromisso social ; relações públicas etc.</p>						
<p><b>34) Projeto de produto de marca própria:</b> Bem ou serviço desenvolvido para ser comercializado exclusivamente por um varejista, em geral por preços inferiores.</p>						
<p><b>35) Redefinição da linha de produtos:</b> Decidir sobre a simplificação (redução), manutenção ou diversificação da linha de produtos. A diversificação pode ser pelo aumento da variedade de produtos principais ou pela agregação de produto coadjuvante ao produto principal. Inclui: seletividade produtiva (o que produzir e o que adquirir); portfolio flexível de produtos etc.</p>						
<p><b>36) Tecnologia para desenvolvimento de produto:</b> Tecnologia adequada para desenvolvimento e projeto (design) de produto e da embalagem. Inclui: pesquisa e desenvolvimento de produto; pioneirismo tecnológico; uso do cad/cam (Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing); uso do PDM (Product Data Management, para gestão de dados de cada peça que compõe o produto); uso da Tecnologia 3D (Computer Aided Tridimensional Interactive Application) redução do ciclo e do tempo de desenvolvimento de produto; substituição de materiais etc.</p>						
<p><b>37) Técnicas de geração de ideias:</b> Identificação, comparação, priorização e introdução de ideias. Evardsson et al. (2000) sugerem algumas técnicas e métodos: brainstorming; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de ideias etc.</p>						
<b>Armas de Produção</b>						
<p><b>38) Análise de indicadores do nível de serviço:</b> Indicadores usuais: prazo de entrega; avarias na carga; extravios; reclamações diversas; tempo de transporte; durabilidade da carga; seguro da carga e do transporte etc..</p>						
<p><b>39) Avaliação e certificação de fornecedores:</b> Sistema de classificação dos fornecedores em: a) homologados (atingem um mínimo de qualificação); b) preferenciais (aqueles que se destacam entre os homologados e recebem a preferência para novos pedidos); e c) fornecedores certificados (aptos a fornecer produtos com qualidade assegura, o que dispensa inspeções rotineiras). Pode recorrer a sistemas padronizados de certificação, como iso, Prêmio Nacional da Qualidade para auxiliar o processo de certificação pela empresa compradora.</p>						

<p><b>40) Controle e melhoria da qualidade:</b> Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (iso 9000; cqt – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito; Seis Sigmas; TQM – Total Quality Management); b) instalações (laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados); e c) empregos de técnicas, tais como cep – Controle Estatístico de Processo, ccq (Círculos de Controle de Qualidade ou atividades em pequenos grupos), pdca (plan, do, check, act), kaisen, reengenharia, 5S's, ferramentas (velhas e novas) da qualidade, sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, gerenciamento e controles visuais, poka-yokes (dispositivos que previnem descuidos e erros inadvertentes), prevenção e recuperação de falhas, correção de não conformidades etc.</p>						
<p><b>41) Gestão da manutenção de equipamentos:</b> Inclui: instalações adequadas da área de manutenção; pessoal treinado em tecnologia de manutenção; utilização das técnicas de confiabilidade de equipamentos; Total Productive Maintenance ou Manutenção Produtiva Total (que é uma filosofia de gerenciamento da manutenção); sistema informatizado de gestão da manutenção; aferição de equipamentos; definição das aplicações da manutenção corretiva, preventiva e preditiva; reposição econômica de equipamentos; reparo de ferramentas após o uso (só manter no almoxarifado de ferramentas as que estiverem em perfeitas condições de uso) etc.</p>						
<p><b>42) Gestão de fornecedores:</b> Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente do sistema de qualidade, da capacidade de projetar produto e da capacitação tecnológica e produtiva; utilização de indicadores, como o de pontualidade de entrega, qualidade do produto, conformidade da documentação etc.</p>						
<p><b>43) Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho:</b> Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança etc.</p>						
<p><b>44) Layout ou arranjo físico da área de produção:</b> Inclui: projeto das instalações, infra-estrutura e utilidades industriais; layout industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura; grupo semi-autônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.</p>						
<p><b>45) Logística interna de materiais:</b> Aplicação continuada de ações para aprimorar: as instalações dos armazéns; a capacidade de armazenamento; os equipamentos de movimentação de materiais; o gerenciamento dos custos logísticos; a eficiência dos processos etc.</p>						
<p><b>46) Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos:</b> Inclui: padronização do método de trabalho de produção de bens e serviços, do método de preparação de máquinas, dos procedimentos de garantia da qualidade etc.; documentação das normas e procedimentos etc.</p>						



<p><b>47) Produção (ou manufatura) customizada:</b> Capacidade de produzir produto perfeitamente adaptado ao cliente (sob encomenda). Inclui: rápida especificação do produto; sistema para rápida obtenção dos tempos de fabricação; todas as armas para obter agilidade na reprogramação da produção e na troca de produto.</p>						
<p><b>48) Programa de redução do consumo de energia:</b> Uso parcimonioso e econômico de energia. Inclui: programas de conservação de energia; uso racional de energia (reduzir uso em horário de pico); parceria com empresas concessionárias de distribuição de energia; contratos especiais de fornecimento; uso de fontes renováveis ou alternativas etc.</p>						
<p><b>49) Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção:</b> Sistema de controle da eficiência de fabricação e aplicação continuada das armas de produção, que aumentam a produtividade, via capital (aquisição e aprimoramento de equipamentos) e via trabalho (aperfeiçoamento do pessoal). Engloba várias armas mencionadas.</p>						
<p><b>50) Programa permanente de redução de custos na área de produção:</b> Inclui: redução do custo do pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas-extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios; kaisen; reengenharia; sistema de controle da eficiência de fabricação</p>						
<p><b>51) Rastreabilidade:</b> Inclui: confiabilidade em toda rede logística; sistema de rastreabilidade do produto por cliente etc.</p>						
<p><b>52) Rede logística de distribuição:</b> Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema just in time de entrega. Inclui: integração entre rede de suprimento e rede de distribuição (aproveitamento do retorno); medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte (modos rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo); desenvolvimento de rotas otimizadas; relações cooperativas com empresas da rede de suprimento e da rede de distribuição etc.</p>						
<p><b>53) Sistema de Planejamento e Controle da Produção:</b> Adoção de sistemas de gerenciamento da produção, como o MRP II (Manufacturing Resources Planning) com seus diversos módulos, de forma a: otimizar o plano mestre, simular alternativas; otimizar a programação (adotando, por exemplo, métodos baseados na teoria das restrições); comandar as atividades de manutenção e ferramentaria; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais destinados aos vários níveis da administração para os mais diversos controles, como de eficiência de mão-de-obra e de máquinas, de tempos inativos, de custo etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e das atividades do dia.</p>						

<b>54) Tecnologia inovadora de processo produtivo:</b> Inclui: tecnologia de produção avançada; robótica; pioneirismo tecnológico; assessoramento com transferência de tecnologia; domínio da tecnologia; parceria tecnológica; desenvolvimento de novos processos; aquisição ou arrendamento de equipamentos; cópia de equipamentos etc.							
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA E CARACTERÍSTICAS NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO</b>							
<b>Razão Social:</b>							
<b>Endereço:</b>							
<b>Ramo de Atuação:</b> ( ) Indústria ( ) Confecção ( ) outros: _____							
<b>Respondente:</b>				<b>Função:</b>			
<b>Data:</b>				<b>Rúbrica:</b>			
<b>INSTRUÇÕES</b>							
Prezado respondente, o objetivo deste questionário é identificarmos o porte de sua empresa, bem como outras características como região, número de funcionários e que possam contribuir para a identificação dos resultados da pesquisa. Marque com um X a resposta que melhor se encaixar com a sua empresa.							
<b>Receita Bruta Anual</b>				<b>2018</b>			
Faturamento anual de até R\$ 81 mil;							
Faturamento anual de até R\$ 360 mil;							
Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 720 mil;							
Faturamento anual entre R\$ 720 mil e R\$ 1,8 milhões;							
Faturamento anual entre R\$ 1,8 milhões e R\$ 3,6 milhões;							
Faturamento anual entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 4,8 milhões;							
<b>Do montante de receita bruta anual, quanto representa a receita proveniente da atividades exercidas de terceirização (facção)?</b>				<b>2018</b>			
Menos de 20% da Receita Bruta Anual;							
Entre 20% a 50% da Receita Brutal Anual;							
Entre 50% a 70% da Receita Brutal Anual;							
Acima de 70% da Receita Bruta Anual;							
100% da receita bruta anual, é proveniente da atividade de facção;							
Não possui receita bruta proveniente da atividade de facção.							
<b>Número de Funcionários</b>				<b>2018</b>			
Até 9 funcionários;							
De 10 a 49 funcionários;							
De 50 a 99 funcionários;							
Acima de 100 funcionários.							

## APÊNDICE E1

### PLANILHA PARA O CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA CIA HERING

#### FORNECEDOR IK AHN

EMPRESA FORNECEDORA I		CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA, FOCO E DISPERSÃO																				
Armas da Competição		Nível Dificuldade	Intensidade	Qualidade de produto				Prazo de entrega				Empresa confiável				Relev. conjunta	Irrel.-conjunta	Intensid Ideal	Esforço			
Nº	Descrição			Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.					Irrel.	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.								Foco	Disp.
1	Administração participativa	5	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	
2	Comportamento ético		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2	
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária		5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	0	1	2	
4	Contabilidade estratégica		5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	0	1	2	
5	Estrutura organizacional		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
6	Gerentes e funcionários empreendedores		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	0	0	3	
7	Gestão de recursos humanos	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	1	0	5	3
8	Objetivos permanentes da empresa		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
9	Planejamento da produção e de materiais		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos		5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	0	1	1	
11	Relacionamento da empresa com os empregados		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	0	0	3	
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3
13	Sistema integrado de informação gerencial		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	0	3	
14	Terceirização de processos não-críticos		2	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0
15	Administração da equipe de vendas	3	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	4	0
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	0	3	
19	Gestão de vendas	3	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	1	0	5	3
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes		5	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	5
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3	
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	0	0	3	0
25	Alinhamento das estratégias		4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	1	0	5	
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2	
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	1	0	4	0
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2	
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
30	Implementação das estratégias		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
31	Liderança da alta administração		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	0	0	3	
32	Marketing de relacionamento:		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	0	0	3	
33	Marketing institucional		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2	
34	Projeto de produto de marca própria	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	1	0	3	
35	Redefinição da linha de produtos		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	0	3	
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto		5	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	1	0	4	10
37	Técnicas de geração de ideias	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	1	0	4	0
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
40	Controle e melhoria da qualidade	5	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	1	0	4	0
41	Gestão da manutenção de equipamentos		4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
42	Gestão de fornecedores	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2	
44	Layout ou arranjo físico da área de produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3	
45	Logística interna de materiais		4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	0	1	2	
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	1	0	4	5
47	Produção (ou manufatura) customizada		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	1	3	
48	Programa de redução do consumo de energia		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	0	1	2	
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção		4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	0	1	2	
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	1	1	
51	Rastreabilidade	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	1	0	4	3
52	Rede logística de distribuição		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	0	0	3	
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3	
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo		5	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	1	0	4	20
Soma			205		17	22	63	83		17	22	64	82		21	15	81	49	22	13		64
Intensidade média das armas, foco e dispersão			3,80				0,74	0,75				0,75	0,75				0,77	0,65	0,74	0,45		

## APÊNDICE E2

### PLANILHA PARA O CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA CIA HERING

#### FORNECEDOR Jovialle Modas

EMPRESA FORNECEDORA J		CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA, FOCO E DISPERSÃO																				
Armas da Competição		Nível Dificuld	Qualidade de produto				Prazo de entrega				Empresa confiável				Relev- conjunta	Irrel- Cconjunta	Intensid Ideal	Esforço				
Nº	Descrição		Intensidade	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific					Rel.	Irrel.	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.								Foco	Disp.
1	Administração participativa	5	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	
2	Comportamento ético		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2	
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	1	2	
4	Contabilidade estratégica		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	0	1	2	
5	Estrutura organizacional		2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
6	Gerentes e funcionários empreendedores		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3	
7	Gestão de recursos humanos	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	1	0	5	6
8	Objetivos permanentes da empresa		2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
9	Planejamento da produção e de materiais		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	1	1	
11	Relacionamento da empresa com os empregados		2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	0	0	3	
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6
13	Sistema integrado de informação gerencial		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3	
14	Terceirização de processos não-críticos	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0
15	Administração da equipe de vendas	3	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	1	0	4	3
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	1	0	4	9
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	1	0	4	10
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3	
19	Gestão de vendas	3	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	1	0	5	9
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	1	0	5	9
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	5	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	1	0	5	10
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)		2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	0	0	3	
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	0	0	3	0
25	Alinhamento das estratégias		2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	1	0	5	
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2	
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	1	0	4	3
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais		1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	0	1	2	
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio		3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
30	Implementação das estratégias		2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
31	Liderança da alta administração		3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	0	0	3	
32	Marketing de relacionamento:		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	0	3	
33	Marketing institucional		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2	
34	Projeto de produto de marca própria	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	1	0	3	
35	Redefinição da linha de produtos		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3	
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	1	0	4	10
37	Técnicas de geração de ideias	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	12
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	1	0	4	3
40	Controle e melhoria da qualidade	5	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	20
41	Gestão da manutenção de equipamentos		2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
42	Gestão de fornecedores	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2	
44	Layout ou arranjo físico da área de produção		0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	0	0	3	
45	Logística interna de materiais		0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	0	1	2	
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	1	0	4	10
47	Produção (ou manufatura) customizada		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	0	1	3	
48	Programa de redução do consumo de energia		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2	
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção		1	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	0	1	2	
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	0	1	1	
51	Rastreabilidade	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12
52	Rede logística de distribuição		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	0	0	3	
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	0	0	3	
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	5	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	20
Soma			113		17	22	35	42		17	22	35	43		21	15	44	30	22	13		164
Intensidade média das armas, foco e dispersão			2,09				0,41	0,38				0,41	0,39				0,42	0,40	0,39	0,23		

## APÊNDICE E3

### PLANILHA PARA O CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA CIA HERING

#### FORNECEDOR Mx Fashion

EMPRESA FORNECEDORA M		CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA, FOCO E DISPERSÃO																				
Armas da Competição		Nível Dificuld	Intensidade	Qualidade de produto				Prazo de entrega				Empresa confiável				Relev- conjunt	Irrel-Cconjunt	Intensid Ideal	Esforço			
Nº	Descrição			Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.					Irrel.	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.								Foco	Disp.
1	Administração participativa	5	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	
2	Comportamento ético		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2	
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2	
4	Contabilidade estratégica		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2	
5	Estrutura organizacional		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
6	Gerentes e funcionários empreendedores		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3	
7	Gestão de recursos humanos	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	1	0	5	3
8	Objetivos permanentes da empresa		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
9	Planejamento da produção e de materiais		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos		5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	0	1	1	
11	Relacionamento da empresa com os empregados		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	0	0	3	
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	5	0
13	Sistema integrado de informação gerencial		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	0	0	3	
14	Terceirização de processos não-críticos	2	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	1	0	4	0
15	Administração da equipe de vendas	3	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3	
19	Gestão de vendas	3	5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	1	0	5	0
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição		1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	5	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	1	0	5	15
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3	
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	0	0	3	0
25	Alinhamento das estratégias		5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	1	0	5	
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2	
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	1	0	4	0
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	0	1	2	
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
30	Implementação das estratégias		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
31	Liderança da alta administração		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	0	0	3	
32	Marketing de relacionamento:		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	0	0	3	
33	Marketing institucional		1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	0	1	2	
34	Projeto de produto de marca própria	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	1	0	3	15
35	Redefinição da linha de produtos		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3	
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0
37	Técnicas de geração de ideias	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	1	0	4	0
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	1	0	5	9
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0
40	Controle e melhoria da qualidade	5	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	1	0	4	0
41	Gestão da manutenção de equipamentos		2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	0	0	3	
42	Gestão de fornecedores	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2	
44	Layout ou arranjo físico da área de produção		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	0	0	3	
45	Logística interna de materiais		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	1	2	
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	1	0	4	5
47	Produção (ou manufatura) customizada		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	1	3	
48	Programa de redução do consumo de energia		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2	
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção		4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	0	1	2	
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	1	1	
51	Rastreabilidade	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12
52	Rede logística de distribuição		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3	
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção		1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	0	0	3	
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	5	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	20
Soma			187		17	22	61	71		17	22	56	68		21	15	70	49	22	13		85
Intensidade média das armas, foco e dispersão			3,46				0,72	0,65				0,66	0,62				0,67	0,65	0,74	0,35		

## APÊNDICE E4

### PLANILHA PARA O CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA CIA HERING

#### FORNECEDOR Ouro e Prata Modas

EMPRESA FORNECEDORA O		CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA, FOCO E DISPERSÃO																					
Armas da Competição		Nível Dificuld	Intensidade	Qualidade de produto						Prazo de entrega				Empresa confiável				Relev- conjunt	Irrel-Cconjunt	Intensid Ideal	Esforço		
Nº	Descrição			Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação						
							Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco					Disp.	
1	Administração participativa	5	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4		
2	Comportamento ético		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2		
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2		
4	Contabilidade estratégica		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2		
5	Estrutura organizacional		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
6	Gerentes e funcionários empreendedores		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3		
7	Gestão de recursos humanos	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	1	0	5	6	
8	Objetivos permanentes da empresa		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
9	Planejamento da produção e de materiais		4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	1	1		
11	Relacionamento da empresa com os empregados		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	0	0	3		
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3	
13	Sistema integrado de informação gerencial		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3		
14	Terceirização de processos não-críticos	2	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	1	0	4	0	
15	Administração da equipe de vendas	3	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0	
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	4	0	
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0	
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	0	3		
19	Gestão de vendas	3	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	1	0	5	3	
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	5	0	
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição		4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	5	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	5	0	
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	0	0	3		
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	0	0	3	0	
25	Alinhamento das estratégias		5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	1	0	5		
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2		
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	1	0	4	0	
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais		5	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	0	1	2		
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
30	Implementação das estratégias		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
31	Liderança da alta administração		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	0	0	3		
32	Marketing de relacionamento:		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	0	0	3		
33	Marketing institucional		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2		
34	Projeto de produto de marca própria	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	1	0	3	15	
35	Redefinição da linha de produtos		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	0	0	3		
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0	
37	Técnicas de geração de ideias	3	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	1	0	4	0	
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6	
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	1	0	4	0	
40	Controle e melhoria da qualidade	5	1	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	1	0	4	15	
41	Gestão da manutenção de equipamentos		3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
42	Gestão de fornecedores	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3	
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2		
44	Layout ou arranjo físico da área de produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3		
45	Logística interna de materiais		4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	0	1	2		
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0	
47	Produção (ou manufatura) customizada		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	1	3		
48	Programa de redução do consumo de energia		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2		
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção		5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	0	1	2		
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	1	1		
51	Rastreabilidade	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12	
52	Rede logística de distribuição		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3		
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3		
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	5	1	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	15	
Soma			202		17	22	60	84		17	22	67	72		21	15	78	55	22	13		78	
Intensidade média das armas, foco e dispersão			3,74				0,71	0,76					0,79	0,65				0,74	0,73	0,71	0,45		

## APÊNDICE E5

### PLANILHA PARA O CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA CIA HERING

#### FORNECEDOR Vest Net

EMPRESA FORNECEDORA V		CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA, FOCO E DISPERSÃO																					
Armas da Competição		Nível Dificuld	Intensidade	Qualidade de produto						Prazo de entrega				Empresa confiável				Relev- conjunt	Irrel-Cconjunt	Intensid Ideal	Esforço		
Nº	Descrição			Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação						
							Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco					Disp.	
1	Administração participativa	5	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4		
2	Comportamento ético		3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	0	1	2		
3	Contabilidade de custos e análise de crédito, fiscal e tributária		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2		
4	Contabilidade estratégica		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	0	1	2		
5	Estrutura organizacional		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
6	Gerentes e funcionários empreendedores		5	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	0	0	3		
7	Gestão de recursos humanos	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	1	0	5	3	
8	Objetivos permanentes da empresa		5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
9	Planejamento da produção e de materiais		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
10	Programa de controle do desempenho operacional para aumento da produtividade e redução de custos administrativos		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	1	1		
11	Relacionamento da empresa com os empregados		3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	0	0	3		
12	Sistema de avaliação de pessoal	3	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	1	0	5	6	
13	Sistema integrado de informação gerencial		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	0	0	3		
14	Terceirização de processos não-críticos	2	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0	
15	Administração da equipe de vendas	3	5	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	1	0	4	0	
16	Canais virtuais de acesso à empresa	3	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	1	0	4	9	
17	Confiabilidade do atendimento ao cliente arma:	5	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	4	0	
18	Desenvolvimento da capacidade de negociação		3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	0	0	3		
19	Gestão de vendas	3	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	1	0	5	3	
20	Monitoramento da satisfação do cliente	3	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	1	0	5	3	
21	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição		0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
22	Sistema de relacionamento e fidelização dos clientes	5	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	5	0	
23	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)		0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	0	0	3		
24	Agilidade no lançamento de novo produto	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	0	0	3	15	
25	Alinhamento das estratégias		3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	1	0	5		
26	Balanco social e relatório de sustentabilidade		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2		
27	Captação das tendências e identificação dos requisitos do cliente (design thinking)	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12	
28	Comunicação, publicidade, propaganda e mídias sociais		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2		
29	Formulação da estratégia competitiva de negócio		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
30	Implementação das estratégias		4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
31	Liderança da alta administração		3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	0	0	3		
32	Marketing de relacionamento:		4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	0	3		
33	Marketing institucional		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	0	1	2		
34	Projeto de produto de marca própria	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	1	0	3	15	
35	Redefinição da linha de produtos		0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	0	0	3		
36	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	0	1	0	4	20	
37	Técnicas de geração de ideias	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	1	0	4	3	
38	Análise de indicadores do nível de serviço	3	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	1	0	5	0	
39	Avaliação e certificação de fornecedores	3	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12	
40	Controle e melhoria da qualidade	5	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	1	0	4	5	
41	Gestão da manutenção de equipamentos		3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	0	0	3		
42	Gestão de fornecedores	3	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	1	0	5	9	
43	Gestão de segurança, meio ambiente e higiene no trabalho		4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	0	1	2		
44	Layout ou arranjo físico da área de produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3		
45	Logística interna de materiais		4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	0	1	2		
46	Padronização do trabalho e redução dos tempos inativos	5	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	1	0	4	0	
47	Produção (ou manufatura) customizada		5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	0	1	3		
48	Programa de redução do consumo de energia		0	I	0	1	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	0	1	2		
49	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção		4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	0	1	2		
50	Programa permanente de redução de custos na área de produção		2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	0	1	1		
51	Rastreabilidade	3	0	R	1	0	0	0	I	0	1	0	0	R	1	0	0	0	1	0	4	12	
52	Rede logística de distribuição		2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	0	0	3		
53	Sistema de Planejamento e Controle da Produção		3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	0	0	3		
54	Tecnologia inovadora de processo produtivo	5	0	R	1	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	0	4	20	
Soma			150		17	22	45	63		17	22	57	49		21	15	51	34	22	13		147	
Intensidade média das armas, foco e dispersão			2,78				0,53	0,57					0,67	0,45				0,49	0,45	0,54	0,33		