

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO VAGOS DE OLIVEIRA

DISSERTAÇÃO

**OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA
DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS COM
FOCO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2015

PAULO VAGOS DE OLIVEIRA

**OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA
DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS COM
FOCO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Oliveira, Paulo Vagos de

Operacionalização do modelo de gestão competitiva da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com foco nas micro e pequenas empresas / Paulo Vagos de Oliveira. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof^o. Dr. José Luiz Contador
Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Estratégia competitiva. 2. Gestão competitiva. 3. Abordagem teórico-empírica. 4. Alternativas estratégicas. I. Contador, José Luiz. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade de Campo Limpo Paulista

OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS COM FOCO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

(Dissertação)

Paulo Vagos de Oliveira

Data: 25/06/2015

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. José Luiz Contador
(Presidente/Orientador - FACCAMP)

Professor Dr. Djair Picchiali
(FACCAMP)

Professor Dr. Jorge Muniz Júnior
(UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP)

AGRADECIMENTOS

a *Deus*, pela possibilidade de concluir mais uma etapa de vida e de aprendizado,

ao *meu orientador*, professor José Luiz Contador, pelo empenho, entusiasmo e tempo dedicado,

a *minha família*, pelo apoio e compreensão,

aos *professores* da FACCAMP pela disposição de ensinar,

aos *funcionários* da FACCAMP pela disponibilidade e bom atendimento.

RESUMO

Recentemente, no ambiente empresarial, intensificam-se os esforços em busca da criação de procedimentos que facilitem a montagem de estratégias competitivas, porém, essas tentativas têm abordado esses tipos de estratégia considerando o mercado como um componente difuso, onde não há preocupação em identificar os clientes-alvo e os respectivos atributos dos produtos ou da empresa por eles valorizados. A ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos), contudo, deseja identificar seus clientes e desenvolver políticas específicas que a tornem mais competitiva. Por isso, o objeto da presente pesquisa é a formulação da estratégia competitiva dos Correios no nível gerencial regional por meio da aplicação do modelo denominado gestão competitiva e o objetivo geral é mostrar como formular a estratégia competitiva da ECT por meio do modelo de gestão competitiva com auxílio do modelo de campos e armas da competição que foi identificado como o mais apropriado. A presente pesquisa baseou-se na abordagem teórico-empírica do tipo misto/quali-quanti, cujo método incluiu procedimentos relativos à pesquisa bibliográfica, análises estatísticas e numéricas, entrevistas, questionários e observações em campo, entre outros, sob a estratégia de estudo de caso. Os principais resultados ficaram por conta da adequada sistematização processual do modelo de gestão competitiva da ECT com auxílio do modelo de campos e armas da competição, maior confiabilidade sobre a definição das estratégias competitivas operacionais e de negócios, além de uma análise mais consistente acerca das alternativas estratégicas para a ECT.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; gestão competitiva; abordagem teórico-empírica e alternativas estratégicas.

ABSTRACT

Recently, the business environment, efforts are intensified towards the creation of procedures to facilitate mounting competitive strategies, however, these attempts have addressed these types of strategy considering the market as a diffuse component, where there is concern in identifying the target customers and their attributes of the product or the company they valued. ECT (Brazilian Post and Telegraph), however, want to identify their customers and develop specific policies to make it more competitive. Therefore, the object of this research is to formulate the strategy competitive Post Office at the regional management level by applying the so-called competitive management model and the overall goal is to show how to formulate the ECT competitive strategy through the competitive management model aid the fields and weapons of the competition model that has been identified as the most appropriate. This research was based on theoretical and empirical approach to mixed type / qualitative and quantitative, the method includes procedures for bibliographic research, statistical and numerical analysis, interviews, questionnaires and field observations among others, in the case study strategy. The main results were due to adequate procedural systematization of competitive management model of ECT with fields model aid and weapons of competition, greater reliability on the definition of operational and business competitive strategies, as well as a more consistent analysis about alternatives strategic for ECT.

Keywords: Competitive strategy; competitive management; theoretical and empirical approach and strategic alternatives.

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Administração Central
CAC	Campos e Armas da Competição
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EUA	Estados Unidos da América
FAC	Franqueamento Autorizado de Cartas
LR	Logística Reversa
MGC	Modelo de gestão competitiva
MPE	Micro e Pequena Empresa
PAC	Pacote econômico (tipo de encomenda)
RBV	Resource Based View
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDEX	Serviço de Encomenda Expressa
SIGEP WEB	Sistema de Gerenciamento de Postagens
SPE	Sistema de Postagem Eletrônica
VIGEP	Vice-presidência de gestão de pessoas ECT
VINEG	Vice-presidência de negócios

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional da ECT.	22
Figura 2 - Investimentos realizados pela ECT no último triênio.....	24
Figura 3 - Comparação da participação média dos maiores Correios do mundo em relação aos respectivos PIB nacionais.....	27
Figura 4 - Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI com apoio dos conceitos de Porter.	50
Figura 5 - Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI baseado em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da RBV.	50
Figura 6 - As cinco forças de Porter.	77
Figura 7 - Exemplo de mapa estratégico.....	81
Figura 8 - Processo gestão competitiva.	88
Figura 9 - Célula atrativa.	90
Figura 10 - Mapeamento, seleção e implementação da célula.	96
Figura 11 - Frequência de escolha dos três campos da competição valorizados pelos clientes na ECT.....	130
Figura 12 - Frequência de escolha dos campos da competição reconhecidos pelos clientes na ECT.....	131
Figura 13 - Frequência de escolha dos três campos reconhecidos pelos clientes nos concorrentes da ECT.	132
Figura 14 - Elementos do MGC e do procedimento proposto em paralelo.....	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participação dos pequenos negócios na economia brasileira.....	28
Quadro 2 - Exemplos de negócios.	39
Quadro 3 - Significado de competir em cada campo da competição.	52
Quadro 4 - Exemplos de agrupamento de atividades.	56
Quadro 5 - Intensidade da arma.....	62
Quadro 6 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade.	72
Quadro 7 - Passos, etapas e sub-etapas do processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC.....	74
Quadro 8 - Fatores chave de sucesso.	93
Quadro 9 - Plano de ações.....	94
Quadro 10 - Correspondência entre o MGC, o modelo CAC e o procedimento proposto.	102
Quadro 11 - Relação campos da competição de interesse da empresa em estudo.	108
Quadro 12 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo.	116
Quadro 13 - Relação dos passos do procedimento proposto com os de sua aplicação e indicação de como proceder em cada passo da aplicação.	121
Quadro 14 - Objetivos permanentes.	127
Quadro 15 - Códigos atribuídos aos campos da competição.....	130
Quadro 16 - Média das notas atribuídas pelos clientes.....	132
Quadro 17 - Campos de interesse para formulação da estratégia competitiva da ECT.....	134
Quadro 18 - Possíveis alternativas de estratégia competitiva de negócio para a ECT.	134
Quadro 19 - Exemplo de questionário para avaliação da arma.....	136
Quadro 20 - Mapa estratégico atual da empresa.	142
Quadro 21 - As alternativas de estratégias de negócio e os valores do foco, da dispersão e do esforço de implementação.....	146

Quadro 22 - Resultados da estratégia competitiva de negócio adotada.	147
Quadro 23 - Resumo dos passos para implementação do procedimento proposto	152
Quadro 24 - Avaliação do procedimento proposto.	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efetivo da ECT por cargo.	23
Tabela 2 - Estrutura processual e logística da ECT.	23
Tabela 3 - Estrutura de atendimento (lojas) da ECT.	23
Tabela 4 - Resultados dos testes t e dos coeficientes de correlação de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e dispersão.	64
Tabela 5 - Matriz produto x mercado.	88
Tabela 6 - Análise de atratividade.	90
Tabela 7 - Avaliação da posição competitiva.	91
Tabela 8 - Resumo das avaliações.	92
Tabela 9 - Definição das metas.	93
Tabela 10 - Armas da competição, intensidade atual, dificuldade para intensificar, classificação quanto à relevância e valores dos focos e das dispersões.	139

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Objeto e objetivos da pesquisa	18
1.2 Justificativa e contribuições do estudo	19
1.3 Limitações do estudo.....	19
1.4 Papel do pesquisador e questões éticas	20
2. CARACTERIZAÇÃO DA ECT, DO SETOR E DAS MPEs	21
2.1 Caracterização da ECT	21
2.1.1. O setor postal	25
2.2 Micro e pequenas empresas	27
2.2.1 A importância da MPE para a economia brasileira.....	28
2.2.2 Expectativas das MPEs em relação à compra ou ao uso de serviços de logística expressa.....	29
2.2.3 A importância da parceria entre a ECT e as MPEs	31
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
3.1 Conceitos de estratégia e estratégia competitiva	33
3.1.1 As quatro abordagens identificadas por Whittington	35
3.1.2 Os cinco Ps da estratégia de Mintzberg	36
3.1.3 A concepção de Zaccarelli sobre estratégia.....	37
3.1.4 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia.....	38
3.2. Competitividade e vantagem competitiva	41
3.2.1 As duas correntes do pensamento competitivo	42
3.3 Formulação da estratégia competitiva de empresas	49
3.4 O Modelo de Campos e Armas da Competição	51
3.4.1 Conceitos, definição e configuração dos campos de competição e campo coadjuvante	52
3.4.2 Segmentação de mercado e par Produto/Mercado	54
3.4.3 Conceitos e definição de arma e de arma da competição.....	55
3.4.4 Procedimento de determinação das armas da competição da empresa e as duas classificações	58
3.4.5 As variáveis matemáticas do modelo de campos e armas da competição.....	59
3.4.6 Validação do modelo de campos e armas da competição	63
3.4.7 O modelo de campos e armas da competição na tipologia de estratégia ..	70
3.4.8 O modelo de campos e armas da competição, Porter, RBV e Balanced Scorecard.....	71
3.4.9 Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo da concorrência.....	73

3.5. Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC	73
3.5.1 Primeiro Passo: Definir a Empresa Almejada.....	74
3.5.2 Segundo Passo: Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva.....	75
3.5.3 Terceiro Passo: Entender o Negócio.....	76
3.5.4 Quarto Passo: Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.	78
3.5.5 Quinto Passo: Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.	80
3.5.6 Sexto Passo: Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio.	82
3.5.7 Sétimo Passo: Definir a Estratégia Competitiva Operacional.....	82
3.5.8 Oitavo Passo: Implementar a Estratégia Competitiva.	85
3.5.9 Nono Passo: Controlar os Resultados da Estratégia Adotada.	85
4. O MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA DA ECT	87
4.1 Definição corporativa de Gestão Competitiva	87
4.2 Matriz Produto x Mercado	88
4.3 Pré-Seleção das Células	89
4.4 Análise da Atratividade.....	89
4.5 Fatores chave de sucesso e avaliação da posição competitiva	90
4.6 Resumo das avaliações	91
4.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing e seleção dos fatores chave de sucesso.....	92
4.8 Definição das Metas	93
4.9 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações	94
4.10 Avaliação das ações propostas	95
4.11 Implantação e acompanhamento das ações	95
4.12 Os três pilares do modelo de gestão competitiva	95
4.13 Críticas ao modelo de gestão competitiva.....	97
4.14 Análise do modelo e gestão competitiva sob a ótica da teoria sobre estratégia.	98
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	102
5.1 Operacionalização do modelo de gestão competitiva pelo modelo de campos e armas da competição	103
5.1.1 Definição da matriz produto mercado e pré-seleção das células	103
5.1.2 Análise da estratégia corporativa	104
5.1.3 Análise da Atratividade.....	104
5.1.4 Fatores chave de sucesso.....	107
5.1.5 Avaliação da posição competitiva	108
5.1.6 Resumo das Avaliações	109
5.1.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing	111

5.1.8 Seleção dos fatores chave de sucesso	112
5.1.9 Definição de metas.....	112
5.1.10 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações	113
5.1.11 Avaliação das ações propostas	115
5.1.12 Implantação e acompanhamento das ações	115
5.2 Tipos e procedimentos de pesquisas a serem adotados.....	115
5.2.1 Obtenção das informações necessárias.....	117
5.2.2 Informações relativas aos objetivos permanentes e diretrizes futuras	118
5.2.3 Informações relativas ao entendimento do negócio	118
5.2.4 Informações para identificação de oportunidades e ameaças.....	119
5.2.5 Informações para a análise da atratividade.....	119
5.2.6 Informações para avaliação da posição competitiva	119
6. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS CORREIOS PELA APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA AUXILIADA PELO MODELO CAC	121
6.1 Definição da matriz produto mercado.....	122
6.2 Análise da estratégia corporativa	125
6.2.1 Delineamento do negócio.....	125
6.2.2 Definição dos objetivos permanentes.....	127
6.3. Análise de atratividade	129
6.4 Seleção dos fatores chave de sucesso	130
6.5. Alternativas de estratégias de negócio.....	133
6.6 Avaliação da posição competitiva	134
6.6.1 Identificação das armas da competição	135
6.6.2 Avaliação da intensidade atual das armas e do nível de dificuldade para intensificar cada arma	135
6.6.3 Classificação das armas quanto à relevância	137
6.6.4 Obtenção do foco e dispersão.....	137
6.7 Definição das estratégias competitivas operacionais	141
6.8 Mapa estratégico atual	141
6.9 Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia de negócio	143
6.10 Definição das ações administrativas, implementação e controle da estratégia	148
7. CONCLUSÕES	149
7.1 Os elementos que compõem os modelos atual e proposto.....	149
7.2 Resumo do método	152
7.3 Avaliação do procedimento proposto	155
7.4 Avaliação da solução gerada	158

7.5 Sobre os objetivos da dissertação.....	159
7.6 Extensões.....	161
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	162
APÊNDICE A.....	170
APÊNDICE B.....	178
APÊNDICE C	185
APÊNDICE D	189
APÊNDICE E.....	192

1. INTRODUÇÃO

Uma das primeiras referências à expressão vantagem competitiva na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p.188-194), que a definiu como “a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação”.

A compreensão de vantagem competitiva origina-se na prática gerencial e de consultoria, afirma South (1981), de forma similar à estratégia empresarial conforme Rumelt, Schendel e Teece (1991).

Aaker (1984), por exemplo, propõe que a escolha de uma estratégia de negócios possui dois elementos centrais e instaura o uso do conceito, academicamente. O primeiro elemento descrito é a decisão sobre onde competir: a decisão produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Caves (1984), interpreta a noção de vantagem competitiva sob o ângulo da organização industrial. Finalmente, Porter (1985) lança o seu segundo livro, com o título *Competitive Advantage*. Enquanto que na obra original de Porter (1980) o conceito de vantagem competitiva simplesmente não aparece de forma destacada, em 1985 ele vem para a posição central.

Recentemente, no ambiente empresarial, intensificam-se esforços em busca da criação de procedimentos que facilitem essa tarefa, os quais podem ser encontrados, por exemplo, em Hitt *et al* (2008), Contador (2008) e Raymundo *et al* (2014).

Porém, essas tentativas têm abordado sempre a estratégia competitiva das empresas considerando o mercado como um componente difuso, onde não há preocupação em identificar os clientes-alvo e os respectivos atributos dos produtos ou da empresa por eles valorizados.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), contudo, deseja identificar seus clientes e desenvolver políticas específicas que a tornem mais competitiva. Daí surge então um problema de formulação de estratégia competitiva com mercado identificado, ou seja a empresa pretende possuir informações mais precisas sobre os atributos valorizados pelos clientes, tanto com relação aos produtos fornecidos quanto aos da própria empresa e poder ser mais objetiva direcionando sua estratégia àqueles clientes que melhor atendam suas expectativas de ganhos de mercado e lucratividade.

Atualmente, conforme informações obtidas junto à vice-presidência de negócios da ECT, 95 % do total de clientes, pessoas jurídicas vinculados contratualmente com os Correios, tratam-se de micro e pequenas empresas (MPE), sendo que as mesmas, segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2014) representam mais de 98 % das pessoas jurídicas nacionais gerando, aproximadamente, 52% dos empregos formais, atingindo, ainda segundo o SEBRAE (2014), uma participação de 27% no produto interno bruto (PIB) do país.

O atual Plano Estratégico Correios 2020, ciclo 2011 a 2014, documento que norteia ações estratégicas da ECT, dentre outros, destaca dois de seus objetivos: “1.4 Alcançar uma receita total correspondente, no mínimo, a 1% do (PIB) Nacional”; e “1.5 Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente.

Considerando esse panorama, a ECT desenvolveu um modelo de gestão competitiva (MGC) voltado às MPE's que busca diferenciar a empresa de seus concorrentes para obter vantagem competitiva, o qual, a título experimental, será aplicado à cidade de Campinas, estado de São Paulo.

Os profissionais da ECT usuários desse modelo são funcionários da empresa de nível gerencial, definidos como "assistentes comerciais" e "gerentes de contas especiais" e “gerentes regionais”. Cada um deles gerencia uma carteira (grupo) de clientes necessitando estudá-los para fidelizá-los ou obter maior participação da ECT nos mesmos.

Contudo, verificou-se que esse modelo apresenta dificuldades relativas à operacionalização de algumas de suas etapas, já que não está claro como implementá-lo.

Analisando o modelo de campos e armas da competição, Contador (2008), verificou-se que muitos de seus conceitos podem ser utilizados para vencer essas barreiras. Assim, seria valioso para a empresa se se pudesse formalizar a implementação do modelo de gestão competitiva, mostrando como aplicar de forma padronizada cada um dos seus passos, pois facilitaria bastante sua utilização por parte dos usuários.

Dito isso, pode-se então enunciar o objeto e os objetivos desta pesquisa, conforme segue.

1.1 Objeto e objetivos da pesquisa

O **objeto** da presente pesquisa é a formulação da estratégia competitiva dos Correios no nível gerencial regional por meio da aplicação do modelo de gestão competitiva da ECT.

Seu **objetivo geral** é mostrar como formular a estratégia competitiva da ECT por meio do modelo de gestão competitiva com auxílio do modelo de campos e armas da competição. Esse objetivo geral pode ser decomposto nos seguintes objetivos específicos:

Primeiro objetivo específico – discutir o modelo de gestão competitiva dos Correios destacando as dificuldades para sua operacionalização;

Segundo objetivo específico – discutir como o modelo de campos e armas da competição (CAC) pode ser utilizado para operacionalizar o modelo de gestão competitiva dos Correios;

Terceiro objetivo específico – aplicar os resultados do segundo objetivo específico com foco em uma população de micro e pequenas empresas da região de Campinas/SP.

Quarto objetivo específico – avaliar o processo utilizado na formulação da estratégia competitiva dos Correios e o nível de satisfação com os resultados obtidos.

1.2 Justificativa e contribuições do estudo

O presente estudo justifica-se pelo esforço que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos empreende para implantar seu “Plano Estratégico 2020” e pelas dificuldades em estabelecer um procedimento padrão para todos os gestores que fizerem uso do modelo atual, denominado Gestão Competitiva, já que o mesmo não especifica com precisão como implementar cada um dos seus passos.

Esta pesquisa também traz contribuições tanto do ponto de vista prático como do teórico. Quanto à contribuição prática destaca-se o amadurecimento do raciocínio empresarial voltado à estratégia competitiva, e como isso ocorre, visando aperfeiçoamento do processo. Sob o ponto de vista teórico, o estudo contribui para a validação do processo de formulação da estratégia competitiva proposto pelo modelo CAC, pois mostrará, não apenas como atender aos objetivos desta ferramenta, mas que também permite remover barreiras nela existentes, podendo ser, portanto, um procedimento mais completo.

1.3 Limitações do estudo

A principal limitação do estudo vem do fato de estar focado na solução de uma questão restrita a uma única empresa, embora estratégica para o país. Contudo, essa limitação pôde ser relativizada, já que o estudo mostrou-se capaz de possibilitar o aumento da competitividade da ECT, situação que pode levar as empresas concorrentes a buscarem uma crescente melhoria do seu posicionamento competitivo, o que, em longo prazo, poderá trazer benefícios à sociedade como um todo.

1.4 Papel do pesquisador e questões éticas

O pesquisador é funcionário da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) e manteve alinhamento, porém com isenção, entre os objetivos práticos da empresa e os objetivos acadêmicos oriundos da presente pesquisa.

No desenvolvimento do trabalho de campo atuou na qualidade de consultor exercendo o papel da inteligência competitiva da empresa, conforme conceito exposto na seção 3.5.2.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ECT, DO SETOR E DAS MPES

Nesta seção será apresentada a caracterização e interrelação da ECT e seu setor de atuação, além das micro e pequenas empresas nacionais nesse contexto de acordo com suas dificuldades, potencialidades e expectativas.

2.1 Caracterização da ECT

Conforme informações constantes da página do site oficial dos Correios (www.correios.com.br) a empresa exerce a função de integração e de inclusão social, sendo que na composição do seu faturamento, auferi 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais.

As soluções disponibilizadas pela empresa, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo também são referenciadas no site. É o caso do serviço de encomenda expressa (SEDEX), criado em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades, como o e-sedex, sedex 10, sedex 12, sedex hoje e sedex mundi, agilizando ainda mais a entrega de encomendas.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios iniciaram em 2011 um profundo processo de modernização. A empresa teve seu campo de atuação ampliado e foi dotada de ferramentas modernas de gestão corporativa para enfrentar a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade.

A estrutura organizacional dos Correios compreende um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. É representada pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria-Executiva, o Comitê-Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela

Administração Regional, composta das Diretorias Regionais. Na Figura 1 é apresentada a estrutura organizacional da ECT.

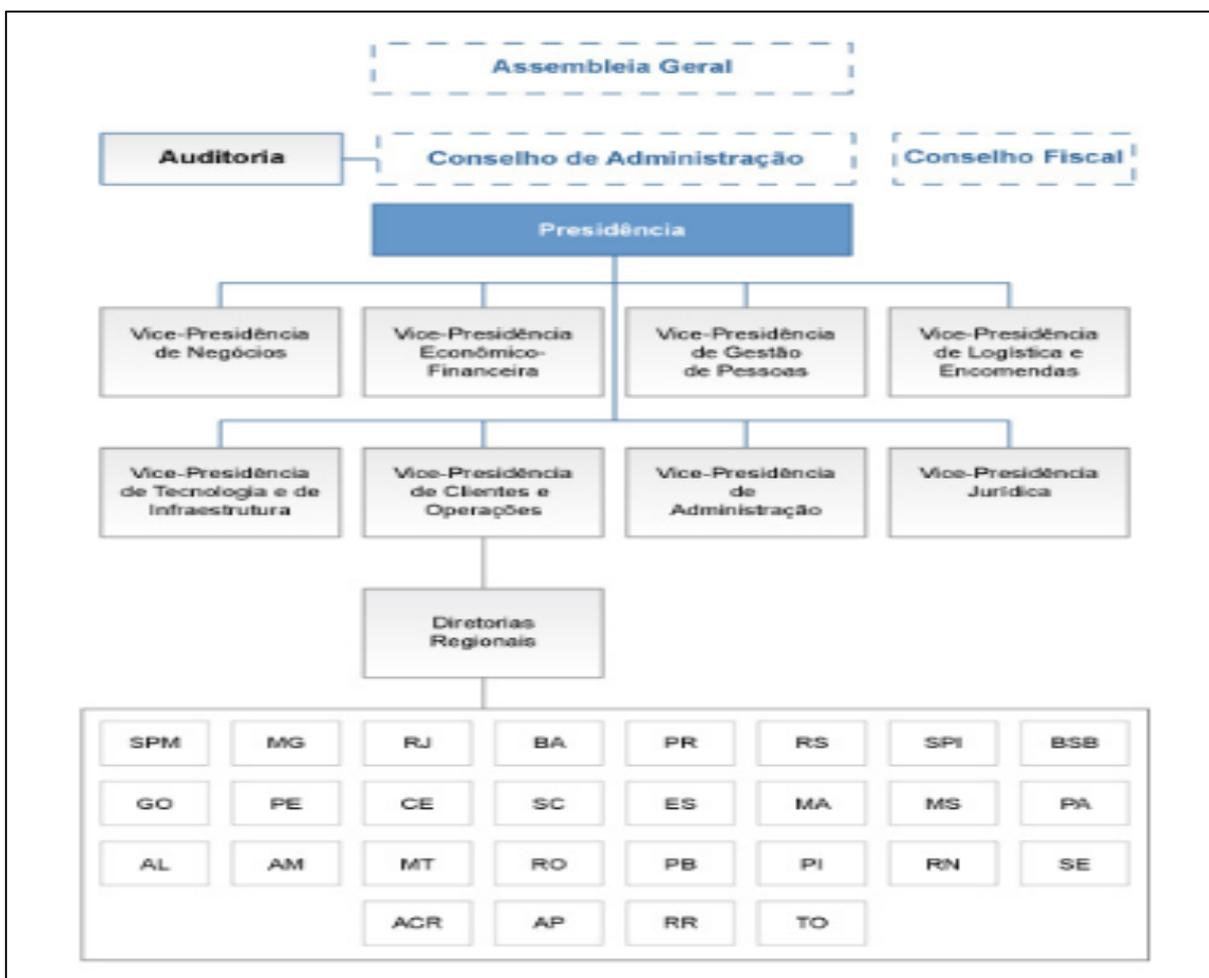


Figura 1 - Estrutura organizacional da ECT.

Fonte: Administração central da ECT.

As tabelas subsequentes demonstram números que compõem a estrutura operacional da ECT, cujas fontes são as respectivas vice-presidências envolvidas. A Tabela 1 contém dados relativos ao efetivo atualizado por cargo, já na Tabela 2 é apresentada a estrutura processual e logística da empresa e na Tabela 3 observa-se a estrutura de atendimento.

O aporte anual de investimentos geridos pela ECT, bem como sua variação percentual, no último triênio (2011, 2012 e 2013), pode ser visualizado através da Figura 2.

Tabela 1 - Efetivo da ECT por cargo.

Cargo	Quantidade	%
Atendente Comercial	26.786	22,23%
Carteiro	61.550	51,08%
Operador de Triagem e Transbordo	14.302	11,87%
Outros cargos	17.871	14,83%
Total	120.509	100,00%

Fonte: Vice-presidência de gestão de pessoas ECT (VIGEP).

Tabela 2 - Estrutura processual e logística da ECT.

Tipo	Quantidade
Objetos distribuídos/dia	36,5 milhões
Objetos distribuídos em 2013	9,03 bilhões
Unidades operacionais (tratamento, distribuição e logística)	10.200
Frota (motocicletas, veículos leves e pesados)	23.416
Linhas da rede postal aérea noturna	13
Receita total em 2013	R\$ 16,66 bilhões

Fonte: Vice-presidência de logística e encomendas (VILOG).

Tabela 3 - Estrutura de atendimento (lojas) da ECT.

Tipo	Quantidade
Agências próprias	6.442
Agências filatélicas	31
Agências comerciais (permissionárias)	151
Agências franqueadas	1.018
Agências comunitárias	4.565
Caixas de coletas	18.402
Postos de vendas de produtos	1.539

Fonte: Vice-presidência de negócios (VINEG).

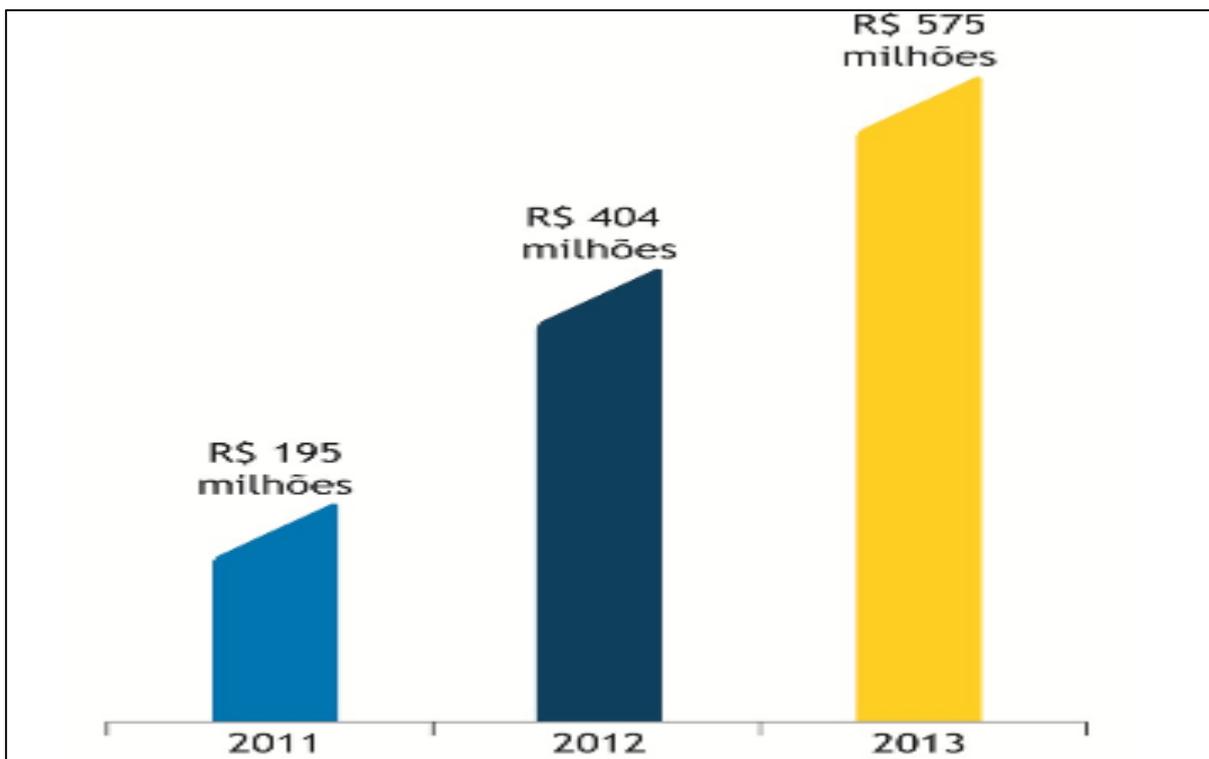


Figura 2 - Investimentos realizados pela ECT no último triênio (2011/12/13).

Fonte: Vice-presidência econômico financeira (VIEFI).

A partir de 9 de outubro de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios futuros. Os seguintes princípios foram incorporados à corporação no intuito de definir o negócio, a missão, visão e valores empresariais.

Negócio: Soluções que aproximam.

Os Correios passam a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa quer entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam, encurtando distâncias.

Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se

comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

Visão: Ser uma empresa de classe mundial. O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Valores: Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.

Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

2.1.1. O setor postal

Desde a década de 80, conforme informações obtidas no documento corporativo denominado Plano Estratégico Correios 2020, criado pela ECT, o setor

postal tem sido revolucionado, sobretudo, pela visão empresarial que passou a imperar nos negócios, pelas novas tecnologias de comunicação, pelos processos de automação e mecanização, pela internacionalização dos negócios, pela entrada de operadores privados em todos os eventos da cadeia do negócio postal e pelo desenvolvimento do setor de transporte, sobretudo na Europa.

O Plano Estratégico dos Correios 2020 relata que as fronteiras entre os setores tradicionais, dentre eles o setor postal, estão cada vez mais indefinidas e que alguns conjuntos de atividades econômicas estão se tornando híbridos e deverão ser setorizados.

Nesta direção, ressalta a interpenetração do setor postal e outros setores da economia, tais como: logística para terceiros, comunicações, financeiro e distribuição (transporte e entrega final).

O documento afirma que esse processo de interpenetração de setores sinaliza o aumento crescente da complexidade para a gestão dos negócios postais, indicando que será preciso entender, concomitantemente, o funcionamento de vários setores da economia, acompanhar as suas legislações específicas, os seus fóruns decisórios, cenários, etc.

Muitos dos segmentos de negócios (atividades econômicas), também chamados de mercados postais adjacentes, estão se tornando verdadeiros setores econômicos, como por exemplo, os setores hoteleiro e religioso.

Um estudo de prospecção ambiental, componente do Plano Estratégico dos Correios 2020, avaliou o comportamento do tráfego postal da ECT em relação à variação do PIB nacional no período 2000/2010 e identificou que enquanto a economia evoluiu a uma taxa média de 3,26% a.a., o tráfego postal não acompanhou esse desempenho, apresentando uma taxa média de decréscimo em torno de 0,3% no período, tonando uma das menores participações quando comparada a dos maiores correios do mundo. A Figura 3 apresenta uma Comparação da participação média dos maiores Correios do mundo em relação aos respectivos PIB nacionais no período de 2000/2010.

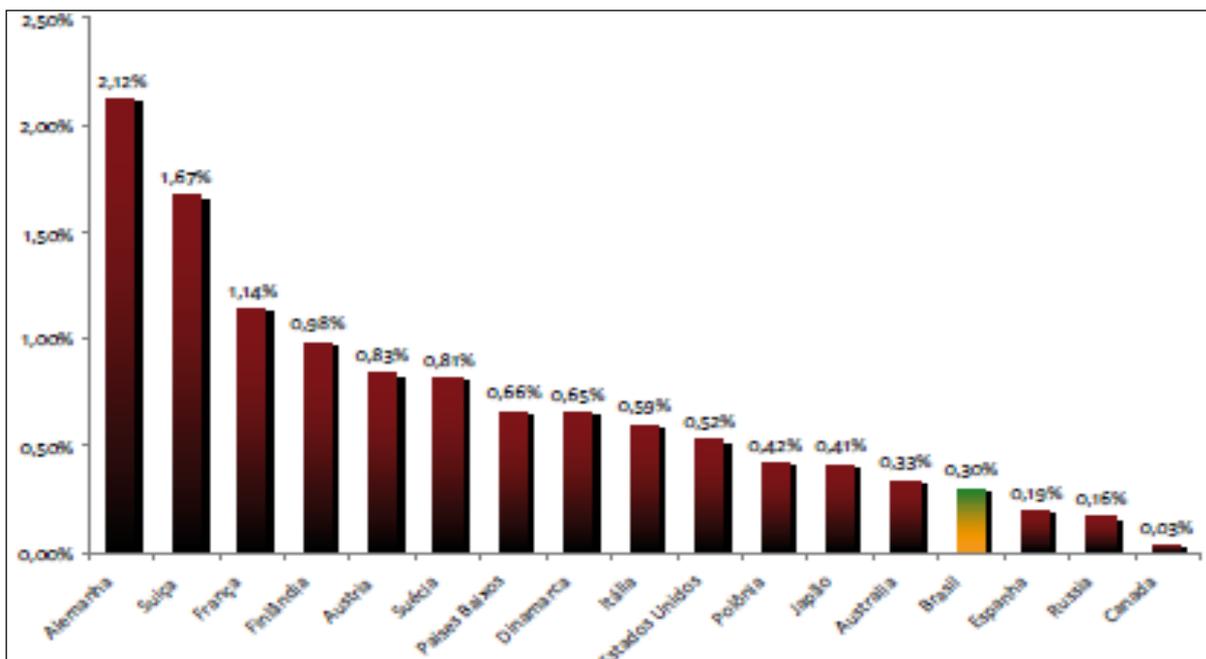


Figura 3 - Comparação da participação média dos maiores Correios do mundo em relação aos respectivos PIB nacionais no período 2000/2010.

Fonte: Plano estratégico (Correios 2020).

As ameaças às áreas reservadas, provocadas quer pela concorrência direta (operadores privados), quer pela concorrência de outras mídias, requerem uma avaliação do atual perfil de negócios, destaca o texto do Plano estratégico (Correios 2020). O correio brasileiro, com cerca de 61% de suas receitas associadas ao segmento de correspondências, deve considerar tal posição à luz de ameaças e oportunidades.

2.2 Micro e pequenas empresas

Atualmente, há duas leis federais que definem microempresa e empresa de pequeno porte, conforme segue:

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), que estabelece incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas por meio de lei, assim as define:

- Microempresa é a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14
- Empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica com receita bruta anual de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00.

A Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96), que dá benefícios do ponto de vista tributário e fiscal, as define desta forma:

- Microempresa é aquela que tem faturamento anual de até R\$ 240.000,00.
- Empresa de pequeno porte a que fatura até R\$ 2.400.000,00.

Conforme divulgação do SEBRAE-SP (2014), no Brasil existem 8,9 milhões de empresas. Desse total, 98% é micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

Oliveira (2004) cita que as micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas que são: contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão-de-obra, geração de renda, flexibilidade de localização e composição do capital de forma predominantemente nacional.

2.2.1 A importância da MPE para a economia brasileira

O cenário econômico brasileiro não é somente constituído pela participação de grandes empresas. As MPEs ocupam importante espaço, o qual pode ser comprovando através dos dados do SEBRAE (2014) expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Participação dos pequenos negócios na economia brasileira.

Indicador	Participação das MPEs na economia brasileira
Produto interno bruto (PIB)	27%
Empregos formais	52%
Salários pagos	40%
Quantidade de MPEs no país	8,9 milhões

Fonte: SEBRAE (2014)

Apesar desses números, existem outras contribuições, Longenecker, Moore e Petty (1997), destacam as seguintes:

- Geração de novos empregos;
- Fonte de inovação;
- Estimula a competição econômica
- Auxílio às grandes empresas

Por conta dessa representatividade, e importância, das MPEs para a economia nacional, também se faz interessante saber quais os setores da economia onde os micro e pequenos empreendimentos alcançam maior destaque. “As empresas pequenas operam em todos os setores, mais diferem enormemente em sua natureza e importância de um setor para outro” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 29).

2.2.2 Expectativas das MPEs em relação à compra ou ao uso de serviços de logística expressa

Segundo Novaes (2001, p. 96):

“... apesar das empresas de grande porte optarem por um sistema próprio de entregas para as compras realizadas através de seus canais comerciais, a grande maioria, composta também por MPEs, ainda tende a utilizar os serviços logísticos de terceiros.”

Além disso, Novaes (2001) destaca que essa situação permitiu a tais usuários planejar suas atividades com eficiência e economia, reduzindo custos e cumprindo os prazos de entrega prometidos aos clientes.

Conforme pesquisa realizada através do artigo de Finamore, Tanganelli, Nishino e Gramari (2007) com relação aos aspectos considerados importantes para a contratação ou utilização dos serviços de logística expressa por parte das MPEs, dentre outros, foram observados que:

- a) o sistema próprio de entrega era utilizado por 5% das empresas da amostra e 95% das empresas utilizavam os serviços logísticos de terceiros;
- b) os custos logísticos representavam até 5% do total do preço do produto para 77,5% das empresas da amostra e entre 5% e 10% para 22,5% das empresas pesquisadas;
- c) a combinação de modais aéreo / rodoviário era o mais utilizado com 63,2% das respostas, seguido pelo modal aéreo com 18,4% das empresas;

Pelas porcentagens obtidas, os autores do estudo, verificaram que as empresas de logística expressa não têm exclusividade de transporte de encomendas das MPEs, isto é, cada uma delas pode ter mais de uma empresa de logística como fornecedora do serviço.

Finamore, Tanganelli, Nishino e Gramari (2007) ainda concluíram que, relativamente ao grau de importância, a agilidade de entrega, rastreabilidade do produto e comodidade foram os três aspectos mais importantes para os usuários da logística expressa com 72,5%, 28,2% e 33,3% respectivamente.

Com relação aos aspectos de maior importância atribuídos pelas MPEs usuárias da logística expressa, nessa pesquisa, cujos dados foram coletados por meio das nove assertivas distribuídas pela escala de concordância / discordância e tratadas mediante a aplicação da porcentagem de ocorrências, os resultados mostraram que os aspectos confiabilidade, agilidade e rastreabilidade, aparecem como os mais importantes para os usuários da logística expressa com 92,5%, 90,0% e 77,5%, respectivamente, na dimensão de “Concordo Totalmente”.

Assim, os autores concluíram que os resultados obtidos nessa amostra, parecem evidenciar ainda que 85% das mercadorias transportadas pela logística expressa têm menos de 10 kg. Além disso, as empresas de pequeno porte, principalmente do ramo de serviços e comércio especializado são as grandes usuárias da logística expressa. Os aspectos tratados e conclusões obtidas no trabalho acima exemplificado sugerem importantes direções que buscam ser seguidas pela ECT, como o que relata a próxima seção.

2.2.3 A importância da parceria entre a ECT e as MPEs

O Plano Estratégico dos Correios 2020 estabelece uma série de soluções de negócios voltados ao micro e pequeno empreendedor, entendendo-o como um potencial futuro grande parceiro.

A idéia consiste em facilitar o acesso das MPEs a essas soluções fazendo com que o micro e pequeno empreendedor enxergue os Correios como um grande parceiro no desenvolvimento e crescimento de seus negócios.

As ações previstas referem-se ao que segue:

- Crédito para pagamento a prazo, através de boleto bancário, com faturamento mensal;
- Acesso facilitado a produtos e serviços dos Correios em todas as agências do Brasil;
- Preços reduzidos e acesso à tabelas diferenciadas para serviços como por exemplo: Encomenda SEDEX Nacional e Internacional, Encomenda PAC, Telegrama Via Internet e Mala Direta.
- Possibilidade de utilização de ferramentas gratuitas como o SIGEP WEB – Sistema de Gerenciamento de Postagens, que permite a geração automática dos rótulos de endereçamento e os códigos de rastreamento postal para as modalidades registradas e o SPE – Sistema de Postagem Eletrônica – que permite o envio automatizado de Telegramas e Cartas através da internet.
- Utilização do serviço de Logística Reversa dos Correios (LR) para o envio e devolução de remessas postais para troca, manutenção, reposição ou logística de objetos entre filiais e/ou representantes comerciais;
- Utilização da plataforma integrada via webservice junto ao site dos Correios para precificação automática, emissão de códigos de rastreamento e geração de e-tickets para postagens;
- Isenção da cota mínima mensal nos dois primeiros ciclos de faturamento, na celebração do primeiro contrato.
- Acesso a serviços diferenciados, como por exemplo: mala direta especial, malote, serviços de resposta, encomenda e-SEDEX, franqueamento autorizado de cartas (FAC), dentre outros.

Vale destacar que esta pesquisa auxilia na investigação e identificação, bem como no aperfeiçoamento de estratégia competitiva para melhor identificar as necessidades e expectativas do micro e pequeno empreendedor brasileiro, cliente dos Correios, por meio de um modelo que demonstra os aspectos mais valorizados por eles, e quais as melhores, e mais adequadas, armas e soluções disponíveis no escopo operacional e no portfólio da ECT para atendê-los, conforme o que preconizam os objetivos (geral e específicos) deste trabalho.

Para a ECT, desenvolver um processo estratégico voltado às MPEs, visa, além de proporcionar maior competitividade à organização, também contribuir para o desenvolvimento desses pequenos empreendimentos potencializando-os por meio de uma parceria comercial adequada e prestação de serviços de qualidade em um importante aspecto competitivo, como no caso da logística expressa, tratado na seção 2.2.2, também fundamental para sobrevivência e desenvolvimento das MPEs.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são fornecidos conceitos que se inter-relacionam com o tema da pesquisa, além de mostrar a pesquisa bibliográfica desenvolvida com o objetivo de escolher as ferramentas que poderão auxiliar a operacionalização do modelo de gestão competitiva dos Correios. Centrou-se a busca nos constructos fornecidos pelos pensamentos de Porter e da RBV, apresentados na seção 3.3 e no modelo CAC na seção 3.4, configurando-o como elemento principal na fundamentação teórica para esta dissertação.

3.1 Conceitos de estratégia e estratégia competitiva

Há que se distinguir o conceito de estratégia do de estratégia competitiva. A primeira nasce com as obras: *Leadership in Administration* de Philip Selznick, publicada em 1957; *Strategy and Structure* de Alfred Chandler, publicada em 1962; *Business Policy* de Edmund Learned e outros, publicada em 1965; e *Corporate Strategy* de Igor Ansoff, também publicada em 1965, que originam a chamada era do planejamento estratégico.

Diante do acirramento da competição, tornou-se imperioso adotar a abordagem da estratégia competitiva, que é norteada pelo propósito de ampliar a competitividade da empresa e que considera três entidades: *a empresa, o mercado comprador e o concorrente*. Essa abordagem fundamenta-se em dois modelos: o de Porter (1979, 1980, 1985), o qual é baseado no modelo de organização industrial com retornos acima da média (*OI*), surgido no final dos anos de 1960, e o baseado em recursos com retornos acima da média (ou *Resource Based View – RBV*), originado nos anos de 1980 (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; KROGH e ROSS, 1995). Nos dias atuais impera esse enfoque.

A concepção de estratégia é largamente difundida, extrapolando a área militar e a administrativa, ajustando-se inclusive à fala popular, como observa Whipp (1996).

A conexão com o ambiente empresarial foi modelada conforme Von Neumann e Morgenstern (1944) em sua conhecida Teoria dos Jogos. Essa teoria apresenta uma visão unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, se na guerra, na política, ou em atividades empresarias Ansoff (1977).

Entretanto, uma vez unidas, propiciam uma noção mais clara do que realmente seja estratégia, principalmente considerando-se autores de diferentes escolas. Para isso, convém tomar como referência as quatro abordagens genéricas de estratégia propostas por Richard Whittington (2001), os cinco Ps da estratégia de Mintzberg e o pensamento de Zaccarelli (2000).

Apesar desses clássicos conceitos, torna-se importante destacar o que se tem discutido sobre estratégia nas últimas décadas, especialmente, dentro escopo abrangido pela área de serviços, sejam os mesmos públicos ou privados, tendo em vista que a presente pesquisa envolve uma empresa de serviços públicos.

A inovação é exemplo de um aspecto organizacional que ganha espaço e notoriedade no ambiente de serviços e se torna fundamental dentro do tema estratégia, porém, Brynjolfsson e Schrage (2009) alertam que o futuro da inovação organizacional dependerá de experimentações que possam ser executadas com rapidez e baixo custo. Também se discute o que afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p 59): “a menos que as organizações estejam preparadas para renovar seus produtos e processos de maneira contínua, suas chances de sobrevivência estarão seriamente ameaçadas”.

Lovelock e Wirtz (2007) sugerem que estratégia na área de prestação de serviços, nada mais é do que um conjunto ou série de serviços que comercializam atividades que melhoram a rentabilidade de uma empresa, compactuando com a base dos conceitos de Porter e da RBV.

Outra esfera compreendida como de fundamental importância para o processo estratégico no estudo conduzido por Susan Meyer Goldstein (2003) é a importância do desenvolvimento e preparo técnico dos empregados como parte da estratégia

organizacional. Os resultados encontram relações significativas entre desenvolvimento de empregado, resultados de empregado e satisfação de cliente.

3.1.1 As quatro abordagens identificadas por Whittington

Richard Whittington (2001) observa quatro tipos de abordagens genéricas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

A abordagem clássica, a qual pertence o modelo de campos e armas da competição, é representada principalmente por Michael Porter (1979, 1980, 1985) e Igor Ansoff (1965, 1988). Para essa abordagem, “a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a “longo prazo” (WHITTINGTON, 2001). Para a abordagem clássica, o objetivo da estratégia é maximizar o lucro ou a rentabilidade.

Já na abordagem evolucionista, representada por Zaccarelli, Adalberto Fischmann e Ruy Leme (1980), por Hannan e Freeman (1988) e por Oliver Williamson (1991), dá prevalência ao ambiente empresarial, evidenciando que, por ele ser imprevisível, não pode ser “planejado”. É a supremacia do mercado. Whittington (2002) dá o nome de abordagem evolucionista porque compara as empresas às espécies da evolução biológica:

“Os processos competitivos selecionam cruelmente as mais aptas a sobreviver; as outras não têm força para ajustar-se rapidamente e evitar a extinção. Portanto, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem-sucedidas emergem quando o processo de seleção natural faz seu julgamento. O que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam” Whittington (2002, p. 4)

Para a abordagem evolucionista, assim como para a clássica, o objetivo da estratégia é maximizar o lucro ou a rentabilidade. Na abordagem processual, bem como na evolucionária, fica em evidencia o processo de formulação da estratégia. Mintzberg (1994) afirma que “na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que uma série racional de grandes saltos para frente”. Para a abordagem processual, a estratégia pode ter outros objetivos que não o de maximizar o lucro ou a rentabilidade.

A proposta da abordagem sistêmica é:

“Os objetivos e as práticas de estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia esta inserido. Seu ambiente social pode despertar nos estrategistas outros interesses além do lucro – orgulho profissional, poder de gerenciamento ou patriotismo, por exemplo. A busca por esses diferentes objetivos, ainda que sacrificando a maximização dos lucros, é perfeitamente racional. Até porque as pressões da competição não garantem que só a maximização do lucro leva à sobrevivência, pois as sociedades têm outros critérios, além do desempenho financeiro, para apoiar as empresas” Whittington (2002, p. 5).

3.1.2 Os cinco Ps da estratégia de Mintzberg

Mintzberg (1987) em seu artigo intitulado como Five Ps for Strategy, afirma que não há uma definição de estratégia que seja aceita universalmente. Para conceituá-la de forma compreensível, são necessárias várias definições, cinco em particular:

1. **Estratégia é um plano:** uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para chegar a um, objetivo desejado, que corresponde à estratégia pretendida;
2. **Estratégia é um padrão:** um comportamento consciente para manter a coerência ao longo do tempo, que corresponde à estratégia realizada;
3. **Estratégia é uma posição:** uma forma de colocar um produto num determinado mercado;
4. **Estratégia é uma perspectiva:** uma maneira peculiar de a organização conduzir suas operações, uma maneira fundamental de fazer as coisas, olhando para dentro dela e para sua visão ; e
5. **Estratégia é um truque:** um estratagema para enganar e confundir um oponente ou concorrente.

Por outro lado, recentes trabalhos discutem que a formalização da área de estratégia empresarial de maneira pragmática e utilitarista restringe tanto o campo de conhecimento como o de aplicação, como o que afirmam Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate. (2005), os quais também destacam que do ponto de vista da institucionalização no mundo empresarial, a abordagem predominante é normativa e formalista, privilegiando o como fazer. Os autores tratam essas conclusões como

relevantes para a pesquisa e para a prática no campo da estratégia em organizações a partir da relação entre teoria e prática, com base na perspectiva institucional de análise.

Van de Ven e Johnson (2006), questionam: “qual é efetivamente o problema da relação entre teoria e prática no campo da estratégia organizacional?”

“Será simplesmente um problema de transferência do conhecimento obtido por meio de investigações dos pesquisadores do campo? Ou, alternativamente, o problema reside na possibilidade de que o conhecimento teórico seja de natureza diferente do conhecimento prático? ou, ainda, a distância entre teoria e prática decorre do próprio problema da lógica de produção do conhecimento no mundo acadêmico?” Machado-da-Silva e Vizeu (2007)

Uma potencial lacuna identificada, e apresentada, no artigo de Machado-da-Silva e Vizeu (2007), esta na possibilidade de aprofundarem-se estudos focados no aspecto da dimensão cultural cognitiva, prioritariamente, em relação às estruturas cognitivas, anteriormente tratado por Motta (1999).

Nessa linha, Lee, Kyuho; Madanoglu, Melih; Ko, (2009), em pesquisa sobre joint ventures entre empresas da Coreia obtiveram resultados que expressam a importância da cultura organizacional com base no que afirmam Schwartz e Davis (1981) definindo que cultura incorporada entre companhias é um dos assuntos mais desafiadores a serem considerados no tema estratégia, além das convicções, valores e políticas que envolvem a cultura de uma corporação.

3.1.3 A concepção de Zaccarelli sobre estratégia

Zaccarelli (2000) inicia seu conceito distinguindo solução de decisão: solução é usada quando se coloca à disposição todas as informações necessárias para realizar determinada escolha, e decisão, quando não é possível ter à disposição todas as informações no momento de iniciar a ação.

Também distingue problema de lógica de problema de estratégia: em um problema que pode ser resolvido pela lógica, pessoas diferentes chegam à mesma

solução, o que não ocorre nos problemas de estratégia, pois nesses há oponentes com reações imprevisíveis. Se o oponente tivesse reações previsíveis, então o problema passaria ao campo da lógica – e o ideal seria chegar a “prever tudo” para que a solução se tornasse uma solução lógica, mas isso é praticamente impossível.

O jogo competitivo é outra característica marcante das decisões estratégicas que, segundo Zaccarelli (2000), provém de ações interativas: uma decisão estratégica gera uma primeira ação, que provoca uma decisão estratégica do oponente que causa uma primeira reação do oponente, que vai produzir uma reação a essa reação, e assim sucessivamente.

Diante desses conceitos, Zaccarelli define:

“Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócios, e preparação para obter vantagens nas interações” Zaccarelli (2000, p.73)

Zaccarelli (2000) também conceitua e apresenta as características da estratégia adequada com muita propriedade:

“Não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu certo [...] Só as decisões lógicas podem ser chamadas de certas ou erradas. As decisões estratégicas não podem receber essa conotação porque o resultado depende do tipo e da intensidade da reação dos oponentes” Zaccarelli (2000, p.55)

3.1.4 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia

Hofer e Schendel (1978) destacam que é usual escalonar as estratégias em três níveis, semelhantemente aos níveis hierárquicos: estratégia corporativa (relativa à corporação constituída por um conjunto de empresas), estratégia de negócio (relativa a uma empresa ou a uma unidade de negócio) e estratégias funcionais ou operacionais (relativas às várias áreas da empresa). Contador (2008), autor do modelo de campos e armas da competição (CAC) define as estratégias nesses três níveis conforme segue.

A estratégia corporativa é a estratégia relativa à corporação e só é aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio. Versa basicamente sobre cinco questões: a) definição do conjunto dos negócios da corporação (em quais negócios ela deve atuar); b) definição do relacionamento entre esses negócios; c) alocação de recursos a cada negócio; d) formas de capitalização (abertura de capital, emissão de debêntures, oferta de ações, etc); e e) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros.

Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento do produto num mercado. Negócio é um conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia semelhante e disponibilizados por um sistema de distribuição equivalente.

O Quadro 2 apresenta exemplos de negócios para um fabricante de calçados e um grande banco.

Quadro 2 - Exemplos de negócios.

Exemplos de Negócios
<p>Negócios de um fabricante de calçados</p> <ul style="list-style-type: none"> . Calçados masculinos de couro . Calçados femininos de couro . Calçados infantis de couro . Calçados masculinos de plástico . Calçados femininos de plástico . Calçados infantis de plástico
<p>Negócios de um grande banco</p> <ul style="list-style-type: none"> . Banco de varejo . Banco de atacado . Banco de investimentos . Banco de valores imobiliários . Seguro saúde . Seguro patrimonial . Participação acionária na empresa A . Participação acionária na empresa B . Participação acionária na empresa C

Fonte: Contador (2008, p. 32).

A estratégia operacional ou estratégia funcional é aquela interna à empresa, relativa a seus departamentos ou a áreas funcionais (marketing, produção, finanças, vendas, recursos humanos). Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas.

O modelo CAC separa as chamadas vantagens competitivas em duas classes: aquelas que interessam ao cliente, distinguindo daquelas que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se com o que o autor chama de *campos da competição* (como preço, qualidade do produto, prazo de entrega), e as segundas relacionam-se às armas da competição (como método de trabalho, controle estatístico processo e troca rápida de ferramenta). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para obter sua preferência. As armas da competição interessam apenas à empresa, que as utiliza para tentar superar os concorrentes na busca do cliente.

Para o modelo de campos e armas da competição Contador (2008, p. 33), a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado. Sua essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado.

Ela versa basicamente sobre quatro questões: 1) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); 2) definição da linha de produtos; 3) definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e 4) definição dos campos da competição para cada par produto/mercado. Ela evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes).

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas à empresa (armas da competição) que são necessárias à

implementação da estratégia competitiva de negócio. A condição mais importante é o alinhamento dessas armas aos campos da competição da empresa, fazendo com que aquelas armas que são mais relevantes para o campo da competição funcionem com maior nível de excelência. Ela evidencia a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentam sua competitividade.

O modelo de campos e armas da competição define também estratégia de posicionamento como sendo o conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou aos anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores em termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem. É, portanto, a definição de posição estratégica do produto e da empresa no mercado.

3.2. Competitividade e vantagem competitiva

A idéia de vantagem é antiga. Adam Smith (1993), nos nove capítulos do livro IV contido no *Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, publicado em 1776, já mencionava a vantagem comparativa entre as nações. Na Teoria de Estratégia Empresarial, entretanto, essa expressão foi substituída por vantagem competitiva, pois o interesse passou a ser a empresa e não a nação.

Provavelmente a mais antiga menção à vantagem competitiva surgiu em 1965 na obra do pioneiro Igor Ansoff (1965), traduzida para o português em 1977 (Ansoff, 1977). Mas, quem a enfatizou e difundiu foi Michael Porter, exatamente por ter dado a seu segundo livro o título de *Competitive Advantage* (Porter, 1985). Desde essa época, vantagem competitiva passou a ter relevância para a estratégia empresarial.

Na área de serviços, segundo Bharadwaj et al. (1993) estratégias de marketing de serviço podem criar vantagens competitivas sustentáveis que os competidores não podem imitar facilmente. Ativos intangíveis como patrimônio líquido de marca e cultura organizacional poderiam ser vantagens competitivas sustentáveis por empresas de serviço.

3.2.1 As duas correntes do pensamento competitivo

Como já citado no início da seção 3.1, há duas correntes de pensamento sobre competitividade, a de Porter (1979, 1980, 1985) e a da *Resource Based View (RBV)* Barney (1991). É interessante descrevê-las, pois, por meio delas fica mais fácil entender como se situa o modelo CAC.

A escola da Organização Industrial (Porter)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o modelo da Organização Industrial supõe que:

1. O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias capazes de gerar retornos superiores à média;
2. As empresas de um setor controlam recursos semelhantes e adotam estratégias similares em função desses recursos;
3. Os recursos empregados na implementação da estratégia possuem mobilidade e são passíveis de disseminação, de forma que eventuais diferenças não serão duradouras; e
4. Os detentores do poder de decisão são pessoas racionais que tem o compromisso de maximizar o lucro da empresa.

O mais importante representante da escola da Organização Industrial é Michael Porter. Em *Competitive Strategy*, Porter (1980) coloca que a escolha de uma estratégia competitiva comporta duas decisões: a primeira em qual indústria (ramo industrial) atuar; a segunda, qual a posição relativa dentro da indústria. Mas, continua, nenhuma das duas questões é suficiente, por si só, para orientar a escolha da estratégia competitiva.

Para a primeira decisão, em qual indústria atuar, Porter argumenta que a empresa precisa levar em consideração as cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria:

- Ameaça de novos entrantes;

- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Rivalidade entre empresas existentes.

A segunda questão central em estratégia competitiva é, para Porter a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, que de acordo com seus pontos fortes e fracos em comparação aos seus concorrentes, pode possuir dois tipos básicos e vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação com o alvo estratégico podendo ser amplo ou estreito. Se estreito, a estratégia, para Porter, deve ser de enfoque, sendo assim, para Porter, são três as estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque (em liderança de custo ou em diferenciação).

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

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

- **Ameaça de novos entrantes:** refere-se à entrada de novas empresas ao mercado com a realização de investimentos que trazem novas capacidades, com o objetivo de conquistar uma fatia do mercado, com isto as empresas participantes terão a sua rentabilidade reduzida.
- **Poder de negociação dos compradores:** os compradores que possuem grandes volumes de compra exigem menores preços e melhor qualidade, colocando a empresa sobre pressão em uma concorrência acirrada.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** capacidade de “imposição” dos fornecedores que podem praticar preços maiores por deterem produtos exclusivos, existência de poucos fornecedores ou até mesmo através da recusa de fornecimento.
- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** refere-se à capacidade das empresas produzirem produtos ou prestarem serviços substitutos ou similares que atendam as necessidades dos clientes.
- **Rivalidade entre empresas existentes:** refere-se à concorrência direta entre empresas de um mesmo mercado com produtos pouco diferenciados entre si. Concorrem em preço, inovação e *marketing* com uma concorrência agressiva que afeta a rentabilidade.

Posicionamento Estratégico

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

Os posicionamentos de Porter (2009), são:

- O posicionamento baseado na variedade (produtos e serviços): consiste na escolha de apenas alguns tipos de produtos e serviços, que satisfazem um subconjunto das necessidades dos clientes, os quais a empresa é capaz de produzir melhor que os seus concorrentes, utilizando um conjunto de atividades diferentes.
- O posicionamento baseado nas necessidades (grupo de clientes): consiste em atender a maioria das necessidades de um segmento específico de clientes, a partir de um conjunto de atividades diferenciadas.
- O posicionamento baseado no acesso (segmentação de clientes): consiste na segmentação dos clientes, que possuem necessidades parecidas, mas são acessados de forma diferente, seja em função de sua localização, porte ou outra

situação que seja necessário um conjunto de atividades diferentes para melhor alcançá-lo.

Para Porter (2009), a tomada de decisão sobre o posicionamento, não é determinada pelas atividades que a empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como elas irão se relacionar. Segundo ele, a empresa possui vantagem competitiva quando integra um sistema de atividades, que lhe permita reduzir os custos e aumentar a diferenciação. O aperfeiçoamento da eficácia operacional surge quando uma atividade faz com que melhore o desempenho de outras atividades, tornando mais difícil aos concorrentes a sua imitação, a não ser que consiga copiar o sistema completo, o que poderá acarretar em investimentos consideráveis.

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

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

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

- 1) Ter um objetivo certo que traga superioridade em longo prazo no retorno sobre o capital investido.
- 2) Ter um conjunto de benefícios para os clientes diferentes dos concorrentes.
- 3) Executar atividades diferentes a dos concorrentes ou executá-las de forma diferente, gerando desta forma uma cadeia de valor específica.

- 4) As opções de posicionamento devem ser excludentes, abrindo mão de algumas características de produtos ou atividades para serem inigualáveis em outras. Estas opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades.
- 5) As atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadoras, dificultando a reprodução pelos concorrentes.
- 6) Continuidade de direção.

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

A Cadeia de Valores

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

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

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

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

A Visão Baseada em Recursos (RBV)

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

No final da década de 1980, através dos estudos de Hansen e Wernerfelt (1989), Barney (1991) e Rumelt (1991), foi demonstrado que a influência das características intrínsecas da empresa sobre a sua rentabilidade são mais influentes do que a influência do setor ao qual pertencem. Estes estudos trouxeram contribuições sobre as características dos recursos que se transformam em uma vantagem competitiva sustentável, dando origem a corrente do pensamento chamada de RBV (*Resource Based View*) ou (VBR) Visão Baseada em Recursos.

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

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

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

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

- 1) O valor: o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça do ambiente?
- 2) A raridade: o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
- 3) A imitabilidade: as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo
- 4) A organização: as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custos para imitar?

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

Atualmente, esses dois modelos de pensamento podem ser vistos como complementares: a escolha do mercado mais atraente deve ser feita com base nos preceitos do modelo de *OI*, e a escolha, desenvolvimento e uso de recursos, de capacidades e de competências devem ser feitos com base na *RBV* (HITT *et al.*, 2008, p. 16).

Traços dessa discussão, no que se refere a sua relação com o desempenho das empresas foi abordado no artigo Brito e Brito (2012), que traz uma definição baseada na criação de valor superior, sendo esse delimitado pela diferença entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade dos fornecedores, sugerindo que o valor criado pode ser dividido em três partes: o valor apropriado pela empresa, o excedente dos clientes e o excedente dos fornecedores.

O trabalho conclui uma convergência da literatura mais recente no uso do conceito de valor criado pela empresa para definir vantagem competitiva Coff, (2010); Peteraf & Barney (2003). Conforme Adegbesan & Higgins (2011) o desempenho financeiro decorre do processo de distribuição de valor entre as partes, o que não é um processo simples e resulta diferentes aspectos de desempenho.

Uma das implicações mais relevantes, contudo, refere-se a como usar indicadores de desempenho financeiro para evidenciar a existência de vantagem competitiva. Medidas de lucratividade ou rentabilidade não são suficientes, pois capturam apenas uma parte do valor criado. Apesar disso, a grande maioria dos estudos em estratégia usa apenas medidas desse tipo, e muitas vezes apenas uma – o retorno sobre ativos. É fundamental incluir também a dimensão crescimento, e há evidências de que certos recursos podem afetar diferentemente lucratividade e crescimento (Cho & Pucik, 2005).

3.3 Formulação da estratégia competitiva de empresas

A teoria sobre Estratégia Competitiva é fundamentada nas correntes de pensamento originárias do modelo de Organização Indústria (Porter) e da *RBV*, vistas na seção anterior. Embora essas duas correntes forneçam conceitos importantes para a análise do fenômeno da competitividade que gozam de ampla aceitação por acadêmicos e por empresários, seus constructos não auxiliam muito a propositura de um método para formulação da estratégia competitiva de organizações (RAYMUNDO *et al*, 2013). Hitt *et al*. (2008) esboçam um roteiro para formulação da estratégia competitiva a partir do pensamento dessas duas correntes o qual foi explorado por Raymundo *et al*. (2013) resultando nos procedimentos das Figuras 4 e 5.

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Estudar o ambiente externo, principalmente o ambiente da indústria (setor).	⇒ A análise de fatores econômicos, sociais, tecnológico, etc. mais as cinco forças competitivas.
2. Identificar uma indústria (setor) com alto potencial de retornos acima da média.	⇒ A análise da rentabilidade do setor.
3. Formular uma estratégia para obter retornos acima da média.	⇒ As cinco forças competitivas, as três estratégias genéricas e o conceito de posicionamento estratégico.
4. Desenvolver ou adquirir os ativos e as capacidades necessários para implantar a estratégia.	⇒ Análise dos recursos e capacitações da empresa
5. Utilizar os pontos fortes e fracos da empresa para implantar a estratégia.	⇒ A análise da cadeia de valores.

Figura 4 - Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI com apoio dos conceitos de Porter.

Fonte: Raymundo *et al.* (2013).

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Identificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa e estudar seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.	⇒ Os conceitos fornecidos por Barney (1991).
2. Analisar e qualificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa.	⇒ Os critérios de vantagens sustentáveis: valiosos, raros, difícil de imitar e organizados.
3. Identificar as capacitações da empresa (execução de uma atividade de forma integrada a partir dos seus recursos).	⇒ A análise da cadeia de valores.
4. Localizar uma indústria (setor) que apresente as oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações da empresa.	⇒ O modelo de OI de retornos acima da média.
5. Formular uma estratégia que melhor permita à empresa utilizar suas capacitações no tocante às oportunidades do ambiente externo.	⇒ Não especificado
6. Estabelecer uma estratégia operacional para aprimorar os recursos internos com o objetivo de fortalecer as capacitações adotadas na estratégia de negócio.	⇒ Não especificado

Figura 5 - Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de OI baseado em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da RBV.

Fonte: Fonte: Raymundo *et al.* (2013)

Como observam Raymundo *et al.* (2013, p.147), os procedimentos das Figuras 4 e 5 não mostram como formular a estratégia competitiva num nível de detalhe que favoreça sua operacionalização – para gerar um procedimento padronizável seria necessário um grande esforço adicional.

3.4 O Modelo de Campos e Armas da Competição

Como já citado anteriormente, o modelo de campos e armas da competição nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição. Sejam, para ilustrar o conceito, as seis seguintes vantagens competitivas normalmente encontradas na bibliografia: preço, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez de produção. Quais delas interessam ao cliente ?

E foi desenvolvido em torno de uma tese 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.

Muitos afirmam, corretamente, que a empresa não deve procurar ser excelente em tudo. Especificar, claramente, onde precisa ter alto desempenho para ser competitiva é um dos pontos fortes do modelo de campos e armas da competição.

Os conceitos iniciais do modelo de campos e armas da competição (CAC), tendo como pano de fundo a indústria, foram lançados à discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista de Administração USP em 1995 (Contador 1995a e 1995b). Posteriormente, foram publicados em dois capítulos do modelo para aumentar a competitividade industrial (Contador, 1996) e em um capítulo de Gestão de Operações (Contador, 1998). Entretanto, esse tema vindo sendo estudado desde 1990, quando foi publicado o primeiro ensaio (Contador, 1990), que deu origem a artigo publicado na revista de ABEPRO (Contador, 1991). Outros três ensaios foram publicados em 1992 (Contador, 1992a, 1992b e 1992c).

Desde 1995, esses conceitos evoluíram muito, graças principalmente às citadas pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, e transformaram-se num modelo bastante adequado especialmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a

ampliar a competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio.

3.4.1 Conceitos, definição e configuração dos campos de competição e campo coadjuvante

O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente – se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. Assim, pode-se definir, segundo Contador (2008) que: Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem, cujo significado de cada um é fornecido no Quadro 3.

Quadro 3 - Significado de competir em cada campo da competição.

Campos da competição	Significado
Macrocampo Preço	
Preço	Ter, ou almejar, ter preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio 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.
Macrocampo Produto (bem ou serviço)	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, 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.

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

Fonte: Contador (2008).

Contador (2008) define também o que ele chamou de campo coadjuvante como sendo o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o *locus*

imaginário, no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos da competição na definição da estratégia competitiva de negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente.

Os campos da competição e coadjuvantes retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado. É pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam quantos às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

3.4.2 Segmentação de mercado e par Produto/Mercado

Segmentação de mercado, segundo o modelo CAC, é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer essas especificidades. É o processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior heterogêneo.

Antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto, porque um produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado.

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro.

Uma combinação de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhida para cada par produto/mercado. A empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Contador (2008) define também *produto coadjuvante* como sendo um produto acessório ou complementar agregado ao produto principal que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal, podendo ser tanto um bem quanto um serviço e ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço. Há, portanto, quatro combinações possíveis: 1) agregar um bem a outro; 2) um serviço a um bem; 3) um serviço a outro; e 4) um bem a um serviço.

Contador (2008) afirma que utilizar um produto coadjuvante é uma estratégia comumente adotada pelas empresas, pois pode ser um fator importante na decisão de compra do cliente. Como exemplo de produto coadjuvante agregado a um bem, Contador (2008) cita os revendedores de café gourmet em grão que oferecem gratuitamente a máquina de preparo de café expresso aos bares e restaurantes que compram o café.

Como exemplo de produto coadjuvante (serviço) atrelado a um bem (produto principal), Contador (2008, p.644) cita o Banco do Brasil que oferece consultoria financeira para auxiliar a escolha pelo micro e pequeno empresário da mais adequada linha de crédito. O resultado dessa estratégia foi surpreendente para o próprio banco: crescimento médio de 16% ao ano nesse segmento.

3.4.3 Conceitos e definição de arma e de arma da competição

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

O caráter estratégico das armas da competição origina-se da vantagem competitiva proporcionada pelas armas da competição (mas não só por elas). Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição. Enquanto os campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio, as armas da competição referem-se às estratégias competitivas operacionais.

O modelo CAC classifica as armas da competição segundo sua natureza em: 1) armas de atendimento; 2) armas de produção; 3) armas de planejamento; e 4) armas apoiadoras e administrativas. Essa classificação coincide com aquela que se pode fazer com as atividades de qualquer empresa. A grande vantagem desse agrupamento de armas é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. O Quadro 4 exhibe exemplos de atividades de cada classe em diversos tipos de empresa.

Quadro 4 - Exemplos de agrupamento de atividades.

Tipo de empresa	Produção	Atendimento
Hotel	Lavanderia Cozinha Governança Manutenção	Recepção Conciergérie Salão de refeições
Restaurante	Cozinha Bar Limpeza	Graçom Maître Barman
Lavagem de automóvel	Lavagem Polimento	Recepção
Consultório dentário	Restauração do dente Extração do dente Preparação da prótese	Atendimento durante a restauração Atendimento durante a extração Marcação de consulta
Transporte urbano	Viagem Limpeza de veículos Manutenção	Atendimento durante a viagem Venda de passagem
Loja comercial	Arrumação da loja Pacote	Venda Caixa
Fábrica	Fabricação Manutenção Ferramentaria Logística externa	Venda Assistência técnica Serviço atendimento consumidor

Fonte: Contador (2008).

As armas da competição são classificadas segundo sua importância para competir em um dado campo em: armas relevantes, armas semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição.

Arma relevante, arma que proporciona elevada vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir – deve possuir alto nível de desempenho (intensidade) o que proporciona competitividade à empresa naquele campo;

Arma irrelevante, arma que não propicia vantagem competitiva à empresa e que deve ter baixo nível de desempenho, exigindo pequeno investimento; e

Arma semirrelevante, arma que proporciona mediana vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição e no coadjuvante e que deve ter nível mediano de desempenho, não sendo justificável um alto investimento.

Contador (2008) apresenta dois métodos para classificar as armas segundo sua relevância: a) a matriz de priorização de armas; e b) o método expedito, que serão apresentados a seguir.

A Matriz de priorização de armas

A Matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, que contém todas as armas da competição da empresa (as da Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2. Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, à 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).

Os pesos das células de cada linha, então são somados, o que possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gerar um ranking de relevância.

Como a matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, é uma matriz de soma nula. Como o índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, para

usá-lo é necessário adicionar uma constante à coluna da soma dos pesos de cada arma.

O Método expedito

O método expedito consiste simplesmente em identificar, dentro da Lista de Armas da Competição da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva nesse campo em análise. A experiência mostra que as armas relevantes são um terço ou um quarto das armas da lista, assim como as semi-relevantes são também um terço ou um quarto delas.

O método expedito exige a construção da matriz de relacionamento das armas aos campos. Essa matriz contém **m** linhas, uma para cada arma, e **c** colunas, uma para cada campo. Cada coluna é dividida em duas subcolunas, com os títulos: arma relevante e arma irrelevante.

Quando a arma for relevante para um campo, é anotado valor 1 na subcoluna arma relevante desse campo e valor 0 na subcoluna arma irrelevante. Quando a arma for irrelevante para o campo, é anotado valor 0 na subcoluna arma relevante desse campo e valor 1 na subcoluna arma irrelevante. Quando a arma for semi-relevante para o campo, é anotado valor 0 em ambas as subcolunas desse campo.

3.4.4 Procedimento de determinação das armas da competição da empresa e as duas classificações

Contador (2008) fornece o seguinte procedimento para determinar as armas da competição:

1. selecionar na Relação de Armas que consta do Apêndice 1 fornecido por Contador (2008), que contém cerca de 260 armas, todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa, originando a denominada Lista de Armas versão 1, contendo cerca de 100 armas;

2. validar e complementar e/ou excluir armas da Lista de armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa, agregando ou desagregando armas, originando a Lista de Armas versão 2, que conterà cerca de 80 armas;
3. descrever o conteúdo das armas Lista de Armas versão 2 com o auxílio das áreas da empresa;
4. identificar dentro do universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, o conjunto denominado Lista de Armas da Competição da empresa, que conterà entre 40 a 60 armas.

Para verificar se uma arma da Lista de Armas versão 2 é arma da competição, pode-se considerar uma das três situações: arma que proporcionará alguma vantagem competitiva em relação à concorrência; b) arma que a empresa utiliza com muita frequência; c) arma que a empresa possui investimento significativo.

3.4.5 As variáveis matemáticas do modelo de campos e armas da competição

O modelo CAC trabalha com sete variáveis matemáticas: duas variáveis primárias (porque dependem de dados obtidos na empresa), intensidade da arma e grau de competitividade; três variáveis fundamentais, intensidade média das armas, foco e dispersão; e duas variáveis terciárias, aproveitamento e poderio competitivo.

Variável grau de competitividade

Competitividade, segundo o modelo CAC, 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.

Sendo a competitividade, por essa definição, medida em relação às empresas concorrentes, conclui-se que ela fica restrita ao interior de um segmento econômico. Ou seja, se as empresas pertencerem a distintos segmentos econômicos, não é possível afirmar que uma é mais competitiva que as outras.

Como o modelo de campos e armas da competição é qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa necessariamente ser medida. Uma medida da competitividade tem dupla aplicação: possibilita a comparação entre empresas do mesmo setor e a avaliação dos efeitos das decisões de uma empresa na sua competitividade.

No modelo de campos e armas da competição, 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.

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

Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência são:

1. Variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente quatro ou cinco;
2. Variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa;
3. Crescimento da participação de mercado;
4. Variação percentual de participação de mercado; e
5. Uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes.

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

satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor.

A variável Intensidade da arma

A intensidade da arma é uma variável discreta com domínio entre 1 e 5 (0, se a empresa não a utiliza), e se presta para avaliar a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização pela empresa. Essa avaliação deve ser feita por pessoa que conheça o estado da arte da arma (para entender os diversos níveis) e conheça bem a empresa.

A correta avaliação da intensidade das armas é de fundamental importância para a aplicação do modelo, uma vez que todas as demais variáveis (fundamentais e terciárias) decorrem dela. O modelo CAC fornece um procedimento que facilita a sua avaliação correta. Define-se, com a maior precisão possível, as intensidades 1 (correspondente ao estado mais simples da arma) e 5 (arma no seu estado mais evoluído).

Com isso, o analista, normalmente um funcionário da empresa que utiliza a arma no seu dia-a-dia é que deve possuir conhecimento sobre o estado da arte da arma, pode avaliar com boa precisão sua intensidade.

Para auxiliar a avaliação e obter um julgamento mais preciso, Contador (2008) sugere que se defina, o mais precisamente possível, as intensidades 1 e 5.

A intensidade 5 corresponde à arma no seu estado mais evoluído, ou seja, à atividade executada no nível máximo do seu conteúdo ou ao recurso mais avançado e moderno. A intensidade 1 corresponde à arma no seu estado mais simples, ou seja, à atividade executada no nível mínimo ou ao recurso mais simples.

O Quadro 5 mostra, a título de exemplo, a descrição das intensidades 1 e 5 da arma automação do processo produtivo de uma empresa industrial.

Quadro 5 - Intensidade da arma.

INTENSIDADE DA ARMA AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO		0	1	2	3	4	5
Intensidade 1	Intensidade 5						
O nível da automação não é elevado. As máquinas e equipamentos possuem, em média, mais de dez anos	A empresa faz uso de máquinas e equipamentos para vigiar, retificar e dirigir outras máquinas, sempre com base em princípios LCA (Low Cost Automation), objetivando viabilizar economicamente a implantação. A troca de ferramentas é feita em menos de um minuto, em média (One Touch Exchange of Die). São utilizados dispositivos Poka-Yokes, que previnem descuidos e erros inadvertentes, de forma a impedir que uma peça com defeito vá para o processo subsequente.						

Fonte: Contador (2008).

As variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

A intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto às semi-relevantes e as irrelevantes (CONTADOR, 2008, pg. 118). Essa variável mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da qualidade total. É uma variável definida no intervalo [0,5] e calculada pela média aritmética da intensidade das armas da competição.

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

Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 117). É o oposto do foco e considera apenas o subconjunto de armas da competição que são irrelevantes para o campo da competição considerado e é calculada pelo coeficiente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco. É uma variável definida também no intervalo $[0, 1]$ e assume valor máximo, se todas as armas irrelevantes para um dado campo da competição tiver intensidade máxima.

Quanto menor a intensidade das armas irrelevantes, menor será a dispersão e menor será o desperdício de esforços e recursos para a empresa tornar-se competitiva, pois as pesquisas mostraram que a explicação da variável dispersão sobre a competitividade da empresa é desprezível.

As variáveis aproveitamento e Poderio competitivo

Aproveitamento é dado pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição em um dado campo da competição. Quanto maior a diferença entre foco e dispersão, melhor é o aproveitamento de esforços e recursos da empresa para ser competitiva. Isto porque, alta dispersão implica alto investimento em armas irrelevantes, que não contribuem para a competitividade, e a transferência de recursos aplicados nessas armas para as armas relevantes tende a aumentar o valor da variável aproveitamento.

Poderio competitivo é definido em função de um subconjunto de campos é medido pela média dos valores dos focos nesses campos e indica o poder competitivo da empresa nesse subconjunto de campos. É particularmente interessante calcular essa variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informará o poder competitivo da empresa.

3.4.6 Validação do modelo de campos e armas da competição

O autor validou o modelo CAC por meio de pesquisas empíricas realizadas em 12 segmentos econômicos, envolvendo 173 empresas, conforme mostram as duas

primeiras colunas a Tabela 1, que exhibe também outros valores a serem tratados nesta subseção.

Em cada uma dessas pesquisas, as empresas da amostra foram ordenadas pelo grau de competitividade (GC) e ainda classificadas em dois grupos: empresas mais competitivas e menos competitivas, utilizando-se o índice de Nihans (N), dado por

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

Se o valor de GC_j da empresa j é maior que N , ela pertence ao grupo das mais competitivas.

Com isso foi possível testar várias hipóteses de interesse para verificar:

- a) a influência da estratégia competitiva de negócio (escolha do campo da competição) sobre a competitividade e
- b) a influência da estratégia competitiva operacional (intensidade média das armas, foco e dispersão) sobre a competitividade.

A Tabela 4 demonstra os resultados dos testes t e dos coeficientes de correlação de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade das armas (IMA), o foco e a dispersão.

Tabela 4 - Resultados dos testes t e dos coeficientes de correlação de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e dispersão.

Setor econômico	Quant. Empr.	Coeficiente correlação (r)			Nível de significância (α)		
		IMA	Foco	Disper.	IMA	Foco	Disper.
1. Indústria têxtil e couro – BR *	11	0,57	0,81	- 0,04	0,205	0,024	- 0,202
2. Serviço assistência técnica–BR*	15	0,76	0,84	0,67	0,002	0,002	0,005
3. Vinícola de São Roque – SP	12	0,78	0,90	0,41	0,031	0,012	0,409
4. Calçadista Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	0,003	0,001	0,006
5. Indústria têxtil Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	0,035	0,018	0,419

6. Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	0,014	0,010	0,001
7. Transporte aéreo de passageiros	8	0,66	0,85	0,56	0,017	0,034	0,016
8. Concessionárias Chevrolet – SP	13	0,52	0,89	0,25	0,043	0,002	0,100
9. Joalherias (varejo) – SP	13	0,74	0,92	0,27	0,002	0,002	0,108
10. Indústria fibras químicas – BR	12	0,61	0,96	0,25	0,021	0,001	0,442
11. Refeições p/ coletividade – BR	16	0,69	0,87	0,54	0,001	0,001	0,014
12. Confeções (varejo) – SP	16	0,63	0,93	0,43	0,048	0,002	0,225
Total de empresas e média do r	176	0,67	0,89	0,41			
Coeficiente de explicação (r ²)		0,45	0,79	0,167			

Fonte: Contador (2008, p.140).

Influência da estratégia competitiva de negócio

A estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos da competição e pelos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas. As empresas mais competitivas e as menos competitivas não adotam diferentes estratégias competitivas de negócio, pois elas têm percepção muito semelhante sobre os produtos e os campos da competição valorizados pelos clientes.

Assim, conforme Contador (2008) demonstrou, as estratégias competitivas de negócio, por si só, não explicam a diferença no grau de competitividade das empresas..

A Identificação da configuração dos campos da competição ocorreu por meio de longa pesquisa realizada de 1990 a 2007, sobre como as empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatados na imprensa e mais os estudos em 471 empresas.

A configuração dos campos da competição, segundo Contador (2008):

1. Foi validada, epistemologicamente; e

2. É adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas (mas deve-se aceitar, em tese, que poderá ocorrer alguma situação na qual ela não seja adequada capaz e suficiente, não obstante ter sido bem-sucedida nas 471 empresas onde foi aplicada);

Influência da estratégia competitiva operacional

A estratégia competitiva operacional, como já definida, é aquela relativa aos departamentos ou às áreas funcionais da empresa e versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados por ela para alcançar vantagem competitiva no que tange às competências existentes ou a serem adquiridas.

Pelo modelo de campos e armas da competição, a estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, como pode-se observar na tabela 1 que mostra os resultados dos testes t e dos coeficientes de correlação de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas (IMA), o foco e a dispersão.

Como se sabe, nível de significância, designado por (), é a probabilidade de um teste de hipótese rejeitar a hipótese nula (H_0) sendo ela verdadeira. Assim, como o nível de significância é um erro, quanto menor for seu valor, maior a probabilidade da hipótese ser verdadeira e, portanto, melhor o resultado do teste de hipótese.

Sendo assim a influência do foco foi avaliada considerando que os coeficientes de correlação linear de Pearson entre foco e o grau de competitividade das empresas variam entre 0,81 e 0,96 e evidenciam que, em seis pesquisas, foi verificada associação positiva classificada como muito forte ($0,90 < r < 1,00$) entre essas variáveis e, em outras seis, associação positiva classificada como forte ($0,80 < r < 0,90$). Para se ter uma idéia do valor do coeficiente de correlação linear de Pearson no conjunto das 12 pesquisas, calculou-se a média desses coeficientes,

obtendo-se 0,890, o que representa quase uma associação positiva classificada como quase muito forte.

Elevando-se esse valor ao quadrado, obtém-se o coeficiente de explicação médio (r^2) igual a 0,792. Como o coeficiente de explicação é a medida do poder de uma variável em ser a causa de um fenômeno, esse valor significa que a variável foco explica, em média, 79 % da competitividade das empresas que participaram das 12 pesquisas.

Portanto, conclui-se que o foco tem grande influência na competitividade da empresa e segundo as pesquisas realizadas, o foco sozinho explica 79 % do fenômeno da competitividade.

Da mesma forma, os coeficientes de correlação linear de Pearson foram utilizados para verificar a influência da dispersão na competitividade das empresas. O nível de significância dos testes t relacionados à variável dispersão foi menor do que 1% em três pesquisas; entre 1% e 2% em duas pesquisas, e superior a 10 % em sete pesquisas. Assim, como usualmente é adotado o nível de significância de 5% em sete pesquisas não se pode afirmar com nível de significância de 5 % que a média da dispersão das empresas mais competitivas é significativamente maior que a média de dispersão das empresas menos competitivas, uma vez que a hipótese nula (H_0) pressupõe igualdade da média da dispersão entre os dois conjuntos de empresas. Conclui-se, portanto, que a dispersão não influencia a competitividade da empresa.

Já a influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrente da influência do foco. Aumentar a intensidade de todas as armas implica aumento da intensidade tanto das armas relevantes quanto das armas irrelevantes. Elevar a intensidade das armas relevantes proporciona competitividade, pois aumenta o foco. Aumentar a intensidade das armas irrelevantes não propicia ampliação da competitividade, tornando-se um desperdício de recursos em termos competitivos. A Qualidade Total proporciona competitividade, mas a empresa fica muito dispersa, desperdiçando esforços e recursos.

Validação dos condicionantes da competitividade

Se a empresa não dispuser de inteligência para definir produtos adequados aos mercados a que se destinam e escolher campos (da competição e coadjuvantes) valorizados pelos seus clientes, ela não sobreviverá, pois não terá clientes em quantidade suficiente para sustentá-la.

São os campos da competição e os coadjuvantes que determinam as armas da competição que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, e a intensidade de cada uma.

Para a empresa ser competitiva são necessárias quatro condições:

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

Validação da tese do modelo de campos e armas da competição

As constatações sumariadas anteriormente permitiram concluir que o foco é a variável que melhor explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra.

Ora, a variável foco foi criada exatamente para aferir a tese do modelo de campos e armas da competição: para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. Veja: ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que

lhes dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado é o mesmo que ter alta intensidade nas armas relevantes, que equivale a ter alto foco. Portanto, conclui-se pelos testes estatísticos que não é possível rejeitar essa tese.

Mas a tese envolve outras condições, além do foco – ela reflete também os condicionantes da competitividade validados anteriormente. Portanto, juntando essas conclusões, pode-se concluir pela validade da tese do modelo de campos e armas da competição. A quantidade de campos pode ser alterada, se houver um processo de agregação ou de desagregação ou a necessidade de melhor adequá-la a uma situação específica.

O nome de qualquer um dos campos da competição pode, e em algumas situações, ser adaptado ao caso em que está sendo aplicado.

Como a flexibilidade é uma das propriedades da configuração, ela se adapta bem a qualquer situação.

Poderá surgir no futuro um tema que seja valorizado pelos clientes e que, portanto, se transforme num campo da competição entre as empresas.

Contador (2008) acabou por demonstrar que o modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade para formular suas estratégias competitivas.

Consequências da validação da tese

A validação da tese do modelo de campos e armas da competição permite a definição de metodologia para: 1) ampliar a competitividade da empresa; 2) formular a estratégia competitiva de negócio e definir as estratégias competitivas operacionais; e 3) alinhar essas estratégias.

A metodologia para ampliar a competitividade esclarece que a empresa deve aumentar o foco por meio da implementação de medidas que elevam a intensidade das armas relevantes e diminuir a dispersão, reduzindo a intensidade das armas irrelevantes. Essa metodologia gera simultaneamente aumento da eficácia competitiva e da eficiência operacional da empresa. O aumento do grau de competitividade de uma empresa ocorre, pelo menos aproximadamente, na proporção da regressão entre o grau de competitividade e o foco.

A formulação da estratégia competitiva de negócio consiste em segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento e em escolher os campos da competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A definição das estratégias competitivas operacionais consiste em identificar as armas relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes para os campos da competição e campos coadjuvantes e em definir a intensidade dessas armas. O alinhamento das estratégias competitivas é alcançado naturalmente, pois as estratégias competitivas operacionais já nascem alinhadas à estratégia competitiva do negócio.

3.4.7 O modelo de campos e armas da competição na tipologia de estratégia

Para Igor Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: a de carteiras e a competitiva. A estratégia de carteiras é uma versão de *qual é o nosso negócio* e especifica as combinações das diferentes áreas estratégicas de negócio nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos.

A estratégia competitiva especifica o enfoque que a empresa dará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Por essa tipologia o modelo de campos e armas da competição se enquadra na estratégia competitiva. Richard Whittington (2001) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica, e sobre elas organiza o livro. O Modelo de campos e armas da competição está associado à abordagem clássica,

pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado que tem como objetivo maximizar a vantagem a longo prazo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas ou perspectivas para formulação de estratégia: Escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração. Segundo essa classificação o modelo de campos e armas da competição pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo. Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. O modelo de campos e armas da competição parte desse mesmo entendimento, separando, entretanto, o posicionamento em duas vertentes, a do produto e a da empresa.

3.4.8 O modelo de campos e armas da competição, Porter, RBV e Balanced Scorecard

Para Porter (1990), há dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) que determinam três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Nesse aspecto, o modelo de campos e armas da competição é mais detalhado, pois, ao definir 14 campos da competição, evidencia todas as possíveis formas de a empresa se diferenciar, diferenciação consubstanciada pela estratégia competitiva de negócio. Porter (1985) propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa. O modelo de campos e armas da competição usa o conceito de armas da competição para representar fatores internos - as armas consubstanciam as estratégias competitivas operacionais.

A ênfase da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) está nos fatores internos da empresa. Para o RBV, a empresa obtém uma vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). O modelo de campos e armas da competição possui certa semelhança com o RBV, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico,

portanto não raros nem de difícil imitação e substituição. Enfim, o modelo de campos e armas da competição unifica as duas citadas concepções: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de seus fatores internos. Tanto para o *Balanced Scorecard* (Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1992; 1993; 1996; 1997) quanto para o modelo de campos e armas da competição, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa.

Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o *Balanced Scorecard* para alinhar as estratégias da empresa porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais já nascem alinhadas à estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC. O Quadro 6 apresenta uma síntese das análises feitas nessa seção 3.5.

Quadro 6 - Resumo comparativo dos modelos de competitividade

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

Fonte: Raymundo (2012).

3.4.9 Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo da concorrência

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) identificaram que há na literatura duas famílias de conceitos sobre competitividade. Uma relaciona competitividade ao desempenho da empresa. A segunda associa competitividade ao desempenho operacional da empresa.

Segundo os autores as duas famílias possuem um enfoque baseado no comportamento passado dos indicadores e propõem a seguinte definição: Competitividade é a capacidade de a firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Comparando essa definição com a do modelo de campos e armas da competição: “competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes”, conclui-se que a primeira trata de uma atividade meio e a segunda, do resultado da empresa.

3.5. Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

O conteúdo da subseção anterior teve como objetivo apresentar o modelo de campos e armas da competição. Nesta seção será apresentado o processo de formulação da estratégia competitiva de empresas proposto por esse modelo, que talvez seja seu principal produto. Esse processo, juntamente com os conceitos sobre o CAC, servirão de embasamento teórico para sustentar a operacionalização do modelo de gestão competitiva da ECT.

Conforme afirma Contador (2008), a validação da tese do modelo CAC validou também as quatro condicionantes da competitividade: 1) segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento (escolha dos pares produto-mercado); 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar corretamente essas armas; e 4) alinhamento das armas aos

campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade dessas armas de acordo com sua relevância em relação ao campo da competição adotado pela empresa. As duas primeiras condicionantes levam à formulação da estratégia competitiva de negócio. Lembre-se de que é por meio da formulação da estratégia competitiva de negócio que a empresa se diferencia das concorrentes.

As duas últimas condicionantes constituem e conduzem à definição da estratégia competitiva operacional. O processo de formulação da estratégia competitiva fornecido pelo modelo CAC procura atender às quatro condicionantes da competitividade e está fundamentado em nove passos sintetizados no Quadro 7.

Quadro 7 - Passos, etapas e sub-etapas do processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC.

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

Fonte: Contador (2008).

3.5.1 Primeiro Passo: Definir a Empresa Almejada.

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

racional, elaborado e cuidadoso. Faz parte do processo de definição da empresa delinear o negócio e os objetivos.

Primeiro Passo Etapa 1: Definição do Negócio.

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

Primeiro Passo - Etapa 2: Definição dos Objetivos Permanentes.

Os objetivos da empresa surgem em algum momento de insatisfação do proprietário ou acionista e devem implicitamente possuir a característica de longo prazo e permanentes.

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

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

3.5.2 Segundo Passo: Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva.

Segundo Contador (2008), inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial, o funcionamento da empresa, identificar e avaliar tanto as oportunidades, quanto as ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

O sistema de inteligência competitiva deve desenvolver as seguintes funções para poder cumprir o que dele espera o modelo de Campos e Armas da Competição: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; 5) entender os concorrentes atuais; 6) identificar as oportunidades e ameaças; 7) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade; 8) analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes; 9) formular alternativas de estratégia competitiva; 10) definir a estratégia operacional e as coadjuvantes e coordenar sua implementação; 11) controlar os resultados da estratégia adotada; e 12) disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou (CONTADOR, 2008).

3.5.3 Terceiro Passo: Entender o Negócio.

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

Terceiro Passo - Etapa 1: Entender o Macroambiente Empresarial.

O macroambiente empresarial é constituído pelos ambientes políticos, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico. Trata-se de analisar as oportunidades e ameaças, e também quaisquer alterações nestes ambientes que possam afetar a empresa.

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

Para entender seu negócio, a empresa precisa entender a estrutura de sua indústria. Isso é função da Assessoria de Inteligência Competitiva. Para isso, pode

utilizar três referenciais teóricos: as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria de Michael Porter, o estudo da competitividade da indústria brasileira de Coutinho e Ferraz e os conceitos de estratégia e sucesso de Zaccarelli.

As cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria, segundo Porter (1979), são: 1) ameaça de novos entrantes; 2) poder de negociação dos compradores; 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaças de serviços ou produtos substitutos; e 5) rivalidade entre empresas existentes.

As cinco forças são ilustradas na Figura 6.

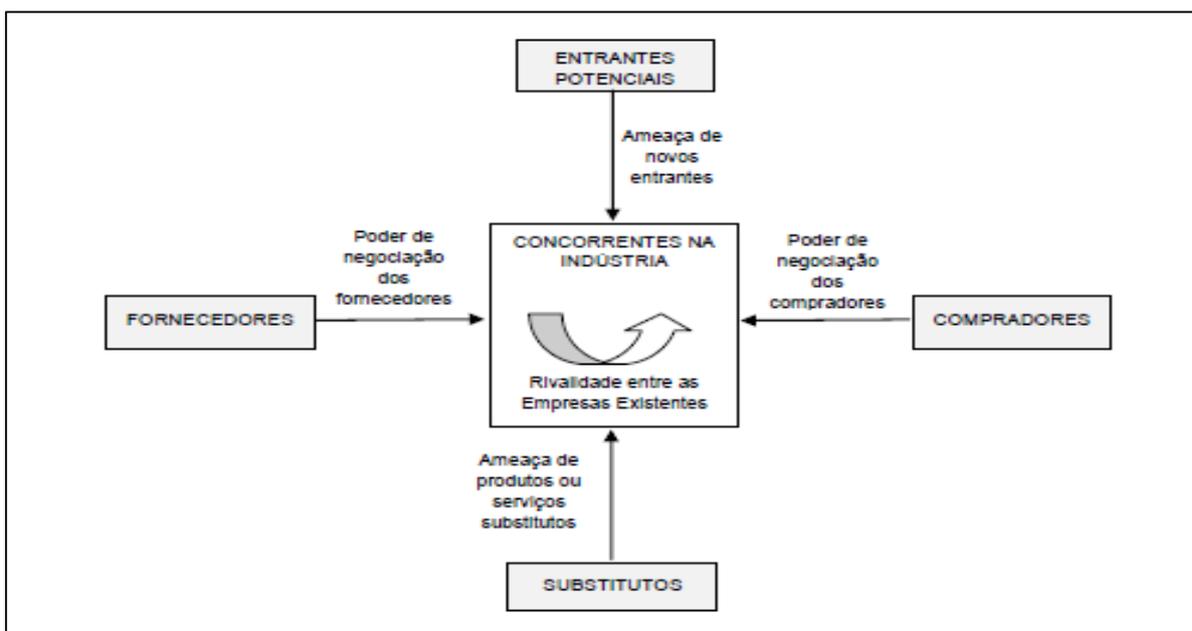


Figura 6 - As cinco forças de Porter.

Fonte: Porter (1986).

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

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

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

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

Terceiro Passo - Etapa 5: Entender os Concorrentes Atuais.

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

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

3.5.4 Quarto Passo: Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.

Este passo abrange duas etapas: 1) identificar oportunidades, ameaças e riscos; e 2) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade. Segundo Contador (2008), as oportunidades podem surgir tanto no negócio (produto) atual da empresa quanto num novo negócio, relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo mercado. As ameaças surgem apenas no negócio atual no mercado atual e os riscos, nos outros. Por esse enfoque, resultam quatro combinações: 1) oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual; 2) oportunidades e

riscos do negócio atual num novo mercado; 3) oportunidades e riscos de um negócio novo no mercado atual; e 4) oportunidades e riscos de um negócio novo num mercado novo.

Quarto Passo - Etapa 1: Identificar Oportunidades, Ameaças e Riscos

Esta etapa é atribuição da assessoria de inteligência competitiva. Segundo Contador (2008), os autores contemporâneos da área de estratégia são enfáticos ao afirmar que a estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que surgir um fato novo no seu ambiente empresarial, rejeitando completamente a ideia de fixação de data para a elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício. Segundo a SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), o fato novo em seu ambiente pode ser de duas naturezas: oportunidades ou ameaças. Acrescenta-se a esses fatos, outros dois: o desejo de tornar a empresa mais competitiva e a insatisfação dos proprietários e/ou administradores com os resultados da empresa.

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

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

Esses quatro primeiros passos são chamados de *preparação para a formulação da estratégia competitiva da empresa* de onde originam informações para que a formulação da estratégia de negócio considere os aspectos internos da empresa (visão do negócio, objetivos e diretrizes) e os aspectos externos (fornecedores e os ambientes político, econômico, social e legal). Assim, na identificação dos campos da competição e coadjuvantes, devem-se levar em consideração os resultados dessa análise.

Para tornar isso exequível é imprescindível que os resultados dessas análises sejam sempre traduzidos em termos de campos da competição, ou mesmo até e armas. Por exemplo: a) quais campos da competição refletem os objetivos permanentes da empresa; a) quais campos blindariam a empresa das ameaças externas; c) em quais campos ou armas da competição residem os pontos fortes e fracos da empresa.

3.5.5 Quinto Passo: Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio.

Esse passo compreende duas etapas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

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

Esta etapa significa identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa. Segundo Contador (2008), para identificar todos esses fatores competitivos utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição são necessárias cinco subetapas: 1) identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado; 2) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado; 3) identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado; 4) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado; e 5) obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado.

Conforme exposto anteriormente, para calcular os valores de foco e da dispersão das armas nos campos, é necessário seguir os seguintes passos:

- 1) determinar o conjunto das armas da competição da empresa;

2) classificar as armas da competição, segundo a sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes;

3) avaliar a intensidade das armas;

4) calcular as variáveis, intensidade média das armas, foco e dispersão; e

5) calcular a variável e o aproveitamento.

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

Nesta etapa cabe resumir os campos da competição e os coadjuvantes da empresa, dos concorrentes e os valorizados/preferidos pelos clientes, além daqueles que emergiram dos objetivos permanentes e do entendimento do negócio, e as variáveis matemáticas do modelo. A Figura 7 apresenta um exemplo de mapa estratégico para uma empresa industrial. Este mapa trata com igual importância as questões: clientes e concorrentes.

Tela referente ao mapa estratégico						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	<i>Preço</i>	<i>Projeto do produto</i>	<i>Imagem do prod. e marca</i>	<i>Acesso ao aten- dimento</i>	<i>Qualidade do produto</i>	
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	1º	2º			3º	
ATUAIS DA EMPRESA DOS CONCORRENTES		2º	3º		1º	
RECOMENDADOS:						
<i>Nos objetivos permanentes</i>		X	X		X	
<i>No entendimento do negócio</i>		X		X	X	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC						
<i>Foco</i>	0,54	0,67	0,62	0,65	0,60	
<i>Dispersão</i>	0,61	0,55	0,54	0,57	0,61	
<i>Aproveitamento</i>	-0,07	0,12	0,08	0,12	-0,01	
<i>Posto do foco</i>	5º	1º	3º	2º	4º	
PODERIO COMPETITIVO (campos atuais)		0,67	0,62		60	0,63

Figura 7 - Exemplo de mapa estratégico.

Fonte: Raymundo *et. al* (2014).

Sugerir alternativas de estratégias competitivas de negócio significa escolher os campos em que a empresa vai competir. Normalmente bastam um ou dois campos da competição e mais um ou dois campos coadjuvantes. Um total de três campos tem sido uma situação adequada em muitos casos, seguindo a experiência do autor.

Contador (2008) fornece algumas diretrizes para facilitar a formulação de uma estratégia competitiva de negócio, tais como:

- a) escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes;
- b) escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos, p que fornece a estratégia de maior poder competitivo;
- c) procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes; e
- d) verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá os interesses dos *stakeholders* mais influentes.

3.5.6 Sexto Passo: Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio.

A alta administração tomará suas decisões, baseando-se em relatório contendo os mapas estratégicos, as alternativas competitivas de negócio para cada par produto/mercado e as respectivas justificativas.

Não há regras específicas para esta decisão. Com se trata de uma decisão estratégica pode não estar revestida de lógica. Contudo, o que o modelo CAC fez até esse momento foi fornecer informações, essas sim levantadas por meio de um processo lógico, para auxiliar na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar.

3.5.7 Sétimo Passo: Definir a Estratégia Competitiva Operacional.

Metodologia para a definição da estratégia competitiva.

O processo de definição da estratégia operacional está diretamente relacionado às armas da competição. O fundamento da metodologia está na variável foco, pois o foco é a variável que explica a competitividade das empresas – quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. Lembrando que a dispersão não influencia a competitividade e, portanto, reflete o desperdício de esforços e recursos. Assim, para definir a estratégia competitiva operacional deve-se, primeiro, atribuir os valores de intensidade para as armas da competição de forma a elevar o foco nos campos que a empresa decidiu competir e eventualmente, diminuir a dispersão. Em seguida, devem-se definir ações administrativas para esse objetivo, que configura a implementação da estratégia competitiva da empresa.

Para que a empresa torne-se competitiva em um campo, Contador orienta adotar altos valores de intensidade para armas relevantes àquele campo, valores médios para as semi-relevantes e valores de intensidade mínimos necessários para as armas irrelevantes. Porém, normalmente, a estratégia competitiva de negócio da empresa contém mais de um campo da competição e, assim, a definição da intensidade das armas deve considerar todos esses campos conjuntamente.

Para isso, Raymundo, Contador e Contador (2014) sugerem o seguinte procedimento, o qual será adotado neste trabalho. Esse procedimento permite também calcular o que Contador (2008) chamou de “foco conjunto”, que informa o grau de alinhamento da estratégia competitiva operacional a todos os campos que compõem a estratégia de negócio. De forma semelhante, pode-se calcular também a “dispersão conjunta”. Para isso, é necessário definir “relevância-conjunta” para as armas, o que também é fornecido pelo procedimento seguinte.

Procedimento para definir a intensidade das armas da competição

Considere que:

A_i , $i=1, 2, \dots, n$ representam todas as n armas da competição da empresa;
 $Int(A_i)$ representa a intensidade da arma i ; e

$R(C_j)$, $S(C_j)$ e $I(C_j)$ representam o conjunto de armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes respectivamente, para os campos da competição $j=1$ (campo da competição) e $j=2$ e 3 (campos coadjuvantes).

Aplique os seguintes passos:

Passo 1. Aplica-se a regra seguinte:

1. Se $A_i \in R(C_1)$, $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 5$ (armas Grupo 1);
2. Se $A_i \in R(C_1)$ e $A_i \notin R(C_2)$ e/ou $A_i \notin R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 5$ para metade dessas armas melhor classificadas na matriz de priorização, e faça $\text{Int}(A_i)=4$ para as restantes dessas armas (armas Grupo 2);
3. Se $A_i \in S(C_1)$, $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 3$ ou 4 , seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo anterior de armas (armas Grupo 3);
4. Se $A_i \in S(C_1)$ e $A_i \in R(C_3)$ ou $A_i \in R(C_2)$, faça $\text{Int}(A_i) = 3$ (armas Grupo 4);
5. Se $A_i \in S(C_1)$ e $A_i \notin R(C_2)$ e $A_i \notin R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 2$ ou 3 seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo 2 de armas (armas Grupo 5);
6. Se $A_i \in I(C_1)$ e $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 2$ (armas Grupo 6);
7. Se $A_i \in I(C_1)$ e $A_i \notin R(C_3)$ e $A_i \notin R(C_3)$, faça $\text{Int}(A_i) = 1$ (armas Grupo 7).

Passo 2. Classifique as segundo a relevância-conjunta:

R para as armas com $\text{Int}= 4$ ou 5 ;

S para as armas com $\text{Int}= 3$;

I para as armas com $\text{Int}= 2$ ou 1 ;

e calcule, a partir dessa classificação o foco conjunto nos três campos da competição.

Passo 3. Verifique se o número de armas Relevantes (R) não ultrapassa 40% do total de armas

Passo 4. Verifique se o foco e a dispersão conjuntos para todos os campos de interesse são adequados ($>0,8$ e $<0,5$, respectivamente);

Passo 5. Verifique se os focos para os campos individuais promovem competitividade à empresa, (deve ser aproximadamente igual a $0,9 p/ C_1$ e maior que 0,7 para os demais campos)

Contador (2008) sugere, adicionalmente, alguns critérios para decidir a intensidade das armas:

1) Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta; 2) Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade; 3) Aumentar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento; Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida; 4) Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil; 5) Reduzir a intensidade das armas irrelevantes.

3.5.8 Oitavo Passo: Implementar a Estratégia Competitiva.

Segundo Contador (2008), a estratégia competitiva de negócio não é implementável por si própria, pois ela não passa de uma ideia abstrata. Ela é implementada por meio de estratégias competitivas operacionais, isto é, pela identificação de ações administrativas que elevem a intensidade daquelas armas que estão abaixo dos valores definidos para ela. Trata-se de definir um grande plano de melhoria para a empresa. Isto gera um plano de investimento que deve ser aprovado pela alta diretoria da empresa e ser conduzido pela Assessoria de Inteligência Competitiva. Contador (2008) recomenda que se adote um modelo participativo para decidir sobre as medidas administrativas a adotar e também para conduzir sua implantação

3.5.9 Nono Passo: Controlar os Resultados da Estratégia Adotada.

Segundo Contador (2008), para controlar os resultados da estratégia competitiva de negócio e da estratégia competitiva operacional, deve-se cumprir as seguintes etapas:

1) avaliar o comportamento dos clientes à nova estratégia competitiva de negócio; 2) monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; 3) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional, conforme comportamento dos clientes e reações dos concorrentes; e 4) retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

4. O MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA DA ECT

Considerando as conexões apresentadas anteriormente e levando em conta os aspectos discutidos em relação à importância do processo de estratégia e inteligência competitiva e a crescente necessidade das organizações atuais em fomentar negócios e diferenciarem-se de seus concorrentes para obter vantagem competitiva sobre eles, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos desenvolveu uma ferramenta que utiliza os conceitos de inteligência competitiva direcionados para a relação comercial com seus clientes de carteira.

O modelo de gestão competitiva desenvolvido pelos Correios, por tratar-se de um processo, essencialmente corporativo e desenhado a luz de situações emergenciais pensadas a partir de demandas empresariais provenientes de deficiências percebidas pelos clientes, carece de melhorias e adequações, principalmente com respeito a sua operacionalização, pois como se verá, não está claro como implementar diversos passos desse modelo.

Esta seção destina-se a apresentar o MGC e discutir os aspectos que dificultam sua operacionalização.

4.1 Definição corporativa de Gestão Competitiva

Gestão Competitiva, por definição, é uma forma estruturada de relacionamento com clientes, cujo foco está na identificação de clientes e segmentos atrativos para atuação comercial como forma de atingir os objetivos comerciais desejados de volume, participação, lucratividade e imagem.

A Figura 8 exibe o funcionamento geral e a organização detalhada do fluxo processual do modelo de gestão competitiva dos Correios, que se inicia na Matriz Produto X Mercado, mapeia todos os binômios (células) existentes em cada um dos clientes avaliados e termina na etapa de implantação de ações para as células escolhidas.

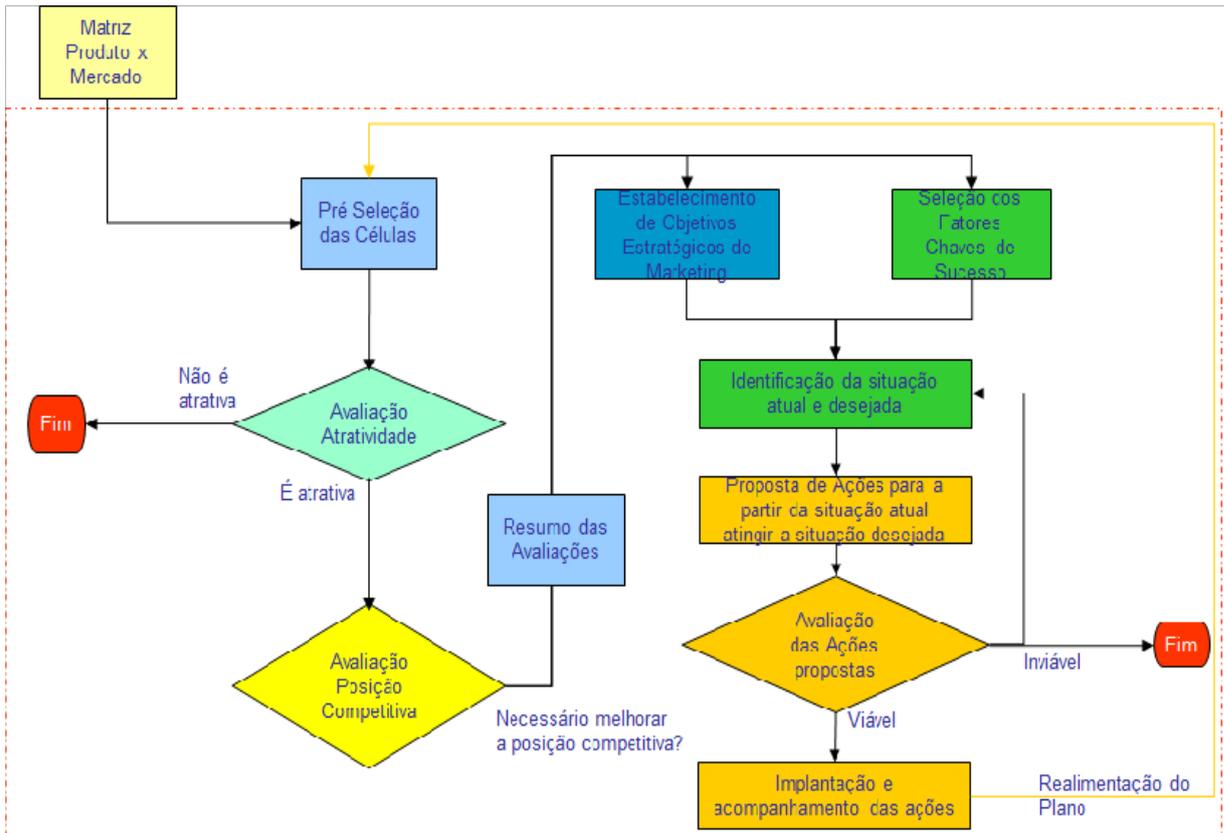


Figura 8 - Processo gestão competitiva.

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.2 Matriz Produto x Mercado

É o conjunto de Células Comerciais com as quais uma empresa pode trabalhar, ou seja, todos os binômios produto/cliente ou segmento de mercado que podem ser atendidos pela empresa.

Devem ser identificadas as células comerciais da carteira de clientes existentes. A Tabela 5 apresenta um exemplo simplificado de dois clientes que utilizam o mesmo serviço (produto).

Tabela 5 - Matriz produto x mercado.

Matriz Produto/Mercado	Clientes Atuais	
	A	B
SEDEX	X	X
OUTRO PRODUTO	X	

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.3 Pré-Seleção das Células

As células são pré-selecionadas por meio de uma verificação simples, como na Tabela 5 ou seja tem-se que os clientes **A** e **B** utilizam o produto **SEDEX**, enquanto que no caso do **OUTRO PRODUTO** somente o cliente **A** é usuário. Portanto, considerando que a análise competitiva, em relação aos concorrentes, se refere ao SEDEX, utilizar apenas primeira linha.

4.4 Análise da Atratividade

É o processo de estudo e identificação das células comerciais a serem priorizadas pela empresa, levando em conta as variáveis que tornam essas células mais ou menos atrativas sob a visão comercial.

Na ECT foram adotados os seguintes critérios, também conhecidos como fatores de atratividade:

- **Potencial de Compra:** total de gastos possíveis identificados em cada célula e mercado, ou seja, todo o montante que o cliente pode utilizar com determinado produto (serviço) da ECT.
- **Participação % ECT:** é definida pelo percentual de participação dos Correios em seus concorrentes na célula de mercado.
- **Tendência de Crescimento:** variação percentual de crescimento em relação ao período imediatamente anterior.
- **Intensidade de Competição:** quanto mais concorrentes, maior a intensidade e vice versa.

A execução dessa análise passa prioritariamente pela avaliação proposta na Tabela 6 onde é demonstrada, em forma metódica de estudo, a avaliação dos fatores de atratividade considerados. Se com base nesses fatores, a célula demonstrar-se atrativa, como exemplificado ainda na Tabela 6 em que a ECT possui baixa participação no cliente A e elevado Potencial de Compra no cliente B com alta intensidade de competição em ambos, ela será selecionada. Caso contrário, como no cliente C, em que há pouco potencial de compra, 100 % de participação ECT,

nenhuma tendência de crescimento com baixa intensidade de competição, o processo encerra-se e a célula é considerada sem atratividade.

Tabela 6 - Análise de atratividade.

Célula Comercial		Fatores de Atratividade				Seleção Célula	
Cliente	Produto	Potencial Compra	Participação % ECT	Tendência Crescimento	Intensidade Competição	Sim	Não
A	SEDEX	100.000,00	40%	20%	BAIXA	X	
B	SEDEX	200.000,00	100%	20%	BAIXA	X	
C	SEDEX	10.000,00	100%	0%	BAIXA		X

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

A Figura 9 apresenta uma análise gráfica em situação de célula atrativa para um cenário em que a participação da ECT diminui e o Potencial de Compra aumenta.

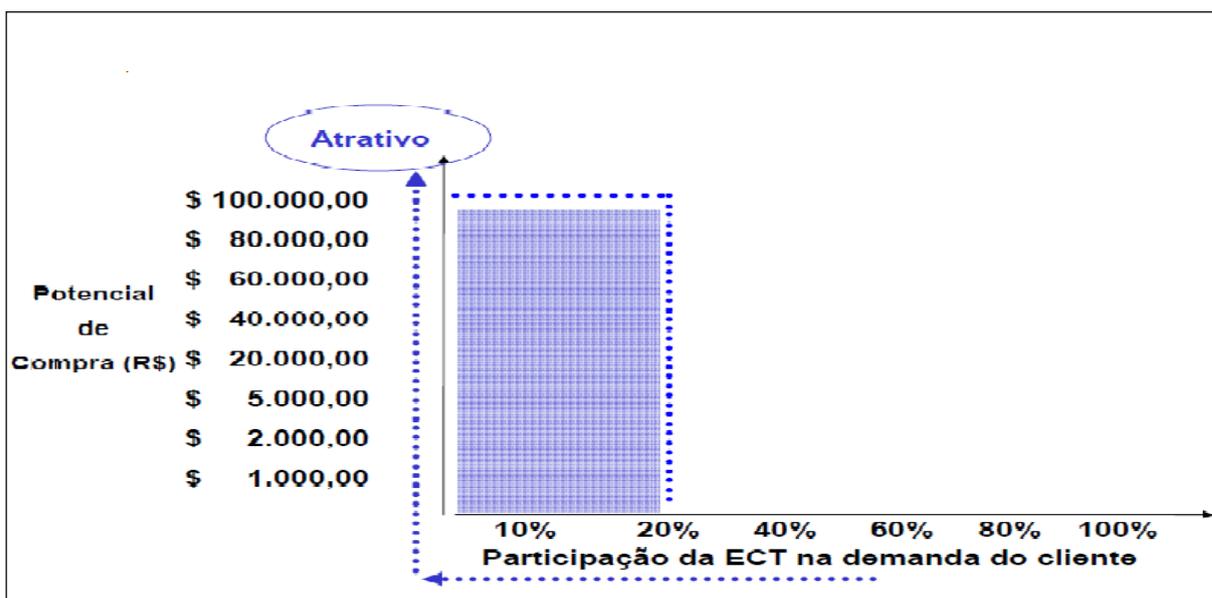


Figura 9 - Célula atrativa.

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.5 Fatores chave de sucesso e avaliação da posição competitiva

Os fatores chave de sucesso (FCS) são os atributos da empresa mais valorizados pelo cliente para atender suas necessidades, exigências desejos e expectativas. É por meio deles que a empresa se posiciona no mercado e busca

atrair o interesse do cliente para si. Cada célula selecionada terá seus próprios fatores de sucesso. São exemplos de FCS: preço, prazo de entrega, serviços de coleta e entrega domiciliar, atendimento comercial. Nessa etapa, procura-se avaliar a situação da empresa frente aos concorrentes no que diz respeito a esses fatores. Pode ser feita com base na experiência da equipe interna, ou pode demandar uma pesquisa específica. Deve-se identificar, na ótica do cliente, os FCS, a importância dos FCS (pesos) e as notas dadas para cada fator em relação a ECT e aos concorrentes como apresentado na Tabela 7.

Observa-se na Tabela 7 que o cliente Y do gestor (vendedor) Z para o produto SEDEX é utilizado para verificação da posição competitiva da ECT frente aos concorrentes A e B nos FCS “Preço” e “Qualidade da Informação”. A nota ponderada é obtida pelo produto entre o peso e a nota, ambos atribuídos pelo cliente, indicado também na linha resultado. Observa-se que essa totalização coloca a ECT em posição desfavorável a dos concorrentes. São 52 pontos contra 72 e 62, respectivamente. O maior responsável e contribuinte nessa avaliação é o FCS Preço, tendo em vista o peso (importância) atribuído e a baixa nota obtida. Portanto, esse deve ser o foco de ações futuras, neste caso, para “melhorar a posição competitiva”.

Tabela 7 - Avaliação da posição competitiva.

CÉLULA COMERCIAL					GESTOR			
Cliente		Y			Z			
Produto		SEDEX			Qualificação dos Concorrentes			
Posição Competitiva			ECT		A		B	
Item	Fator Chave de Sucesso	Peso	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
1	Preço	8	5	40	7	56	6	48
2	Qualidade Informação	2	6	12	8	16	7	14
Resultado		10		52		72		62

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.6 Resumo das avaliações

Nesse momento são sintetizadas todas as informações compiladas nos formulários de análise da atratividade e avaliação da posição competitiva, com a

finalidade de proporcionar uma visão geral das células comerciais selecionadas, conforme exemplificado na Tabela 8.

Tabela 8 - Resumo das avaliações.

Célula Comercial		Fatores de Atratividade				Informações		Fatores Chave de Sucesso	
Cliente	Prod	Potencial Compra	Part % ECT	Tendência Cresc	Intensidade Competição	Conteúdo enviado pelo cliente	Prod ECT		
A	SE	100.000,00	40%	20%	ALTA	Livros	SE 10	Preço	Infor
B	SE	200.000,00	100%	20%	ALTA	Celulares e peças	Conv	Preço	Prazo

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

O principal objetivo nesta etapa é avaliar as informações mapeadas e identificar possíveis barreiras, ou obstáculos, a serem transpostos para adoção das medidas necessárias visando o atingimento dos objetivos desejados sempre com base nas oportunidades e ameaças identificadas, nos fatores chave de sucesso (FCS) valorizados pelo cliente e no desempenho apresentado pela concorrência, conforme apresentado na avaliação da posição competitiva.

Como exemplo, pode-se raciocinar a respeito de uma célula mapeada para realização de operação logística envolvendo armazenagem e entrega de medicamentos e correlatos. Nesta situação a barreira, ou obstáculo, é a necessidade de licença do agente regulador Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

4.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing e seleção dos fatores chave de sucesso

Este passo do FGA aplica-se especificamente a cada cliente individual em que a empresa possui interesse. Embora os fatores chave de sucesso já tenham sido determinados (quando se faz a avaliação da posição competitiva da empresa), cada cliente em particular pode valorizar um ou alguns poucos deles.

O Quadro 8 exhibe, resumidamente, como identificar e conceituar os fatores chave de sucesso.

Quadro 8 - Fatores chave de sucesso.

Conceito	São os atributos mais valorizados na ótica do cliente para atender a sua necessidade ou determinada demanda
Como identificar	Questionando o cliente os fatores e critérios que valoriza.
Como fazer	Descrever cada fator selecionado pelo cliente, atribuindo peso (0 a 100), de modo que a somatória de todos do peso de todos os fatores seja igual a 100.
Exemplo	Preço, prazo de entrega, serviços de coleta e entrega Domiciliária, atendimento comercial.

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.8 Definição das Metas

As premissas para definição das metas por meio do processo de gestão competitiva são:

- Identificar Oportunidades de Negócios junto aos Clientes e Segmentos com maior representatividade;
- Buscar maior ocupação do mercado que esta com a concorrência;
- Agregar Valor aos Clientes e Segmentos representativos, de forma a dificultar a entrada da Concorrência.

A Tabela 9 indica duas situações semelhantes em que a meta de crescimento (variação próximo período) é de 20 %, os quais no cliente **A** incidirão sobre os 60 % de participação do concorrente fazendo com que a ECT objetive ter sua participação aumentada para 52 %. No cliente **B**, cuja participação da ECT já é de 100 %, o objetivo (meta) é fazer com que o faturamento com esse cliente aumente em 20 % e a participação se mantenha.

Tabela 9 - Definição das metas.

Célula		Intensidade	Meta Variação (Part/Rec) próximo período	Participação Atual		M E T A
Cliente	Produto			E C T	CONC	
A	SEDEX	Alta	20%	40	60	$40+(20\% \text{ de } 60 \%)=52\%$
B	SEDEX	Alta	20%	100	0	$20\% \text{ de } 100\%= 120 \%$

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

4.9 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações

Considerando os fatores chave de sucesso é estabelecido um plano de ações alinhadas à estratégia da ECT, seja para aumentar sua participação ou mantê-la. O Quadro 9 apresenta um exemplo de plano de ações em que os objetivos estratégicos de receita (anual) e participação (%) no produto SEDEX por meio do FCS Qualidade da Informação.

Quadro 9 - Plano de ações.

Célula de Mercado				
Cliente:	XXX			
Produto/Serviço:	SEDEX			
Objetivo				
Receita (anual)	R\$ 200.000,00			
Participação (%)	60%			
Fator Chave de Sucesso:	Qualidade da informação			
Descrição da Ação/Etapa	Responsáveis	Data		Indicador
		Início	Término	
1. Adequar o arquivo financeiro a necessidade do cliente	Gerência Técnica	1/jan	15/jan	Extrato Fatura
1.1. Citar relatório de faturas com informações completas de postagem, em formato txt ou xls	Gerência Financeira	1/jan	15/jan	
1.2. Criar relatório diário para gestão das postagens para importação no programa de controle do cliente	Gerência Operacional	16/jan	28/fev	Arquivo em xls
2. Permitir consultas automáticas ao sistema de rastreamento, através do programa do cliente	Gerência Comercial	16/jan	28/fev	Sistema
3. Unificar os contratos de remessas expressas	Departamento de formatação	16/jan	28/jan	Contrato

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

O Campo “Descrição da Ação/Etapa”, no Quadro Y , resume em sua redação os aspectos que atualmente são desfavoráveis e que, por consequência, possuem metas para o aperfeiçoamento desejado, além dos responsáveis e principais envolvidos , prazo, estabelecido e principais indicadores.

Os planos de ação decorrem das observações com relação aos FCS percebidos pelo Cliente, ressaltando a situação atual e a situação desejada para a

Célula Comercial. É a “fotografia” do momento onde nos encontramos e do momento onde desejaremos estar após as ações a serem adotadas. Faz-se necessário descrever resumidamente e com objetividade a situação atual e a situação desejada em relação aos FCS, cuja percepção ocorre na descrição das ações que serão realizadas.

4.10 Avaliação das ações propostas

Essa etapa visa avaliar a viabilidade das ações pretendidas com o plano, dentro do escopo processual da ECT e do cliente, sendo que se as mesmas forem julgadas inviáveis o processo se finaliza, com uma nova retomada simultânea da etapa de identificação da situação atual e desejada para nova análise de possível detecção de inconformidades que inviabilizaram as ações planejadas ou ainda para adotar-se um novo raciocínio sobre um caminho alternativo com ações viáveis.

4.11 Implantação e acompanhamento das ações

A implantação com o devido acompanhamento é realizada para cada uma das ações planejadas levando em conta os indicadores estabelecidos. Essa etapa visa garantir a conclusão do plano de ações de forma satisfatória e remeter a uma nova condição em relação a um novo prognóstico que deverá ser definido novamente por meio da etapa de pré-seleção de células, desdobrada da matriz produto mercado, retroalimentando todo o sistema.

4.12 Os três pilares do modelo de gestão competitiva

A Figura 10 destaca três importantes pilares do modelo de gestão competitiva dos Correios: mapeamento, seleção e implementação da célula escolhida. Como já mencionado anteriormente, a identificação das células comerciais a serem mapeadas origina-se da carteira de clientes que são atendidos por assistentes comerciais e gerentes de contas especiais. Esses clientes (empresas) podem ser aglutinados por faturamento ou por tipo de segmento (mercado). Uma célula comercial será selecionada ou não, dependendo do seu nível de atratividade. Com relação ao mapeamento merece destaque na Figura 10 a análise de oportunidades

e ameaças, uma vez que os fatores chave de sucesso, a atratividade, bem como a definição de posição competitiva já foram tratados anteriormente.

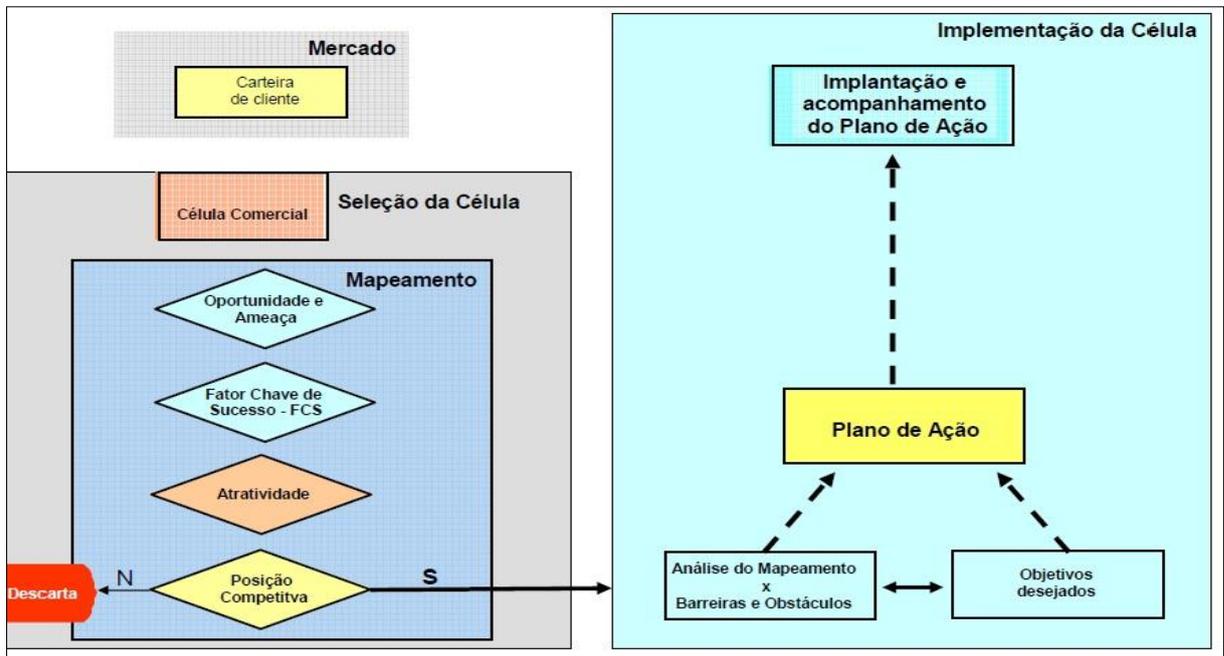


Figura 10 - Mapeamento, seleção e implementação da célula.

Fonte: Manual gestão competitiva dos Correios.

Segundo o modelo de gestão competitiva, as oportunidades e ameaças devem ser identificadas por meio de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), considerando as tendências mundiais e postais com o intuito de repensar e redefinir as premissas, as práticas e os hábitos vigentes de acordo com o cliente e produto (célula) envolvidos.

A ECT deve verificar se sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de atenuar as suas vulnerabilidades e as ameaças é suficiente para manter-se sustentável ao longo do tempo.

Segundo essa linha, a ECT deve verificar, por meio da metodologia de análise SWOT, os fatores que afetam sua capacidade de manter-se sustentável, e identifica as forças que potencializam o aproveitamento das oportunidades e minimizam os impactos gerados pelas ameaças e, também, as fraquezas que intensificam o impacto das ameaças e impedem o aproveitamento das oportunidades.

É também necessária a redefinição do posicionamento estratégico da Empresa, ou seja, é preciso ter clareza na escolha e estabelecimento de suas linhas de negócios, de forma a enfrentar, com um escopo mais delimitado e moderno, a dicotomia em prestar serviço público de interesse social e atuar de modo competitivo em negócios de livre concorrência.

Ainda com relação ao processo de implementação de célula, mostrado na parte esquerda da Figura 10, ressalta-se que sua realização fundamenta-se na ferramenta denominada “plano de ação”. Para isso, duas considerações são feitas simultaneamente.

Uma delas é a avaliação do mapeamento de células para verificação e confirmação de que as escolhidas são realmente as mais atrativas, sempre levando em conta as possíveis barreiras ou obstáculos que impeçam a montagem, acompanhamento e controle das ações projetadas dentro do plano. A outra consideração refere-se à coerência dos objetivos desejados, pois os mesmos precisam, inevitavelmente, ser factíveis e exequíveis.

O desfecho do processo ocorre com a implementação e acompanhamento do plano de ação que poderá apontar um crescimento na participação da ECT ou manutenção da participação de acordo com as necessidades identificadas.

4.13 Críticas ao modelo de gestão competitiva

As principais críticas ao modelo de gestão competitiva da ECT residem no fato de que o mesmo carece de um molde metodológico melhor definido para cada uma de suas etapas.

Vários fatores ficam restritos a percepção dos vendedores que pela experiência e convivência definem informações e desenvolvem ações que invariavelmente acabam por se mostrar precipitadas e inadequadamente alicerçadas.

Um bom exemplo é a etapa de definição do potencial de compra do cliente para uma determinada célula comercial, pois o modelo carece de um sistema

adequado de medição e estratificação das quantidades, em percentuais, em que o mesmo utiliza a ECT e a concorrência.

A definição dos fatores chave de sucesso também se mostra como um processo, relativamente, frágil, pois não existe um modelo pronto e confiável que facilite a investigação sobre as preferências da clientela no que se refere aquilo que ela mais valoriza, bem como sua percepção em relação à atuação da ECT e dos principais concorrentes de maneira mais diretiva.

A intensidade da competição na célula comercial sob análise, também é outro fator que precisa de aprimoramento, já que sua correlação com as inúmeras variáveis ambientais, tanto em termos de cenários (interno e externo à ECT) como de cálculo matemático em relação às expectativas dos clientes é, ainda, restritiva e pouco alinhada.

4.14 Análise do modelo e gestão competitiva sob a ótica da teoria sobre estratégia.

O modelo relaciona-se com conceitos de estratégia já tratados nas seções anteriores, como nas quatro abordagens identificadas por Whittington (2001): clássica, evolucionária processual e sistêmica, já que o modelo da ECT também busca convergir para essas quatro vertentes na medida em que foca maximização do lucro ou a rentabilidade de forma processual e sistêmica. Isso pode ser observado, principalmente, nas etapas de “avaliação da posição competitiva”, momento em que é realizado um estudo sobre a satisfação dos clientes com a ECT em comparação aos concorrentes e de “definição das metas”, quando são definidos os objetivos de crescimento da participação de mercado e incremento de receita.

Outra perceptível conexão do modelo da ECT refere-se aos cinco Ps da estratégia de Mintzberg (1987), tendo em vista que o modelo dos Correios pretende planejar um padrão coerente de posicionamento de seus serviços com perspectivas futuras visando uma estratégia para confundir seus oponentes e estabelecer um melhor nível competitivo. Situação que permeia toda a investigação de mercado presente no modelo, sobretudo, na etapa de “definição dos planos de ação”, os

quais devem focar sub etapas com ações de melhorias processuais e estruturais buscando maior competitividade para a ECT.

Na seção 3, durante a análise dos referenciais teóricos observa-se que em pesquisas mais recentes sobre o tema estratégia competitiva, pode-se também identificar uma conexão do modelo de gestão competitiva da ECT com o uso do conceito de valor criado pela empresa para definir vantagem competitiva (Coff, 2010; Peteraf & Barney, 2003). Onde o desempenho financeiro decorre do processo de distribuição de valor entre as partes, o que não é um processo simples (Adegbesan & Higgins, 2011) e resulta diferentes aspectos de desempenho.

O modelo dos Correios procura identificar expectativas e necessidades de seus clientes para a partir disso gerar valor, sendo que o desafio esta justamente em garantir que esses clientes percebam o valor agregado. O MGC foca isso, de forma importante, na etapa de definição dos “fatores chave de sucesso”, situação em que é estudada a percepção dos clientes sobre os serviços da ECT, e dos concorrentes, com base nos atributos que os mesmos mais valorizam.

Os aspectos mercadológicos e operacionais no trato com seus clientes, bem como o convívio com a concorrência, levando em conta sua dinâmica de atuação e formato de operação, além do foco na relevância e validade da informação dentro dos processos de decisão comercial são os principais ângulos considerados no uso dessa ferramenta.

Outro atributo de diferenciação almejado pelo MGC é o “estudo de mercado” que engloba a coleta, tratamento e análise de dados sobre um determinado tema e que serve de base à tomada de decisões. Essas fontes de dados podem ser: internas e externas, buscando otimização no relacionamento entre a ECT e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais, conforme conceitos contidos em Boar (1993), Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) e Mintzberg e Quinn (2001).

Além disso, a ECT visa, através do modelo gestão estratégica, contemplar implementações dos planos de mercado-alvo, produtos ou serviços, metas de lucro, preço, distribuição e orçamentos, conforme definido por Kotler (1998).

Ressalta-se que as principais dificuldades e desafios encontrados para análise do modelo gestão competitiva dos Correios, por meio dos aspectos e conceitos tratados pelo modelo de campos e armas da competição referem-se, principalmente, a sua operacionalização.

Embora no caso em estudo, o produto definido para abordagem ter sido o SEDEX convencional, na ECT, existem vários formatos para esse mesmo serviço a exemplo de outros, o que, em uma situação de investigação mais ampla, poderia gerar distorções relativas a aplicabilidades dos conceitos de segmentação e busca por homogeneidade de mercado definidos no CAC. Essa variedade de soluções prevista no portfólio, poderia, eventualmente, levar a campos de competição distintos, provocando, por consequência, a necessidade de novas variações estratégicas.

Os critérios de definição de prioridades e nível de atratividade, utilizados pela ECT focam clientes-alvo, já o CAC, baseia-se em mercado seja ele segmentado ou não, o que para a ECT torna-se um desafio em potencial, pois seus serviços possuem incluídos em sua natureza existencial um viés de atendimento social, atrelado a diretrizes governamentais aferidas por órgãos de controle como Controladoria Geral da União e Ministério Público Federal, por tratar-se de uma empresa pública.

A seleção dos fatores chave de sucesso, ou dos fatores valorizados pelos clientes e pela concorrência, que correspondem, no modelo CAC, a identificar os campos da competição valorizados por esses públicos, trata-se de outra etapa que, na ECT, carece de amadurecimento tendo em vista as dificuldades que os profissionais responsáveis pela captação de tais informações encontram para sua investigação e identificação, sendo a principal delas determinada pela quantidade de clientes componentes de cada carteira (grupo) o que faz com que o gestor tenha ainda uma visão superficial desses clientes e haja reativamente, quando acionado

por demandas operacionais, enquanto que o ideal seria um aprofundamento na questão relacional.

Os 14 campos da competição fornecidos por Contador (2008) foram adaptados para o caso da ECT, porém em relação, especificamente, ao “macrocampo preço”, no que se refere ao “preço propriamente dito”, a dificuldade ocorre por conta da política de precificação utilizada pela empresa que também fica restrita a regras governamentais provocando reflexos na flexibilidade operacional desse campo.

Apesar das dificuldades relatadas, a maior contribuição será a possibilidade de variação estratégica propiciada pelo CAC com base em seus dispositivos, explicitando, moldes adequados aos campos de interesse, os valores dos focos e da dispersão para a empresa e o do foco para o concorrente em direção ao aumento da competitividade, muito embora, exceção feita à *análise de oportunidades e ameaças* as demais não são considerados explicitamente, ou são tratados informalmente pelo seu modelo de gestão competitiva. A incorporação dessas análises a este modelo pode aumentar consideravelmente o valor das alternativas de estratégia a serem formuladas.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será mostrado como tornar o modelo de gestão competitiva dos Correios mais operacional, por meio do uso de ferramentas fornecidas pelo modelo CAC, o que gerará o procedimento proposto a ser apresentado na seção seguinte, acompanhado de uma aplicação para sua ilustração. Apresentam-se também nesta seção os métodos de pesquisa a serem adotados para obtenção das informações necessárias para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa.

O Quadro 10 exibe a relação entre os passos do modelo de gestão competitiva e aqueles relativos ao procedimento proposto, mostrando também como cada um desses passos pode ser tratado pelos conceitos fornecidos pelo modelo CAC.

Quadro 10 - Correspondência entre o MGC, o modelo CAC e o procedimento proposto.

Modelo de gestão competitiva da ECT	Modelo de campos e armas da competição	Procedimento proposto
4.2 Matriz produto mercado	Definição dos pares produto/ mercado	5.1.1 Definição da matriz produto/mercado
4.3 Pré-Seleção das Células		
NÃO FAZ	Definição da empresa almejada	5.1.2 Análise da estratégia corporativa
4.4 Análise de atratividade	Não faz	5.1.3 Análise de atratividade
4.5 Fatores chave de sucesso e ...	Identificação dos campos da competição de interesse do setor e formulação da estratégia competitiva de negócio.	5.1.4 Fatores chave de sucesso
4.5 ...avaliação da posição competitiva	Avaliação da posição competitiva da empresa	5.1.5 Avaliação da posição competitiva
4.6 Resumo das avaliações	Mapa estratégico	5.1.6 Resumo das avaliações
4.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing e...	Inerente ao modelo - Aumento do foco nos campos de interesse do cliente	5.1.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing

4.7 ... seleção dos fatores chave de sucesso	Definição da estratégia competitiva operacional	5.1.8 Seleção dos fatores chave de sucesso
4.8 Definição de metas	Não estabelece metas. Busca aumentar a competitividade	5.1.9 Definição de metas
4.9 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações	Decisão sobre a estratégia competitiva de negócio	5.1.10 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações
	Ações administrativas para Implantação da estratégia competitiva	
4.10 Avaliação das ações propostas	Avaliação das ações propostas	5.11 Avaliação das ações propostas
4.11 Implantação e acompanhamento das ações	Controle interno (sobre as ações administrativas)	5.1.12 Implantação e acompanhamento das ações

Fonte: Autor.

5.1 Operacionalização do modelo de gestão competitiva pelo modelo de campos e armas da competição

Nesta seção será mostrado como é possível implementar cada um dos passos do modelo de gestão competitiva dos Correios de forma torná-los operacionais, ou seja, definir procedimentos que informem de maneira clara como proceder. Para isso, além de desenvolver uma pesquisa bibliográfica para identificar ferramentas que possam auxiliar nessa implementação, foi feita uma confrontação entre o modelo de gestão competitiva dos Correios e o de campos e armas da competição

5.1.1 Definição da matriz produto mercado e pré-seleção das células

Esse passo é cumprido, conforme procedimento proposto pela seção 6.1, denominada definição da matriz produto/mercado.

O conjunto de células comerciais com as quais uma empresa pode trabalhar, definido pelos binômios produto/cliente, claramente corresponde, no modelo CAC, a definir os diversos pares produto-mercado.

A aplicação dos procedimentos propostos neste estudo é apresentada na seção seguinte, o produto a ser abordado é o SEDEX. Com relação ao mercado, foram eleitos os pequenos empresários da região de Campinas, estado de São Paulo, pois o MGC é utilizado pelos gerentes regionais da empresa, responsáveis pela sua atuação junto a mercados regionais.

Segundo se depreende do modelo CAC, o mercado deve ser segmentado de forma a torná-lo homogêneo com relação não só às condições socioeconômicas, mas também com respeito às necessidades, preferências e expectativas. Isto é importante porque variações nessas características remetem a campos da competição distintos, o que levaria a estratégias competitivas de negócio também distintas. Como não há razões para suspeitar que os diversos públicos que utilizam esse serviço possuam distinção em relação a essas características, foi possível reuni-los em um único mercado. Portanto, para efeito de aplicação do presente estudo, a matriz produto mercado está definida pelo par SEDEX/MPE Campinas.

5.1.2 Análise da estratégia corporativa

O modelo de gestão competitiva dos Correios é utilizado no nível da gerência regional e não considera as decisões estratégicas da corporação. Sugere-se que a análise dos objetivos estratégicos da corporação seja incorporada a esta ferramenta com o objetivo de alinhar a estratégia competitiva gerencial também àquela adotada pelos altos escalões hierárquicos da empresa (estratégia competitiva corporativa).

No modelo CAC essa análise corresponde ao que se chama de “delineamento do negócio” e de “definição dos objetivos permanentes da empresa”, que refletem o pensamento do nível hierárquico mais alto da corporação sobre seus objetivos estratégicos e serão incorporados ao procedimento proposto.

5.1.3 Análise da Atratividade

Conforme visto anteriormente, trata-se da identificação dos clientes a serem priorizados pela empresa, de maneira a otimizar a aplicação de seus recursos e da definição de critérios para sua identificação. A empresa utiliza como critérios o

potencial de compras, a tendência de crescimento, a intensidade de competição e a participação da ECT na célula de mercado.

O modelo CAC, na formulação da estratégia competitiva, não trata desse aspecto. Ela é destinada ao mercado, segmentado ou não, sem que sejam identificados os clientes-alvo com base em algum critério específico.

Para operacionalizar esse componente da gestão competitiva dos Correios é fornecido o procedimento, a seguir descrito, o qual foi inspirado em Taboada *et al* (2014), que, como se verá, busca identificar os clientes-alvo, segundo os critérios definidos anteriormente.

Os clientes-alvo da empresa devem ser constituídos de uma amostra de usuários do SEDEX utilizada para identificar os campos da competição mais valorizados pela população de clientes desse serviço ofertado pela empresa.

Para construir a amostra, inicialmente, deve-se fazer uma busca sobre um universo de cerca de 400 clientes da empresa, distribuídos em dois grupos: Grupo a) clientes em que a ECT é a maior fornecedora e; Grupo b) clientes em que a ECT não é a maior fornecedora.

Aplica-se então um Pareto sobre ambos os grupos adotando-se os critérios definidos a seguir na classificação dos clientes e tomam-se os 30 primeiros de cada grupo para constituir as amostras, desde que representem uma porcentagem significativa da soma do universo de clientes.

Critério para classificação do universo de clientes

a) se a E.C.T. é a maior fornecedora para o cliente j calcule:

$$\bullet \quad \Delta R_j = (PE_j).R_j, \quad (1)$$

b) se a E.C.T. não é a maior fornecedora para o cliente j :

$$\bullet \quad \Delta R_j = (PC_j - PE_j).R_j \quad (2)$$

onde:

- ΔR_j representa o potencial de crescimento de receita no cliente j ;

- PE_j é a participação percentual da empresa na carteira de pedidos do cliente j ;
- PC_j é a participação percentual na carteira de pedidos do cliente j do concorrente que mais fornece produtos similares esse cliente; e
- R_j é a receita da empresa ao cliente j no último ano, medida em valores monetários.

Esses critérios buscam identificar os clientes de maior importância para a empresa. Aqueles clientes em que a empresa possui maior participação e que apresentam altos valores de PE_j , são clientes “dominados” pela empresa e se, adicionalmente, responderem por alto valor da receita (R_j), tornam-se então clientes vitais. Pelo critério $(PE_j).R_j$ estarão então no topo da classificação e serão com certeza identificados pelo Pareto(estarão necessariamente na classe A).

Aqueles clientes em que a ECT não é a maior fornecedora e que apresentam valores maiores para $(PC_j - PE_j)$, são cliente onde é mais fácil crescer, pois a diferença $(PC_j - PE_j)$ leva em consideração também a maior ou menor dificuldade de crescimento junto ao cliente pois, de modo geral, quanto maior for o valor de PC_j menos concorrentes estão presentes no cliente j e, portanto, a disputa pode ser menos acirrada. Se, além disso um desses clientes apresenta alto valor de R_j , torna-se então um cliente que apresenta alta promessa de crescimento de receita, e serão identificados pelo Pareto.

Assim, o mercado-alvo será constituído por cerca dos 30 clientes de cada um dos dois grupos (a e b) que serão o alvo da formulação da estratégia da empresa.

Observa-se que o procedimento adotado considera os critérios estabelecidos pela empresa referentes aos fatores de atratividade, pois a ordenação por meio das expressões (1) e (2) revela os clientes com maior potencial de compras, menor intensidade de competição e considera a e a participação da ECT na célula de mercado. Quanto à tendência de crescimento, esse critério pode ser assegurado por meio da escolha adequada do universo dos 400 clientes que irão fornecer a amostra.

5.1.4 Fatores chave de sucesso

A operacionalização desse passo do modelo de gestão competitiva é atendida, no procedimento proposto por meio das seções 6.4 e 6.5, intituladas “Seleção dos fatores chave de sucesso” e “Alternativas de estratégias de negócio”, respectivamente.

Os fatores chave de sucesso, ou os fatores valorizados pelos clientes e pela concorrência do MGA, claramente, correspondem, no modelo CAC, à identificar os campos da competição valorizados por esses públicos.

A identificação dos campos da competição valorizados pelos clientes e aqueles que são reconhecidos nos concorrentes são os campos de interesse que guiarão a formulação da estratégia competitiva de negócio da empresa.

Para tanto, os 14 campos da competição fornecidos por Contador (2008) foram adaptados para o caso da empresa, o que originou os campos da competição relacionados no Quadro 11, e um questionário foi enviado cada um dos clientes-alvo, explicando o significado de cada um desses campos, solicitando que indiquem, para o produto em questão (SEDEX), os três principais campos que valorizam e aqueles três reconhecidos nos concorrentes da ETC, em ordem de importância.

Cabe uma explicação com respeito ao campo Projeto do serviço. Rigorosamente, o projeto do serviço também define e/ou determina outros atributos, como acesso ao atendimento e prazos de entrega e de atendimento. Todavia, esses atributos serão tratados como campos da competição específicos.

Com essas informações deve-se construir quatro histogramas, dois para os campos valorizados pelos clientes-alvo (respectivamente, grupo (a) e grupo (b) de clientes) e outros dois para os da concorrência (mesmos grupos de clientes), que forneceram os perfis desses dois públicos em relação a campos da competição (campos mais importantes). Destes perfis, são identificados os campos da competição mais importantes utilizados na formulação de alternativas de estratégia

competitiva de negócio da empresa, que deve buscar posicionar a empresa no mercado.

Quadro 11 - Relação campos da competição de interesse da empresa em estudo.

Campos da Competição		Descrição
A	Preço	Valor cobrado pela prestação do serviço
B	Prazo de entrega	Tempo prometido de trâmite do momento da postagem até a entrega
C	Acesso ao atendimento (capilaridade)	Quantidade e amplitude de pontos de contato com a empresa
D	Qualidade do serviço	Integridade física das encomendas, fidelidade das informações, grau de sucesso na entrega dos objetos e qualidade do manuseio dos objetos.
E	Projeto do serviço	Facilidade de acompanhamento de todas as etapas entre a postagem e a entrega
F	Prazo de atendimento (prazo de coleta)	Tempo real de trâmite entre o momento da solicitação da coleta pelo cliente e sua efetiva ocorrência
G	Prazo de pagamento	Tempo concedido para pagamento das postagens
H	Imagem institucional	Imagem que possui sobre a empresa em relação aos concorrentes

Fonte: elaborado pelo autor com base em Contador (2008)

Com base nesse conhecimento, deve-se formular alternativas de estratégias competitivas de negócio com o objetivo de posicionar a empresa no mercado frente à concorrência e atender aos objetivos da corporação. Cada uma dessas alternativas deve ser acompanhada da descrição de suas características, mostrando suas vantagens e desvantagens.

5.1.5 Avaliação da posição competitiva

A avaliação da posição competitiva da empresa no modelo de gestão competitiva da ECT é indicada pelas notas atribuídas na Tabela 7. Essas notas refletem, na verdade, a força competitiva da empresa e dos concorrentes nos campos da competição, donde se pode concluir que correspondem, no CAC, ao valor do foco nesses campos. Isto porque é o valor do foco que faz o campo da competição correspondente ser mais ou menos visível para aos olhos dos clientes

Assim, para identificar a posição competitiva da empresa com auxílio do modelo CAC, deve-se determinar o foco da empresa nos campos da competição de interesse e avaliar os dos concorrentes nesses mesmos campos.

Para avaliar o valor do “foco do concorrente” nos campos reconhecidos pelos clientes, deve-se solicitar a eles que atribuam uma nota relativa (considerando sempre a nota 5 para a ECT) que reflita a competência da empresa concorrente mais capaz em cada campo reconhecido pelos clientes. Considerando as notas atribuídas pelo cliente em cada campo e o valor do foco da empresa ECT, pode-se avaliar o foco do concorrente, por meio de uma transformação linear exposta na seção 6.6.

Para obter o foco nos campos da competição da ECT deve-se seguir o procedimento proposto por Contador (2008) e exposto na seção 3.5.5, qual seja:

- 1) determinar o conjunto das armas da competição da empresa;
- 2) classificar as armas da competição, segundo a sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes; e
- 3) avaliar a intensidade das armas da competição.

5.1.6 Resumo das Avaliações

O resumo das avaliações no modelo de gestão competitiva da ECT sintetiza todas as informações compiladas na análise da atratividade e da avaliação da posição competitiva. No procedimento proposto, são fornecidas informações também sobre as características das estratégias competitivas operacionais oriundas de cada uma das alternativas das estratégias de negócio. Esse resumo das avaliações é apresentado no Quadro 18.

Este quadro, apresentado na seção 6.5, serve de base para a decisão sobre a estratégia competitiva da ECT, e deve conter também indicações de campo da competição que reflitam os objetivos estratégicos da empresa. Para identifica-los, devem ser feitas entrevistas com a alta gerência da ECT e consultas a documentos da empresa para identificar os objetivos permanentes da empresa e suas diretrizes. As informações fornecidas na seção 2.1 também podem ser úteis.

O modelo CAC, ao explicitar as análises feitas nos passos de preparação da estratégia competitiva (definição da empresa almejada e entendimento do negócio -

ver seções 3.5.1 e 3.5.3) permite considerar aspectos estratégicos da empresa ECT. Com exceção da *análise de oportunidades e ameaças* as demais não são considerados explicitamente, ou são tratados informalmente pelo seu modelo de gestão competitiva. A incorporação dessas análises a este modelo pode aumentar consideravelmente o valor das alternativas de estratégia a serem formuladas. Para isso, devem-se aplicar as instruções fornecidas pelo modelo CAC, tendo em mente ao binômio SEDEX/MPE Campinas, procurando expressar os resultados das análises sempre em função de campos e/ou armas da competição.

O quadro resumo deve fornecer informações organizadas e consistentes, tal como sugere o mapa estratégico do modelo CAC, com o objetivo de orientar o estrategista a formular alternativas de estratégia competitiva de negócio revestidas de lógica. Neste trabalho, cada uma das alternativas será formulada com base em três campos da competição.

O enfoque a ser adotado se diferencia um pouco daquele utilizado no MGC pelos Correios. Como mostra a Tabela 8, o modelo de gestão competitiva foca sua ação em cada cliente, explicitando o tipo de serviço prestado, o potencial de crescimento, a intensidade competitiva e os fatores chave de sucesso.

No modelo CAC, a formulação da estratégia busca tornar a empresa mais competitiva, sem preocupar-se com os clientes individuais, mas procurando aumentar a visibilidade da empresa nos campos da competição que sensibilizam os clientes.

Ou seja, adota um enfoque global ao invés daquele individualizado no cliente. Este será o caminho adotado, pois, segundo sua tese, o modelo CAC garante o crescimento competitivo da empresa e, por conseguinte, o crescimento do seu *market share* e, portanto, da receita acima da média obtida pelo setor, atendendo, portanto, os objetivos do modelo de gestão competitiva.

As informações contidas no quadro de Resumo orientarão na decisão sobre qual alternativa de estratégia de negócio adotar.

Deve-se notar que esse passo do procedimento proposto é desenvolvido após a definição da estratégia competitiva operacionais para as alternativas de estratégias de negócio, que corresponde no MGC à seleção dos fatores chave de sucesso.

5.1.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing

No modelo de gestão competitiva da ECT os objetivos estratégicos de marketing são atendidos por meio das metas de crescimento de mercado e sua definição tem por premissas:

- a) Identificar oportunidades de negócios junto aos clientes, ou seja, identificar em que segmentos de mercado a empresa pode crescer;
- b) buscar maior ocupação do mercado que está com a concorrência, ou tornar-se mais competitiva; e
- c) agregar valor aos clientes de forma a dificultar a entrada da concorrência.

A primeira premissa significa focar a estratégia da empresa principalmente nos clientes onde a empresa não é líder de mercado. Assim, a formulação da estratégia deve considerar especialmente os clientes do grupo (b) definido anteriormente.

Quanto à segunda premissa, o modelo CAC é particularmente adequado para atendê-la, uma vez que foi desenvolvido exatamente com o propósito de tornar a empresa mais competitiva, o que significa, pela medida de competitividade que adota, crescer mais que seus concorrentes.

A terceira premissa pode ser atendida por meio do aumento do foco nos campos valorizados pelos clientes, que é exatamente o meio adotado pelo modelo CAC para não só atender a essa premissa como também à premissa anterior.

Assim, o atendimento dessas premissas é inerente ao modelo CAC e não será necessário criar nenhum passo específico no procedimento proposto. Essas premissas são alcançadas por meio da definição da intensidade das armas da competição conforme as instruções desse modelo com respeito à formulação da estratégia competitiva operacional. Para isso, as armas serão classificadas segundo

a relevância-conjunta (vide Procedimento para definir a intensidade das armas da competição, seção 3.5.7) em relação aos três campos da competição identificados em cada alternativa de estratégia competitiva de negócio.

5.1.8 Seleção dos fatores chave de sucesso

A seleção dos fatores chave de sucesso no MGC objetiva identificar quais fatores são os mais adequados para atrair de forma personalizada cada cliente. No modelo CAC e também no procedimento aqui proposto, esses fatores são escolhidos olhando todo o mercado de clientes, o que é feito segundo o procedimento exposto na seção 5.1.4 para levantar os perfis de preferência dos clientes e dos concorrentes em relação aos campos da competição.

Esse passo será atendido no procedimento proposto pela seção 6.7 intitulada Definição das estratégias competitivas operacionais.

Definir uma estratégia competitiva operacional alinhada à de negócio significa, segundo o modelo CAC a determinar a intensidade de cada arma da competição de forma a obter um alto valor para o foco em relação aos campos da competição que representam a estratégia de negócio (foco conjunto). Para isso, basta aplicar o procedimento para definir a intensidade das armas da competição, exposto na seção 3.5.7.

5.1.9 Definição de metas

O modelo de gestão competitiva, embora não informe como fazer para atingi-los, define como indicadores de meta o aumento de participação do cliente em sal carteira (aumento de participação de mercado).

O modelo CAC não adota indicadores de crescimento de mercado, mas a tese deste modelo mostra que se a empresa aumentar o valor do foco nos campos da competição valorizados pelos clientes terá alta probabilidade de aumentar seu grau de competitividade, ou seja, aumentar sua participação no mercado em relação aos concorrentes.

Assim, o que deve ser feito é definir as metas que a empresa deseja em relação ao crescimento junto aos seus clientes atuais e potenciais e, implementar as ações administrativas para aumentar o valor do foco nos campos valorizados pelos clientes, fazer gestões de marketing juntos a eles para obter resultados relativos à participação no mercado e acompanhar e controlar os resultados para verificar a eficácia dessas ações para o alcance das metas. A definição de metas deve ser feita quando da avaliação das ações administrativas para implantação da estratégia, passo do procedimento proposto tratado na seção 6.10.

Portanto, os procedimentos propostos até aqui consideram explicitamente os objetivos estratégicos de marketing e, implicitamente, a definição das metas modelo de gestão competitiva da empresa.

5.1.10 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações

A operacionalização desse passo do modelo de gestão competitiva é atendida, no procedimento proposto, por meio das seções 6.9 e 6.10, intituladas Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia competitiva de negócio e Definição das ações administrativas, respectivamente.

O que o modelo de gestão competitiva propõe aqui é a análise da situação atual, definição da situação desejada e proposta de ações administrativas para atingi-la.

A identificação da situação atual corresponde, no modelo CAC, a levantar os valores atuais do foco e da dispersão para os campos da competição de interesse que são: os atuais da empresa, os valorizados pelos clientes, os adotados pela concorrência e aqueles recomendados na análise dos objetivos permanentes e originados da análise do negócio. Essas informações constam todas do quadro Resumo das informações.

A identificação da situação desejada, por sua vez, corresponde à formulação de alternativas de estratégias competitivas de negócio, da decisão sobre qual dessas alternativas adotar e à definição da intensidade das armas da competição

com o objetivo de aumentar o foco e, eventualmente, reduzir a dispersão nos campos da competição que retratam a estratégia competitiva de negócio adotada pela empresa.

No modelo CAC, isso corresponde os seguintes passos do processo de formulação da estratégia competitiva:

- a) decisão da estratégia competitiva de negócio;
- b) definição da estratégia competitiva operacional; e
- c) implantação da estratégia competitiva por meio de ações administrativas.

A decisão da estratégia competitiva de negócio é feita com base nas informações fornecidas no Quadro Resumo das avaliações, objeto da seção 5.1.6 e pode ser apoiada nas diretrizes fornecidas por Contador (2008) expostas na subseção 3.5.5. A decisão sobre qual das alternativas adotar cabe unicamente ao alto corpo diretivo da empresa, tratando-se de uma decisão estratégica.

A definição da intensidade das armas da competição, nesta altura da aplicação do procedimento proposto, já foi feita quando se definiu as estratégias competitivas operacionais (seção 6.6).

A proposta de ações administrativas para elevar a intensidade das armas da competição ao valor desejado gera um grande plano de melhorias. Contador (2008) sugere adotar um modelo participativo para identificar essas ações administrativas e adotar os fundamentos da gestão de projetos para implementar o plano de melhorias. Neste plano deve constar, entre outras coisas, as atividades com as atribuições de responsabilidade, cronograma de execução e alocação de recursos

Para o caso dos Correios em particular, como seus clientes são empresas identificadas, deve-se pensar também nas ações gerenciais de marketing tipo B2B que serão desenvolvidas junto aos clientes para mostrar a eles a “nova” empresa e obter resultados de crescimento de mercado desejado. Evidentemente, essa gestão de marketing só poderá ser realizada após a implantação da estratégia competitiva, ou seja, após as ações administrativas para aumento do foco surtirem efeito.

5.1.11 Avaliação das ações propostas

Junto com as ações administrativas propostas para implantação da estratégia da empresa deve-se estabelecer as metas desejadas pela empresa em relação crescimento que a empresa deseja junto aso clientes. Tudo isso deve ser discutido e revisado, se necessário, com o nível gerencial responsável pela liberação dos recursos necessários à implantação das ações administrativas.

5.1.12 Implantação e acompanhamento das ações

Nada de especial deve-se acrescentar à condução desse passo. Deve-se proceder da forma que a Empresa de Correios e Telégrafos conduz a implantação de seus planos de melhorias.

5.2 Tipos e procedimentos de pesquisas a serem adotados

Além da classificação dos tipos de pesquisas relacionados com o presente trabalho, nesta seção serão fornecidos os procedimentos de pesquisa a serem adotados para obtenção das informações necessárias a cumprir o objetivo geral desta pesquisa. As informações necessárias para formulação da estratégia competitiva da ECT e a forma de obtê-las são descritas a seguir.

Embora o modelo de gestão competitiva da ECT não considere explicitamente as informações para a preparação para formulação da estratégia competitiva preconizadas pelo modelo CAC, elas foram levadas em conta com o objetivo de incorporar os benefícios advindos desse modelo na formulação da estratégia competitiva da empresa. A presente pesquisa baseou-se na abordagem de monografia teórico-empírica sugerida por Tachizawa (2008). Foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos.

Segundo Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de

toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201). O Quadro 12 apresenta uma comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo.

Quadro 12 - Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo.

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Fonte: Elaborado a partir de: Polit et al., 2004.

Portanto, a presente pesquisa baseou-se na abordagem teórico-empírica do tipo misto/quali-quanti, cujo método incluiu procedimentos relativos à pesquisa bibliográfica, análises estatísticas e numéricas, entrevistas, questionários e observações em campo, entre outros, sob a estratégia de estudo de caso.

O primeiro objetivo específico foi atendido por meio da análise comparativa de conteúdo entre MGC e o CAC. Nesta seção serão mostrados também os

procedimentos e instrumentos a serem utilizados para obtenção das informações necessárias à condução da presente pesquisa.

O segundo objetivo específico foi cumprido por meio de estudo de caso único, envolvendo, a empresa de correios e telégrafos e focando clientes compostos por empresas de pequeno porte da região de Campinas. Seu resultado é a formulação da estratégia competitiva da empresa por meio do modelo de gestão competitiva da ECT com apoio do modelo CAC.

O terceiro objetivo específico foi cumprido por meio da aplicação dos resultados do segundo objetivo específico com foco em uma população de micro e pequenas empresas da região de Campinas/SP.

O quarto objetivo específico foi cumprido por meio de pesquisa de campo junto aos gestores da ECT, utilizando-se de questionários estruturados, para verificar:

- a) se a metodologia surgida da aplicação dos conceitos do modelo CAC para operacionalizar o modelo de gestão estratégia dos Correios cumpre o objetivo de mostrar com clareza como implementar cada passo deste último;
- b) se sua aplicação ao conjunto de clientes da empresa é capaz de fornecer estratégias competitivas de negócio compreensíveis e estratégias operacionais que gozem da concordância dos seus gestores e em consonância com as expectativas dos clientes; e
- c) se, no entendimento dos gestores, a estratégia gerada pela aplicação pela metodologia desenvolvida realmente aprimora o relacionamento comercial com seus clientes.

5.2.1 Obtenção das informações necessárias

Nesta seção serão discutidas as informações necessárias para a formulação da estratégia competitiva dos Correios por meio do modelo de gestão com auxílio do modelo CAC, conforme proposto na seção 5.1.

5.2.2 Informações relativas aos objetivos permanentes e diretrizes futuras

A empresa decidiu aplicar o modelo de gestão competitiva ao binômio produto-cliente SEDEX-encomendas expressas. Para a definição dos objetivos permanentes da empresa com relação a esse binômio deve-se realizar *entrevista estruturada* com os altos gestores da ECT. Esses objetivos deverão ser expressos em termos de campos da competição. Ao final das entrevistas deve-se chegar a um consenso sobre quais campos da competição refletem os objetivos permanentes da empresa.

A despeito de a estratégia estar focada em um par produto/mercado particular, essa etapa da sua formulação apresenta excelente oportunidade para a empresa estabelecer diretrizes para seu desenvolvimento futuro como corporação: quais mercados privilegiar, em quais produtos focar, novas tecnologias a adotar, etc. Para isso serão conduzidas *entrevistas semiestruturadas* com altos gestores da empresa. Algumas informações como aquisições e fusões, mudança na legislação postal e abertura de capital e Implantação de agenda ambiental serão consideradas nessas entrevistas.

5.2.3 Informações relativas ao entendimento do negócio

No entendimento do negócio, segundo o modelo CAC, deve-se buscar informações com os objetivos de:

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

As informações para atender os dois primeiros objetivos listados foram obtidas por meio de análise do macroambiente, utilizando as cinco forças competitivas de Porter, além da análise documental. Essas tarefas foram conduzidas pelo autor. O entendimento dos clientes atuais foi alcançado por meio da pesquisa utilizada para a análise de atratividade (seção 4.4), cujo objetivo é traçar o perfil dos clientes-alvo da

empresa com relação aos campos da competição valorizados por eles. Para identificar os concorrentes atuais (penúltimo objetivo listado acima) foram feitas consultas junto aos funcionários (assistentes comerciais, gerentes de contas especiais e gerentes regionais) da ETC que detêm essas informações.

Para entender principais clientes da empresa (último objetivo listado) foram consultados os clientes-alvo da empresa para identificar os campos da competição em que competem. Foram analisadas também as peças publicitárias desses concorrentes que, sub-repticiamente informam esses campos, conforme afirma Contador (2008).

5.2.4 Informações para identificação de oportunidades e ameaças

As informações para identificação de oportunidades e ameaças foram obtidas por meio da análise SWOT a ser conduzida pelo autor, consultando gerentes das diversas áreas da empresa.

5.2.5 Informações para a análise da atratividade

As informações necessárias para a análise de atratividade são:

- a) universo de 400 clientes da empresa, incluindo clientes em que a ECT é a maior fornecedora (grupo a) e clientes em que a ECT não é a maior fornecedora (grupo a);
- b) a participação percentual da empresa na carteira de pedidos de cada um desses clientes (*PE*);
- c) a participação percentual do concorrente mais forte na carteira de pedidos dos clientes nos quais a ECT não é a maior fornecedora (*PC*); e
- d) a receita da empresa junto aos 400 clientes no último ano, em valores monetários (*R*)

5.2.6 Informações para avaliação da posição competitiva

As informações necessárias são:

- 1) os campos da competição valorizados pelos clientes e pela concorrência;

- 2) a nota relativa que os clientes atribuem a ECT em cada campo por eles valorizados;
- 3) rol de armas da competição
- 5) intensidade atual das armas

A duas primeiras informações são obtidas por meio de questionários destinados aos clientes-alvo da empresa. O rol de armas e sua intensidade atual serão obtidos por meio dos respectivos procedimentos propostos por Contador (2008) e reproduzidos na seção 6.6, aplicados pelo autor da pesquisa.

6. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DOS CORREIOS PELA APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA AUXILIADA PELO MODELO CAC

Nesta seção será apresentado o procedimento originado da metodologia descrita na seção 5.1, acompanhado da ilustração pela sua aplicação no par SEDEX/MPE Campinas.

Os usuários desse procedimento são as gerências regionais da empresa que o utilizam com o objetivo de dar maior poder competitivo às ações desenvolvidas nesse nível operacional. O interior do estado de São Paulo representa uma diretoria denominada Diretoria Regional São Paulo Interior (DR SPI) e nove gerências regionais de vendas (REVEN), sendo uma delas a da cidade de Campinas e região metropolitana, que é onde foi focada a aplicação do procedimento. O Quadro 13 fornece a relação entre os passos do procedimento proposto e os passos de sua aplicação e ainda indicação de como proceder em cada passo da aplicação.

Quadro 13 - Relação dos passos do procedimento proposto com os de sua aplicação e indicação de como proceder em cada passo da aplicação.

No Procedimento proposto	Na aplicação do procedimento	
	Seção correspondente	Como se procede
5.1.1 Definição da matriz produto/mercado	6.1 Definição da matriz produto/mercado	Definição feita pela empresa
5.1.2 Análise da estratégia corporativa	6.2 Análise da estratégia corporativa.	Identificação do delineamento do negócio e dos objetivos permanentes da corporação
5.1.3 Análise de atratividade	6.3 Análise de atratividade	Pareto para identificar clientes-alvo com base em critérios que reflitam os objetivos estratégicos de marketing
5.1.4 Fatores chave de sucesso	6.4 Seleção dos fatores chave de sucesso	Histograma para levantar o perfil dos clientes em relação aos fatores chave de sucesso que fornecerão os campos da competição de interesse
	6.5 Alternativas de estratégias competitivas de negócio	Com base nas informações coletadas sobre os campos da competição de interesse, procurando posicionar a empresa e atender aos

		objetivos da corporação.
5.1.5 Avaliação da posição competitiva	6.6 Avaliação da posição competitiva	Determinação do foco, da dispersão nos campos da competição de interesse.
5.1.7 Estabelecimento de objetivos estratégicos de marketing	Inerente ao procedimento - Aumento do foco nos campos de interesse do cliente	Já considerado nos critérios para identificar a amostra se clientes-alvo (seção 6.3)
5.1.8 Seleção dos fatores chave de sucesso	6.7 Definição das estratégias competitivas operacionais	Aplicação do procedimento para definir a intensidade das armas da competição
5.1.6 Resumo das Informações	6.8 Mapa estratégico atual	Exibição em um quadro que mostra as preferências dos diversos públicos com relação aos campos da competição e a posição competitiva atual frente às alternativas de estratégias de negócio.
5.1.9 Definição de metas	Junto com a seção 6.10	Definida pela empresa para cada cliente
5.1.10 Identificação da situação atual e desejada e proposta de ações	6.9 Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia de negócio	Analisando o Resumo das Informações e seguindo as diretrizes fornecidas pelo modelo CAC
	6.10 Definição e ... das ações administrativas	Analisando o <i>up-grade</i> que deve ser dado em cada arma da competição para a estratégia de negócio adotada e promovendo discussões com os colaboradores
5.1.12 Implantação e acompanhamento das ações	6.10 ... Implantação e controle da estratégia	Adotando-se as técnicas de gestão de projetos
5.11 Avaliação das ações propostas	7.4 Avaliação dos resultados gerados	Entrevista com o gerente responsável pela decisão e implantação da estratégia

Fonte: Autor.

6.1 Definição da matriz produto mercado

Para o caso em estudo, o produto abordado é o SEDEX e o mercado é aquele formado por pequenos empresários da região de Campinas. Esse serviço atende remessa de produtos cujo conteúdo são documentos, utensílios em geral, peças de pequeno porte e produtos destinados ao público final que contém até 3 Kg.

O processo se desenvolve conforme segue.

O processo se inicia no atendimento ao cliente que pode ser físico ou virtual. O primeiro se dá em lojas próprias e terceirizadas da ECT localizadas em regiões estratégicas e locais acessíveis, enquanto que o segundo se restringe aos clientes com contrato, os quais podem ter acesso a algumas facilidades específicas, como coleta a domicílio, emissão virtual de boleto e etiquetas de endereçamento. Neste caso, a tarifação da operação é feita por coleta realizada e os canais de solicitação do procedimento são a página virtual da ECT na internet e via telefone e se faz o acompanhamento do prazo de atendimento (tempo entre o momento da solicitação e a efetivação da coleta) e da quantidade (número de deslocamentos/ atendimentos) ao mesmo domicílio.

As lojas são dotadas de saguão público, ambiente onde estão dispostas longarinas com cadeiras acopladas para acomodação dos clientes em espera, os quais são chamados para o atendimento no balcão (guichê) por meio de um sistema de gerenciamento de filas dotado de painel digital e dispensador de senhas. Todos os empregados, inclusive o gerente da unidade, através de padrão estabelecido pela empresa, devem estar devidamente uniformizados e portando crachá em local visível para sua identificação. A jornada de trabalho dos atendentes com função de quebra de caixa se inicia, pelo menos, 10 minutos antes do horário previsto para a efetiva abertura do seu guichê para atendimento ao público, sendo que o atendimento ao público se inicia com todas as posições de trabalho previstas ocupadas e abastecidas de produtos existentes na unidade e numerários.

Após a postagem e tarifação inicia-se, na sequência, o processo de expedição ainda no interior da agência, porém em outro ambiente (retaguarda), momento em que procedimentos de direcionamento e acondicionamento são aplicados para preparação da carga que é acumulada e coletada, ao final do expediente (entre 17h00 e 19h00), por viaturas pertencentes à frota de veículos próprios e terceirizados da ECT.

Os objetos são então conduzidos a centros de tratamento, órgãos responsáveis pelo transbordo e redirecionamento das encomendas que são recebidas de todas as lojas pertencentes ao território de atuação desse centralizador. Os centralizadores são dotados de modernas máquinas de triagem, compostas por esteiras que, automaticamente, redirecionam os objetos por meio de

leitura ótica do código de endereçamento postal (CEP) que determina o exato destino dos mesmos, aglomerando-os em lotes que serão enviados conforme a localidade abrangida pelo CEP, o que garante maior segurança ao processo de encaminhamento no âmbito dos centralizadores.

Uma vez terminada essa operação de transbordo, que é realizada pelos centralizadores no período noturno, inicia-se uma nova etapa de transporte terrestre que tem por objetivo transportar os lotes de objetos aos respectivos destinos definidos pelas áreas abrangidas pelos CEPs, onde sempre haverá outra unidade operacional denominada centro de distribuição domiciliar, responsável pela entrega domiciliar. Se o destino for interestadual há a possibilidade do transporte aéreo por meio da rede postal noturna que opera nos maiores aeroportos do país.

O preço atribuído à encomenda SEDEX é proveniente de uma tabela tarifária construída com base nas variáveis: destino, peso e tamanho. Para os clientes com contrato, ou seja aqueles fidelizados e que possuem constância (frequência mensal) de uso do serviço são proporcionadas algumas diferenciações no que tange a prazo para pagamento com faturamento mensal por meio de boleto bancário e tabela decrescente de valores privilegiando a intensidade de uso, ou seja quanto maior o uso menor o valor. Apesar dessas vantagens os clientes com contrato possuem um mínimo de faturamento mensal obrigatório sob pena de cobrança desse valor mesmo sem o uso do serviço.

O prazo de entrega do SEDEX é definido com base no destino e, para tanto, é considerado todo o trâmite processual e operacional envolvido, ou seja, quantidade de manipulações e unidades operacionais envolvidas, bem como o trâmite entre elas, além do tipo de rota (local, municipal ou estadual) e tipo de transporte, se terrestre (ferroviário ou rodoviário) ou aéreo (rede postal noturna). Todos esses fatores condicionantes são utilizados na construção da tabela de prazos oficiais da empresa, estabelecidos para o serviço.

A empresa ao nível das gerências regionais, não dispõe de um sistema de acompanhamento do serviço que registre todas as ações, fases de realização e ocorrências, mas dispõe do rastreamento da encomenda postada, procedimento virtual, sistema informatizado disponibilizado aos usuários através de sua homepage da ECT que permite o acompanhamento de todos os passos do objeto postado

desde o momento de sua aceitação até a efetiva entrega ao destinatário. A disponibilização da prática de rastreamento aos clientes é operacionalizada pela ECT por meio de uma ferramenta denominada sistema de rastreamento de objetos (SRO), que usa vínculos internos de contato eletrônico com todas as unidades e processos envolvidos no trâmite do objeto.

6.2 Análise da estratégia corporativa

Como foi dito na seção 5.1.2, embora a ferramenta de gestão competitiva não considere as decisões estratégicas da corporação, a proposta contida neste trabalho sugere que sejam incorporadas, com o objetivo de alinhar as decisões operacionais (estratégia competitiva gerencial) também àquelas adotadas nos altos escalões hierárquicos da empresa (estratégia competitiva corporativa). Para isso, serão apresentadas, seguindo as orientações contidas no modelo CAC, análises sobre o delineamento do negócio e sobre a definição dos objetivos permanentes da empresa que refletem o pensamento do nível hierárquico mais alto da corporação.

6.2.1 Delineamento do negócio

A organização objeto de estudo, denominada Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

Atualmente, os Correios podem atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços expressos, eletrônicos, financeiros e de logística integrada; constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e a sua rede de atendimento.

A estrutura organizacional dos Correios compreende um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. É representada pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria-Executiva, o Comitê-Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais. É no nível dessas

diretorias que se utiliza a ferramenta modelo de gestão competitiva dos Correios (MGC).

Como já tratado na seção 2.1, sua missão é: “Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”.

Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

Sua visão é: “Ser uma empresa de classe mundial”. O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Seus valores são: “Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade”.

Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e

5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

Da análise sobre o delineamento do negócio, de sua missão é possível identificar comprometimento com os campos da competição em Qualidade de serviço e Acesso ao atendimento; de sua visão emerge o campo em Qualidade de serviço; e, da análise de seus valores, emerge o campo em Imagem institucional.

6.2.2 Definição dos objetivos permanentes

Segundo Contador (2008), os objetivos permanentes devem estar relacionados aos aspectos econômicos e sociais e aos não econômicos, que representam interesses, necessidades, exigências, expectativas ou anseios da empresa e da comunidade.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa com base nas impressões de 200 empregados, de vários níveis organizacionais, cujas discussões levaram à identificação de tendências sinalizadas pelo mercado até o estabelecimento de novos desafios para a construção de uma nova realidade para os Correios no Brasil, conforme conteúdo do documento corporativo denominado Plano Estratégico Correios 2020.

Essas impressões foram catalogadas e adaptadas ao modelo de entrevista semi-estruturada e apresentadas no Quadro 14 que segue o modelo de conjunto de objetivos permanentes proposto por Contador (2008, pag. 347 – 348).

Quadro 14 - Objetivos permanentes.

	QUESTÕES	RESPOSTAS
1	Qual o propósito, a razão de ser da empresa (missão)?	Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.
2	Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento)?	Manter a perenidade da organização, corporativamente, por meio de objetivos de negócios e de gestão.
3	A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar (se sim,	Sim, porém um dos objetivos estratégicos é alcançar uma receita total correspondente,

	o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo)?	no mínimo, a 1% do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional até 2020.
4	Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	Permanecer líder no mercado brasileiro de encomendas expressas, com crescimento, em volume e valor, superior ao do mercado.
5	Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em relação a alguma atividade desempenhada - técnica, atendimento, etc.)?	Consolidar e disseminar modelo de gestão da inovação, incluindo equipes de pesquisa e desenvolvimento e centros de pesquisa.
6	Qual a postura da empresa em relação à expansão (crescimento da estrutura; abertura de filial; franquia)?	Expandir sua atuação internacional com o desenvolvimento de modelo de parcerias com empresas (privadas ou de governo) em outros países.
7	Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação?	Ser uma empresa de classe mundial.
8	Qual o privilégio dos lucros (lucro no futuro ou no presente)?	Gerar Valor Econômico Agregado (EVA) positivo e crescente, continuamente (médio e longo prazo).
9	Qual a política de reinvestimento da empresa?	Realizar investimentos em volume compatível com as estratégias definidas.
10	Como é a política de relacionamento com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, etc.)	A política de relacionamento com os funcionários baseia-se na valorização das pessoas por meio de dois objetivos principais: <ul style="list-style-type: none"> • desenvolver e implantar modelo de gestão de pessoas por competências. • desenvolver modelo de valorização da meritocracia na Empresa.
11	Qual é a postura da empresa quanto à responsabilidade social e ética?	A ECT busca desenvolver e implantar um modelo de gestão socioambiental, através de: <ul style="list-style-type: none"> • modelo de gestão histórico-cultural. • processos que garantam a utilização de produções sustentáveis. • posicionamento da filatelia como expressão cultural e educacional do país
12	Qual é o grau de cooperação da empresa com os concorrentes (compras conjuntas; treinamento; etc.)?	A empresa desenvolve algumas parcerias, exemplo do que acontece no âmbito do sistema de agências franqueadas, junto a diversos empresários e a mantida com o Banco do Brasil na operacionalização do Banco Postal.

Fonte: Adaptado de (CONTADOR, 2008).

As respostas e impressões coletadas apontam para a busca pela perenidade da organização com foco na manutenção da liderança do mercado nacional de encomendas expressas, em volume e receita, além da busca contínua por um valor econômico agregado positivo e crescente com investimentos compatíveis às estratégias. A ECT deseja ser uma empresa de classe mundial, cujo foco na

qualidade do atendimento, imagem institucional e lucratividade são prioritários e sintetizados em breves objetivos:

1. Reconstruir a imagem e a credibilidade da Empresa;
2. Universalizar o atendimento a 100 % da população;
3. Ampliar o faturamento em 50 %, em curto prazo;
4. Transformar os Correios em um espaço de multisserviços para inclusão social, digital e bancária.

Desta análise pode-se identificar o comprometimento dos objetivos permanentes com os campos da competição em Qualidade do serviço, Projeto do serviço e Imagem institucional.

6.3. Análise de atratividade

A análise de atratividade trata da identificação dos clientes a serem priorizadas pela empresa, de maneira a otimizar a aplicação de seus recursos. O procedimento adotado para sua identificação foi tratado na seção 5.1.3 e foi aplicado a um universo de 400 clientes, metade pertencente ao grupo (a), clientes em que a ECT é a maior fornecedora (*clientes Majoritários*) e metade ao grupo (b), clientes em que a ECT não é a maior fornecedora (*clientes Minoritários*).

Aplicando-se Pareto sobre essas duas listas de clientes, chegou-se à amostra para ambos os grupos (30 clientes em cada grupo que representam, respectivamente, um efeito de 55% e 76% do total de cada grupo de cliente). Esses clientes foram então consultados para identificar, com respeito ao campo da competição e ao primeiro e segundo campos coadjuvantes:

- a) aqueles que são valorizados pelos clientes; e
- b) aqueles que são reconhecidos pelos clientes no principal concorrente da ECT.

Essas informações foram úteis para estudar o perfil dos clientes em relação aos campos da competição cujo objetivo é identificar os fatores chave de sucesso, ou seja, aqueles campos da competição valorizados pelos clientes desse tipo de serviço e aqueles nos quais os concorrentes da ECT são fortes (os reconhecidos pelos clientes nos concorrentes). A apresentação desse estudo será feita na seção seguinte.

Observe-se que o procedimento exposto na seção 5.1.3, utilizado na construção do Pareto, considera o objetivo estratégico de marketing de “identificar oportunidades de negócios junto aos clientes”, ou seja, identificar em que segmentos de mercado a empresa pode crescer.

6.4 Seleção dos fatores chave de sucesso

O Quadro 15 fornece a relação dos campos da competição com seus respectivos códigos literais e a Figura 11 exibe a distribuição de frequência de escolha dos campos valorizados pelos clientes majoritários e minoritários, considerando os três campos juntos (o da competição e dois coadjuvantes).

Quadro 15 - Códigos atribuídos aos campos da competição.

Campos da Competição	
Código	Descrição
A	Preço
B	Prazo de entrega
C	Acesso ao atendimento
D	Qualidade de Serviço
E	Projeto do Serviço
F	Prazo de atendimento (coleta)
G	Prazo de pagamento
H	Imagem institucional

Fonte: Autor.

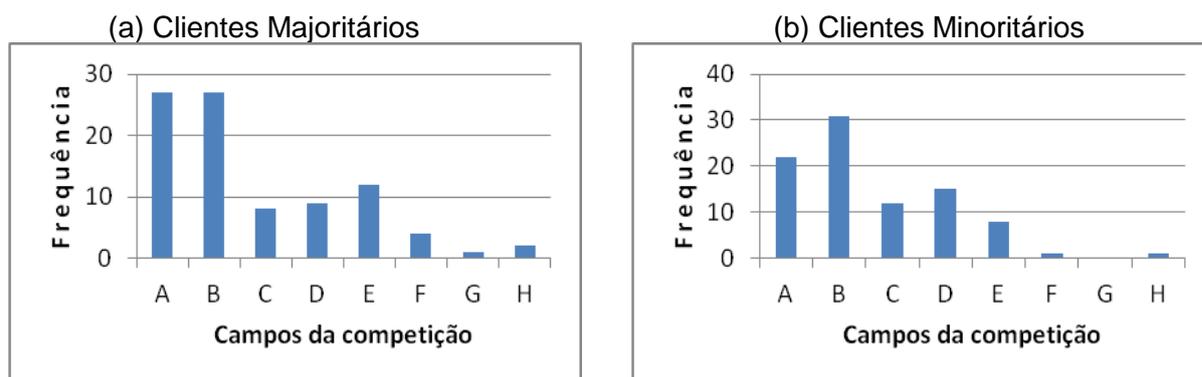


Figura 11 - Frequência de escolha dos três campos da competição valorizados pelos clientes na ECT.

Fonte: Autor.

A comparação visual das imagens (a) e (b), representadas na Figura 11, relativas aos clientes majoritários e minoritários, permite concluir que ambos os grupos de clientes apresentam preferências semelhantes com relação aos campos,

quer se considere todos os campos ou apenas o da competição. Esta percepção pode ser confirmada pela aplicação do teste estatístico da normal desenvolvido por Contador e Senne (2015) para pequenas amostras de variáveis categorizadas, que forneceu os valores de cauda iguais a 0,149 (para que houvesse distinção entre ambos os conjuntos de campos ao nível α de significância seria necessário valor de cauda menor que α).

Duas consequências imediatas decorrem da análise da Figura 11 para efeito de formulação da estratégia competitiva dos Correios, quanto aos campos valorizados pelos clientes:

- a) não há necessidade de se fazer distinção entre os dois grupos de clientes; e
- b) Preço, Prazo de entrega (A e B) devem ser vistos como candidatos a campos da competição, e Qualidade de atendimento, Qualidade do serviço e Projeto do serviço, possivelmente como candidatos a campos coadjuvantes (C, D e E).

A Figura 12 exibe a distribuição de frequência dos campos da competição que os clientes majoritários e minoritários reconhecem a ECT, evidenciando que ambos os grupos de clientes pensam de forma diferente com relação aos atributos da empresa, o que é confirmado pelo citado teste estatístico, que forneceu valor de cauda igual 0,001.

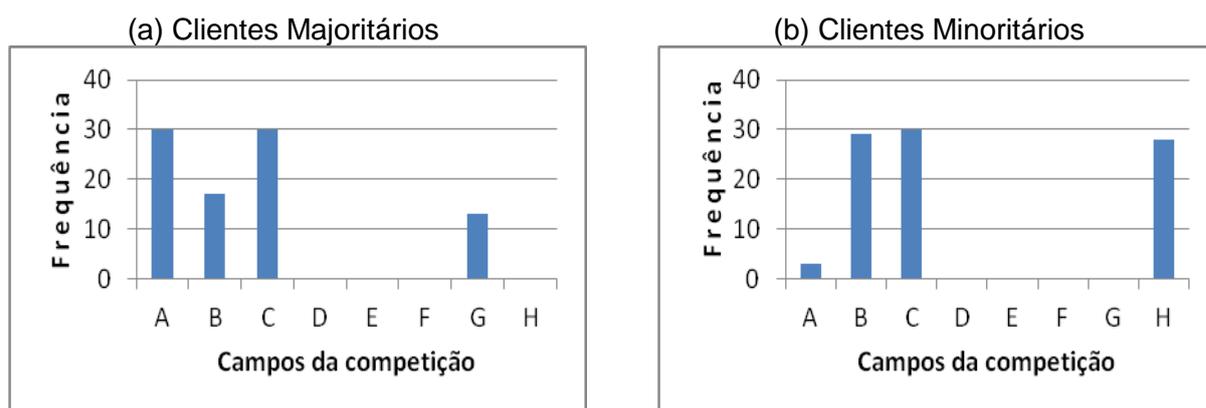


Figura 12 - Frequência de escolha dos campos da competição reconhecidos pelos clientes na ECT.

Fonte: Autor.

A Figura 13, por sua vez, exibe a distribuição de frequência de escolha dos campos reconhecidos pelos clientes majoritários e minoritários no principal concorrente da ECT, considerando os três campos juntos. Essa figura mostra que:

- a) ambos os grupos de clientes têm a mesma percepção sobre os campos da competição em que a concorrência mostra-se uma forte competidora (o já citado teste estatístico forneceu valor de cauda igual a 0,171); e
- b) os campos de interesse para o enfrentamento competitivo são: Preço, Prazo de entrega e Projeto do serviço (A, B e E).

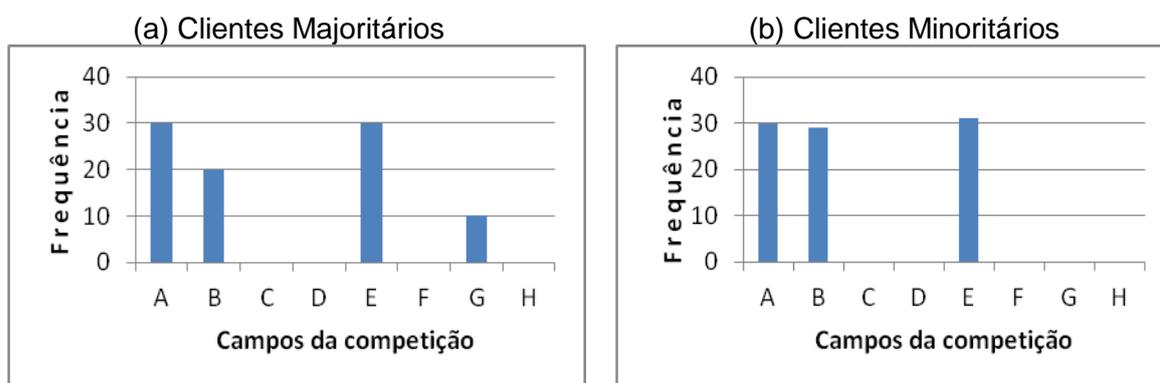


Figura 13 - Frequência de escolha dos três campos reconhecidos pelos clientes nos concorrentes da ECT.

Fonte: Autor.

Para avaliar a posição competitiva da ECT frente ao principal concorrente foi também solicitado aos clientes de ambos os grupos que atribuíssem notas relativas para o concorrente nos três principais campos por eles reconhecidos. A pergunta endereçada na pesquisa foi a seguinte: supondo que a ECT seja nota cinco neste campo, que nota você atribuiria ao seu principal concorrente? O Quadro 16 exibe os resultados que representam a média das notas entre todos os clientes em um dado campo. Observa-se que os clientes onde a empresa não lidera a competição (minoritários) reconhecem no concorrente sensível vantagem competitiva em qualquer um dos três campos da competição que reconhecem no concorrente da ECT.

Quadro 16 - Média das notas atribuídas pelos clientes ao concorrente, supondo nota cinco para a ECT.

Campo da competição	Nota atribuída ao concorrente	Nota atribuída ao concorrente
	Cliente majoritário	Cliente minoritário
A	5,0	7,7
B	5,3	8,2
E	6,0	8,1

Fonte: Autor.

Essa grande discrepância entre as notas atribuídas pelos dois grupos de clientes talvez se deva ao fato de o cliente supervalorizar seu principal fornecedor.

Como mesmos os clientes majoritários não reconhecem destacada vantagem da ECT nos campos da competição considerados, parece correto concluir que, de fato, o concorrente da ECT apresenta vantagem competitiva nos seus campos reconhecidos pelos clientes.

Assim, vamos considerar as notas atribuídas pelos clientes onde a ECT não é a principal fornecedora como os valores que servirão para avaliar o foco do concorrente nos campos Preço (A), Prazo de entrega (B) e Projeto do serviço (E).

6.5. Alternativas de estratégias de negócio

Da análise conduzida nesta seção podem-se extrair as seguintes conclusões:

- a) campos da competição valorizados pelos clientes, segundo a ordem de importância: Prazo de entrega, Preço, Acesso ao atendimento, Qualidade do serviço e Projeto do serviço;
- b) campos da competição para enfrentamento da concorrência: Preço, Prazo de entrega e Projeto do serviço; e
- c) a empresa necessita adquirir vantagem competitiva (aumentar o valor do foco) em pelo menos um desses três campos para enfrentar a concorrência.

O Quadro 17 fornece os campos de interesses oriundos das análises conduzidas nesta seção. Destas informações podem-se extrair algumas alternativas para a formulação de alternativas de estratégias competitivas de negócio para a ECT, delineadas no Quadro 18.

Quadro 17 - Campos de interesse para formulação da estratégia competitiva da ECT.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO DE INTERESSE							
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Prazo de entrega	Acesso ao atendimento	Qualidade de Serviço	Projeto do serviço	Imagem Institucional	Poderio competitivo
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(H)	
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	2º	1º	3º	3º	3º		
RECONHECIDOS NA ECT Clientes majoritários Clientes minoritários	1º	1º 1º	3º 1º			1º	
RECONHECIDOS NOS CONCORRENTES Clientes majoritários Clientes minoritários	1º 1º	2º 1º			1º 1º		
RECOMENDADOS: No entendimento do negócio Nos objetivos permanentes			X	X X	X X	X X	

Fonte: Autor.

Quadro 18 - Possíveis alternativas de estratégia competitiva de negócio para a ECT.

Alternativas de estratégia de negócio	Campos		Características
	Da competição	Coadjuvantes 1º e 2º	
I	B	A e C	Foco total no cliente
II	B	E e A	Foco compartilhado entre cliente e concorrência
III	B	D e H	Foco menor na concorrência e maior na instituição
IV	B	E e D	Foco maior na concorrência e menor na instituição
V	B e D	A e H	Foco compartilhado entre cliente, instituição e concorrência (desvantagem – 4 campos)

Fonte: Autor.

6.6 Avaliação da posição competitiva

A avaliação da posição competitiva da empresa pode ser expressa pelos valores do foco e da dispersão nos diversos campos da competição de interesse para a formulação da estratégia competitiva.

Para determinação dessas variáveis é necessário: a) identificar as armas da competição; b) avaliar a intensidade atual das armas; e c) classificar as armas quanto à relevância, que será feito nas seções seguintes.

6.6.1 Identificação das armas da competição

Para determinação e identificação das armas da competição da empresa foi utilizado o procedimento descrito por Contador (2008) que define cinco etapas prioritárias:

1. Selecionou-se na relação de armas sugerida por Contador (2008) todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da ECT (denominada lista de armas versão 1), originando um total de 120 armas;
2. A lista de armas versão 1 foi validada e complementada por meio de consulta às diversas áreas da empresa, processo do qual surgiu nova relação denominada lista de armas versão 2, com um total de 73 armas, cuja descrição do conteúdo, já adaptado para a empresa, foi feita com o auxílio das áreas da empresa (vide Apêndice A);
3. No universo de armas da lista de armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, identificou-se as armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, denominado lista de armas da competição da empresa, com um total de 49 armas (ver Apêndice B). Para decidir se uma arma deveria ser incluída nesse rol avaliou-se sua relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

6.6.2 Avaliação da intensidade atual das armas e do nível de dificuldade para intensificar cada arma

A avaliação da intensidade das armas, conforme Contador (2008) foi feita por meio de um questionário estruturado, no qual buscou-se garantir a precisão dos dados coletados. Contador (2008) definiu, após várias simulações em vários estudos e pesquisas, que cinco níveis de intensidade são considerados adequados em tal processo avaliativo.

Para avaliação da intensidade atual das armas da ECT, utilizou-se o modelo desenvolvido por Contador (2008) que orienta sobre a aplicação de duas fases: a elaboração do questionário e a avaliação propriamente dita obtida pela resposta ao questionário.

Na primeira fase, para a elaboração do questionário, foi levada em consideração a experiência profissional do pesquisador, que esteve diretamente envolvido na definição do conteúdo de cada arma, bem como no conhecimento de outros profissionais de áreas relacionadas ao processo. Esse questionário apresentava a descrição das intensidades 1 e 5 para cada arma da competição, conforme sugestão de Contador (2008, p. 115), e as opções para avaliação (0 a 5, sendo zero se a empresa não utiliza a arma). O Quadro 19 reproduz as informações constantes desse questionário para a arma Estudos para padronização do trabalho.

A intensidade 5 corresponde à arma no seu estado mais evoluído, ou seja, à atividade executada no nível máximo do seu conteúdo ou ao recurso mais avançado e moderno. A intensidade 1 corresponde à arma no seu estado mais simples, ou seja, à atividade executada no nível mínimo ou ao recurso mais simples.

A avaliação da intensidade atual da arma foi realizada por profissionais conhecedores do estado da arte e dos diversos graus de evolução de cada arma.

Quadro 19 - Exemplo de questionário para avaliação da arma.

Estudos para padronização do trabalho	0	1	2	3	4	5
Intensidade 1	Intensidade 5					
A empresa desenvolve estudos de padronização do trabalho esporadicamente e com baixa utilização de técnicas apropriadas de estudo do trabalho.	a empresa possui equipe dedicada e altamente especializada que desenvolve estudos para determinar o layout do postos de trabalho nas lojas de serviços e a sequência dos movimentos do atendente. Estuda também a melhor acomodação da carga nos veículos transportadores e sua movimentação dos veículos para os entrepostos					

Fonte: O autor.

O nível de dificuldade (esforço) para aumentar a intensidade de cada arma foi avaliado em três patamares, atribuindo-se valores respectivamente iguais a 1, 2, e 4 para níveis de pequeno, médio e grande dificuldade. Os critérios utilizados para essa avaliação foram o tempo necessário, e/ou o custo acarretado e/ou ainda as barreiras tecnológicas, culturais e legais existentes na ECT para intensificar uma arma.

6.6.3 Classificação das armas quanto à relevância

Para classificação das armas quanto à relevância, foi utilizado o método Expedito, desenvolvido por Contador (2008), o qual consiste em identificar dentro da lista de armas da competição da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva no campo da competição em análise.

Para a aplicação do método Expedito deve-se construir a *Matriz de relacionamento das armas aos campos*, conforme explica Contador. Essa matriz contém “m” linhas, uma para cada arma, e “c” colunas, uma para cada campo. Cada coluna é dividida em duas subcolunas, com os títulos: *arma relevante* e *arma irrelevante*. Quando a arma for relevante para um campo, é anotado valor 1 na subcoluna *arma relevante* desse campo e valor 0 na subcoluna *arma irrelevante*. Quando a arma for *irrelevante* para o campo, é anotado valor 0 na subcoluna *arma relevante* desse campo e valor 1 na subcoluna *arma irrelevante*. Quando a arma for semi-relevante para o campo, é anotado valor 0 em ambas as subcolunas desse campo.

A classificação da relevância das armas pelo método Expedito foi feita por um grupo de profissionais conhecedores das atividades da ECT, sendo que a decisão final resultou do consenso do grupo.

6.6.4 Obtenção do foco e dispersão

Para obtenção do foco e da dispersão, foi utilizada planilha excel construída a partir dos parâmetros apresentados por Contador (2008, p. 118). Esses comentários podem ser acompanhados da Tabela 10.

As duas colunas da esquerda apresentam o número e a descrição das armas da competição, selecionadas conforme exposto na seção 6.6.1, seguidas pelas terceira e quarta colunas em que foram anotados, respectivamente, o valor da intensidade atual de cada arma, extraído diretamente do questionário respondido, conforme citado na seção 6.6.2, bem como o nível de dificuldade para intensificar cada arma, avaliado em três graduações, baixo médio e alto, pelos números 1, 2 e 4, respectivamente.

Para cada campo da competição de interesse existem quatro colunas. As duas primeiras, intituladas por *Rel* (Relevante), *Irrel* (Irrelevante), servem para indicar a classificação da arma quanto à relevância para o campo em questão, por meio de pares de números 1 e 0. O par 1 e 0 indica uma arma relevante; o par 0,e 1, uma arma irrelevante; e o para 0 e 0, indica uma arma semi-relevante, conforme dados obtidos pelo método Expedido apresentado na seção 6.6.3.

As duas últimas colunas relativas a cada campo da competição são obtidas, respectivamente, pelos produtos da coluna *intensidade* pela coluna *Rel* e pela coluna *Irrel* e fornecem a pontuação de cada arma para a composição do foco e da dispersão, respectivamente, para o campo em questão.

A última linha da Tabela 10 fornece os valores atuais da intensidade média, obtida pela média aritmética da intensidade de todas as armas; do foco, obtido pela soma da coluna *Foco* pela da coluna *Rel*; e o valor atual da dispersão, obtido pela soma da coluna *Irrel* pela da coluna *Disper*.

Tabela 10. Armas da competição, intensidade atual, dificuldade para intensificar, classificação quanto à relevância e valores dos focos e das dispersões. (Cont.)

Nº e descrição da arma	Intensidade da arma	Dificuldade para intensificar	Campo A				Campo B				Campo C				Campo D				Campo E				Campo H					
			Preço		Pontuação		Prazo de entrega		Pontuação		Acesso ao atendimento		Pontuação		Qualidade de serviço		Pontuação		Projeto do serviço - Rastrea/to		Pontuação		Imagem institucional		Pontuação			
			Rel	Irrel	Foco	Disper	Rel	Irrel	Foco	Disper	Rel	Irrel	Foco	Disper	Rel	Irrel	Foco	Disper	Rel	Irrel	Foco	Disper	Rel	Irrel	Foco	Disper		
27	Pesquisa sobre as exigências, as necessidades, preferências, expectativas, anseios e requisitos dos clientes	4	1	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	
28	Marketing institucional	5	4	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	1	0	5	0	
29	Campanhas de vendas temáticas	4	1	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	
30	Marketing B2B	4	2	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	
31	Endomarketing	4	2	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	
32	Captação das tendências e monitoramento das novidades	5	2	0	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	
33	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	2	4	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	4	4	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	
35	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	4	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	
36	Pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novas tecnologias vinculadas ao processo de execução do serviço.	4	2	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4		
37	Customização do serviço	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
38	Organização administrativa	4	2	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39	Ações para fortalecer a imagem institucional	5	4	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	1	0	5	0	
40	Governança corporativa e comportamento ético	4	2	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	1	0	4	0	
41	Sistema de orçamento e controle	4	4	1	0	4	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	
42	Sistema de controle de custos dos serviços	2	4	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	
43	Planejamento de recursos humanos	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44	Recrutamento e seleção de pessoal	4	4	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	Capacitação de pessoal	3	2	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
46	Encarreamento e meritocracia	4	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	
47	Benchmarking sobre custos e despesas	2	4	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	
48	Estudo para conceção de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas	3	2	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	
49	Política de autonomia	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Soma		176		18	16	55	66	18	19	61	62	9	25	30	89	17	16	57	58	17	14	59	52	18	13	67	41	
Intensidade média das armas, foco e dispersão		3,45				0,61	0,83				0,68	0,65			0,67	0,71			0,67	0,73			0,69	0,74			0,74	0,63

Fonte: Contador (2008) adaptado pelo autor.

6.7 Definição das estratégias competitivas operacionais

Consiste em definir a intensidade das armas da competição para cada alternativa de estratégia competitiva de negócio, o que é feito aplicando-se o procedimento para esse fim. Seus resultados estão exibidos no Apêndice D.

A intensidade das armas foi obtida para duas situações. A primeira, originada da aplicação rigorosa do procedimento para definir a intensidade das armas da competição, exposto seção 3.5.7, que leva a reduzir a intensidade das armas que estão com valor acima da determinada pelo procedimento e, a segunda, mantendo intensidade de armas na situação que se encontra. Isso gera dois cenários: sem e com desinvestimento em armas, respectivamente.

6.8 Mapa estratégico atual

O mapa estratégico atual da empresa está apresentado no Quadro 20 exibindo: a) os campos da competição que interferem no processo de competição do setor e devem ser pensados quando da formulação da estratégia competitiva de negócio; b) os valores do foco, da dispersão e do aproveitamento em cada um desses campos; c) o poderio competitivo atual da empresa nas diversas alternativas de estratégia de negócio; d) as notas atribuídas para o concorrente nos três principais campos por eles reconhecidos; e e) o valor do foco do concorrente nesses mesmos campos da competição.

Este último foi avaliado considerando a nota atribuída pelo cliente minoritário (situação mais crítica) para os campos A, B e E (os três principais campos por eles reconhecidos no principal concorrente) e valor atual do foco da empresa em cada um desses campos, adotando-se a seguinte fórmula:

Foco ECT + $(\Delta \text{ Nota percentual}) \times (1,0 - \text{Foco ECT}) + \text{Foco ECT}$, se $\Delta \text{ Nota} > 0$

Foco ECT + $(\Delta \text{ Nota percentual}) \times (\text{Foco ECT}) + \text{Foco ECT}$, se $\Delta \text{ Nota} < 0$,

em que

$\Delta \text{ Nota} = (\text{Nota atribuída ao concorrente}) - 5,0$

$\Delta \text{ Nota percentual} = (\Delta \text{ Nota}) \div 5,0$

A lógica adotada é estimar o [Foco Conc] acrescentando, quando [Δ Nota > 0] (ou diminuindo, quando [Δ Nota < 0]) ao valor do [Foco ECT] a porcentagem [Δ Nota percentual] sobre a quantia que falta para o [Foco ECT] atingir o valor 1,00 (ou valor zero, se Δ Nota < 0)

Quadro 20 - Mapa estratégico atual da empresa.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Prazo de entrega	Acesso ao aten- dimento	Qualidade de serviço	Projeto do serviço	Imagem Institu- cional	Poderio compe- titivo
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(H)	
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	2º	1º	3º	3º	3º		
RECONHECIDOS NA ECT Clientes majoritários Clientes minoritários	1º	1º 1º	3º 1º			1º	
RECONHECIDOS NOS CONCORRENTES Clientes majoritários Clientes minoritários	1º 1º	2º 1º			1º 1º		
RECOMENDADOS:							
No entendimento do negócio			X	X		X	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC							
Foco atual	0,61	0,68	0,67	0,67	0,69	0,74	
Dispersão atual	0,83	0,65	0,71	0,73	0,74	0,63	
Aproveitamento atual	- 0,22	0,03	- 0,04	- 0,06	- 0,05	0,11	
Poderio competitivo atual	0,61	0,68	0,67				0,65
Estratégia I	0,61	0,68			0,69		0,66
Estratégia II		0,68		0,67		0,74	0,70
Estratégia III		0,68		0,67	0,69		0,68
Estratégia IV		0,68		0,67	0,69	0,74	0,69
Estratégia V							
NOTA ATRIBUÍDA AO CONCORRENTE							
Pelo cliente Minoritário	7,7	8,2			8,1		
FOCO AVALIADO DO CONCORRENTE							
Pelo cliente Minoritário	0,82	0,88			0,88		

Fonte: Autor.

Para exemplificar, considere o campo Preço, cujo [Foco ECT] = 0,61. Para esse caso têm-se:

Δ Nota = 7,7 – 5,0 = 2,7 e Δ Nota percentual = 2,7 ÷ 5,0 = 0,54. Como Δ Nota > 0, Foco Conc = 0,54x(1,0 – 0,61) + 0,61 = 0,82.

Observe-se que, nesse exemplo, a quantia para o [Foco ECT] atingir o valor 1,00 é $(1,0 - 0,61) = 0,39$, enquanto que a nota obtida pela concorrência foi 54% maior. Assim, $\text{Foco Conc} = \text{Foco ECT} + 0,54 \times 0,39 = 0,61 + 0,21 = 0,82$.

É importante frisar que este valor de foco estimado para o concorrente deve ser visto com muita reserva. Serve apenas para balizar a diferença de vantagem competitiva entre a empresa e seu concorrente, segundo a visão dos clientes.

Este critério é preservado de lógica pelos seguintes construtos do modelo CAC: a) que a vantagem competitiva está nos campos da competição; b) que a vantagem competitiva de uma empresa em um dado campo da competição é reconhecida pelo cliente por meio do desempenho que a empresa apresenta nesse campo; e c) que o desempenho que a empresa apresenta num determinado campo, o que o torna visível aos olhos do cliente, é dado pelo valor do foco nesse campo.

6.9 Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia de negócio

Os valores dos focos e das notas atribuídas pelos clientes minoritários aos concorrentes da ECT, exibidos no Quadro 20, mostram que a situação atual da empresa é de baixa capacidade competitiva.

Os resultados das pesquisas conduzidas pelo autor do modelo CAC mostram que empresas com alto poder competitivo possuem valor do foco no campo da competição em torno de 0,9, o que confirma haver coerência entre esses dois indicadores (foco e nota atribuída), ou seja, a avaliação da ECT em comparação aos seus concorrentes acaba sendo reflexo do baixo valor do foco nos campos de interesse dos clientes.

Assim, pela tese do modelo CAC, se a empresa aumentar seu foco nesses campos para algo em torno de 0,9 (valores dos focos avaliados dos concorrentes), poderá tornar tão ou mais competitiva que seus concorrentes.

Outro aspecto importante a observar são os altos valores da dispersão, assumindo para alguns campos da competição, números até maiores que o próprio foco. Isto mostra que a empresa está investindo em armas que não lhe conferem

vantagem competitiva nos campos de interesse, o que mostra uma estratégia inadequada.

O Quadro 21, cujo objetivo é orientar na decisão sobre a estratégia de negócio, mostra, para cada uma das alternativas, os valores do foco e da dispersão e ainda o esforço para sua implementação obtido pela expressão.

$$W_j = \sum_{i \in E_j} \max[0; \Delta I_i . d_i]$$

em que:

W_j representa o esforço para implantação da estratégia alternativa E_j

ΔI_i é o incremento que deve ser dado à intensidade da arma i (diferença entre a intensidade necessária e a atual) para implantação da estratégia alternativa E_j ;

d_i é o nível de dificuldade para aumentar a intensidade da arma i , $d_i = (1, 2, 4)$.

A escolha pelo $\max [0; \Delta I_i . d_i]$ tem por objetivo evitar que um possível desinvestimento em armas acuse uma falsa redução no esforço de implementação da estratégia j . Os valores que expressam o esforço de implementação das estratégias não têm nenhum significado físico, servem apenas como uma indicação comparativa. Da análise do Quadro 20, observa-se que todas as alternativas de estratégias de negócio possuem alto poderio competitivo, com ligeira vantagem das três últimas, e possuem também semelhante dificuldade de implementação, mesmo a estratégia V , que envolve quatro campos da competição. Observa-se também que em qualquer alternativa que envolve os campos reconhecidos pelos clientes no concorrente, os valores do foco superam aqueles que foram estimados para a concorrência. Assim, por esses critérios, parece que não haver preferência clara por uma determinada alternativa.

Esse quadro mostra também, para cada alternativa de estratégia, os valores dos focos nos campos da competição que não estão contemplados na estratégia de negócio. Verifica-se que a alternativa V apresenta o maior poderio competitivo nesses campos. Uma possível fragilidade dessa alternativa está no campo preço que apresenta poder competitivo não tão alto quanto o dos demais campos (foco

igual a 0,82), o que pode ser melhorado adotando-se intensidade cinco para as armas “Benchmarking sobre custos e despesas” e “Estudo para concessão de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas”, que aparecem nessa estratégia V com valores dois e três, respectivamente. Com essa providência, o foco nesse campo iria para 0,88, enquanto que o esforço para implementação dessa estratégia cresceria de 90 para 106 pontos. O Quadro 21 também apresenta os valores denotados por Dispersão⁽²⁾, que representam a dispersão supondo que se fizesse o desinvestimento em todas as armas que estão com intensidade maior do que aquela recomendada pelo procedimento para definir a intensidade das armas da competição (seção 3.5.7). Seu objetivo é mostrar que a empresa possui um grande investimento em armas que nada contribuem para aumentar sua vantagem competitiva. Embora não pareça razoável desinvestir em armas nesse momento, esse fato ao menos fornece um alerta para que, daqui para frente, a empresa invista de forma mais estratégica no aperfeiçoamento das suas armas.

A decisão

Com base nessas informações, a empresa decidiu adotar a estratégia V (Prazo de entrega e Projeto do serviço, como campos da competição, e Preço e Imagem Institucional, como primeiro e segundo coadjuvantes), com a adição de ações para elevar para cinco a intensidade das armas “Benchmarking sobre custos e despesas” e “Estudo para concessão de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas”. Além disso, considerando que os clientes-alvo são empresas, decidiu-se que a arma “Marketing B2B” seja utilizada com intensidade máxima (cinco).

O Quadro 22 exhibe os resultados finais dessa decisão. Nesse quadro, a intensidade ideal das armas corresponde aos valores que assumiriam caso se permitisse desinvestir em armas que se encontram com intensidade superior àquela definida pelo Procedimento para definir a intensidade das armas. A última coluna do Quadro 22 informa, para as armas que devem ter sua intensidade aumentada, qual o valor desse aumento. Observa-se que, das 49 armas da competição, 19 estão nessa categoria, oito delas com aumento de uma unidade na intensidade, sete com aumento de duas unidades e quatro, com aumento de três unidades na intensidade.

Quadro 21 - As alternativas de estratégias de negócio e os valores do foco, da dispersão e do esforço de implementação.

Indicadores	Estratégias alternativas de negócio															
	(I) Campos			(II) Campos			(III) Campos			(IV) Campos			(V) Campos			
	Compet.	Codjuv.		Compet.	Codjuv.		Compet.	Codjuv.		Compet.	Codjuv.		Compet.	Codjuv.		
	B	1º A	2º C	B	1º E	2º A	B	1º D	2º H	B	1º E	2º D	B	1º D	2º A	H
Valores Atuais																
Foco	.68	.61	.67	.68	.69	.61	.68	.67	.74	.68	.69	.67	.68	.67	.61	.74
Dispersão	.75	.83	.71	.75	.74	.83	.75	.73	.63	.75	.74	.73	.75	.73	.83	.63
Aproveit/to.	-.07	-.22	-.04	-.07	-.05	-.22	-.07	-.06	.11	-.07	-.05	-.06	-.07	-.06	-.22	.11
Poderio Comp.	-.65			.66			.70			.68			.68			
Valores Finais																
Foco ⁽¹⁾	.92	.86	.84	.93	.92	.80	.92	.91	.89	.94	.91	.93	.92	.91	.82	.88
Dispersão ⁽¹⁾	.78	.84	.82	.77	.74	.88	.77	.76	.72	.77	.74	.75	.77	.75	.88	.77
Aproveita/to ⁽¹⁾	.14	.02	.02	.16	.22	.02	.15	.15	.17	.17	.17	.18	.15	.16	.02	.11
Foco ⁽²⁾	.91	.83	.84	.92	.85	.70	.90	.86	.72	.92	.84	.87	.93	.93	.74	.73
Dispersão ⁽²⁾	.39	.48	.58	.34	.31	.53	.32	.34	.43	.31	.27	.29	.41	.40	.56	.58
Aproveita/to ⁽²⁾	.52	.35	.26	.58	.54	.17	.58	.52	.29	.61	.57	.58	.52	.53	.18	.15
Poderio Comp. ⁽¹⁾	.87			.88			.91			.93			.89			
Esforço Implementação	88			86			93			91			90			
Foco nos demais campos	D	E	H	C	D	H	A	C	E	A	C	H	C	E		
	.87	.86	.83	.91	.91	.88	.78	.93	.88	.81	.91	.88	.91	.92		
Característica	Foco total no cliente			Foco compartilhado entre cliente e concorrência			Foco menor na concorrência e maior na instituição			Foco maior na concorrência e menor na instituição			Foco compartilhado entre cliente, instituição e concorrência			
(1) – Sem desinvestimento em armas																
(2) – Com desinvestimento em armas, segundo o Procedimento para definir a intensidade das armas (seção 3.6.7).																

Fonte: Autor.

Quadro 22 - Resultados da estratégia competitiva de negócio adotada.

Nº e descrição da arma		Estratégia Adotada							
		Campos				Intensidade atual da arma	Intensidade ideal da arma	Intensidade a adotar	Aumento de intensidade
		1o	2o	3o	4o				
		Prazo de Entrega	Qualidade do serviço	Preço	Imagem institucional				
Relevância									
1	Canais para solicitação de coleta domiciliar.	R	R	I	R	4	5	5	1
2	Unidades responsáveis pela coleta domiciliar.	R	R	R	R	4	5	5	1
3	Veículos para coleta domiciliar.	R	R	R	R	3	5	5	2
4	Determinação de rotas para coleta e entrega	R	S	R	R	3	5	5	2
5	Rede de canais físicos de venda e distribuição e facilidade de acesso	R	R	I	R	3	5	5	2
6	Canais virtuais de acesso à empresa	R	R	I	R	4	5	5	1
7	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	I	S	R	R	3	3	3	
8	Administração de vendas	I	I	I	S	4	2	4	
9	Sistema de informações de vendas	S	I	I	S	4	3	4	
10	Equipe técnica de vendas	S	S	I	R	3	3	3	
11	Dimensionamento do número de atendentes	R	R	S	R	2	4	5	3
12	Financiamento ao cliente	I	S	R	I	3	3	3	
13	Gestão de clientes inadimplentes	I	I	R	I	3	2	3	
14	Recrutamento, seleção, treinamento e preparo do atendente nas lojas de serviço	S	R	S	S	4	4	4	
15	Avaliação das habilidades do atendente e controle de desempenho empresarial	S	S	S	R	3	3	3	
16	Política de estabilidade no emprego	S	S	S	R	5	3	5	
17	Ambiente participativo	S	S	S	S	4	3	4	
18	Conhecimento personalizado do cliente, adequação e uniformidade do atendimento	I	R	S	R	4	4	4	
19	Automação do processo produtivo	R	R	R	I	3	5	5	2
20	Melhoramento contínuo do processo produtivo	R	R	R	I	2	5	5	3
21	Estudo e padronização do trabalho	R	R	R	I	3	5	5	2
22	Redução dos tempos inativos	R	I	R	I	4	4	4	
23	Controle de melhoria da qualidade	S	R	S	S	4	4	4	
24	Estruturação da rede logística	R	S	I	S	5	4	5	
25	Rede postal noturna	R	S	I	R	4	4	4	
26	Sistema de inteligência competitiva (no que se refere às ações do cotidiano)	I	I	I	I	4	1	4	
27	Pesquisa sobre as exigências, as necessidades, preferências, expectativas, anseios e requisitos dos clientes	I	S	I	S	4	2	4	
28	Marketing institucional	I	I	I	R	5	1	5	
29	Campanhas de vendas temáticas	I	I	I	I	4	1	4	
30	Marketing B2B	I	S	S	R	4	5	5	1
31	Endomarketing	I	I	S	S	4	2	4	
32	Captção das tendências e monitoramento das novidades	I	S	I	S	5	2	5	
33	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	R	R	R	S	2	5	5	3
34	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	R	R	S	R	4	5	5	1
35	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	R	R	R	S	4	5	5	1
36	Pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novas tecnologias vinculadas ao processo de execução do serviço.	S	R	I	I	4	4	4	
37	Customização do serviço	S	R	S	S	3	4	4	1
38	Organização administrativa	S	S	R	S	4	3	4	
39	Ações para fortalecer a imagem institucional	I	I	I	R	5	1	5	
40	Governança corporativa e comportamento ético	I	I	I	R	4	2	4	
41	Sistema de orçamento e controle	I	I	R	I	4	2	4	
42	Sistema de controle de custos dos serviços	I	I	R	I	2	2	4	2
43	Planejamento de recursos humanos	S	S	S	S	4	3	4	
44	Recrutamento e seleção de pessoal	R	S	S	S	4	4	4	
45	Capacitação de pessoal	R	S	R	S	3	4	4	1
46	Encarreamento e meritocracia	I	I	S	S	4	2	4	
47	Benchmarking sobre custos e despesas	I	I	R	I	2	5	5	3
48	Estudo para concessão de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas	I	I	R	I	3	5	5	2
49	Política de autonomia	S	I	S	S	2	3	2	

Intensidade ideal das armas - sem desinvestimento em armas / Intensidade a adotar - sem desinvestir em armas

Fonte: Autor.

6.10 Definição das ações administrativas, implementação e controle da estratégia

Uma vez decidida a nova intensidade das armas foram criadas as ações administrativas para intensificar aquelas que estão com intensidade baixa, o que é apresentado no Apêndice C. Isso foi feito por meio de ampla discussão com os colaboradores, conforme sugere Contador (2008).

Juntamente com essas ações administrativas devem ser estabelecidas metas de crescimento junto aos clientes. Na presente aplicação essas metas ainda estão em discussão, mas é importante destacar que devem ser definidas em função da participação da ECT na carteira do cliente.

Tanto as ações administrativas sugeridas quanto as metas apresentadas devem ser discutidas com as gerências responsáveis pela aprovação e implementação da estratégia.

A implementação da estratégia consiste na implantação das ações administrativas o que deve ser feito segundo as melhores práticas de gestão de projeto, programando as diversas ações ao longo do tempo de forma a obter um razoável nivelamento dos recursos, deve-se também alocar esses recursos e fixar responsabilidades para desenvolvimento do projeto.

O acompanhamento da implementação deve ser feito mirando dois objetivos, um interno e outro externo. Internamente deve-se verificar se as armas estão sendo implementadas de forma a alcançar a intensidade definida e dentro do tempo previsto e, externamente, deve-se acompanhar se a melhoria das armas vem se refletindo positivamente na impressão do cliente sobre o desempenho da empresa nos campo da competição que compõem sua estratégia de negócio.

7. CONCLUSÕES

Nesta seção serão reapresentados um paralelo entre os elementos do modelo de gestão competitiva e do procedimento aqui proposto, um resumo dos passos para aplicação deste último, com o objetivo de facilitar sua demonstração e aplicação por outras gerências da empresa. Será apresentada também uma avaliação por parte da empresa sobre o procedimento proposto e sobre os resultados gerados e, finalmente, será mostrado que os objetivos da dissertação foram cumpridos.

7.1 Os elementos que compõem os modelos atual e proposto

A Figura 14 apresenta um paralelo entre o modelo de gestão competitiva da ECT e o procedimento aqui proposto. Essa figura é útil para ilustrar de forma sucinta e abrangente a contribuição desta dissertação sobre a ferramenta adotada pelas gerências regionais na busca de seus objetivos.

Verifica-se que o primeiro não resulta em um modelo de estratégia, pois não contempla decisões hierarquizadas e alinhadas que deveriam se originar da formulação das estratégias de negócio e operacional. Concentra-se na proposta de ações administrativas mirando aos fatores de sucesso e buscando e a partir da avaliação da posição competitiva da empresa. Passa, portanto, de decisões do nível da estratégica de negócio diretamente as de nível operacional.

Já no modelo proposto verifica-se a existência de um nível intermediário de decisão com a introdução da formulação da estratégia competitiva operacional, fundamentada nas armas da competição. Isso origina três níveis hierárquicos de decisão (o do negócio, o operacional e aquele relacionado com as ações administrativas) as quais são tomadas de forma a garantir o desejável alinhamento entre elas.

Este é, talvez, o ponto mais importante de diferenciação entre o modelo atual e o proposto. A introdução das armas da competição permite obter maior coerência entre a estratégia de negócio e sua implementação, feita por meio das ações administrativas, o que confere maior coesão ao processo decisório.

O procedimento proposto está alicerçado no rol de armas da competição que funcionam com um direcionador para a escolha das ações administrativas.

Como a intensidade dessas armas é definida a partir da sua relevância em relação aos campos da competição (fatores chaves de sucesso), se forem implementadas com as intensidades definidas promoverão vantagem competitiva à empresa.

Assim, basta definir as ações administrativas para levar as armas aos valores definidos de intensidade.

Resumindo, é mais fácil e mais eficaz definir ações administrativas para intensificar armas da competição do que para melhorar desempenho dos fatores chaves de sucesso.

Esse processo torna de a decisão mais efetiva, uma vez que a correlação entre as ações administrativas com os fatores chaves de sucesso é garantido, primeiro, pela escolha correta dessas armas, depois pela classificação da relevância dessas armas em relação aos fatores chaves de sucesso e, por último, pela escolha das ações administrativas mirando a melhoria das armas, processo esse que está no cerne do modelo CAC.

A Figura 14 deixa claro também que o MGC centra sua atenção em clientes individuais enquanto que o procedimento proposto aborda a questão da competitividade considerando as características gerais dos clientes.

Esta diferença, embora pareça sutil, traz uma importante vantagem ao modelo proposto, qual seja, a propriedade de ser mais abrangente, uma vez que essas características tendem a se reproduzir também nos novos clientes que a empresa poderá incorporar.

Por fim, deve-se destacar o enriquecimento da ferramenta devido sua interação com os objetivos maiores da corporação.

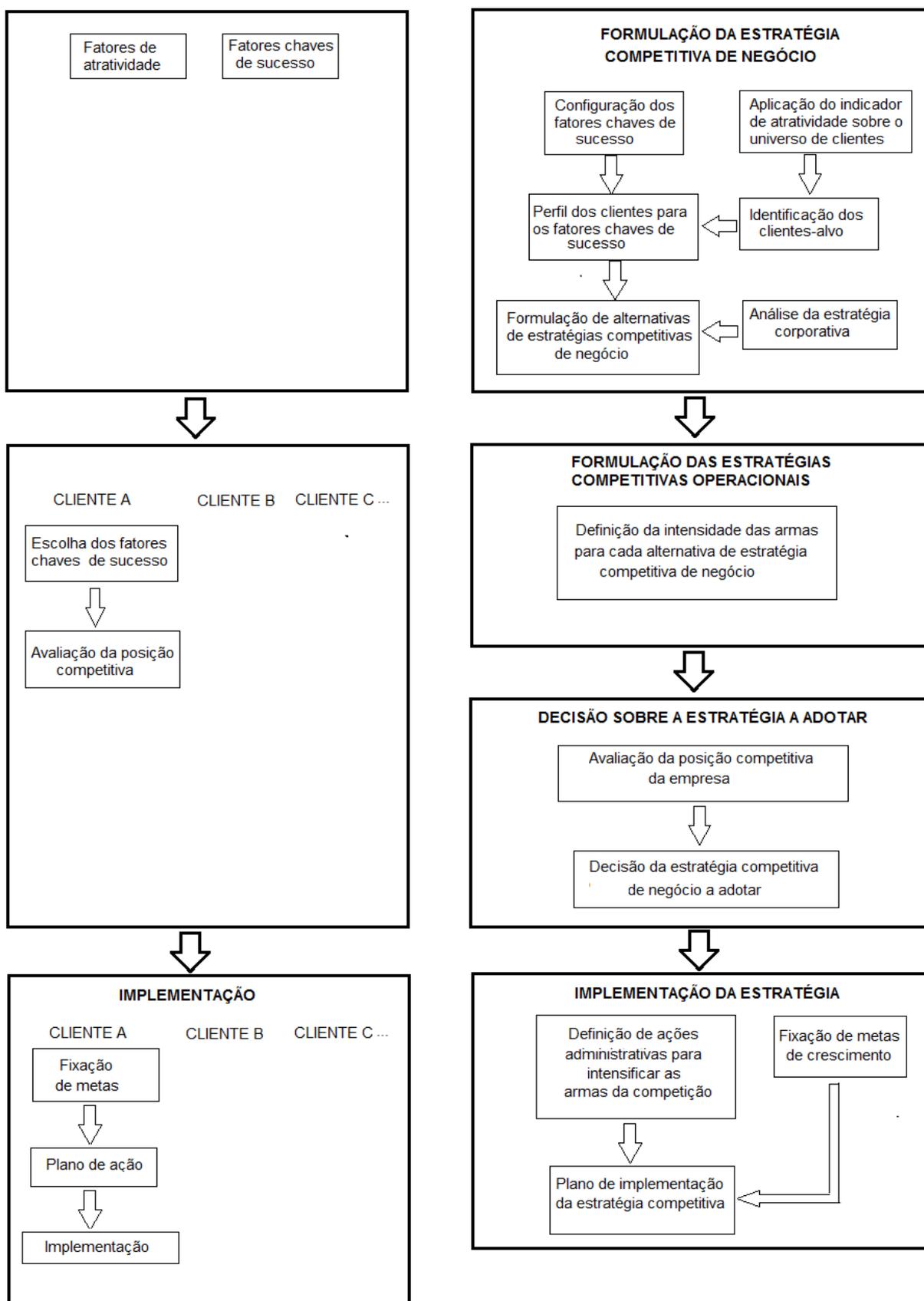


Figura 14 - Elementos do MGC e do procedimento proposto em paralelo.

Fonte: Autor.

7.2 Resumo do método

O método adotado para a operacionalização do modelo gestão competitiva na ECT pode ser resumido através dos passos exibidos no Quadro 23, que mostra também o que é feito em cada passo.

No restante desta seção será recapitulado o como proceder em cada passo.

Quadro 23 - Resumo dos passos para implementação do procedimento proposto.

Passo 1	Definição da matriz produto mercado, que consiste em definir o par serviço/mercado que será objeto da formulação da estratégia competitiva gerencial.
Passo 2	Definição da empresa almejada, que consiste na análise da estratégia corporativa para identificar o delineamento do negócio e os objetivos permanentes da instituição para que alinhar a estratégia competitiva gerencial à estratégia competitiva corporativa.
Passo 3	Análise de atratividade, que consiste na identificar de uma amostra dos principais clientes-alvo da empresa.
Passo 4	Seleção dos fatores chave de sucesso, que consiste em identificar, por meio do estudo do perfil dos clientes-alvo, os campos da competição mais valorizados e aqueles reconhecidos por eles nos concorrentes, além das notas relativas que os clientes atribuem aos concorrentes nesses campos. Como resultado devem ser propostas alternativas de estratégias competitivas e negócio.
Passo 5	Alternativas de estratégias competitivas de negócio
Passo 6	Avaliação da posição competitiva da empresa, que consiste em obter o foco e a dispersão das armas da competição nos campos da competição que representam os fatores chave de sucesso. Para isso é necessário: a) identificar as armas da competição; b) avaliar a intensidade atual das armas; e c) classificar as armas quanto à relevância para cada campo da competição.
Passo 7	Definição das estratégias competitivas operacionais que consiste em definir a intensidade das armas da competição para cada alternativa de estratégia competitiva de negócio
Passo 8	Mapa estratégico atual, que consiste em sintetizar em um quadro as informações coletadas sobre as preferências dos diversos públicos com relação aos campos da competição e a posição competitiva atual da empresa em cada alternativas de estratégias de negócio.
Passo 9	Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia competitiva de negócio, que consiste na decisão sobre os campos da competição a serem adotados nas alternativas de estratégia competitiva de negócio.
Passo 10	Definição e avaliação das ações administrativas, que consiste no desenvolvimento e averiguação das ações administrativas definidas para melhorar o valor da intensidade das armas envolvidas.
Passo 11	Implantação e acompanhamento das ações administrativas, que consiste em operacionalizar e estabelecer processo de verificação das ações implantadas.

Fonte: Autor.

Passo 1 - Definição da matriz produto/mercado: detalhar o binômio constituído pelo produto ou serviço que será investigado, neste caso o SEDEX, e para o qual será definida uma estratégia em relação ao mercado envolvido que para esta pesquisa refere-se às MPE da cidade.

Passo 2 - Definição da empresa almejada: promover e formalizar uma análise, por meio de relatório gerencial, acerca da estratégia corporativa e seus objetivos permanentes, conforme proposto por Contador (2008), buscando alinhar a estratégia competitiva gerencial à estratégia competitiva corporativa.

Passo 3 - Análise da atratividade: dentro de um universo de cerca de 400 clientes, metade composto por aqueles em que a empresa é líder de mercado e outra metade com os demais, identifica-se uma mostra de 30 clientes-alvo de cada grupo, adotando-se um gráfico de Pareto cujo critério de ordenação reflete os objetivos estratégicos de marketing da gerência regional.

Passo 4 - Seleção dos fatores chave de sucesso: realizar pesquisa junto aos clientes, com participação minoritária e majoritária da ECT, para identificar os campos da competição (fatores chave de sucesso) mais valorizados por eles.

Passo 5 - Alternativas de estratégias competitivas de negócio: as alternativas surgem a partir da análise dos campos da competição (e coadjuvantes) mais valorizados pelos clientes segundo a ordem de importância estabelecida, os quais serão utilizados para enfrentamento da concorrência e onde a empresa necessita adquirir vantagem competitiva (aumentar o valor do foco).

Passo 6 - Avaliação da posição competitiva da empresa: identificar as armas da competição da empresa, conforme procedimento proposto por Contador (2008, p. 87), avaliar a intensidade atual das armas e classificá-las quanto a sua relevância conforme Contador (2008, p. 91).

Passo 7 - Definição das estratégias competitivas operacionais: definir a intensidade das armas da competição para cada alternativa de estratégia competitiva de negócio, conforme regra geral demonstrada por Contador (2008, p. 401). A intensidade é obtida para duas situações. A primeira, originada da aplicação rigorosa do procedimento de definição da intensidade das armas da competição, exposto seção 3.5.7, que leva a reduzir a intensidade das armas que estão com

valor acima da determinada pelo procedimento e, a segunda, mantendo intensidade de armas na situação que se encontra. Isso gera dois cenários: sem e com desinvestimento em armas, respectivamente.

Passo 8 - Mapa estratégico atual: construir o mapa estratégico conforme apresentado no Quadro 20, exposto na seção 6.8, a partir dos campos da competição que interferem no processo de competição do setor e devem ser pensados quando da formulação da estratégia competitiva de negócio; dos valores do foco, da dispersão e do aproveitamento em cada um desses campos; do poderio competitivo atual da empresa nas diversas alternativas de estratégia de negócio; das notas atribuídas para o concorrente nos três principais campos por eles reconhecidos; e do valor do foco do concorrente nesses mesmos campos da competição.

Passo 9 - Análise das alternativas e decisão sobre a estratégia competitiva de negócio: proceder conforme descrito no item 6.9, que consiste na decisão sobre os campos da competição a serem adotados nas alternativas de estratégia competitiva de negócio (Quadros 21 e 22). Pela tese do modelo CAC, se a empresa aumentar seu foco nesses campos para algo em torno de 0,9 (valores dos focos avaliados dos concorrentes), poderá se tornar tão ou mais competitiva que seus concorrentes.

Passo 10 - Definição e avaliação das ações administrativas: Uma vez decidida a nova intensidade das armas são criadas ações administrativas para intensificar aquelas que estão com intensidade baixa, o que é apresentado no Apêndice C. Isso é feito por meio de ampla discussão com os colaboradores, conforme sugere Contador (2008).

Passo 11 - Implantação e acompanhamento das ações administrativas: a implantação, com o devido acompanhamento, é realizada para cada uma das ações planejadas levando em conta os indicadores estabelecidos. Essa etapa visa garantir a conclusão do plano de ações de forma satisfatória e remeter a uma nova condição em relação a um novo prognóstico que deverá ser definido novamente por meio da etapa de pré-seleção de células desdobrada da matriz produto/mercado, retroalimentando todo o sistema.

7.3 Avaliação do procedimento proposto

Para avaliar o procedimento proposto foi desenvolvido um questionário (Quadro 24) submetido a dois gerentes regionais, contendo, para cada frase afirmativa, cinco alternativas de respostas: Discordo, Tendo a discordar, Sou indiferente; Tendo a concordar e Concordo. O resultado expressa o consenso dos gerentes para a avaliação sobre as afirmativas apresentadas.

Quadro 24 - Avaliação do procedimento proposto.

Frases descritas a serem avaliadas	D	TD	ID	TC	C
1. Considerando que no procedimento proposto os fatores chave de sucesso são selecionados a partir de uma amostra de clientes, ao contrário do MGC que os identifica de forma personalizada, julgue as afirmações seguintes: a) essa modificação não reduz a eficácia na identificação dos fatores chaves de sucesso, correndo o risco de deixar algum fator relevante de fora da lista. b) essa modificação pode facilitar a gestão da empresa uma vez ela passa a desenvolver sua estratégia com base em um número talvez mais reduzido de fatores chaves de sucesso.					X X
2. A incorporação da análise da estratégia corporativa pode gerar alternativas de estratégias gerenciais alinhadas à primeira, o que configura um avanço em relação ao MGC.					X
3. Os critérios adotados pelo gráfico de Pareto para identificar a amostra de clientes-alvo atendem aos objetivos estratégicos de marketing ou os fatores de atratividade eleitos pela empresa.				X	
4. A relação dos fatores chaves de sucesso a partir da configuração geral dos campos da competição permite identificar outros fatores que poderiam estar ocultos e são importantes para atrair o cliente.					X
5. O levantamento do perfil dos clientes em relação aos fatores chave de sucesso permite identificar alternativas de estratégias de negócio eficazes para posicionar a empresa junto ao mercado.					X
6. As alternativas de estratégias de negócio junto com as informações do Quadro 18 são suficientes para direcionar a tomada de decisão sobre qual estratégia adotar.					X
7. As armas da competição selecionadas contemplam as competências internas mais importantes de qualquer gerência regional da ECT para gerar vantagem					X

competitiva na disputa pelos clientes da célula em estudo da matriz produto x mercado.					
8. As alternativas de estratégias de negócio são um instrumento importante e que estavam faltando no MGC.					X
9. A formulação da estratégia de negócio com base no perfil dos clientes-alvo permite atender anseios dos clientes de forma tão eficiente quanto aquela atualmente adotada (centrada nos fatores de sucesso indicados por clientes individuais)					X
10. A avaliação da posição competitiva da empresa feita conforme o procedimento proposto gera informações mais ricas para entender como melhor atrair o cliente (por meio da estratégia competitiva de negócio) do que a forma atualmente adotada					X
11. O mapa estratégico para a situação atual da empresa (Quadro 20) permite visualizar os pontos fracos da atual estratégia de empresa de forma mais completa do que o MGC					X
12. A definição da estratégia competitiva operacional, por ser feita de forma alinhada aos fatores chave de sucesso, imprime maior eficácia ao atendimento dos anseios dos clientes do que o procedimento adotado pelo MGC.					X
13. A configuração das armas da competição e sua classificação quanto à relevância para os campos da competição (fatores chaves de sucesso) facilita a identificação de ações administrativas mais eficazes para promover e ganhar vantagem competitiva (atrair o cliente).					X
14. Com relação aos componentes do modelo proposto a seguir listados avalie a seguinte afirmação - as instruções contidas no procedimento proposto são suficientes para permitir sua utilização de forma padronizada e uniforme por todas as gerências regionais da ECT					
a) configuração dos fatores chaves de sucesso					X
b) identificação dos clientes-alvo por meio do Pareto					X
c) identificação do perfil dos clientes com relação aos fatores chaves de sucesso	X				
d) formulação de alternativas de estratégias competitivas de negócio			X		
e) definição da intensidade das armas para as alternativas de estratégias competitivas de negócio					X
f) avaliação da intensidade atual das armas e do nível de dificuldade para intensificar cada arma	X				
g) classificação das armas quanto à relevância para os fatores chave de sucesso					X

h) obtenção do foco e da dispersão nos campos da competição relacionados com a estratégia competitiva de negócio				X
i) avaliação do foco dos concorrentes nos principais campos por eles reconhecidos				X
j) avaliação do esforço para implementação de cada estratégia competitiva de negócio				X
k) descrição do conteúdo das armas da competição para os novos valores de intensidade indicando de forma clara e precisa as funções e atributos que deverá possuir nesse novo nível de intensidade		X		
l) definição de ações administrativas para elevar as armas à intensidade desejada	X			

Fonte: Autor.

Nas repostas obtidas pode-se concluir que o procedimento proposto pela inserção dos conceitos fornecidos pelo modelo CAC na execução dos passos do modelo de gestão competitiva da ECT, de forma geral, acarreta uma razoável facilitação no processo de operacionalização da maioria das etapas, acompanhada por um adequado nível de padronização, o que permite expandir sua utilização às diversas gerências regionais dos Correios.

Apesar disso, na citada avaliação também foi possível constatar alguns pontos que tendem à discordância, principalmente no que se refere à identificação do perfil dos clientes em relação aos fatores chaves de sucesso, observado no item c, devido à dificuldade em gerar padrões pré-definidos de perfis para a frequência de escolha dos campos da competição nos clientes majoritários e minoritários.

Outro ponto de possível discordância refere-se à avaliação da intensidade atual das armas e do nível de dificuldade para intensificá-las, item f, pois são procedimentos que dependem de análises essencialmente individuais e por isso podem ser influenciados por aspectos comportamentais ou de personalidade, mesmo que os envolvidos sejam exímios conhecedores das armas e do processo como um todo. Muito embora, essa dificuldade possa ser reduzida sensivelmente se for descrito o conteúdo das armas para as intensidades 1 e 2, o que não foi feito no presente caso, embora seja preconizado pelo modelo CAC. E, se isso for feito para todas as cinco intensidades (o que é perfeitamente possível), então essa dificuldade será eliminada por completo.

No que se refere à descrição do conteúdo das armas da competição para novos valores de intensidade indicando de forma clara e precisa as funções e atributos que deverá possuir nesse novo nível de intensidade, exposto no item K, também observa-se uma tendência à discordância, pois como a descrição dos estados das armas é feita por pessoas distintas em gerências distintas, é quase impossível obter uma padronização para isso. Contudo, é possível criar um comitê constituído por representantes das gerências regionais para estabelecer esse cenário padrão para os cinco estados de cada arma.

No item I, quanto à definição de ações administrativas para elevar as armas à intensidade desejada, houve discordância, tendo em vista que esta definição depende das características intrínsecas de cada gerência, o que impede sua padronização. Isto, contudo, não invalida os avanços obtidos no método, pois trata-se da “tarefa de casa” que cada gerência deve conduzir.

7.4 Avaliação da solução gerada

A solução gerada pelo procedimento proposto objeto da avaliação aqui conduzida, refere-se às alternativas de estratégia de negócio, à definição da intensidade das armas para cada estratégia alternativa e às ações administrativas sugeridas para intensificar as armas. As alternativas de estratégia do negócio, adotadas para a empresa, foram consideradas adequadas, após análise gerencial, proporcionando conforto e confiança aos gerentes quanto ao objetivo de crescimento da receita junto aos clientes, tendo em vista que as armas definidas para ter a intensidade melhorada podem trazer amplo aperfeiçoamento dos processos no sentido de produzir resultados satisfatórios, especialmente, no que se refere ao poderio competitivo proporcionado pela atuação nos campos da competição prazo de entrega e projeto do serviço, bem como preço e imagem institucional, como coadjuvantes, apesar da hipotética fragilidade no campo preço.

Apesar das observações feitas na seção anterior, os gestores avaliadores concordam com a intensidade das armas para cada estratégia, inclusive com o fato de algumas estarem com intensidade superior sem que isso promova vantagem competitiva adicional. Para essas armas, que já possuem intensidade superior àquela definida pelo procedimento, as quais poderiam ensejar ações de

desinvestimento, será feita uma nova análise no sentido de enquadrá-las de forma diferenciada em futuros planos estratégicos da empresa visando uma reorganização de processos internos com uma melhor priorização de ações e direcionamento de investimentos.

Já para as 19 armas que, por meio do procedimento proposto, devem ter sua intensidade aumentada e de que valor, serão adotados, regionalmente, os planos de ações para efetivar esses aumentos de intensidade, proposto pelo modelo apresentado através do Apêndice C que foi considerado adequado atendendo aos anseios organizacionais para melhor planificar a atuação da ECT. A estratégia operacional será balizada de acordo com o direcionamento proposto pela estratégia de negócio adotada e cujo escopo também englobará as ações administrativas para melhoria de intensidade das armas selecionadas através dos cálculos previstos no procedimento.

Destaca-se que a estratégia operacional privilegiará inserções na linha de produtos e serviços com foco na diversificação, levando a possíveis revisões de projeto e concepção do produto ou serviço. Focar um modelo de administração participativa para implementação das medidas a serem desenvolvidas também será um exercício que deverá ser priorizado, sempre em consonância com a integração de idéias e áreas, seja no aspecto tecnológico ou mercadológico.

Para implementação da estratégia operacional o acompanhamento e controle dos resultados será fundamental, por isso uma atenção especial será dedicada a indicadores que permitam correta medição, bem como adequada comparação com adequados referenciais comparativos.

Os gestores concordam com as ações administrativas para elevar a intensidade das armas. E entendem que estão adequadas à realidade processual que norteia as operações da ECT, embora haja a necessidade de amadurecimento acerca dos investimentos envolvidos e possíveis amarras jurídicas.

7.5 Sobre os objetivos da dissertação

O objetivo geral da dissertação foi mostrar como formular a estratégia competitiva da ECT por meio do modelo de gestão competitiva com auxílio do

modelo de campos e armas da competição, o qual foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

Primeiro – discutir o modelo de gestão competitiva dos Correios destacando as dificuldades para sua operacionalização. Este objetivo foi atendido por meio da Seção 4, onde o modelo foi apresentado, bem como sua estrutura operacional com todas as etapas de implementação e execução, a partir das quais foram discutidas suas fragilidades e oportunidades de melhoria sob as óticas técnica e processual. Como resultados destaca-se o aprofundamento crítico sobre as dificuldades atuais para operacionalização do procedimento e as possibilidades técnicas de aperfeiçoamento do mesmo.

Segundo – discutir como o modelo de campos e armas da competição (CAC) pode ser utilizado para operacionalizar o modelo de gestão competitiva dos Correios. Este objetivo foi atendido pela Seção 5, na qual tratou-se de como tornar o modelo de gestão competitiva dos Correios mais operacional, por meio do uso de ferramentas fornecidas pelo modelo CAC, juntamente com os métodos de pesquisa adotados para obtenção das informações necessárias. O resultado indicou para um método detalhado de como operacionalizar o modelo de gestão competitiva dos Correios através do CAC em todas as suas etapas.

Terceiro objetivo específico – aplicar os resultados do segundo objetivo específico com foco em uma população de micro e pequenas empresas da região de Campinas/SP. Este objetivo foi atendido na Seção 6 que discute e apresenta a formulação da estratégia competitiva dos Correios pela aplicação do modelo de gestão competitiva auxiliada pelo CAC. Nessa seção todos os passos processuais do procedimento foram reajustados com o auxílio do CAC e apresentados de forma detalhada. Os principais resultados ficaram por conta da adequada sistematização processual do procedimento, maior confiabilidade sobre a definição das estratégias competitivas operacionais e de negócios, além de uma análise mais consistente acerca das alternativas estratégicas.

Quarto – avaliar o processo utilizado na formulação da estratégia competitiva dos Correios e o nível de satisfação do resultado obtido. Este objetivo foi

contemplado pela Seção 7 onde foi realizada também uma avaliação por parte da empresa sobre o procedimento proposto e sobre os resultados gerados, propiciando-se uma percepção sobre o nível de satisfação dos potenciais usuários em nível gerencial.

Sendo assim, todos os objetivos foram atendidos considerando os resultados obtidos, bem como as discussões estabelecidas pela análise gerencial do procedimento que foi testado e verificado em nível gerencial, tendo sido considerado adequado à realidade empresarial vivenciada no ambiente empresarial da ECT.

7.6 Extensões

Uma importante possibilidade para estudos futuros seria a aplicação do modelo de gestão competitiva dos Correios através do modelo CAC para melhorar o posicionamento competitivo da ECT junto a empresas de maior porte, já que esta pesquisa restringiu-se ao relacionamento com micro e pequenas empresas.

Outra lacuna a ser explorada é a possibilidade de direcionamento da aplicação do procedimento junto a segmentos de mercado ou ainda grupos de clientes com características similares de atuação, bem como natureza de suas operações.

Além disso, aperfeiçoar o modelo buscando criar dispositivos que permitam aplicá-lo em uma investigação técnica e direcionada ao ambiente concorrencial, ou seja, estabelecer passos para uma análise mais aprofundada sobre o “modus operandi” de empresas concorrentes da ECT no intuito de entendê-las em todas as suas nuances operacionais, pode também configurar-se em um importante futuro desdobramento.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, D. A. How to select a business strategy. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 167-175, 1984.

ADEGBESAN, J. A., & Higgins, M. J. The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 2011.

ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, Igor. *Estratégia empresarial*. Antonio Zarotto San Vicente (trad.) Eduardo Vasconcelos e Jacques Moscovitch (ver téc.). São Paulo: Macgraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, Igor. *The new corporate strategy*, New York: Macgraw-Hill do Brasil, 1988.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v 17, n 1, p 99-120, 1991.

BHARADWAJ, S.G., VARADARAJAN, P.R., FAHY, J., "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research proposition", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 83-99. 1993.

BOAR, B. H. *The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s*. USA: John Wiley & Sons, 1993.

BRITO, Renata P.; BRITO Luiz A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *RAE São Paulo* v. 52 n. 1 jan/ fev., 2012.

BRYNJOLFSSON, E.; SCACHRAGE, M. A face nova, mais rápida de inovação. MIT Sloan revisão de administração. 2009. [Documento de WWW]
<http://sloanreview.mit.edu/negócio-perspicácia/artigos/2009/3/5131/the-novo-rápido-face-de-innovation/> (acessou 6 dezembro 2010).

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.

COFF, R. W. The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, 2010.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: Uma importante modificação metodológica. In XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992a.

CONTADOR, J. C. Competição em preço. In XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992b.

CONTADOR, J. C. Competição em produto. In XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992c.

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

CONTADOR, J. C. Armas da competição. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 30, n. 2, 1995b.

CONTADOR, J. C. Modelo para aumentar a competitividade industrial. São Paulo: Blücher, 1996.

CONTADOR, J. C. Gestão de operações. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

CONTADOR, J. C. Campos e armas da competição. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. L. e SENNE, E. L. F. Novos testes não-paramétricos para pequenas amostras de variáveis categorizadas. *Gestão e Produção*, 2014. Aprovado para publicação.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHO, H.-J., & PUCIK, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 2005.

ESTATUTO DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, Lei nº 9.841, 1999.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FINAMORE, Felipe G; TANGARELLI, Marcelo Z; NISHINO, Thyago I. C.; GRAMARLI, V. J. *Fatores Relevantes da Logística Expressa (porta a porta) na ótica das MPE'S*, 2007.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZACCARELLI, Sérgio B; LEME, Ruy Aguiar. *Ecologia de Empresas*. Ed. Atlas, São Paulo, 1980.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GOLDSTEIN, S. M. *Employee Development: An Examination of Service Strategy in a High-Contact Service Environment*, 2003.

GRIFFIN, J., *Um programa de fidelização*. São Paulo: HSM Management, 2001.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*, São Paulo: São Paulo: Thomson, 2002.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFER, CHARLES W.; SCHENDEL, D. Strategy Formulation: analytical concepts. Saint Paul (Minnesota): West Publishing Co., 1978.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan/Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-142, Sep/Oct. 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n.1, p. 75-85, Jan/Feb. 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. Personal Review, v 24, n 3, p 56-76, 1995.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GULTH, W.D. Business Policy: Test and Cases. Homewood: Irwin, 1965.

LEE, K; MADANOGLU, M; Ko, Developing a competitive international service strategy: a case of international joint venture in the global service industry, 2009.

LEI DO SIMPLES FEDERAL. Lei nº 9.317; 1996.

LONGENECKER, J G., MOORE, C W., PETTY, J. W. Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na gerência empresarial. Sao Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. Services Marketing: People, Technology, Strategy, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, ed. esp., p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, Out./Dez., 2007.

MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 1999.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept 1: Five Ps for strategy. *California Management Review*, v 30, n.1, June, 1987.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners, Free Press, Toronto, 1994.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. - O processo da estratégia. 3º ed. Porto Alegre: Bookman. 2001

MOTTA, P.R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NOVAES, Antonio Galvão N. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

NEUMANN, Johann Von; MORGENSTERN, Oskar. Theory of games and economic behavior. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Trad. FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. 3ª ed. 2005. Disponível em: 2010.

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

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; Estudo multicascos sobre atividades inovativas, 2012.

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

PETERAF, M. A., & BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 2003.

PE, Plano Estratégico Correios 2020, ciclo 2011 a 2014.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Trad. De Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v 57, n 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

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

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The promise of the governed corporation. *Harvard Business Review*, Boston, USA, v. 73, n. 2, p. 103-115, Mar/Apr. 1995.

RAYMUNDO, RV Formulação da estratégia competitiva para empresas: identificação de método capaz de gerar artefato. 2012 178f. Dissertação (Mestrado em

Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2012.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA*. v.7, n.4, 2013, p. 136-161.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Formulação da estratégia competitiva com auxílio de artefatos. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v.11, n.3, p. 281-318, São Paulo, 2014.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, v. 12, Special Issue, p. 5-29, 1991.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S.M. "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, Vol. 10 No. 1, pp. 30-48. 1981.

SEBRAE, São Paulo, 2014.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretations*. Evanston: Row Peterson, 1957

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

SOBRE CORREIOS, disponível em <http://www.correios.com.br> acessado em 06/01/2015.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

SMITH, ADAM. *Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

TACHIZAWA, Takeshi; FARIA, Marília Sant'anna. Criação de Novos Negócios: Gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. H., & Johnson, P. E. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 2006.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNERFELT, B.; HANSEN, G. S. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, v.10, n.5, p.399-411, 1989.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Orgs). *Handbook of organizational studies*. London: Sage, 1996.

WHITTINGTON, Richard. *What is strategy – and does it matter?* London: Tomson Learning, 2001.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. Trad. Maria Lucia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Rev. Técnica Flavio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, Oliver. Strategizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 75-94, 1991.

ZACCARELLI, Sergio B. Programação e controle da produção. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A - Lista de armas da competição – versão 2.

LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO - Versão 2		
Número da arma	Armas de atendimento	
	ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
	Arma	Conceito e conteúdo da arma
1	Estudo de localização da empresa e de seus postos de atendimento	Inclui: teorias e modelos locais matemáticos; marketing geográfico, etc.
2	Canais para solicitação de coleta domiciliar.	Inclui: canal telefônico e endereço de e-mail.
3	Unidades responsáveis pela coleta domiciliar.	Inclui: conjunto de unidades operacionais responsáveis pela coleta domiciliar.
4	Veículos para coleta domiciliar.	Inclui: frota de veículos terrestres (motos e furgões) utilizados para a coleta domiciliar.
5	Determinação de Rotas	Inclui: suporte técnico para determinação da melhor rota tanto de coleta como de entrega domiciliar, como softwares de otimização para indicar a rota mais adequada de acordo com a demanda do dia.
6	Rede de canais físicos de venda e distribuição e facilidade de acesso	Inclui: rede de lojas próprias e franqueadas e equipe de vendedores denominados assistentes comerciais, além de um conjunto de unidades operacionais responsáveis pelo tratamento e distribuição domiciliar.
7	Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: página na internet, e-mail, teleatendimento (0800 - Fale Conosco), ouvidoria.
8	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Inclui: sistema de padronização e melhoria das atividades de atendimento (PMA) em lojas próprias e terceirizadas incluindo apresentação visual do ponto e funcionários, bem como disposição física dos produtos e equipamentos.
9	Administração de vendas	Inclui: organização da força de vendas com definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de metas e avaliação do desempenho e das competências dos envolvidos.
10	Sistema de informação de vendas	Inclui: relatório de gestão comercial com informações (banco de dados) sobre os clientes: histórico de faturamento e tipo de serviços utilizados, além de relato sobre visitas comerciais.
11	Equipe técnica de vendas	Inclui: equipe de profissionais denominados assistentes comerciais responsáveis pelo gerenciamento do relacionamento com os clientes desde a prospecção de negócios (auxiliando potenciais clientes sobre as soluções que mais se adequam às suas necessidades)

		até a manutenção de relacionamentos estabelecidos.
12	Dimensionamento do número de atendentes	Inclui: sistema de gerenciamento de filas visando diminuir o tempo de espera no atendimento e sistema de cálculo de efetivo.
13	Centralização ou unificação do atendimento	Redução da quantidade de postos sequenciais de atendimento a ser percorrido pelo cliente. Inclui: atendimento de múltiplos serviços (como o do gerente de contas de um banco e o Poupa-tempo do Governo do Estado de São Paulo).
14	Financiamento ao cliente	Inclui: sistema de faturamento por meio vencimentos mensais, podendo chegar ao prazo de 40 dias da primeira postagem.
15	Cadastro eletrônico de clientes	Inclui: banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.
16	Sistema de gestão de pedidos	Inclui: banco de dados sobre posição dos (status) disponíveis todos os vendedores.
17	Gestão de clientes inadimplentes	Inclui: sistema de acompanhamento com diretrizes e política de juros para tratamento de clientes em atraso de pagamento com impactos suspensivos podendo chegar à ruptura do relacionamento com o cancelamento contratual.
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
18	Adequação do atendimento ao cliente	Satisfação das expectativas do clientes quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.
19	Recrutamento, seleção, treinamento e preparo do atendente nas lojas de serviço	Inclui: apresentação pessoal e uso adequado de uniforme padrão disponibilizado pela empresa, postura pessoal e capacitação do atendente. Desenvolvimento da competência do atendente (habilidade e conhecimento), da consistência do atendimento (conformidade com experiência anterior e ausência de variabilidade), da rapidez no atendimento e da flexibilidade do atendente (capacidade de adaptação a mudanças solicitadas pelo cliente).
20	Avaliação das habilidades do atendente e controle de desempenho empresarial	Sistema de gestão para avaliar a competência do atendente e a consistência e a rapidez do atendimento.
21	Política de estabilidade no emprego	Inclui: sistema de gerenciamento por competências e resultados que avalia todos os colaboradores e estabelece parâmetros para manutenção empregatícia.

22	Ambiente participativo	Inclui: política de identificação e estímulo ao ambiente participativo e integrado, cuja principal prática gerencial de identificação e ações corretivas se dá por meio de aplicação periódica da pesquisa de clima organizacional.
23	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	Inclui: sigilo e segurança nas transações.
24	Ampliação da alçada decisória do cliente	Inclui: ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).
25	Conhecimento personalizado do cliente, adequação e uniformidade do atendimento	Inclui: prática de gestão denominada Programa de Mobilização às Vendas que visa estabelecer uma padronização na forma de atendimento com foco nas técnicas de vendas consultivas (abordagem, pesquisa, demonstração, contorno de objeções e fechamento) priorizando a excelência no tratamento dos clientes, bem como a compreensão e o atendimento adequado de suas necessidades e expectativas.
26	Influência sobre clientes em potencial	Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial.
27	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	Inclui: uso de "cliente fantasma" para avaliar o desempenho do atendente, identificar fraudes, controlar riscos, etc.
Armas da produção de bens e/ou serviços		
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
28	Automação do processo produtivo	Inclui: máquinas de triagem automática de objetos utilizadas nos centros de tratamento de cargas, as quais executam o direcionamento dos objetos por meio da leitura ótica do código de endereçamento postal (CEP).
29	Melhoramento contínuo do processo produtivo	Inclui: conjunto de ações focadas no aperfeiçoamento contínuo da capacidade de tratamento, encaminhamento e distribuição postal.
30	Mapeamento do fluxo de produção	Inclui: fluxograma; roteiros; ciclo de serviços; momentos da verdade; etc.
31	Estudo e padronização do trabalho	Inclui: treinamento para gerenciamento da produção aplicada aos Correios (GEPAC) com foco no estudo de melhorias processuais com definição de coeficientes de tempo para execução e padronização de tarefas.
32	Redução dos tempos inativos	Inclui: programa sistemático e periódico de redistribuição visando ganhos produtivos e redução de tempos inativos nas percorridas pedestres e motorizadas dos carteiros.

33	Preparação de máquinas	Inclui: troca rápida de ferramentas; ajustes feitos pelo próprio operário; padronização do método de preparação; kaisen; reengenharia; etc.
34	Produção (ou manufatura) customizada	Capacidade de produzir produto perfeitamente adaptado ao cliente. Inclui: rápida especificação do produto; sistema para rápida obtenção dos tempos de fabricação.
35	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.
36	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); etc.
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
37	Controle de melhoria da qualidade	Inclui: modelo de excelência dos Correios (MEC) que tem como base o modelo de excelência da qualidade adotado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que através de critérios de excelência estabelece o modelo empresarial ideal.
38	Projeto do sistema físico de produção	Adoção de sistema físico de produção adequado ao processo/produto com o objetivo de maximizar o fluxo.
39	Manual de instrução e procedimento	Instruções detalhadas ao funcionário sobre cada etapa do processo de produção.
40	Proteção estratégica da produção	Inclui: capacidade ociosa para atender rapidamente ao aumento inesperado da demanda.
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		
41	Estruturação da rede logística	Inclui: rede de agências próprias e terceirizadas interligada, por meio de linhas de transporte ferroviário, aéreo e terrestre, a centros operacionais de tratamento e distribuição.
42	Embalagem de movimentação	Concepção e projeto da embalagem de comercialização (contém um múltiplo da embalagem de apresentação, que é a embalagem com a qual o produto se apresenta no ponto de venda e constitui a unidade para extração do pedido) e da embalagem de movimentação (múltiplo da embalagem de comercialização para ser movimentada por equipamentos mecânicos).

43	Distribuição de peças de reposição	Inclui: estoque estratégico de peças de reposição; lead time adequado ao cliente; níveis de disponibilidade; localização de armazéns centralizados; etc.
44	Rede postal noturna	Inclui: rede de aeronaves que operam em trajetos interestaduais noturnos.
Armas de planejamento e projeto do produto		
ESTRATÉGIA		
45	Sistema de inteligência competitiva (no que se refere às ações do cotidiano)	Inclui: criação e atribuições da assessoria de desenvolvimento de mercado responsável pelo estudo e compreensão do ambiente empresarial no que tange a utilização periódica da análise SWOT para a construção de alternativas estratégicas. Coletar, armazenar, selecionar, classificar, e analisar informação e distribuir às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna; gestão da implementação da estratégia
46	Implementação de estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.
47	Controle das estratégias competitivas operacionais	Análise continuada das medidas administrativas tomadas para ampliar a intensidade das armas que foram definidas no processo de transformação da estratégia competitiva. Inclui a definição de indicadores de desempenho operacional para medir o progresso da implementação das estratégias.
48	Relações governamentais	Possuir representantes credenciados junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados). Inclui o exercício das atividades de lobby.
MARKETING		
49	Pesquisa sobre as exigências, as necessidades, preferências, expectativas, anseios e requisitos dos clientes	Inclui: sistema de informação competitiva (Gestão Competitiva) que busca conhecer profundamente os clientes com a finalidade de atender as suas necessidades e expectativas.
50	Segmentação de mercado	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos.
51	Marketing institucional	Inclui: ações de divulgação e sedimentação da imagem institucional através de diversos canais de mídia.
52	Marketing social	Marketing de esclarecimento e conscientização da população sobre questões de interesse social, não orientado para o lucro.
53	Campanhas de vendas temáticas	Inclui: ações comerciais focadas em determinados serviços com metas de

		vendas específicas, prazo de ocorrência e premiação.
54	Marketing B2B	Técnicas para identificar os anseios e preferências dos clientes, técnica de identificação de clientes-alvo, projeto da ação de abordagem, técnicas de abordagem ao cliente, desenvolvimento de material de apoio (site institucional e outros)
PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)		
55	Captação das tendências e monitoramento das novidades	Inclui: participação (e patrocínio) periódica em feiras, eventos e exposições, além de assinaturas de periódicos especializados para captação das tendências de evolução do serviço visando antecipá-las ou até criá-las.
56	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	Sistema controle da execução do serviço e sistema de consulta aos clientes para verificar se o desempenho é compatível com as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.
57	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	Inclui: sistema de rastreamento de objetos disponibilizados, virtualmente, aos clientes por meio da home page da empresa.
58	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	Inclui: departamento corporativo de desenvolvimento de produtos denominado pela sigla DEPRO vinculado à Administração Central da empresa, responsável pelas análises e estudos relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviços.
59	Pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novas tecnologias vinculadas ao processo de execução do serviço.	Inclui: procedimento de pesquisa capitaneado pelo departamento corporativo de planejamento denominado pela sigla DEPLAN vinculado à Administração Central da empresa, responsável pelas análises e estudos relacionados a novas tecnologias vinculadas a execução do serviço.
60	Customização do serviço	Inclui: capacidade de adaptação de determinadas especificidades do serviço às necessidades específicas de determinados clientes por meio de negociação comercial montagem de relatório de avaliação da viabilidade comercial.
Armas administrativas		
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
61	Organização administrativa	Inclui: estabelecimento definido dos decisores e suas esferas de atuação decisória de acordo com o grau de autonomia estabelecida pela empresa.

62	Ações para fortalecer a imagem institucional	Gestão deliberada objetivando praticar o marketing responsável, conduta comercial e responsabilidade civil irreparáveis, atender aos compromissos com os fundamentos da responsabilidade social e com a postura ética em todos seus relacionamentos e de desenvolver a confiança técnica.
63	Governança corporativa e comportamento ético	Inclui: código de ética redigido à luz das regras valores e princípios da empresa visando propiciar transparência nas relações com todos os agentes envolvidos: acionistas, fornecedores, funcionários, clientes, comunidade e governo.
FINANÇAS		
64	Sistema de orçamento e controle	Inclui: sistemas de apoio às atividades da área financeira com controle de despesas, auditoria contábil, controladoria, etc
65	Sistema de controle de custos dos serviços	Sistema para contabilizar custos dos serviços em todas suas fases de execução, evidenciar desperdícios e aferir rentabilidade.
66	Administração patrimonial	Inclui: custo e estrutura de capital.
PESSOAL		
67	Planejamento de recursos humanos	Inclui: sistema utilizado para medir o desempenho (competência/resultados) dos empregados e compatibilização das necessidades das pessoas com as necessidades operacionais e as estratégias da empresa.
68	Recrutamento e seleção de pessoal	Inclui: área de gestão de recursos humanos denominada de gerência de recursos humanos, responsável por todos os processos relacionados ao assunto através de sistemas que tratam da descrição de cargos e salários e administração de recursos humanos, entre outros.
69	Capacitação de pessoal	Inclui: programa permanente de capacitação e de pessoal conduzido pela área gestora denominada gerência de educação.
70	Encarreamento e meritocracia	Inclui: sistema de progressão funcional para determinadas funções com base em cesta de indicadores que ranqueiam os participantes.
71	Benchmarking sobre custos e despesas	Busca por informações em outras empresas do setor com respeito aos valores e distribuição dos custos

72	Estudo para concessão de descontos pelo aumento do volume de postagens das encomendas	Avaliação do trade off entre volume das encomendas e desconto ao cliente
73	Política de autonomia	Autonomia para promover mudanças para melhorias nos níveis estratégicos, táticos e operacionais

APÊNDICE B - Lista de armas da competição da ECT.

Número da arma	ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
	Arma	Conceito e conteúdo da arma
1	Canais para solicitação de coleta domiciliar.	Inclui: canal telefônico e endereço de e-mail.
2	Unidades responsáveis pela coleta domiciliar.	Inclui: conjunto de unidades operacionais responsáveis pela coleta domiciliar.
3	Veículos para coleta domiciliar.	Inclui: frota de veículos terrestres (motos e furgões) utilizados para a coleta domiciliar.
4	Determinação de rotas para coleta e entrega.	Inclui: suporte técnico para determinação da melhor rota tanto de coleta como de entrega domiciliar, como softwares de otimização para indicar a rota mais adequada de acordo com a demanda do dia.
5	Rede de canais físicos de venda e distribuição e facilidade de acesso	Inclui: rede de lojas próprias e franqueadas e equipe de vendedores denominados assistentes comerciais, além de um conjunto de unidades operacionais responsáveis pelo tratamento e distribuição domiciliar.
6	Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: página na internet, e-mail, teleatendimento (0800 - Fale Conosco), ouvidoria.
7	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Inclui: sistema de padronização e melhoria das atividades de atendimento (PMA) em lojas próprias e terceirizadas incluindo apresentação visual do ponto e funcionários, bem como disposição física dos produtos e equipamentos.
8	Administração de vendas	Inclui: organização da força de vendas com definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, estabelecimento de meta e avaliação do desempenho e das competências dos envolvidos.
9	Sistema de informações de vendas	Inclui: relatório de gestão comercial com informações (banco de dados) sobre os clientes: histórico de faturamento e tipo de serviços utilizados, além de relato sobre visitas comerciais.

10	Equipe técnica de vendas	Inclui: equipe de profissionais denominados assistentes comerciais responsáveis pelo gerenciamento do relacionamento com os clientes desde a prospecção de negócios (auxiliando potenciais clientes sobre as soluções que mais se adequam às suas necessidades) até a manutenção de relacionamentos estabelecidos.
11	Dimensionamento do número de atendentes	Inclui: sistema cálculo de efetivo e de gerenciamento de filas visando diminuir o tempo de espera no atendimento.
12	Financiamento ao cliente	Inclui: sistema de faturamento por meio de vencimentos mensais, podendo chegar ao prazo de 40 dias da primeira postagem.
13	Gestão de clientes inadimplentes	Inclui: sistema de acompanhamento com diretrizes e política de juros para tratamento de clientes em atraso de pagamento com impactos suspensivos podendo chegar a ruptura do relacionamento com o cancelamento contratual.
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
14	Recrutamento, seleção, treinamento e preparo do atendente nas lojas de serviço	Inclui: apresentação pessoal e uso adequado de uniforme padrão disponibilizado pela empresa, postura pessoal e capacitação do atendente. Desenvolvimento da competência do atendente (habilidade e conhecimento), da consistência do atendimento (conformidade com experiência anterior e ausência de variabilidade), da rapidez no atendimento e da flexibilidade do atendente (capacidade de adaptação a mudanças solicitadas pelo cliente).
15	Avaliação das habilidades do atendente e controle de desempenho empresarial	Sistema de gestão para avaliar a competência do atendente e a consistência e a rapidez do atendimento.
16	Política de estabilidade no emprego	Inclui: sistema de gerenciamento por competências e resultados que avalia todos os colaboradores e estabelece parâmetros para manutenção empregatícia.
17	Ambiente participativo	Inclui: política de identificação e estímulo ao ambiente participativo e integrado, cuja principal prática gerencial de identificação e ações corretivas se dá por meio de

		aplicação periódica da pesquisa de clima organizacional.
18	Conhecimento personalizado do cliente, adequação e uniformidade do atendimento	Inclui: prática de gestão denominada Programa de Mobilização às Vendas que visa estabelecer uma padronização na forma de atendimento com foco nas técnicas de vendas consultivas (abordagem, pesquisa, demonstração, contorno de objeções e fechamento) priorizando a excelência no tratamento dos clientes, bem como a compreensão e o atendimento adequado de suas necessidades e expectativas.
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
19	Automação do processo produtivo	Inclui: máquinas de triagem automática de objetos utilizadas nos centros de tratamento de cargas, as quais executam o direcionamento dos objetos por meio da leitura ótica do código de endereçamento postal (CEP).
20	Melhoramento contínuo do processo produtivo	Inclui: conjunto de ações focadas no aperfeiçoamento contínuo da capacidade de tratamento, encaminhamento e distribuição postal.
21	Estudo e padronização do trabalho	Inclui: treinamento para gerenciamento da produção aplicada aos Correios (GEPAC) com foco no estudo de melhorias processuais com definição de coeficientes de tempo para execução e padronização de tarefas.
22	Redução dos tempos inativos	Inclui: programa sistemático e periódico de redistritamento visando ganhos produtivos e redução de tempos inativos nas percorridas pedestres e motorizadas dos carteiros.
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
23	Controle de melhoria da qualidade	Inclui: modelo de excelência dos Correios (MEC) que tem como base o modelo de excelência da qualidade adotado pela fundação nacional da qualidade (FNQ) que através de critérios de excelência estabelece o modelo empresarial ideal.
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		

24	Estruturação da rede logística	Inclui: rede de agências próprias e terceirizadas interligada, por meio de linhas de transporte ferroviário, aéreo e terrestre, a centros operacionais de tratamento e distribuição.
25	Rede postal noturna	Inclui: rede de aeronaves que operam em trajetos interestaduais noturnos.
ESTRATÉGIA		
26	Sistema de inteligência competitiva (no que se refere às ações do cotidiano)	Inclui: criação e atribuições da assessoria de desenvolvimento de mercado responsável pelo estudo e compreensão do ambiente empresarial no que tange a utilização periódica da análise SWOT para a construção de alternativas estratégicas. Coletar, armazenar, selecionar, classificar, e analisar informação e distribuir às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna; gestão da implementação da estratégia.
MARKETING		
27	Pesquisa sobre as exigências, as necessidades, preferências, expectativas, anseios e requisitos dos clientes	Inclui: sistema de informação competitiva (Gestão Competitiva) que busca conhecer profundamente os clientes com a finalidade de atender as suas necessidades e expectativas,
28	Marketing institucional	Inclui: ações de divulgação e sedimentação da imagem institucional através de diversos canais de mídia.
29	Campanhas de vendas temáticas	Inclui: ações comerciais focadas em determinados serviços com metas de vendas específicas, prazo de ocorrência e premiação.
30	Marketing B2B	Técnicas para identificar os anseios e preferências dos clientes, técnica de identificação de clientes-alvo, projeto da ação de abordagem, técnicas de abordagem ao cliente, desenvolvimento de material de apoio (site institucional e outros).
31	Endomarketing	Inclui: divulgação sistêmica dos objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno buscando alinhar o conhecimento.
PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)		

32	Captação das tendências e monitoramento das novidades	Inclui: participação (e patrocínio) periódica em feiras, eventos e exposições, além de assinaturas de periódicos especializados para captação das tendências de evolução do serviço visando antecipá-las ou até criá-las.
33	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	Sistema controle da execução do serviço e sistema de consulta aos clientes para verificar se o desempenho é compatível com as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.
34	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	Inclui: sistema de rastreamento de objetos disponibilizados, virtualmente, aos clientes por meio da home page da empresa.
35	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	Inclui: departamento corporativo de desenvolvimento de produtos denominado pela sigla DEPRO vinculado à Administração Central da empresa, responsável pelas análises e estudos relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviços.
36	Pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novas tecnologias vinculadas ao processo de execução do serviço.	Inclui: procedimento de pesquisa capitaneado pelo departamento corporativo de planejamento denominado pela sigla DEPLAN vinculado à Administração Central da empresa, responsável pelas análises e estudos relacionados a novas tecnologias vinculadas a execução do serviço.
37	Customização do serviço	Inclui: capacidade de adaptação de determinadas especificidades do serviço às necessidades específicas de determinados clientes por meio de negociação comercial montagem de relatório de avaliação da viabilidade comercial.
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
38	Organização administrativa	Inclui: estabelecimento definido dos decisores e suas esferas de atuação decisória de acordo com o grau de autonomia estabelecida pela empresa.

39	Ações para fortalecer a imagem institucional	Gestão deliberada objetivando praticar o marketing responsável, conduta comercial e responsabilidade civil irreparáveis, atender aos compromissos com os fundamentos da responsabilidade social e com a postura ética em todos seus relacionamentos e de desenvolver a confiança técnica.
40	Governança corporativa e comportamento ético	inclui: código de ética redigido à luz das regras valores e princípios da empresa visando propiciar transparência nas relações com todos os agentes envolvidos: acionistas, fornecedores, funcionários, clientes, comunidade e governo.
FINANÇAS		
41	Sistema de orçamento e controle	Inclui: sistemas de apoio às atividades da área financeira com controle de despesas, auditoria contábil, controladoria.
42	Sistema de controle de custos dos serviços	Sistema para contabilizar custos dos serviços em todas suas fases de execução, evidenciar desperdícios e aferir rentabilidade.
PESSOAL		
43	Planejamento de recursos humanos	Inclui: sistema utilizado para medir o desempenho (competência/resultados) dos empregados e compatibilização das necessidades das pessoas com as necessidades operacionais e as estratégias da empresa.
44	Recrutamento e seleção de pessoal	Inclui: área de gestão de recursos humanos denominada de gerência de recursos humanos, responsável por todos os processos relacionados ao assunto através de sistemas que tratam da descrição de cargos e salários e administração de recursos humanos, entre outros.
45	Capacitação de pessoal	Inclui: programa permanente de capacitação e de pessoal conduzido pela área gestora denominada gerência de educação.
46	Encarreamento e meritocracia	Inclui: sistema de progressão funcional para determinadas funções com base em cesta de indicadores que ranqueiam os participantes.
47	Benchmarking sobre custos e despesas	Busca por informações em outras empresas do setor com respeito aos valores e distribuição dos custos

48	Estudo para concessão de descontos pelo aumento do volume de postagens das encomendas	Avaliação do trade off entre volume das encomendas e desconto ao cliente
49	Política de autonomia	Autonomia para promover mudanças para melhorias nos níveis estratégicos, táticos e operacionais

Fonte: O autor.

APÊNDICE C - Ações para melhorar a intensidade das armas

1	Canais para solicitação de coleta domiciliar.	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: canal telefônico e endereço de e-mail.			
Estado	A empresa possui canais telefônico e endereço de e-mail, disponibilizados simultaneamente.			
Ação	1) Ampliar a capacidade de atendimento visando ganho de tempo no canal telefônico. 2) Aperfeiçoar o modelo de atendimento virtual (via site) otimizando o layout da home page.			
2	Unidades responsáveis pela coleta domiciliar.	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: conjunto de unidades operacionais responsáveis pela coleta domiciliar.			
Estado	A empresa desenvolve estudos parciais que empregam técnicas de otimização para determinar a quantidade e localização ótimas de unidades operacionais.			
Ação	Implantar novo modelo de coleta domiciliar, contemplando, entre outras, tecnologia de ponta, integração com a distribuição, estratégias de terceirização e novas alternativas de pagamento, com nível de serviço e custos compatíveis com as exigências de mercado.			
3	Veículos para coleta domiciliar.	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: frota de veículos terrestres (motos e furgões) utilizados para a coleta domiciliar.			
Estado	Possui unidades parcialmente suficientes para realizar a coleta diária, com rodagem média superior a 80 KM.			
Ação	Desenvolver estudo dirigido e empregar técnicas de cálculo, com auxílio tecnológico compatível para identificação da necessidade de veículos em quantidades suficientes para realizar a coleta diária, com rodagem média máxima de 50 KM e ociosidade estratégica da frota de 10 a 15%.			
4	Determinação de rotas para coleta e entrega	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: frota de veículos terrestres (motos e furgões) utilizados para a coleta domiciliar.			
Estado	A determinação da rota é feita por meio de estudo e acompanhamento dos pontos e trajetos sem apoio tecnológico.			
Ação	Desenvolver ou adquirir software de alta performance com capacidade operacional para desenvolvimento do processo de determinação de rotas com elevados índices de otimização e acerto, possibilitando adicionar novas entradas em uma solução em execução, considerando os pontos já atendidos da rota e recálculo do percurso restante.			
5	Rede de canais físicos de venda e distribuição e facilidade de acesso	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: rede de lojas próprias e franquias e equipe de vendedores denominados assistentes comerciais, além de um conjunto de unidades operacionais responsáveis pelo tratamento e distribuição domiciliar.			
Estado	A empresa desenvolve estudos que permitem ajustes e adequação dos pontos mais adequados ao atendimento e facilitação de acesso, resguardando as diretrizes governamentais.			
Ação	Empregar técnicas atualizadas de otimização para determinar a quantidade e localização ótimas das lojas de serviço que considerem a equidistância entre unidades e propiciem deslocamento aceitável dos clientes de todas as áreas de cobertura.			
6	Canais virtuais de acesso à empresa	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta

		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: página na internet, e-mail, teleatendimento (0800 - Fale Conosco), ouvidoria.			
Estado	A empresa possui site com boa aparência visual e algumas funcionalidades. O site também possui mecanismo para disponibilizar conteúdo atraente, além de realizar o acompanhamento do número de visitantes.			
Ação	1) Instituir ciclo técnico de avaliação e otimização do site com estratégia definida de aparência visual e inclusão de novas funcionalidades, bem como revisão e melhor estruturação das já existentes. 2) Aperfeiçoar seu modelo de operação com mecanismos que permitam disponibilizar conteúdo atraente, além de realizar o acompanhamento do número de visitantes com registro periódico de resposta as solicitações dos clientes.			
11	Dimensionamento do número de atendentes	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		2	4	5
Conceito e conteúdo	Inclui: sistema cálculo de efetivo e de gerenciamento de filas visando diminuir o tempo de espera no atendimento.			
Estado	A empresa possui procedimento parcialmente adequado para cálculo de efetivo e gestão do tempo de espera em fila.			
Ação	Adquirir software de gerenciamento de filas baseado em sofisticado sistema de chamamento por meio de senhas e aviso em display ótico. Aferramenta também deve calcular variáveis relacionadas a quantidade de clientes atendidos, tipos de serviços procurados, posições de atendimento disponíveis, tempo de atendimento e de espera em fila, entre outras com auxílio técnico adequado para cálculo de efetivo, além de dimensionamento do número ótimo de atendentes com base nas técnicas da teoria das filas da Pesquisa Operacional.			
19	Automação do processo produtivo	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: máquinas de triagem automática de objetos utilizadas nos centros de tratamento de cargas, as quais executam o direcionamento dos objetos por meio da leitura ótica do código de endereçamento postal (CEP).			
Estado	O processo produtivo da empresa é parcialmente automatizado com nível regular de desenvolvimento tecnológico.			
Ação	Realizar estudos voltados a automatização total do processo produtivo com elevado nível de desenvolvimento tecnológico.			
20	Melhoramento contínuo do processo produtivo	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		2	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: conjunto de ações focadas no aperfeiçoamento contínuo da capacidade de tratamento, encaminhamento e distribuição postal.			
Estado	A empresa possui processo de melhoramento contínuo em fase parcial de progresso.			
Ação	Buscar, no mercado, soluções de ponta que disponibilizem ferramentas de gestão, e de operação, adaptáveis ao processo produtivo da empresa possibilitando alavancagem do nível de maturidade do processo de melhoramento contínuo em termos de aplicabilidade e de desenvolvimento.			
21	Estudo e padronização do trabalho	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: treinamento para gerenciamento da produção aplicada aos Correios (GEPAC) com foco no estudo de melhorias processuais com definição de coeficientes de tempo para execução e padronização de tarefas.			
Estado	A empresa possui sistema de estudo e padronização do trabalho e acomodação da carga nos veículos transportadores e sua movimentação dos veículos para os entrepostos.			
Ação	Implantar prática de padronização do trabalho, que também promova o desenvolvimento de estudos para determinar adequadamente o layout do postos de trabalho nas lojas de serviços e a sequência dos movimentos do atendente, bem como a melhor acomodação da carga nos veículos transportadores e sua movimentação dos veículos para os			

	entrepósitos.			
30	Marketing B2B	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: Técnicas para identificar os anseios e preferências dos clientes, técnica de identificação de clientes-alvo, projeto da ação de abordagem, técnicas de abordagem ao cliente, desenvolvimento de material de apoio (site institucional e outros).			
Estado	A empresa possui processo de marketing B2B. São empregadas técnicas de identificação das preferências dos clientes e clientes-alvo e processo de tratamento dos dados obtidos.			
Ação	Desenvolver o nível de aplicabilidade do processo de marketing B2B levando a organização à plenitude de sua utilização, por meio de técnicas eficientes de identificação das preferências dos clientes e clientes-alvo, com a implantação de projeto para ações de abordagem por meio de técnicas modernas e eficazes com apoio tecnológico de última geração .			
33	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		2	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: sistema controle da execução do serviço e sistema de consulta aos clientes para verificar se o desempenho é compatível com as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente.			
Estado	A empresa possui, recentemente implantado e em desenvolvimento, sistema de acompanhamento e avaliação do desempenho do serviço ainda arcaico e sem auxílio tecnológico.			
Ação	Desenvolver, em nível ótimo, sistema informatizado de acompanhamento da execução e avaliação de desempenho do serviço com alto nível de confiabilidade e adequado auxílio tecnológico.			
34	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: sistema de rastreamento de objetos disponibilizados, virtualmente, aos clientes por meio da home page da empresa.			
Estado	A empresa possui sistema de rastreabilidade com médio nível de desenvolvimento realizado por meios virtual e telefônico.			
Ação	Identificar e empregar melhorias no sistema de rastreabilidade existente com foco no aumento do seu nível de desenvolvimento e aplicabilidade tornando-o altamente eficiente e eficaz, seja no ambiente virtual ou telefônico, com apoio de software de ponta.			
35	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		4	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: departamento corporativo de desenvolvimento de produtos denominado pela sigla DEPRO vinculado à Administração Central da empresa, responsável pelas análises e estudos relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviços.			
Estado	A empresa possui implantada equipe de projeto de desenvolvimento de serviços.			
Ação	Desenvolver, e implantar, processo que facilite o aperfeiçoamento de prática de desenvolvimento de produtos com eficiência e eficácia por meio de equipe de projeto de desenvolvimento de serviços extremamente talentosa.			
37	Customização do serviço	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	4	4
Conceito e conteúdo	Inclui: capacidade de adaptação de determinadas especificidades do serviço às necessidades específicas de determinados clientes por meio de negociação comercial com a montagem de relatório de avaliação da viabilidade comercial.			
Estado	A empresa possui processo de customização.			
Ação	Consolidar e padronizar o processo de customização com bom nível de desenvolvimento e aplicabilidade.			

42	Sistema de controle de custos dos serviços	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		2	2	4
Conceito e conteúdo	Inclui: Sistema para contabilizar custos dos serviços em todas suas fases de execução, evidenciar desperdícios e aferir rentabilidade.			
Estado	A empresa possui procedimento de baixo nível de controle de custos dos serviços sem auxílio tecnológico e faz apenas coleta de dados de custos para simples emissão de relatório.			
Ação	Adotar sistema estratégico de custeio (ABC) e montar equipe de para análise das atividades em que se localizam os custos excessivos com consequente desenvolvimento de planos de ação para sua redução, como atividade cotidiana e permanente.			
45	Capacitação de pessoal	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	4	4
Conceito e conteúdo	Inclui: programa permanente de capacitação e de pessoal conduzido pela área gestora denominada gerência de educação.			
Estado	A empresa capacita as pessoas através de prática sistematizada.			
Ação	Capacitar as pessoas, em grupos bem estruturados, através de prática sistematizada e bem estabelecida com bom nível de sucesso.			
47	Benchmarking sobre custos e despesas	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		2	5	5
Conceito e conteúdo	Inclui: busca por informações em outras empresas do setor com respeito aos valores e distribuição dos custos.			
Estado	A empresa apenas acompanha os custos e despesas gerais que ocorrem em outras empresas de classe mundial.			
Ação	Buscar por informações em outras empresas do setor, de padrão mundial, com respeito não só aos valores, mas também como se distribuem os custos e despesas pelas diversas atividades, inclusive e principalmente nas de overhead e criar indicadores para a análise que promovam comparações e mostrem onde e porque ocorrem excessos.			
48	Estudo para concessão de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas	Intensidade da arma		
		Atual	Sugerida	Proposta
		3	5	5
Conceito e conteúdo	Avaliação do trade off entre volume das encomendas e desconto ao cliente.			
Estado	A empresa desenvolve estudo que determina o quanto pode conceder de desconto gradativo ao cliente pelo aumento gradativo de seus pedidos que leva em consideração fatores tangíveis e intangíveis dos custos e de benefícios para determinar o ponto ótimo de funcionamento, a partir do qual estabelece sua tabela de desconto.			
Ação	Empregar estudo baseado em técnicas confiáveis e atualizadas para melhoria do atual processo de concessão de desconto gradativo ao cliente pelo aumento gradativo de seus pedidos levando em consideração fatores tangíveis e intangíveis dos custos e de benefícios para determinar o ponto ótimo de funcionamento, a partir do qual estabelece sua tabela de desconto.			

Fonte: O autor.

APÊNDICE D

Intensidades propostas, com e sem desinvestimento, para as armas em cada estratégia competitiva de negócio e valores correspondentes dos focos e das dispersões para cada campo da competição

Nº e descrição da arma	Intensidade atual da arma	Esforço p/ intensificar	Estratégia I						Estratégia II						Estratégia III						Estratégia IV						Estratégia V							
			Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos				Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	
			1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º	1º				2º
			Relevância	Prazo de Entrega - B	Preço - A	Acesso ao atendimento - C	Relevância	Prazo de Entrega B	projeto do serviço- E	Preço - A	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Imagem institucional - H	Relevância	Prazo de Entrega - B	projeto do serviço- E	Qualidade do serviço - D	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Preço - A	Imagem institucional - H											
ARMAS DE ATENDIMENTO																																		
1	Canais para solicitação de coleta domiciliar.	4	1	R	I	R	4	4	0	R	R	I	5	5	1	R	R	R	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	I	R	5	5	1
2	Unidades responsáveis pela coleta domiciliar.	4	2	R	R	R	5	5	2	R	R	R	5	5	2	R	R	R	5	5	2	R	R	R	5	5	2	R	R	R	R	5	5	2
3	Veículos para coleta domiciliar.	3	4	R	R	R	5	5	8	R	S	R	4	4	4	R	R	R	5	5	8	R	S	R	5	5	8	R	R	R	R	5	5	8
4	Determinação de rotas para coleta e entrega	3	2	R	R	R	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	S	R	4	4	2	R	R	S	4	4	2	R	S	R	R	5	5	4
5	Rede de canais físicos de venda e distribuição e facilidade de acesso	3	4	R	I	R	4	4	4	R	R	I	5	5	8	R	R	R	5	5	8	R	R	R	5	5	8	R	R	I	R	5	5	8
6	Canais virtuais de acesso à empresa	4	1	R	I	R	4	4	0	R	R	I	5	5	1	R	R	R	5	5	1	R	R	R	5	5	1	R	R	I	R	5	5	1
7	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	3	4	I	R	R	3	3	0	I	R	R	3	3	0	I	S	R	3	2	0	I	R	S	3	3	0	I	S	R	R	3	3	0
8	Administração de vendas	4	2	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	S	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	S	4	2	0
9	Sistema de informações de vendas	4	1	S	I	I	4	4	0	S	I	I	4	3	0	S	I	S	4	3	0	S	I	I	4	3	0	S	I	I	S	4	3	0
10	Equipe técnica de vendas	3	4	S	I	S	3	3	0	S	I	I	3	3	0	S	S	R	3	3	0	S	I	S	3	3	0	S	S	I	R	3	3	0
11	Dimensionamento do número de atendentes	2	4	R	S	R	4	4	8	R	R	S	5	5	12	R	R	R	5	5	12	R	R	R	5	5	12	R	R	S	R	4	4	8
12	Financiamento ao cliente	3	2	I	R	I	3	2	0	I	I	R	3	2	0	I	S	I	3	2	0	I	I	S	3	2	0	I	S	R	I	3	3	0
13	Gestão de clientes inadimplentes	3	2	I	R	I	3	2	0	I	I	R	3	2	0	I	I	I	3	1	0	I	I	I	3	1	0	I	I	R	I	3	2	0
14	Recrutamento, seleção, treinamento e preparo do atendente nas lojas de serviço	4	2	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	R	S	4	3	0	S	S	R	4	3	0	S	R	S	S	4	4	0
15	Avaliação das habilidades do atendente e controle de desempenho empresarial	3	2	S	S	S	3	3	0	S	S	S	3	3	0	S	S	R	3	3	0	S	S	S	3	3	0	S	S	S	R	3	3	0
16	Política de estabilidade no emprego	5	2	S	S	S	5	3	0	S	S	S	5	3	0	S	S	R	5	3	0	S	S	S	5	3	0	S	S	S	R	5	3	0
17	Ambiente participativo	4	2	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	S	4	3	0
18	Conhecimento personalizado do cliente, adequação e uniformidade do atendimento	4	2	I	S	S	4	2	0	I	R	S	4	3	0	I	R	R	4	3	0	I	R	R	4	3	0	I	R	S	R	4	4	0
19	Automação do processo produtivo	3	4	R	R	I	5	5	8	R	R	R	5	5	8	R	R	I	4	4	4	R	R	R	5	5	8	R	R	R	I	5	5	8
20	Melhoramento contínuo do processo produtivo	2	4	R	R	I	5	5	12	R	R	R	5	5	12	R	R	I	4	4	8	R	R	R	5	5	12	R	R	R	I	5	5	12

APÊNDICE D

Intensidades propostas, com e sem desinvestimento, para as armas em cada estratégia competitiva de negócio e valores correspondentes dos focos e das dispersões para cada campo da competição (Cont.)

Nº e descrição da arma	Intensidade atual da arma	Esforço p/ intensificar	Estratégia I									Estratégia II									Estratégia III									Estratégia IV									Estratégia V								
			Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos				Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação														
			1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º	1º				2º	3º	4º											
			Prazo de Entrega - B	Preço - A	Acesso ao atendimento - C	Relevância	Prazo de Entrega B	projeto do serviço - E	Preço - A	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Imagem institucional - H	Relevância	Prazo de Entrega - B	projeto do serviço - E	Qualidade do serviço - D	Relevância	Prazo de Entrega - B	projeto do serviço - E	Qualidade do serviço - D	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Preço - A	Imagem institucional - H	Relevância	Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação																	
21	Estudo e padronização do trabalho	3	2	R	R	I	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	I	4	4	2	R	R	R	5	5	4	R	R	R	I	5	5	4													
22	Redução dos tempos inativos	4	2	R	R	I	5	5	2	R	S	R	4	4	0	R	I	I	4	4	0	R	S	I	4	4	0	R	I	R	I	4	4	0													
23	Controle de melhoria da qualidade	4	4	S	S	I	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	R	S	4	3	0	S	S	R	4	3	0	S	R	S	S	4	4	0													
24	Estruturação da rede logística	5	1	R	I	I	5	4	0	R	S	I	5	4	0	R	S	S	5	4	0	R	S	S	5	4	0	R	S	I	S	5	4	0													
25	Rede postal noturna	4	4	R	I	R	4	4	0	R	S	I	4	4	0	R	S	R	5	4	4	R	S	S	4	4	0	R	S	I	R	4	4	0													
26	Sistema de inteligência competitiva (no que se refere às ações do cotidiano)	4	1	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	I	4	1	0													
27	Pesquisa sobre as exigências, as necessidades, preferências, expectativas, anseios e requisitos dos clientes	4	1	I	I	I	4	1	0	I	R	I	4	2	0	I	S	S	4	2	0	I	R	S	4	2	0	I	S	I	S	4	2	0													
28	Marketing institucional	5	4	I	I	I	5	1	0	I	I	I	5	1	0	I	I	R	5	2	0	I	I	I	5	1	0	I	I	I	R	5	1	0													
29	Campanhas de vendas temáticas	4	1	I	I	I	4	1	0	I	S	I	4	2	0	I	I	I	4	1	0	I	S	I	4	2	0	I	I	I	I	4	1	0													
30	Marketing B2B	4	2	I	S	I	4	2	0	I	S	S	4	2	0	I	S	R	4	2	0	I	S	S	4	2	0	I	S	S	R	4	3	0													
31	Endomarketing	4	2	I	S	S	4	2	0	I	I	S	4	1	0	I	I	S	4	2	0	I	I	I	4	1	0	I	I	S	S	4	2	0													
32	Captação das tendências e monitoramento das novidades	5	2	I	I	S	5	1	0	I	R	I	5	2	0	I	S	S	5	2	0	I	R	S	5	3	0	I	S	I	S	5	2	0													
33	Sistema de acompanhamento da execução e de avaliação do desempenho do serviço	2	4	R	R	I	5	5	12	R	S	R	4	4	8	R	R	S	5	5	12	R	S	R	5	4	12	R	R	R	S	5	5	12													
34	Armas relacionadas com o sistema de rastreabilidade	4	4	R	S	I	4	4	0	R	R	S	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	S	R	5	5	4													
35	Equipe de projeto de desenvolvimento de serviços talentosa criativa	4	4	R	R	S	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	S	5	5	4	R	R	R	5	5	4	R	R	R	S	5	5	4													
36	Pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novas tecnologias vinculadas ao processo de execução do serviço.	4	2	S	I	S	4	3	0	S	R	S	4	4	0	S	R	I	4	3	0	S	R	R	4	3	0	S	R	I	I	4	4	0													
37	Customização do serviço	3	4	S	S	I	3	3	0	S	R	S	3	3	0	S	R	S	4	4	4	S	R	R	3	3	0	S	R	S	S	4	4	4													
38	Organização administrativa	4	2	S	R	S	4	4	0	S	S	R	4	3	0	S	S	S	4	4	0	S	S	S	4	3	0	S	S	R	S	4	3	0													
39	Ações para fortalecer a imagem institucional	5	4	I	I	I	5	1	0	I	I	I	5	1	0	I	I	R	5	2	0	I	I	I	5	1	0	I	I	I	R	5	1	0													
40	Governança corporativa e comportamento ético	4	2	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	R	4	2	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	R	4	2	0													

APÊNDICE D

Intensidades propostas, com e sem desinvestimento, para as armas em cada estratégia competitiva de negócio e valores correspondentes dos focos e das dispersões para cada campo da competição (Cont.)

Nº e descrição da arma	Intensidade atual da arma	Esforço p/ intensificar	Estratégia I									Estratégia II									Estratégia III									Estratégia IV									Estratégia V								
			Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos			Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação	Campos				Intensidade proposta 1	Intensidade proposta 2	Esforço implantação														
			1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º				1º	2º	3º	1º				2º	3º	4º											
			Prazo de Entrega - B	Preço - A	Acesso ao atendimento - C	Relevância	Prazo de Entrega B	projeto do serviço - E	Preço - A	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Imagem institucional - H	Relevância	Prazo de Entrega - B	projeto do serviço - E	Qualidade do serviço - D	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Preço - A	Imagem institucional - H	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Preço - A	Imagem institucional - H	Relevância	Prazo de Entrega - B	Qualidade do serviço - D	Preço - A	Imagem institucional - H															
40	Governança corporativa e comportamento ético	4	2	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	R	4	2	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	R	4	2	0													
41	Sistema de orçamento e controle	4	4	I	R	I	4	3	0	I	I	R	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	R	I	4	2	0													
42	Sistema de controle de custos dos serviços	2	4	I	R	I	4	3	8	I	S	R	4	2	8	I	I	I	4	1	8	I	S	I	4	1	8	I	I	R	I	4	2	8													
43	Planejamento de recursos humanos	4	2	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	4	3	0	S	S	S	S	4	3	0													
44	Recrutamento e seleção de pessoal	4	4	R	S	S	4	4	0	R	S	S	4	4	0	R	S	S	4	4	0	R	S	S	4	4	0	R	S	S	S	4	4	0													
45	Capacitação de pessoal	3	2	R	R	S	5	5	4	R	S	R	4	4	2	R	S	S	4	4	2	R	S	S	4	4	2	R	S	R	S	4	4	2													
46	Encarreamento e meritocracia	4	4	I	S	I	4	2	0	I	I	S	4	1	0	I	I	S	4	1	0	I	I	I	4	1	0	I	I	S	S	4	2	0													
47	Benchmarking sobre custos e despesas	2	4	I	R	I	3	4	4	I	I	R	2	2	0	I	I	I	2	1	0	I	I	I	2	1	0	I	I	R	I	2	2	0													
48	Estudo para concessão de descontos pelo aumento de volume das postagens das encomendas	3	2	I	R	I	3	4	0	I	I	R	3	2	0	I	I	I	3	1	0	I	I	I	3	1	0	I	I	R	I	3	2	0													
49	Política de autonomia	2	4	S	S	S	3	3	4	S	S	S	3	3	4	S	I	S	3	3	4	S	S	I	2	2	0	S	I	S	S	2	3	0													
Soma		176					202	157	88				202		86				202		93				202	147	91				203	163	90														
Contribuição para o foco				83	77	38	Poderio Comp			84	78	72				83	77	80				85	77	79	Poderio Comp			85	79	74	79																
Quantidade de armas relevantes				18	18	9				18	17	18				18	17	18				18	17	17				18	17	18	18																
Novo valor do Foco (Sem desinvestimento - Int Prop 1)				0,92	0,86	0,84			0,87	0,93	0,92	0,80				0,92	0,91	0,89				0,94	0,91	0,93			0,93	0,94	0,93	0,82	0,88																
Novo valor do Foco (Com desinvestimento - Int Prop 2)				0,91	0,83	0,84			0,86	0,92	0,85	0,70				0,90	0,86	0,72				0,92	0,84	0,87			0,88	0,93	0,93	0,74	0,73																
Contribuição para a dispersão				74	67	103				73	52	66				73	61	47				73	52	60				73	60	70	50																
Quantidade de armas irrelevantes				19	16	25				19	14	15				19	16	13				19	14	16				19	16	16	13																
Novo valor da Dispersão (Sem desinvestimento - Int Prop 1)				0,78	0,84	0,82				0,77	0,74	0,88				0,77	0,76	0,72				0,77	0,74	0,75				0,77	0,75	0,88	0,77																
Novo valor da Dispersão (Com desinvestimento - Int Prop 2)				0,39	0,48	0,58				0,34	0,31	0,53				0,32	0,34	0,43				0,31	0,27	0,29				0,41	0,40	0,56	0,58																
Aproveitamento				0,14	0,02	0,02				0,16	0,17	-0,08				0,15	0,14	0,17				0,18	0,16	0,18				0,18	0,18	-0,05	0,11																
Intensidade média		3,59					4,12					4,12							4,12					4,12						4,14																	
Número de armas semi relevantes				12	15	15				12	18	16				12	16	18				12	18	16				12	16	15	18																

