

"Um modelo híbrido para formulação da estratégia
competitiva de pequenas empresas
derivado da Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae e do
Modelo de Campos e Armas da Competição"

TANIA DE ALMEIDA MACRIANI

Outubro/2015

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TANIA DE ALMEIDA MACRIANI

**"UM MODELO HÍBRIDO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DE PEQUENAS EMPRESAS
DERIVADO DA FERRAMENTA DE GESTÃO AVANÇADA DO SEBRAE
E DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO"**

CAMPO LIMPO PAULISTA

Outubro/2015

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TANIA DE ALMEIDA MACRIANI

**"UM MODELO HÍBRIDO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DE PEQUENAS EMPRESAS
DERIVADO DA FERRAMENTA DE GESTÃO AVANÇADA DO SEBRAE
E DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO"**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para obtenção do título 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

Macriani, Tania de Almeida

Um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas derivado da *Ferramenta de gestão avançada do SEBRAE* e do modelo de *Campos e armas da competição* / Tania de Almeida Macriani. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof^o. Dr. José Luiz Contador

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

1. Estratégia competitiva. 2. Ferramentas estratégicas. 3. Teoria da competitividade. 4. Micro e pequenas empresas. I. Contador, José Luiz. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

**"UM MODELO HÍBRIDO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DE PEQUENAS EMPRESAS
DERIVADO DA FERRAMENTA DE GESTÃO AVANÇADA DO SEBRAE
E DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO"**

(Dissertação)

Tania de Almeida Macriani

23 de outubro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Jose Luiz Contador
(Presidente / Orientador - FACCAMP)

Professor Doutor Mário Sacomano Neto
(UFSCar)

Professor Doutor Manuel Meireles
(FACCAMP)

AGRADECIMENTOS

Sou muito feliz pela família e pelos amigos que tenho.

Sou feliz a cada novo dia ao lado do meu marido, do meu filho, sobrinhos, irmã e irmão, e dos meus queridos pais. Meu amor por vocês é incondicional.

Sou feliz pelos bons amigos que encontrei na vida e passaram a fazer parte da minha alegria e de minhas conquistas.

O Prof. Dr. José Luiz Contador é sem dúvida um destes amigos que ficará para sempre no meu coração e alvo da minha imensa gratidão: por sua sabedoria, por sua orientação e, acima de tudo, por sua postura humana e sensível, que me fez superar desafios e me deu a força necessária para a realização deste sonho.

Ficam expressos minha gratidão e carinho a todos os colegas de turma, em especial da minha querida amiga Olga.

Agradeço a todos os Professores: De Sordi, Vanderlei, Cida, Conejero, Djair, Takeshi, pelos ricos ensinamentos ao longo de todo o curso. Foram muitas aulas memoráveis.

Quero expressar meu reconhecimento ao profissionalismo e apoio de toda a equipe da Secretaria da FACCAMP: Talita Farias, Joice Bresciani, Bruna Albertini e Tatiane Esteves.

É fundamental agradecer ao Sebrae Nacional, pela permissão para realização deste trabalho; e aos gestores do Laboratório Alfa, pelo apoio durante todo o projeto de pesquisa.

Por fim, quero agradecer aos Professores Doutores Mário Sacomano Neto (UFSCar) e Manuel Meireles (FACCAMP) por aceitarem o convite de compor a banca examinadora e pelas importantes contribuições geradas, foi um privilégio poder contar com o apoio e conhecimento de vocês.

Muito obrigado meu DEUS pela honra de partilhar minha vida com pessoas tão especiais.

Tata, Verinha, Aline, Tia Izaurita, Isaura,
Dr. Antonio Carlos, Irmã Juvelina, Claudinha e Anderson,
o apoio de vocês foi essencial.

Cá e Léo vocês são a razão da minha vida!

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é testar a proposição de um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas, derivado da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae (FGA) e do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). Como resultado, espera-se que o modelo híbrido FGA/CAC evidencie-se numa ferramenta estratégica adequada às especificidades da pequena empresa e que contribua para o aumento de sua competitividade e, conseqüentemente, para a redução das taxas de mortalidade precoce. Estudos revelam que fatores de natureza estratégica tem papel preponderante para o encerramento das atividades dessas organizações. A necessidade de apoio para esses empreendimentos motivou o Sebrae Nacional a lançar a solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA). A metodologia utilizada pela solução FGA adota abordagens tradicionais da teoria da competitividade como Porter e RBV, buscando conciliar a estratégia de dentro para fora e de fora para dentro, estratégia emergente e deliberada. Está focada na melhoria da performance geral e do resultado das áreas funcionais das pequenas empresas. Não obstante aos resultados gerados pela solução FGA, a mesma apresenta lacunas e não pode ser considerada uma ferramenta para competitividade, o processo de geração da estratégia é não confere clareza sobre a estratégia adotada. Através da revisão da literatura, verificou-se que o modelo de Campos e Armas da Competição, parece ser o único modelo nacional de formulação de estratégias validado epistemologicamente e adequado à realidade das empresas brasileiras, apresentando vantagens em relação a outras abordagens da teoria da competitividade por ter absorvido os pontos positivos destas correntes e ter suprido suas deficiências. Vislumbrou-se assim a potencialidade de contribuição deste último no aperfeiçoamento e na operacionalização da solução FGA, apoiando sua aplicação e tornando mais clara a definição da estratégia competitiva de negócio e operacional. Dois métodos de pesquisa se destacam neste estudo: 1) a análise de conteúdo entre a solução FGA e o modelo CAC para proposição do modelo híbrido; e 2) o estudo de caso para aplicar e avaliar o modelo híbrido FGA/CAC. A limitação desta pesquisa reside no fato de ser um estudo de caso único, recomendando-se a realização de novos estudos por parte de outros pesquisadores.

Palavras chave: Estratégia Competitiva; Ferramentas Estratégicas; Teoria da Competitividade; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The general goal of this research is to test the proposition of a hybrid pattern for the small companies competitive strategy formulation. This hybrid pattern is created from the Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae (FGA) and the Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). As results, it is expected that the hybrid pattern FGA/CAC puts itself in evidence on an appropriate strategy tool for the small company specificities and also contributes for the competitiveness increase, consequently, for the early mortality taxes decrease. Studies reveals that strategic factors have major role for these companies activities end. The support necessity of these companies motivated Sebrae Nacional to launch the solution Ferramentas de Gestão Avançada (FGA). The method used by the solution FGA adopt traditional approach of the competitiveness theory as Porter and RBV, looking for conciliate the strategy from inside to outside and from outside to inside too. This method is focused on improve the general performance and the results of all small companies functional areas. Despite the generated results by FGA, this solution suffers from lack of some data and can't be considered a tool for competitiveness. The generation process of the strategy isn't clear about the adopted strategy. Through the literature review, the pattern Campos e Armas da Competição (CAC) was noticed. It seems to be unic authenticated scientifically national example of strategies formulation and the unic appropriate to the brazilian companies reality, showing advantages in relation with others approaches of the competitiveness theory, because it absorbed the positive points of the others patterns and supplied its failures. Thus the pattern Campos e Armas da Competição potential of contribute in the FGA operation and improve was noticed, supporting the solution implantation and making the business and operation competitive strategy definition clearer. Two research methods stood out on this study: 1) the critical and comparative analysis of the content among the solution FGA and the pattern CAC; 2) The research to test the integrated pattern FGA/CAC. This research project restriction is in the fact that it's a specific study, so the realization of new studies by others researchers is recommended.

Keywords: Competitive Strategy; Strategy Tools; Competitiveness Theory; Advanced Management; Micro and Small Companies.

REFERÊNCIAS INTERNAS

Com o intuito de conferir coesão ao texto deste estudo, foram adotadas referências cruzadas, Meireles (2005) relata que as referências internas permitem a exploração de um conceito ou item, enquanto Eco (1982) destaca que tal recurso demonstra a organização da obra, evitando repetir em demasia as mesmas coisas.

As referências estão expressas por colchetes []. Os capítulos são representados por um único dígito, na forma [n], os itens adotam a forma [n.p] e os subitens assumem a forma [n.p.q].

LISTA DE FIGURAS

Figura [01] - 5 Ps de Mintzberg para conceituação de estratégia.....	28
Figura [02] - Grupos e Escolas do Pensamento Estratégico.....	29
Figura [03] – Solução e Decisão x Problema de Lógica e Problema Estratégico.....	32
Figura [04] – Estratégia: Conteúdo e Processo.....	36
Figura [05] - Especificidades das Pequenas Empresas no Contexto Estratégico.....	40
Figura [06] – Especificidades da gestão da pequena empresa.....	47
Figura [07] – Especificidades das pequenas empresas e estratégia competitiva.....	50
Figura [08] – As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	51
Figura [09] – Redes de inteligência.....	62
Figura [10] – As Cinco Forças que Determinam a Rentabilidade da Indústria.....	65
Figura [11] – Três Estratégias Genéricas.....	67
Figura [12] – Cadeia de Valores Genérica.....	69
Figura [13] – A relação entre heterogeneidade, imobilidade,.....	73
Figura [14] – Perspectivas BSC para tradução da estratégia.....	76
Figura [15] – Relação Lógica – Cadeia “causa-efeito” nas perspectivas do BSC.....	78
Figura [16] – Mapa Estratégico – BSC.....	78
Figura [17] – Esquema Geral Modelo Campos e Armas da Competição.....	80
Figura [18] – Concepção de estratégia competitiva pelo modelo CAC.....	85
Figura [19] – Alinhamento estratégico pelas variáveis quantitativas do CAC.....	89
Figura [20] – Síntese do Modelo CAC.....	91
Figura [21] – Passos e etapas do modelo Campos e Armas da Competição.....	95
Figura [22] – Estrutura Geral da Solução FGA.....	100
Figura [23] – Etapas para Formulação do Plano Empresarial da solução FGA.....	102
Figura [24] – Plano Empresarial – <i>template</i> planilha excel.....	102
Figura [25] – Fase 3 – Gestão de Resultados – FGA.....	103
Figura [26] – Etapa de Análise – FGA.....	105
Figura [27] – Etapa de Formulação – FGA.....	110
Figura [28] – Tipologia de estratégia adotada pelo FGA.....	111
Figura [29] – Tela do Plano Empresarial: objetivos, estratégias e indicadores gerais.....	112
Figura [30] – Relação entre objetivos, estratégias e plano de ação – FGA.....	113
Figura [31] – Tela do Plano Empresarial: objetivos e estratégias funcionais.....	113
Figura [32] – Integração entre a formulação e a implantação.....	114

Figura [33] – Planos de Ação e Indicadores.....	116
Figura [34] –Tela do Plano Empresarial: Aplicação do BSC.....	116
Figura [35] –Tela do Plano Empresarial: Planos de Ação.....	117
Figura [36] –Tela do Plano Empresarial: Painel de Resultados.....	117
Figura [37] – Estratégias como meio.....	120
Figura [38] – Mapa estratégico para formulação de estratégia de negócio.....	125
Figura [39] – Comparativo: BSC, RBV, CAC, FGA.....	130
Figura [40] – Modelo híbrido FGA/CAC.....	146
Figura [41] – Passos para operacionalização do FGA.....	154
Figura [42] – Relatório de Autoavaliação MPE Brasil – Página 8 – Estratégias.....	206
Figura [43] – Relatório de Autoavaliação MPE Brasil – Página 9 – Indicadores.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro [01] – Cronologia e evolução da estratégia.....	26
Quadro [02] - Conceitos de Estratégia.....	27
Quadro [03] – Detalhamento das Escolas de Pensamento Estratégico.....	29
Quadro [04] – Tipologia de Estratégia baseada no Conteúdo.....	36
Quadro [05] – Cruzamento entre Conteúdo e Processo Estratégico.....	37
Quadro [06] - Classificação dos fatores associados à mortalidade.....	44
Quadro [07] – Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	52
Quadro [08] - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva.....	74
Quadro [09] – Significado de Competir em cada Campo da Competição.....	83
Quadro [10] – Alvo das Armas e campos da competição associados.....	88
Quadro [11] – A tese e as hipóteses para validação do modelo CAC.....	92
Quadro [12] – Critérios Sebrae – Pequenas Empresas Avançadas.....	98
Quadro [13] – Fases da solução FGA.....	100
Quadro [14] – Passos da etapa de análise – FGA.....	106
Quadro [15] – Passos da etapa de formulação – FGA.....	109
Quadro [16] – Passos da etapa de Integração e Implantação – FGA.....	115
Quadro [17] – Aplicabilidade e Analogias Propostas pelo CAC.....	121
Quadro [18] – Diretrizes do Modelo CAC para formulação de estratégia competitiva.....	126
Quadro [19] – Contraponto das Visões ou Escolas do Pensamento Estratégico.....	129
Quadro [20] – Mapa Bibliográfico FGA x CAC.....	134
Quadro [21] – Correspondências e Contribuições FGA/CAC.....	136
Quadro [22] – Dados Gerais do Laboratório Alfa.....	159
Quadro [23] – Objetivos Permanentes.....	168
Quadro [24] – Matriz Swot Laboratório Alfa.....	178
Quadro [25] – Par Produto/Mercado.....	181
Quadro [26] – Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 1.....	183
Quadro [27] – Lista das Armas de Competição do Laboratório Alfa – Versão Final.....	184
Quadro [28] - Matriz de Relacionamento das Armas aos Campos.....	188
Quadro [29] – Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 2.....	193
Quadro [30] – Diretrizes para a formulação da estratégia competitiva do negócio.....	195
Quadro [31] – Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 3.....	199
Quadro [32]– Recomendação sobre a intensidade das armas.....	200

Quadro [33] – Mapa Estratégico do Laboratório ALFA – Versão 3 – Final.....	205
Quadro [34] – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.....	209
Quadro [35] – Conciliação das armas com os objetivos estratégicos.....	215
Quadro [36] – Ações complementares para o objetivo estratégico 1.....	215
Quadro [37] – Ações complementares para o objetivo estratégico 2.....	216
Quadro [38] – Ações complementares para o objetivo estratégico 3.....	217
Quadro [39] – Ações específicas para o objetivo estratégico 4.....	217
Quadro [40] – Painel de Resultados.....	218
Quadro [41] – Estratégia adequada e as especificidades da pequena empresa.....	229

LISTA DE TABELAS

Tabela [01] - Importância das micro e pequenas empresas no mundo.....	43
Tabela [02] – Narrativas analíticas em análise organizacional.....	55
Tabela [03] - Resultados dos testes t e dos coeficientes de correlação de Pearson	93
Tabela [04] – Tabulação Questionário NR 01.....	165
Tabela [05] - Evolução do Mercado de Medicina Suplementar.....	171
Tabela [06] – Cálculo da Intensidade Média das Armas, Foco e Dispersão.....	191
Tabela [07] - Novo Foco e Dispersão para cada campo.....	201
Tabela [08] – Recomendação sobre a intensidade de uma mesma arma em três campos.....	202
Tabela [09] - Relevância da Armas da Competição do Laboratório Alfa.....	203
Tabela [10] - Cálculo do Foco Conjunto e da Dispersão Conjunta do Laboratório Alfa.....	203
Tabela [11] – Avaliação do Modelo Híbrido FGA/CAC pelos Gestores do Laboratório Alfa.....	219

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico [01] - Valor agregado pela MPE na economia brasileira.....	42
Grafico [02] - Taxa de sobrevivência e mortalidade das empresas de São Paulo.....	43
Gráfico [03] - Beneficiários de planos privados de assistência à saúde.....	172

SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CAC	Modelo Campos e Armas da Competição
FEA	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
FGA	Ferramenta de Gestão Avançada
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPES	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource Based View</i> - Visão Baseada em Recursos (VBR, VRIO, VRIN)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

[1] INTRODUÇÃO	19
[1.1] Preâmbulo	19
[1.2] Problema de pesquisa	21
[1.3] Objeto e objetivos	21
[1.4] Limitações do estudo	22
[1.5] Justificativa e contribuição científica	23
[1.6] Papel e ética do pesquisador.....	24
[1.7] Organização do texto.....	24
[2] REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
[2.1] Conceitos de estratégia.....	25
[2.1.1] Escolas do pensamento estratégico.....	29
[2.1.2] Estratégia: problema, solução, decisão e lógica.....	30
[2.1.3] Tipologia de estratégia.....	33
[2.2] Micro e pequena empresa: uma visão geral.....	38
[2.2.1] Especificidades da empresa de pequeno porte.....	39
[2.2.2] Representatividade econômica da micro e pequena empresa.....	41
[2.2.3] Sobrevivência e mortalidade dos pequenos negócios.....	43
[2.2.4] As especificidades e sua influência nas escolhas estratégicas.....	45
[2.2.5] Formulação de estratégia na micro e pequena empresa.....	49
[2.3] Vantagem competitiva.....	51
[2.4] Correntes de pensamento sobre a organização e competitividade.....	54
[2.4.1] Teorias organizacionais, estratégias e universo das pequenas empresas.....	55
[2.4.2] As perspectivas de redes e campos.....	59
[2.4.3] O pensamento de Porter – Escola da Organização Industrial.....	64
[2.4.4] A escola da Visão Baseada em Recursos – RBV.....	70
[2.5] O Modelo BSC – <i>Balanced Scorecard</i>.....	74
[2.6] O Modelo Campos e Armas da Competição (CAC).....	78
[2.6.1] Conceituação de campo, arma e alvo da competição.....	79
[2.6.2] A aplicação do modelo de campos e armas da competição.....	84
[2.6.3] O modelo CAC e a concepção da estratégia competitiva.....	85
[2.6.4] Determinação do conjunto das armas da competição.....	86
[2.6.5] As variáveis quantitativas do modelo CAC e o alinhamento estratégico.....	88

[2.6.6] Validação do modelo de CAC.....	92
[3] OBJETO DE ESTUDO: A SOLUÇÃO FGA.....	95
[3.1] O papel do Sebrae no apoio às Micro e Pequenas Empresas.....	96
[3.2] A solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA).....	97
[3.2.1] Público-alvo.....	97
[3.2.2] Pilares da solução FGA.....	99
[3.2.3] Estrutura da solução FGA.....	99
[3.3] Fundamentação teórica: operacionalização e aperfeiçoamento da Solução FGA.....	104
[3.3.1] As etapas do processo de formulação de estratégias pela solução FGA.....	104
[3.3.2] As etapas do processo de formulação de estratégias pelo modelo CAC.....	121
[3.3.3] Justificativa para operacionalização do FGA através do modelo CAC.....	128
[3.3.4] Proposição de um modelo híbrido FGA/CAC.....	133
[4] METODOS.....	149
[4.1] Método de Pesquisa.....	149
[4.2] Técnicas de Coleta e Análise de Resultados.....	151
[4.3] Procedimentos metodológicos por objetivo.....	152
[5] RESULTADOS: APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO A UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E AVALIAÇÃO DE SUA EFICIÊNCIA.....	158
[5.1] Estudo de Caso Laboratório Alfa.....	158
[5.1.1] Caracterização do Laboratório Alfa.....	158
[5.1.2] Estratégia Competitiva do Laboratório Alfa definida pelo FGA.....	164
[5.1.3] Aplicação do Modelo híbrido FGA/CAC no Laboratório Alfa.....	165
[5.2] Avaliação do Modelo híbrido FGA/CAC pelos gestores do Laboratório Alfa.....	219
[6] CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	222
[6.1] Conclusões.....	222
[6.2] Considerações Finais.....	231
[6.3] Recomendações.....	232
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	234
APÊNDICES.....	241

[1] INTRODUÇÃO

[1.1] Preâmbulo

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm papel significativo no desenvolvimento nacional, dados de julho de 2014 do Sebrae Nacional e da FGV (Fundação Getúlio Vargas) indicam que as mesmas já representam 27% do PIB brasileiro, tendo agregado R\$ 696 bilhões à economia em 2013. O Portal Brasil, site oficial do governo federal informa que 99% das empresas nacionais são de micro ou pequeno porte.

No entanto, estudos do Sebrae Nacional (2013) e do Sebrae-SP (2008) revelam que a taxa de mortalidade destes negócios têm oscilado em torno de 24% a 27% para empresas com até dois anos de atividade, chegando a 64% para aquelas com mais de seis anos, no item [1.5] veremos o custo social do fechamento precoce destas empresas.

Ferreira et al. (2012) realizaram um estudo com empresas na cidade de São Paulo, com representatividade estatística, para analisar quantitativa e qualitativamente as causas associadas à mortalidade prematura das micros e pequenas empresas. O estudo revela que:

“Como principal resultado, pode-se destacar que os **fatores associados à mortalidade são preponderantemente de natureza estratégica**, o que contraria o senso comum que professa a insuficiência de recursos como principal motivador da falência das pequenas empresas”. (FERREIRA et al., 2012, grifo nosso).

A presente pesquisa aborda a proposição de uma ferramenta para formulação de estratégias voltadas às especificidades das pequenas empresas, capaz de contribuir para o aumento de competitividade e, conseqüentemente, para a redução das taxas de mortalidade precoce destes empreendimentos.

Competitividade que torna-se crucial com os desafios do fenômeno da globalização, iniciado na década de 1970. O cenário passa a ser de concorrência acirrada, turbulências e de incertezas, tanto para grandes quanto para pequenas empresas. Nonaka e Takeuchi (2003, p. 5), apoiados em autores como Drucker, Toffler, Brian, Quin e Rich, classificam esta fase como “a chegada de uma nova economia” ou “sociedade do conhecimento”.

Grandes empresas passam a adotar linhas ou escolas de planejamento. Elaboram estratégias que julgam mais adequadas aos seus negócios na busca de maior competitividade. A criação do conhecimento é o passaporte para a obtenção de vantagens competitivas, o aprendizado se converte em produtos, serviços, inovação e estratégias (JULIEN, 2010).

Mas, e as micros e pequenas empresas, em particular as brasileiras, foco desta pesquisa? Como fazem para buscar conhecimento? Conseguem formular estratégias para competir num ambiente global, mutável e de intensa concorrência? Conseguem interagir com

estes constructos, processos, técnicas, métodos, modelos e pensamentos adotados por grandes empresas?

Raymundo, Contador, Contador (2013) argumentam que não, as “técnicas e modelos tradicionais não têm facilitado a elaboração de estratégias competitivas” por parte das empresas de micro e pequeno porte, (...) “há alguns anos, somente as empresas de médio e, principalmente, as de grande porte, formulavam estratégias para competição”.

A necessidade de apoio para estes empreendimentos, motivou e motiva o Sebrae a lançar programas de fomento a estas organizações que são seu público-alvo, para gerar conhecimento, estimular melhores práticas, desenvolver a capacidade de gestão dos negócios.

Um em especial, denominado Sebrae Mais – Programa Sebrae para Empresas Avançada desenvolveu a solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA). Esta solução, foi lançada em maio de 2009, destinada às empresas de pequeno porte que já tivessem superado os dois primeiros anos de sobrevivência e objetivassem a implantação de modelos avançados de gestão empresarial, o aumento de competitividade e a mudança de patamar, buscando forte evolução no seu crescimento e resultados.

A metodologia utilizada pela solução FGA baseia-se nas obras de Fernandes e Berton (2005; 2012), as quais utilizam as abordagens de Porter (Estratégias Competitivas), de Barney (*Resource Based View-RBV*), e Norton e Kaplan (*Balanced Score Card-BSC*), num processo estratégico que, segundo os autores, busca conciliar estratégia deliberada (prescritiva) e emergente, estratégia de fora para dentro e de dentro para fora, competências, resultados e aprendizado.

A solução FGA adota, assim, abordagens tradicionais do pensamento estratégico como base referencial.

Um ano antes do lançamento da solução FGA pelo Sebrae Nacional, Contador (2008a) publica a obra Campos e Armas da Competição (CAC), um modelo que, segundo o autor, foi “construído de acordo com a realidade empresarial brasileira”, destinado a propor medidas de ampliação do grau da competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia operacional e sua estratégia de negócio, podendo ser aplicado a empresas de qualquer porte. O modelo CAC, que atualmente soma vinte e cinco anos de pesquisas, foi proposto como uma “alternativa ao modelo de estratégia competitiva de Michael Porter; à Visão Baseada em Recursos (RBV)”. Com relação ao BSC, o modelo CAC apresenta a vantagem de ser um modelo voltado ao ambiente competitivo, além de facilitar o alinhamento entre a estratégia operacional e a de negócio, o que requer considerável esforço no BSC.

Contribuir para o aumento da competitividade das pequenas empresas brasileiras, por meio da formulação de estratégias (primeiro pilar) operacionalizando a solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae - FGA (segundo pilar) através do Modelo Campos e Armas da Competição- CAC (terceiro pilar), motivou esta pesquisa, que visa propor, aplicar e avaliar um modelo híbrido FGA/CAC como uma ferramenta estratégica adequada às especificidades das pequenas empresas brasileiras.

Esta constatação vem da experiência da autora, que atuou como consultora credenciada do Sebrae-SP na aplicação da solução FGA e que, ao tomar conhecimento da obra de Contador (2008a), vislumbrou a potencialidade de contribuição do modelo Campos e Armas da Competição na operacionalização da Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae Nacional, apoiando sua implantação e tornando mais clara a definição da estratégia competitiva para empresas de pequeno porte.

Esta pesquisa espera contribuir para a literatura acadêmica, em especial aos estudos sobre ferramentas estratégicas no âmbito dos pequenos negócios.

[1.2] Problema de pesquisa

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) pode contribuir para o aperfeiçoamento e operacionalização da solução Ferramentas de Gestão Avançada do Sebrae (FGA), facilitando sua aplicação e conferindo clareza à estratégia competitiva adotada por empresas de pequeno porte?

[1.3] Objeto e Objetivos

Diante do problema de pesquisa exposto, serão apresentados na sequência o objeto e objetivos deste estudo.

[1.3.1] Objeto

O objeto deste estudo é a solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae.

[1.3.2] Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é testar a proposição de um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas, derivado da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae e do Modelo de Campos e Armas da Competição.

[1.3.3] Objetivos específicos

Derivam do objetivo geral os seguintes objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Apresentar a solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA).

Objetivo específico 2: Verificar os pontos de convergências entre a solução FGA e o modelo CAC e as possíveis lacunas da solução FGA que possam ser aperfeiçoadas pelo modelo CAC através da análise de suas etapas.

Objetivo específico 3: Desenvolver um modelo híbrido FGA/CAC que apoie a operacionalização da solução FGA e imprima clareza à decisão da estratégia competitiva adotada por pequenas empresas.

Objetivo específico 4: Aplicar o modelo híbrido FGA/CAC numa empresa de pequeno porte, para testar sua operacionalização, submetendo-o ao Laboratório Alfa, empresa participante do primeiro grupo da solução FGA.

Objetivo específico 5. Avaliar se o modelo híbrido FGA/CAC evidenciou-se numa ferramenta facilitadora para a elaboração de estratégia competitiva, colhendo a opinião dos gestores do Laboratório Alfa.

[1.4] Limitações do estudo

A fundamentação que sustenta a proposição do modelo híbrido FGA/CAC está focada nas abordagens de PORTER, RBV e BSC, por formarem a base teórica da solução FGA, conforme citado no item [1.1], por terem relação direta com o modelo Campos e Armas da Competição.

Foge do limite desta pesquisa aprofundar a investigação e a comparação com outros modelos existentes. A base teórica da solução FGA utiliza as principais correntes de formulação estratégica referenciadas na academia.

Campos e Armas da Competição parece ser o único modelo nacional de formulação de estratégias validado epistemologicamente, razão pela qual este estudo restringiu-se à comparação da solução FGA com o modelo CAC para proposição de um modelo híbrido que possa contribuir para o aumento da competitividade das pequenas empresas brasileiras.

Outra limitação da pesquisa vem do fato de se utilizar apenas uma empresa para testar o modelo híbrido (aplicar e avaliar). A escolha da empresa se deu por conveniência, mas deve-se salientar que possui relevância, pois essa empresa (Laboratório Alfa, de pequeno porte) participou do primeiro grupo da solução FGA no estado de São Paulo, tendo obtido excelentes resultados com a aplicação desta solução. Assim, embora única, parece uma escolha adequada para testar o modelo.

A solução FGA está ativa nos estados do Amazonas, Ceará, Mato Grosso, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. No estado de São Paulo foi aplicado apenas em 2009 e 2010, em dez empresas, duas conduzidas por esta pesquisadora.

[1.5] Justificativa e contribuição científica

Ferreira et al. (2012) afirmam que o “o vigor da economia de vários países tem origem no sucesso de pequenas empresas”.

A representatividade das MPEs na economia brasileira, apontada no item [1.1], e que será melhor detalhada no item [2.2.2], justifica iniciativas que contribuam para sua sobrevivência, consolidação e aumento de competitividade.

Estudar e disponibilizar ferramentas estratégicas, adequadas à realidade dos pequenos negócios brasileiros, gera contribuições para as empresas, para o incremento da economia, para a redução do impacto social oriundo da mortalidade precoce, e para a literatura acadêmica:

- **para as empresas**, à medida que auxilia na sua sobrevivência e consolidação, na profissionalização da gestão, na busca de um desempenho superior e no aumento de sua competitividade, uma vez que a falta de estratégia e/ou a estratégia intuitiva são causas importantes da mortalidade precoce (LEONE, 1999; CONTADOR 2007; SEBRAE-SP, 2008; FERREIRA et al, 2012);
- **para a economia**, uma vez que as MPEs agregam valor significativo ao PIB. Em 2013 geraram R\$ 696 bilhões de reais (SEBRAE e FGV, julho 2014, p.53);
- **para a redução do custo social**, em função dos prejuízos gerados com a mortalidade das MPEs. Em 2006 a perda financeira total com fechamento apenas de empresas paulistas representou R\$ 15,7 bilhões de reais (SEBRAE-SP, 2008, p. 67)

- **para a literatura acadêmica:** pela carência de estudos e teorização sobre as MPEs. Segundo Reed (2012, p.64):

“a criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que eles derivam.”

Segundo Contador (2007):

“Quanto à estratégia das MPEs, uma das críticas mais severas é que não há contextualização das metodologias e técnicas de planejamento para as necessidades das MPEs” (GOLDE 1986; BENZE e ESCRIVÃO FILHO, 2003)

[1.6] Papel e ética do pesquisador

A pesquisadora atua na área de consultoria empresarial há dezoito anos. Prestou serviços ao Sistema Sebrae, como consultora credenciada, desde o início dos anos 2000. Atuou como consultora do Sebrae na solução Ferramenta de Gestão Avançada entre 2009 e 2010, tendo aplicado esta solução no Laboratório Alfa.

Após a conclusão do cronograma de atividades da solução FGA no Laboratório, e, como não foi mais disponibilizada no estado de São Paulo, a pesquisadora, prestou serviços de consultoria diretos para o Laboratório Alfa até o ano de 2011.

O conhecimento da solução FGA e da realidade do Laboratório possibilita à pesquisadora uma visão técnica do problema de pesquisa.

Durante a pesquisa, todos os cuidados serão tomados para uma avaliação imparcial da solução FGA e do modelo CAC, e para não ocorrer nenhum tipo de influência juntos aos gestores do Laboratório na opinião sobre a eficiência do modelo híbrido FGA/CAC.

[1.7] Organização do Texto

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos.

No capítulo [2] será realizada uma revisão bibliográfica sobre micro e pequenas empresas, estratégias e correntes de pensamento sobre competitividade com o objetivo de reunir os principais conceitos que serão utilizados ao longo do trabalho.

O capítulo [3] refere-se ao objeto de estudo: a solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA). Nesta seção serão apresentadas a caracterização do Sebrae e da solução Ferramentas de Gestão Avançada (objeto desta pesquisa). Na sequência serão detalhadas as etapas do processo de formulação de estratégias pela solução FGA, as etapas do processo de

formulação de estratégias pelo modelo de Campos e Armas da Competição, compondo assim a fundamentação teórica e as justificativas de operacionalização da solução FGA através do modelo CAC. Finalizando a seção, será proposto um modelo híbrido FGA/CAC.

No capítulo [4] será apresentada a metodologia da pesquisa e os procedimentos metodológicos para o alcance de cada objetivo específico proposto por este estudo, a forma de coleta de dados e os instrumentos utilizados para aplicação do modelo híbrido FGA/CAC.

No capítulo [5] será apresentado estudo de caso do Laboratório Alfa, empresa escolhida para testar a aplicação do modelo híbrido FGA/CAC. Será apresentado passo a passo como se deu o processo de formulação da estratégia no Laboratório. Embora não faça parte do problema de pesquisa propor alterações ou aperfeiçoamentos na etapa de implantação e aprendizagem da estratégia, será demonstrado como o modelo híbrido FGA/CAC mantém a sinergia com a fase de implementação e controle da solução FGA. Para finalizar este capítulo será apresentada a avaliação dos gestores sobre a eficiência do mesmo.

No capítulo [6] serão apresentadas as conclusões da presente pesquisa, suas contribuições, considerações gerais e as recomendações de novos estudos.

[2] REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por finalidade reunir os principais conceitos que apoiam o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. Descreve o pensamento dos principais autores sobre estratégia. Retrata as micros e pequenas empresas a partir de suas classificações, especificidades, taxas de sobrevivência e importância, aborda a formulação da estratégia no âmbito das pequenas empresas. Discorre sobre o conceito de vantagem competitiva e as correntes de pensamento sobre a organização e a competitividade. Procura, assim, construir uma base conceitual para o debate sobre a adequação de ferramentas estratégicas voltadas às pequenas empresas.

[2.1] Conceitos de estratégia

Vários artigos científicos, dissertações, teses e livros que necessitam definir estratégia para balizar o referencial teórico de suas pesquisas e obras indicam que o conceito de estratégia historicamente deriva do meio militar e veio permear a gestão empresarial.

Neumann (2009, p.39) apresenta uma cronologia da evolução da estratégia do primórdio da humanidade até o século XX, o qual está representado no Quadro [01]. Nesta cronologia, é interessante mencionar que ocorre uma importante transformação na forma de pensar sobre a empresa, do pensamento do planejamento estratégico para o planejamento para a competitividade, rompimento este que surge com Porter no final dos anos de 1970. A grande diferença entre ambos está no fato do primeiro considerar apenas duas entidades (empresa e mercado), enquanto que no segundo, introduz-se uma terceira entidade, a concorrência.

Quadro [01] – Cronologia e evolução da estratégia

Período	Estrategistas	Principais Características
Primórdios da Humanidade	O homem (os primeiros seres primitivos do planeta)	A primeira e verdadeira estratégia motivada por um ato de sobrevivência e praticada por um grupo de caçadores na conquista de caça de outro grupo (HENDERSON,1984).
Antigüidade (Século IV a.C.)	General chinês Sun Tzu	Tratado Arte da Guerra, escrito por Sun Tzu sobre a aplicação militar e como dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo. “É de suprema importância na guerra atacar a estratégia de seu inimigo” (TZU, 2007).
Século V a.C.	Péricles (450 a.C.), o fundador da democracia.	Conduzir a estratégia nas áreas de liderança, administrativa, oratória e poder (CAMARGOS; DIAS, 2003; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).
330 a.C.	Alexandre, O Grande,	Empregar as táticas da estratégia, vencendo o oponente e criando um sistema unificado de governança (CAMARGOS; DIAS, 2003).
202 a.C.	Públio Cornélio Cipião, o Africano.	Cipião ousa numa estratégia e derrota Aníbal Barca, de Cártago, atacando base e fonte de suprimentos do inimigo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).
102-44 a.C.	Júlio César, o Imperador de Roma.	Júlio César usava as técnicas de manipulação para estar no poder como sua principal estratégia. (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Considerado um general bem-sucedido e político ambicioso, usou a campanha multimídia para influenciar a opinião pública (YENE, 2002).
Século XVI a XVIII	Século XVI, Nicolau Maquiavel Século XVIII, Frederico, O Grande, da Prússia.	Maquiavel influencia o comportamento dos negócios e políticos com a obra o Príncipe, que ressalta o papel do principal executivo (MAQUIAVEL, 1976). Percepção dos princípios matemáticos, ao examinar sucessos com pequenos exércitos bem treinados de Frederico que ao final do século XVIII foram abatidas pelo exército de Napoleão (CARVALHO; LAURINDO, 2007).
Século XVIII	Napoleão Bonaparte e Von Clausewitz	Napoleão empregava a estratégia militar nessa época, que consistia no enfraquecimento do ânimo e da disposição do inimigo (LOPES, 1978). Clausewitz (1780-1831) estudou os sucessos napoleônicos, com a sua obra “Da guerra”, que foi usada em academias militares e na literatura voltada aos negócios desde 1970 (CLAUSEWITZ, 1996).
Década de 50	Selznick	Autor publica <i>Leadership in Organization</i> e concebe a formação estratégica como a adaptação essencial entre as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas (SELZNICK,1957).
Década de 60	Levitt	Autor contribui com <i>Marketing Myopia</i> na medida em que considera o negócio como ponto de partida do processo do planejamento (LEVITT, 1960).
Década de 60	Chandler	A aplicação efetiva de uma estratégia na organização requer um alinhamento da estrutura, sendo a estratégia a determinação de objetivos e metas de longo prazo, e

		a adoção de cursos de ação, associados aos recursos para realizar seus objetivos. (CHANDLER, 1962).
Década de 60	Steiner	Autor publica <i>Top Management Planning</i> , que passa a ser um referencial para as empresas sobre a formulação de estratégias empresariais (STEINER, 1969).
Décadas de 60/70	Ansoff	Autor publicou <i>Corporate Strategy</i> , no qual descreveu o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial (ANSOFF, 1977).
Década de 70	Steiner	A estratégia é a futuridade das decisões correntes da organização (STEINER, 1979).
Décadas de 70/80/90	Porter	Definida como um plano geral para uma empresa diversificada e competitiva (PORTER, 1999). Dá origem à Era da Competitividade
Década de 90	Henderson	A capacidade da firma em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (HENDERSON, 1998).
Década de 90	Kaplan e Norton	Embora não seja um modelo de competitividade, mostra a importância do alinhamento estratégico para não comprometer o desempenho, a perda de oportunidades e o desperdício de recursos na implementação bem sucedida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1996).
Década de 2000	Contador	Mostra como alinhar a estratégia operacional à de negócio na formulação de estratégia competitiva de empresas

Elaboração: a autora, adaptado de Neumann (2009, p.39) – Cronologia e evolução da estratégia

Oliveira (2010) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”. O autor reúne algumas definições clássicas sobre estratégia, conforme ilustra o Quadro [02].

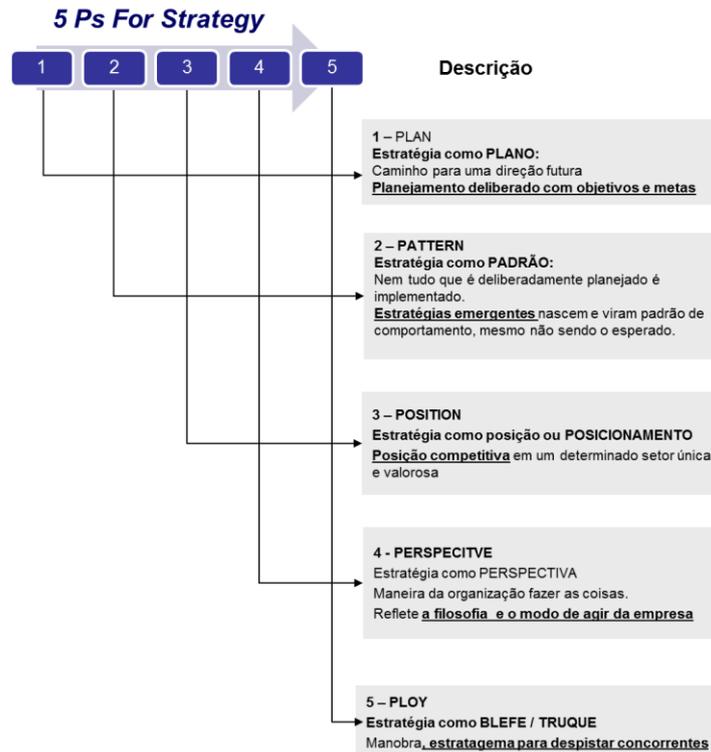
Quadro [02] - Conceitos de Estratégia

Conceito	Autor
Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa	Von Neumann e Morgestern, 1947, p.79
Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser seguido em determinado período de tempo	Simon, 1971, p.79
Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa	Rumelt, 1974, p.28
Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida	Mintzberg, 1983, p.9
Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria	Porter, 1985, p.21
Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa	Ansoff, 1990, p.93
Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso	Quinn, 1992, p.5

Elaboração: a autora, adaptado de Oliveira (2010, p. 183-185)

Mintzberg (1987, p.11-23) propõe uma conceituação de estratégia através de “5ps” ilustrados e detalhados na Figura [01].

Figura [01] - 5 Ps de Mintzberg para conceituação de estratégia



Fonte: a autora - Adaptado de Mintzberg (1987, p. 11-23) e Migliato (2004, p.32-33)

Fernandes e Berton (2005; 2012), autores da obra que originou a solução FGA adotam a seguinte definição de estratégia:

“Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Fernandes e Berton (2005; 2012) chamam a atenção para a “sopa terminológica” utilizada por diferentes autores, destacam que “não há consenso universal para as definições empregadas na área de estratégia”.

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel, no final da década de 90, publicam a obra *Safári de Estratégia*, motivados justamente pela pesquisa das diferentes visões estratégicas, num esforço para ordenar os conceitos e clarificar convergências e divergências.

[2.1.1] Escolas do pensamento estratégico

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) agrupam as diferentes visões estratégicas em três grupos e dez escolas. Tratam a estratégia como um elefante partindo de uma fábula com cegos. Utilizam como analogia as partes do elefante para definir as escolas ou diferentes visões estratégicas e o elefante em si como a estratégia, o todo, que de forma complexa é muito mais que a soma das partes.

A Figura [02] apresenta os grupos e escolas e seus respectivos focos ou preocupação central.



Fonte: elaborada pela autora com base em Mintzberg Ahsstrand e Lampel (2000)

Para cada escola, Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) discorrem sobre suas perspectivas, limitações e contribuições. Esta pesquisa não tem como objetivo apresentar uma visão aprofundada de cada escola, apenas enumerá-las para demonstrar as bases da solução FGA, como será abordado no capítulo [3]. No Quadro [03] estão relacionadas como cada escola aborda a formulação estratégica.

Quadro [03] – Detalhamento das Escolas de Pensamento Estratégico

ESCOLA:	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO:
Escola do <i>Design</i>	Um processo de Concepção;
Escola do Planejamento	Um processo Formal;
Escola do Posicionamento	Um processo Analítico;
Escola Empreendedora	Um processo Visionário;

Escola Cognitiva	Um processo Mental;
Escola de Aprendizado	Um processo Emergente;
Escola do Poder	Um processo de Negociação;
Escola Cultural	Um processo Coletivo;
Escola Ambiental	Um processo Reativo;
Escola de Configuração	Um processo de Transformação

Fonte: a autora, adaptado de Mintzberg Ahsstrand e Lampel (2000)

Estas dez escolas são amplamente reconhecidas e citadas no mundo empresarial e acadêmico. No entanto, não são aceitas em caráter unânime e nem tão pouco rejeitadas sistematicamente pelos estrategistas, conforme destaca Vasconcelos (2001) em sua visitação à obra de Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), quando relata o estudo feito com executivos ligados ao processo de formulação de estratégia tanto de grandes e médias empresas quanto de empresas de pequeno porte.

Pensando no objetivo geral desta pesquisa, item [1.3.2], que é testar a proposição de um modelo híbrido para formulação de estratégia competitiva de pequenas empresas, não há como afirmar de qual escola o processo de formulação de estratégias proposto por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) mais se aproxima das pequenas empresas.

A obra de Fernandes e Berton (2005; 2012) e, conseqüentemente a solução FGA, busca conciliar cinco destas escolas estratégicas propostas por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), conciliando a abordagem emergente e deliberada, conforme será abordado no capítulo [3], que tratam do objeto de estudo desta pesquisa e da fundamentação teórica para proposição do modelo híbrido FGA/CAC.

Terence (2008) argumenta que o processo de criação de estratégias para pequenas empresas tanto pode reunir aspectos emergentes como deliberados, e em alguns casos podem ser usados concomitantemente, apoiando-se nos estudos de Fletcher e Harris (2002). A autora ainda destaca ser uma “visão míope e reducionista” condicionar o processo de formulação de estratégia centrado em apenas uma escola.

[2.1.2] Estratégia: problema, solução, decisão e lógica

Zaccarelli (2000, p. 59) afirma: “tratar a estratégia como um problema é uma questão fundamental (...) a definição do problema de estratégia deve considerar prioritariamente de que maneira o estrategista começa a trabalhar”.

O pesquisador acredita que “um problema bem formulado está meio resolvido”, criticando a postura dos “estrategistas” que focam no objetivo final da estratégia (sobrevivência, liderança de mercado, crescimento, dentre outros) sem entender onde o problema começa.

Justifica assim seu pensamento:

“(…) não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu errado (...) existem estratégias bem trabalhadas – usando todas as informações disponíveis – e outras mal trabalhadas. A estratégia pode ser bem-feita, mas dar errado. **Para que uma estratégia seja bem trabalhada, é necessário deixar claro o problema do estrategista.** (ZACCARELLI, 2000, p. 55, grifo nosso)

Contador (2008a) também aborda a estratégia como um problema, enumerando os seguintes aspectos:

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

Contador (2008a, p.31, grifo nosso) concorda com a argumentação de Zaccarelli (2000) de que “não existe estratégia certa ou errada”, mas ressalta que **“a empresa deve envidar esforço intelectual na concepção de uma estratégia que alta probabilidade de dar certo”**

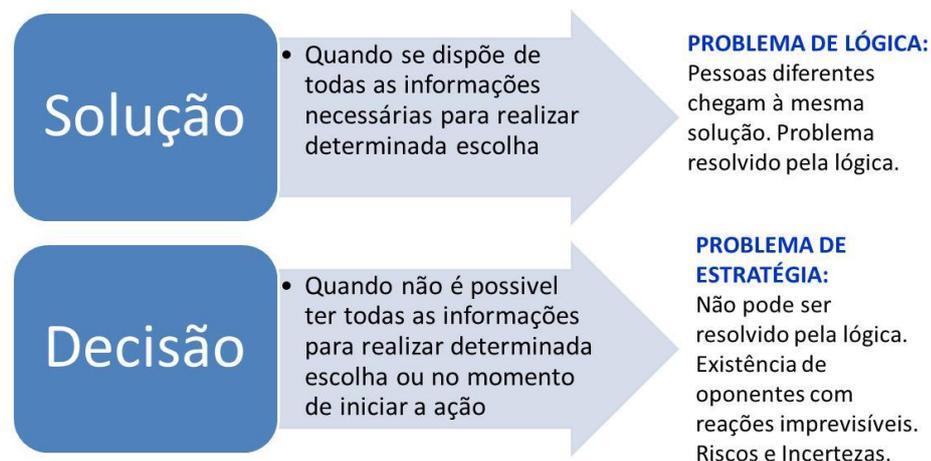
Contador (2008a, p.31) destaca as características de uma estratégia adequada:

- ter efeitos duradouros no tempo;
- compreender parcela significativa dos recursos da empresa, recursos humanos, financeiros e materiais;
- impactar a empresa e seu ambiente socioeconômico;
- orientar o desenvolvimento da empresa;

- estabelecer diretrizes para as decisões;
- ser viável e compatível com os recursos disponíveis; e
- possuir um grau de risco aceitável.

Zaccarelli (2000) e Contador (2008a) concordam que existem diferenças entre decisão e solução, problema de lógica e problema de estratégia.

Figura [03] – Solução e Decisão x Problema de Lógica e Problema Estratégico



Fonte: a autora com base em Contador (2008a, p. 31) e Zaccarelli (2000, p. 42-49)

Zaccarelli (2000, p. 60-61) indica que grande parte dos problemas que ocorrem numa empresa são problemas de passagem, em outras palavras, o problema de estratégia visa a passagem de uma situação atual considerada insatisfatória para uma situação considerada melhor implicando alguma dificuldade na passagem de uma situação para outra, os problemas de passagem não podem ser transformados em problemas lógicos.

Zaccarelli (2000, p. 42-49) ao se referir ao problema de estratégia afirma que “se o oponente tivesse reações previsíveis, então o problema passaria para o campo da lógica – e o ideal seria chegar a ‘prever tudo’ para que a decisão se tornasse lógica, mas isto é praticamente impossível”.

Contador (2008a, p. 415-416) se contrapõe à Zaccarelli (2000) neste aspecto afirmando que “o fato de as reações dos oponentes serem imprevisíveis não significa que o processo de formulação da estratégia competitiva não possa ser, em pequena ou grande parte, lógico”. Foi em busca do ideal de Zaccarelli (2000) que Contador (2008a) desenvolveu o modelo CAC “com uma dose de lógica muito maior que a de outras teorias”, conforme será abordado nos itens [2.6] e [3.3.2].

[2.1.3] Tipologia de estratégia

Esta pesquisa não tem como foco aprofundar ou esgotar a conceituação e tipologia de estratégia, mas dar suporte à fundamentação teórica da solução FGA e do modelo CAC, que será abordada no capítulo [3] quando também será proposto um modelo híbrido visando atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos [1.3].

[2.1.3.1] Abordagens clássica, evolucionista, processual e sistêmica

Richard Whittington (2001) identifica quatro abordagens genéricas:

- **A abordagem clássica:** o objetivo é maximizar o lucro e a rentabilidade. Whittington (2001, apud CONTADOR 2008a, p.30) afirma que “a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo”.
 - Principais representantes: Porter (1979; 1980; 1985), Ansoff (1965; 1988);
 - **O modelo CAC pertence a esta abordagem.**
- **A abordagem evolucionista:** o objetivo também é maximizar o lucro e a rentabilidade. No entanto, a supremacia é do mercado, assim é dada prevalência ao ambiente empresarial, o qual é imprevisível e não pode ser planejado.
- **A abordagem processual:** os objetivos são diversos, não só visam maximizar o lucro e a rentabilidade. A estratégia é tida mais como um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento do que racional.
 - Mintzberg (1994): processo emergente e não deliberado.
- **A abordagem sistêmica:** os objetivos da estratégia são diversos e podem até sacrificar os lucros. Os objetivos e as práticas estratégicas dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento estratégico está inserido.

Fernandes e Berton (2005; 2012), autores da obra que originou a solução FGA, acreditam que o processo estratégico deve integrar estratégia prescritiva (deliberada) e emergente “ao recomendar uma reflexão estruturada na definição de estratégia, o processo não exclui a possibilidade de aprendizado (...) Na prática, deve-se analisar oportunidades e definir ações, mas sempre mantendo a abertura para corrigir rumos e reformular objetivos”.

[2.1.3.2] **Estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional ou estratégia funcional.**

Contador (2008a, p. 32-33) apresenta três tipologias de estratégias, baseado em Hofer e Schendel (1978) que defendem a usualidade de classificar as estratégias em três níveis, de forma similar aos níveis hierárquicos:

- **Estratégia corporativa:** relativa à corporação com o um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou negócio;
- **Estratégia de negócio:** é a estratégia de uma empresa ou unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado;
- **Estratégia operacional ou funcional:** é aquela interna à empresa, relativa a seus departamentos ou a suas áreas funcionais. Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alavancar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas.

Fernandes e Berton (2005; 2012) avaliam que esta distinção “é particularmente útil no caso de grandes corporações diversificadas, mas também podem ser estendidas a organizações de pequeno porte”. Complementam as definições sobre estas estratégias apoiados pela visão de Wright et al. (2000):

- **Estratégia corporativa,** responde às perguntas: “Em que negócios estamos e em que negócios deveríamos estar?” “Em que negócios ou setores devemos atuar?”
- **Estratégia de negócio,** responde à pergunta: “Como devemos competir no setor ou negócio escolhido?”
- **Estratégia funcional:** Detalha a estratégia mais ampla (corporativa ou de negócio) para áreas funcionais. Compreendem estratégias de marketing, estratégia de operações/produção, estratégia de recursos humanos ou estratégias financeiras. Esse conceito pode ser adaptado às especificidades do negócio e abranger estratégias de qualidade, pesquisa e desenvolvimento, etc.

[2.1.3.3] Estratégias organizacionais – estratégias gerais

Fernandes e Berton (2005; 2012), autores que balizam a solução FGA, consideram estratégia um meio para atingir um objetivo, recorrem a Certo (1993) e Wright et al. (2000) para apontar tipologias que auxiliem os gestores a adotarem estratégias gerais para a empresa:

- **Estratégia de estabilidade:** manutenção das operações sem buscar crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa;
- **Estratégia de crescimento:** objetiva aumento de vendas, lucro ou participação de mercado:
 - **Crescimento interno:** aumento de vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho;
 - **Integração vertical:** aquisição ou criação de outras organizações no canal de distribuição visando maior controle sobre determinada linha de negócios, aproximação do consumidor final ou dos fornecedores;
 - **Integração horizontal:** aquisição de concorrentes, ou lançamento de produtos e marcas dentro das linhas em que já atua;
 - **Diversificação:** aquisição ou entrada em outras indústrias nos ramos de negócios correlatos ou distintos ao atual;
 - **Fusões e aquisições:** união de duas ou mais empresas distintas, incorporação sobre uma mesma razão social ou marca, permuta de ações, partilha ou transferência de recursos e ganho de força competitiva;
 - **Alianças estratégicas:** parcerias externas para melhorar posição de mercado, parceria em projetos específicos, centrais de compras, acordos de franquias e licenciamentos, P&D;
- **Estratégia de redução:** visa a sobrevivência da empresa, a redução de despesas pode se dar por **desinvestimento, liquidação ou reviravolta** (*turnaround*).

[2.1.3.4] Estratégias por conteúdo e processo

Segundo Gonçalves (2006), as estratégias podem ser analisadas por seu conteúdo e por seu processo, conforme ilustrado na Figura [04].

Boaventura e Fischmann (2003) mapearam correntes do conteúdo da estratégia e correlacionaram estas correntes com o processo de formação da estratégia empresarial proposto por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), apresentado no item [2.1.1].

Figura [04] – Estratégia: Conteúdo e Processo



Fonte: Gonçalves et al. (2006)

O mapeamento das correntes de pesquisadores que pensam a estratégia em função de seu conteúdo deu origem a uma tipologia estruturada em quatro grupos, segundo Boaventura e Fischmann (2003):

- Estratégia pelos Objetivos;
- Estratégia pela Vantagem Competitiva;
- Estratégia pela Competência Essencial;
- Estratégia pela Interação com os Competidores.

O Quadro [04] apresenta o detalhamento de cada grupo, demonstrando como Boaventura e Fischmann (2003) relacionaram os principais autores, a data de suas obras e identificaram a principal corrente do pensamento.

Num estudo complementar, Boaventura & Fischmann (2003) propuseram um cruzamento entre o conteúdo e processo estratégico, conforme apresentado no Quadro [05].

Quadro [04] – Tipologia de Estratégia baseada no Conteúdo

ESTRATÉGIA PELOS OBJETIVOS		ESTRATÉGIA PELA VANTAGEM COMPETITIVA		ESTRATÉGIA PELA COMPETÊNCIA ESSENCIAL		ESTRATÉGIA PELA INTERAÇÃO COM OS COMPETIDORES	
DEFINIÇÃO		DEFINIÇÃO		DEFINIÇÃO		DEFINIÇÃO	
O pressuposto está em uma relação causa-efeito, ou seja, como se a estratégia estivesse imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos		O pressuposto é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva.		O pressuposto é que eventuais vantagens competitivas, ou ainda vantagens de interação com os oponentes, serão decorrentes das competências essenciais da organização		O pressuposto está na priorização da questão das ações e reações dos competidores. A estratégia de forma mútua afeta a empresa e os seus oponentes	
AUTOR	ANO	AUTOR	ANO	AUTOR	ANO	AUTOR	ANO
CHANDLER	1962	PORTER	1980	HOFER & SCHENDEL	1978	VON NEUMANN & MORGENSTERN	1944
LEARNED et al.	1965	ANDREWS	1987	ANDREWS	1987	SIMON	1947
ACKOFF	1970	HENDERSON	1989	QUINN	1992	NEWMAN	1950
ANDREWS	1971	HAX & MAJLUF	1991	WERTHER & KERR	1995	SHELLING	1960
RHENMAN	1973	PFEFFER	1998	HAMEL & PRAHALAD	1995	ALLISON	1971
RUMELT	1974	FAHEY & RANDALL	1998			QUINN	1992
DRUCKER	1977					DIXIT & NALEBUFF	1991
LORANGE & VANCIL	1977					ZACARELLI	2000
STEINER & MINER	1977						
MILES & SNOW	1978						
CHRISTENSEN et al.	1978						
HOFER & SCHENDEL	1978						
FAHEY & RANDALL	1998						
JOHNSON & SCHOLLES	1999						
BETHLEM	2001						
PRINCIPAL AUTOR		PRINCIPAL AUTOR		PRINCIPAL AUTOR		PRINCIPAL AUTOR	
CHANDLER (1962:13), define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas		PORTER (1985:11) in Competitive Advantage deixa explícita a relação entre vantagem competitiva e estratégia, esclarecendo que os dois tipos básicos de vantagem competitiva levam a três estratégias genéricas		Os autores mais característicos deste grupo parecem ser HAMEL & PRAHALAD (1995:26), que enfatizam tais aspectos da estratégia.		A origem deste pensamento está na Teoria dos Jogos, inicialmente publicada em 1944 por VON NEUMANN & MORGENSTERN (1953:79) que conceberam estratégia como um plano complexo em que são explicadas quais as opções adequadas para cada tipo de situação possível.	

Fonte: a autora, adaptado de Boaventura & Fischmann (2003, p.8-10)

Quadro [05] – Cruzamento entre Conteúdo e Processo Estratégico

ESCOLA	AUTOR	TIPOLOGIA
DESIGN	Chandler	OBJETIVOS
	Learned et al.	OBJETIVOS
	Newman	INTERAÇÃO COM OS COMPETIDORES
	Rumelt	OBJETIVOS
	Christensen et al.	OBJETIVOS
	Andrews	OBJETIVOS
	Andrews	COMPETÊNCIA ESSENCIAL
PLANEJAMENTO	Ackoff	OBJETIVOS
	Steiner & Miner	OBJETIVOS
	Ansoff	NÃO DEFINIU
POSICIONAMENTO	Porter	VANTAGEM COMPETITIVA
	Hofer & Schendel	COMPETÊNCIA ESSENCIAL
	Hofer & Schendel	OBJETIVOS
	Henderson	VANTAGEM COMPETITIVA

EMPREENDEADORISMO	Schumpeter	NÃO DEFINIU
	Stevenson	NÃO DEFINIU
	Stacey	NÃO DEFINIU
COMPETITIVA	Simon	INTERAÇÃO COM OS COMPETIDORES
	March & Olsen	NÃO DEFINIRAM
APRENDIZADO	Quinn	COMPETÊNCIA ESSENCIAL
	Quinn	INTERAÇÃO COM OS COMPETIDORES
	Hamel & Prahalad	COMPETÊNCIA ESSENCIAL
PODER	Allison	INTERAÇÃO COM OS COMPETIDORES
	Pettigrew	NÃO DEFINIU
	Pfeffer	VANTAGEM COMPETITIVA
CULTURAL	Johnson & Scholes	OBJETIVOS
	Rhenman	OBJETIVOS
AMBIENTAL	Oliver	NÃO DEFINIU
	Freeman	NÃO DEFINIU
CONFIGURAÇÃO	Chandler	OBJETIVOS
	Miles & Snow	OBJETIVOS
	Miller	NÃO DEFINIU

Fonte: Boaventura & Fischmann (2003)

[2.2] Micro e pequena empresa: uma visão geral

Em 1999 foi aprovado o Estatuto da Micro e Pequena Empresa que estabeleceu o critério para a classificação empresarial seria a receita bruta anual, estes valores foram atualizados pelo Decreto no. 5.028/2004. A Lei Complementar 123/2006, também denominada como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, manteve a classificação pela receita bruta anual definindo as seguintes faixas de valores:

- Microempreendedor Individual: Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa: Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;

O IBGE adota o número de empregados para definir o porte das empresas, o Sebrae também faz uso desta classificação em alguns estudos:

- Microempresa: até 19 empregados para indústria e até 9 para comércio e serviços;
- Pequena empresa: de 20 a 99 empregados para indústria e de 10 a 49 para o comércio e serviços;
- Média empresa: de 100 a 499 empregados para indústria e de 50 a 99 para o comércio e serviços;

O BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), em 2010, revisou os valores da ROB (Receita Operacional Bruta) e classifica as empresas por faixas de faturamento diferentes:

- Microempresa: Faturamento anual menor ou igual a R\$ 2.400.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte: Faturamento anual maior que R\$ 2.400.000,00 e menor ou igual a R\$ 16.000.000,00;
- Média Empresa: Faturamento anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;

Ticianeli (2011) cita que:

“Para Rattner (1985), tanto o critério de número de empregados quanto o de faturamento anual são insuficientes para classificar as empresas no que tange o seu tamanho. Somente a utilização de fatores que meçam o desempenho destas empresas poderia contribuir para uma classificação mais próxima da realidade.”

[2.2.1] Especificidades da empresa de pequeno porte

Partindo da afirmação de Rattner (1985), este trabalho buscou estudos que delineassem as particularidades das pequenas empresas e encontrou em Leone (1999); Migliato (2004); Migliato e Escrivão Filho (2004); Moraes e Escrivão Filho (2006); Terence (2002; 2008); Ricci (2011) informações mais detalhadas sobre as características destas organizações.

Leone (1999), afirma que “as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte”.

Moraes e Escrivão Filho (2006) vão além ao relatar que:

“analisar as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das empresas desse porte; em consequência, é possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência”.

Leone (1999) classifica estas especificidades em organizacionais, decisórias e individuais.

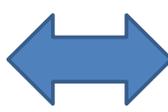
Migliato (2004); Migliato e Escrivão Filho (2004); validam as especificidades apresentadas por Leone (1999), estendem as pesquisas para outros autores e propõem um agrupamento destas especificidades em outras duas dimensões: ambientais e organizacionais.

Ricci (2011) apresenta um resumo destas especificidades citando os autores em que Migliato e Escrivão Filho se basearam.

O debate sobre as especificidades é fundamental para entender a dinâmica das pequenas empresas, é importante apontar aquelas que tem significância para o problema e os objetivos da pesquisa, [1.2] e [1.3].

A Figura [05] agrega os conhecimentos proporcionados por Leone (1999) e Migliato e Escrivão Filho (2004) e destaca as que têm maior relevância no contexto estratégico que serão retomadas ao longo desta pesquisa.

Figura [05] - Especificidades das Pequenas Empresas no Contexto Estratégico:

ESPECIFICIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS			
FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO OU AGRUPAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS			
ESPECIFICIDADES SEGUNDO LEONE		ESPECIFICIDADES SEGUNDO MIGLIATO E ESCRIVÃO	
Organizacionais		Organizacionais	Estruturais
Decisionais			Estratégicas
			Comportamentais
			Tecnológicas
Individuais		Ambientais	Ambiente Geral
			Ambiente Setorial
ESPECIFICIDADES MAIS LIGADAS AO CONTEXTO ESTRATÉGICO			
tomada de decisão baseada na experiência, julgamento ou decisão do proprietário-dirigente			
o dirigente assume toda a responsabilidade e aparece como único decisor			
os dados necessários para a tomada de decisão nem sempre estão disponíveis			
ótica operacional de curto prazo			
falta de tempo e habilidade para adotar uma atitude analítica e mais estratégica			
menor controle do ambiente externo			
empresas operam numa lógica de reação e adaptação ao ambiente			
processo de planejamento e controle pouco formalizados e quantificados			
estratégia intuitiva e pouco formalizada			
visão estratégica não declarada			
centralização do poder e da tomada de decisões estratégicas			
desconhecimento ou conhecimento parcial das técnicas de planejamento			
falta de consciência da importância e/ou falta de tempo para dedicação a elas			
alcance dos planos no futuro próximo, em função do seu caráter informal			
problemas como escassez de recursos, má alocação e utilização são de origem estratégica			
dirigentes não dão atenção ao gerenciamento da informação			

Fonte: a autora - Adaptado de Leone (1999, p. 91-94); Migliato e Escrivão Filho (2004)

Cabe ainda destacar as especificidades individuais apontadas por Leone (1999) para futuramente compará-las com as características do público-alvo da solução FGA que serão abordadas no capítulo [3]:

- Onipotência do proprietário-dirigente;
- Identidade entre pessoa física e jurídica;
- Dependência ante certos empregados;
- Influência pessoal do proprietário-dirigente;
- Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
- Propriedade dos capitais;
- Propensão à risco;

As especificidades das pequenas empresas, em qualquer das dimensões abordadas, impactam na mortalidade, sobrevivência e competitividade das pequenas empresas, que, tanto no Brasil quanto no mundo, movem a economia e geram riquezas.

O texto desta dissertação segue fazendo uma conexão destas especificidades com a representatividade dessas organizações na economia, com a relação entre as taxas de sobrevivência e mortalidade, alcançando maior concretude na reflexão sobre a formulação da estratégia para pequenas empresas.

[2.2.2] Representatividade econômica da micro e pequena empresa

As estatísticas sobre a participação das MPES na economia brasileira são divergentes quanto aos números absolutos, mas convergem na representatividade que estes negócios têm na geração de riqueza, trabalho e renda.

O Portal Brasil, site do governo federal, indica que 99% das empresas nacionais são MPES, as quais geram 60% dos empregos e contribuem com 20% do PIB (dados de 2012).

A SMPE (Secretaria da Micro e Pequena Empresa), vinculada à Presidência da República, utiliza o Empresômetro, ferramenta desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) para a própria secretaria e para a CNC (Confederação Nacional do Comércio) como fonte capaz de “garantir mais transparência nos dados referentes às MPES e produzir informações mais sólidas”. O Empresômetro, atualizado em “tempo real”, indica 17.800.934 de empresas ativas no Brasil, segundo dados de julho 2015, considerando que 99% são MPES, estima-se que atualmente o número de pequenos negócios supere 17 milhões de estabelecimentos.

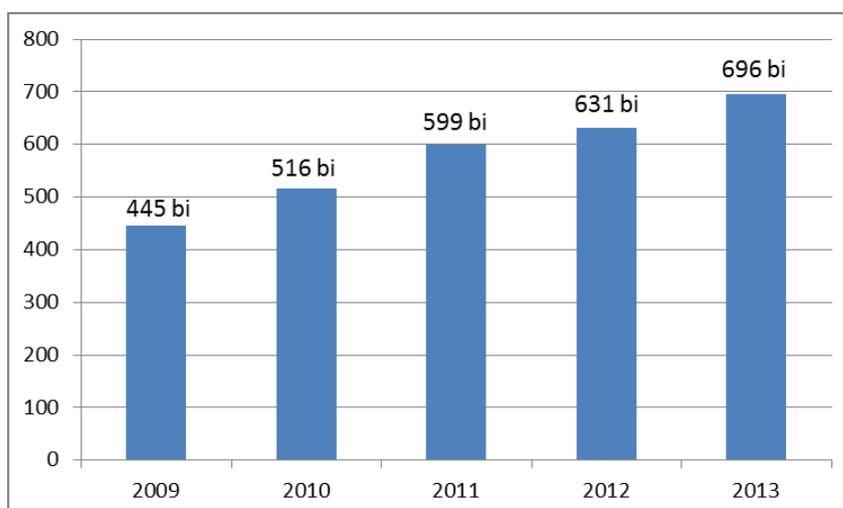
O Sebrae Nacional e a FGV (Fundação Getúlio Vargas) lançaram em julho de 2014 o estudo “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”. Os principais dados do estudo indicam que:

- As MPEs geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);
- Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%;
- No Setor de Serviços as MPE - geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e, pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;
- No Setor de Comércio as MPE - geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período;
- No Setor Industrial as MPE – geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.

“Uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas.” Esta afirmação do presidente do Sebrae Nacional, resume de maneira objetiva a força das MPEs no cenário nacional.

O Gráfico [01] indica uma evolução histórica do valor agregado das MPEs no PIB, em bilhões de reais.

**Gráfico [01] - Valor agregado pela MPE na economia brasileira
2009 – 2011 (projeção 2012 e 2013) – em R\$.**



Fonte: Sebrae e FGV (2014, p. 53)

Comparando com estatísticas internacionais, as MPEs brasileiras poderiam contribuir ainda mais na geração de empregos e no PIB, conforme demonstra a Tabela [01].

Tabela [01] - Importância das micro e pequenas empresas no mundo			
Países (ano da pesquisa)	% das empresas	% dos empregos	% PIB
Alemanha (1995)	99,7	65,7	34,9
Austrália (1995)	96,8	50,2	
Canadá (1995)	99,8	60,0	57,2
China (1992)	84,3	69,5	
Coréia do Sul (1992)	99,8	78,5	
Espanha (1995)	99,7	63,7	64,3
Estados Unidos (1992)	99,4	53,7	
França (1995)	99,9	73,8	27,1
Hong Kong (1993)	97,9	63,0	
Itália (1995)	99,7	49,0	
Japão (1996)	98,8	76,6	
México (1993)	98,2	50,8	
Portugal (1995)	99,5	74,4	
Reino Unido (1997)	99,9	67,2	

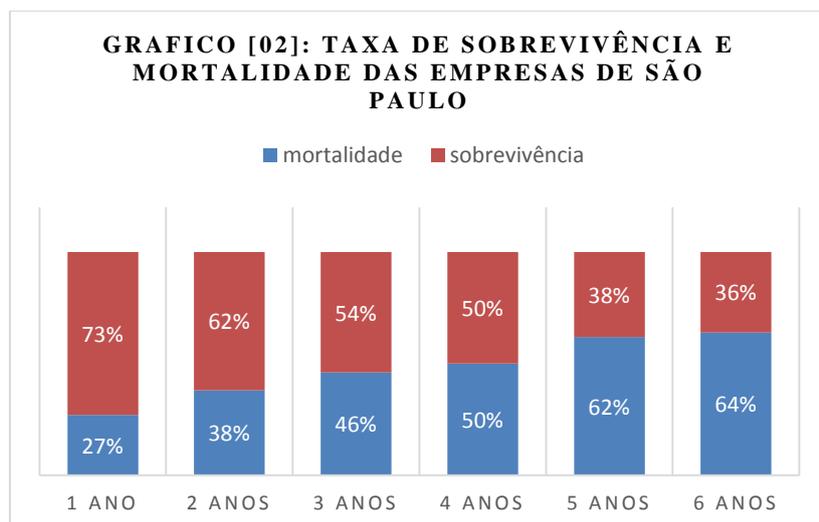
Fonte: BNDES – Relatório as Micro e Pequenas Empresas em Foco
CNC – Confederação nacional do Comércio, RJ, 2003, p. 11

As especificidades apresentadas no item [2.2.1] dão conta que as MPEs competem com estratégias intuitivas e não formalizadas o que impacta nas taxas de mortalidade e sobrevivência conforme será detalhado no item [2.2.3], não obstante a grande importância das mesmas na economia nacional.

[2.2.3] Sobrevivência e mortalidade dos pequenos negócios

Recente estudo publicado pelo Sebrae (Coleção Estudos e Pesquisa – Sobrevivência das empresas no Brasil, julho 2013) revela que 24,4% das empresas abertas em 2007 encerraram suas atividades em 2 anos.

Vencidos os desafios iniciais da abertura, a competitividade das empresas ao longo de sua existência também impacta na taxa de mortalidade. O Sebrae-SP, na publicação “10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas (2008)”, demonstra a evolução das taxas de encerramento de empresas, conforme Gráfico [02].



Fonte: Observatório das MPES do Sebrae-SP – rastreamento realizado em out/06 a mar/07
 Empresas com 1 ano fundadas em 2005, com 2 anos fundadas em 2004, com 3 anos fundadas em 2003,
 com 4 anos fundadas em 2002, com 5 anos fundadas em 2001, com 6 anos fundadas em 2000

As MPES têm especificidades apontadas por Leone (1999) que apontam para: pobreza de recursos, fraca maturidade organizacional, fraca especialização, ausência de planejamento formal, estratégia intuitiva, gestão centralizada. No item [2.2.1] estão sintetizadas as especificidades ligadas ao contexto estratégico, indicadas por Leone (1999) e Migliato e Escrivão Filho (2004).

Ferreira et al. (2012) sintetizam os fatores associados à mortalidade das MPES, os quais permanecem em sintonia com tais especificidades no Quadro [06].

Quadro [06]: Classificação dos fatores associados à mortalidade

1. O empreendedor	2. O negócio	3. O ambiente externo
<ul style="list-style-type: none"> • Competência na gestão empresarial • Experiência no ramo • Nível de escolaridade • Profissionalização da relação com os sócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao crédito • Mão de obra qualificada • Planejamento estratégico • Suporte jurídico e contábil • Qualidade de produtos e serviços • Inovação em produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia legal e fiscal • Competição dos concorrentes • Demanda dos clientes • Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros • Carga de impostos e tributos

Fonte: Ferreira et al (2012)

O estudo do Sebrae-SP (“10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas”, 2008) também caminha na mesma direção e acrescenta a insuficiência de políticas públicas como uma importante causa de mortalidade.

Segundo Safarti (2013) políticas voltadas para este porte de empresas promovem efeitos macroeconômicos positivos de criação de empregos ou mesmo compensação por

efeitos microeconômicos colaterais de economias de escala. Políticas de empreendedorismo geram impacto no crescimento econômico e na inovação de produtos e serviços.

O empreendedor ainda é um ser solitário na luta pela sobrevivência empresarial e na busca de maior competitividade. Pesquisadores apontam para a resiliência como forma de enfrentar as incertezas e vencer os riscos. Cruz e Moraes (2013) identificaram que empreendedores dotados de características resilientes, também apontadas por Flach (1991) estão mais propensos ao sucesso.

“O empreendedor identificado com significativa base de resiliência procura resolver os problemas de forma realista e está apto a dirigir uma operação ou negócio”. (CRUZ E MORAES, 2013).

Formular estratégias, identificar aquela mais adequada à realidade do negócio é um recurso valioso para não assistir apenas a vitória dos empreendedores dotados de características pessoais diferenciadas, como a resiliência.

[2.2.4] As especificidades e sua influência nas escolhas estratégicas

Esta pesquisadora encontrou uma série de estudos do GEOPE - Grupo de Estudo Organizacionais da Pequena Empresa, formado por pesquisadores da USP, UNESP, UNICEP, UNIARA e IFSP-Campus Catanduva, que tratam do processo de formulação da estratégia e das especificidades das pequenas empresas.

Migliato e Escrivão Filho (2004) adotam a “definição de estratégia como plano”, partindo das cinco interpretações que Mintzberg e Ahlstrand e Lampel (2000) tem sobre estratégia. Assim, estudam e enumeram as especificidades estratégicas nos “moldes do planejamento”.

Constatam, sob a luz de vários autores que os dirigentes de pequenas empresas não estabelecem planos e enumeram os principais motivos:

- **Sobre o planejamento:** o desconhecimento da técnica, a falta de consciência de sua importância, a falta de tempo por estarem mais preocupados com ações operacionais, cotidianas, de curto prazo, a baixa preocupação com as necessidades de longo prazo, criam barreiras para o planejamento (ALMEIDA, 1994, 2001; DRUCKER, 1981; GOLDE, 1986).

- **Sobre a formalização do planejamento:** a formalização exige tempo e esforço consciente. A estrutura organizacional simples permite o contado direto com os colaboradores, o que dispensaria a formalização (GOLDE, 1986; LEONE, 1999).

- **Sobre o alcance dos planos:** os planos são utilizados para enfrentar o momento e não para evitar problemas futuros (GOLDE, 1986)
- **Sobre a alocação de recursos:** o problema da pequena empresa não está necessariamente na falta de recursos, mas na falta de uma visão estratégica de como consegui-los, distribuí-los e aplicá-los. (TEIXEIRA, 1981; BORTOLI NETO, 1980)
- **Sobre o gerenciamento de informações:** as informações são obtidas casualmente (PINHEIRO, 1986), os dirigentes tem dificuldade em obtê-las e quando as tem não dão a devida importância.

Os estudos de Migiliato e Escrivão Filho (2004) confirmam que as especificidades das pequenas empresa e a dificuldade de lidar com o planejamento estratégico levam à uma estratégia intuitiva, pouco formalizada, sem o envolvimento da estrutura organizacional para sua concepção, com a tomada de decisão centralizada e baseada apenas na sensibilidade do dirigente, sem lastro em informações do ambiente, com um alcance muito curto. Esta estratégia intuitiva assume um caráter mais reativo (LEONE, 1999), levando a organização a administrar crises cotidianas (GOLDE, 1986, ALMEIDA, 1994).

Terence (2002) ressalta que o processo estratégico nas pequenas empresas é ineficiente não só por suas especificidades mas pela complexidade e grau de formalização do próprio planejamento estratégico.

Vale relembrar que Porter marcou o rompimento da era do planejamento estratégico para a era do planejamento para a competitividade, conforme abordado no item [2.1].

Clegg, Carter e Kornberger (2004) recorrem a Bos (2000) para apontar o que chamam de falácias desta ferramenta:

“O planejamento promete futuros perfeitos à custa de presentes imperfeitos: trata-se de um diagnóstico sempre negativo acerca da realidade presente; apresenta a situação atual como deficiente, imperfeita e negativa, e como a falta de uma coisa ou de outra, sob a promessa de um futuro melhor e utópico (BOS, 2000)”.

Saindo do contexto das especificidades estudadas como planos, outras características devem ser analisadas no processo estratégico das pequenas empresas. Terence (2008) aborda que o processo de criação de estratégia em função das especificidades do dirigente, do contexto e da organização, conforme Figura [06].

Figura [06] – Especificidades da gestão da pequena empresa



Fonte: Terence (2008, p. 75)

Cabe aqui destacar àquelas relevantes a esta pesquisa:

- **Especificidades do dirigente:** os objetivos das pequenas empresas confundem-se com os de seus proprietários. O dirigente assume e centraliza o papel de estrategista, agindo conforme seus princípios, intuição e instinto. Isto pode se configurar numa barreira para a formulação de estratégias, por interferir na coleta e interpretação de informações e na sua própria experiência na tomada de decisão. (TERENCE, 2008; RICCI, 2010). Características positivas como flexibilidade e rapidez podem contribuir para o sucesso das estratégias adotadas, assim como características negativas como resistência à mudança e conservadorismo podem impactar no fracasso da organização, segundo Terence (2008) baseada nos estudos de Wheelen e Hunger (1993).

- **Especificidades da organização:** Terence (2008) relembra que a estrutura organizacional é formada por regras, divisão de tarefas, relações de autoridade, dentre outros fatores, que interferem na estratégia. Na pequena empresa a estrutura é simples, com relações informais e dependentes dos valores, objetivos e ambições do dirigente, o comportamento é pouco formalizado. Negativamente aborda-se a pouca especialização, a centralização, o treinamento e o planejamento mínimo. Positivamente, destaca-se a flexibilidade, a agilidade para mudança, a proximidade com os colaboradores, canais de decisão mais curtos, criatividade e inovação. Julien (2010) destaca que as pequenas empresas tem características como proximidade (estrutura organizacional enxuta), flexibilidade (são menos institucionalizadas e burocratizadas) e estas especificidades podem contribuir tanto para uma transmissão mais direta da estratégia quanto para a adoção de inovações ou maior agilidade de mudança face as pressões ambientais.

- **Especificidades do contexto:** Segundo Ricci (2010) e Terence (2008) o ambiente organizacional impõe uma série de barreiras às pequenas empresas. As autoras enumeram algumas: falta de controle sobre as variáveis do ambiente, dificuldade de acesso a fontes de informação, carga tributária elevada, carência de apoio governamental, falta de capital para investimento em tecnologia, pouco poder de barganha com clientes e fornecedores, pouca barreira de entrada de novos competidores, pouco conhecimento do mercado, maior vulnerabilidade aos impactos tecnológicos, econômicos, políticos, sociais e ambientais. Não obstante a todas as pressões ambientais que a pequena empresa sofre, o aspecto de maior relevância para os objetivos desta pesquisa é a **“ausência de uma estratégia pretendida”** decorrentes da negligência ou da dificuldade que a pequena empresa tem em monitorar o mercado e levantar informações para a tomada de decisão (QUEZADA et. al. 1999; ALMEIDA, 1994, apud RICCI, 2010).

Outro aspecto importante quando se fala de estratégia e especificidade das pequenas empresas é o fato das delas competirem no mercado ligadas ou não a grandes empresas. Quando dependente de grandes organizações, a estratégia das pequenas empresas sofre interferência das empresas dominantes, como destaca Ricci (2010), tornando-se esta mais uma variável no processo de formulação de estratégias competitivas.

Vale relembrar que com relação às dez escolas do pensamento estratégico abordadas no item [2.1.1], não há como afirmar de qual escola o processo de formulação de estratégias para pequenas empresa mais se aproxima.

Sobre o equacionamento entre a formalidade nos processos estratégicos (pouco adotado pelos dirigentes de pequenas empresas) e a intuição (típica das pequenas empresas), Terence (2008) argumenta que processo de criação de estratégias para pequenas empresas tanto pode reunir aspectos emergentes como deliberados, e em alguns casos podem ser usados concomitantemente, apoiando-se nos estudos de Fletcher e Harris (2002), balanceando assim os benefícios de uma formalização mínima com a flexibilidade e com a intuição, configurando um processo que contribui com um direcionamento estratégico mas que permite um aprendizado contínuo.

[2.2.5] Formulação de estratégia na micro e pequena empresa

No preâmbulo desta pesquisa [1.1] é abordada a questão do aumento de competitividade como um fator crucial para as organizações, principalmente pós década de 70 com o fenômeno da globalização, denominado por Nonaka e Takeuchi (2003) como “a chegada de uma nova economia” ou “sociedade do conhecimento”.

Nonaka e Takeuchi (2003) quando se referiram à “batalha, constante e penosa” das empresas japonesas em competir com as ocidentais, relatam que as mesmas voltaram-se para o mercado, para seus fornecedores, clientes e até concorrentes na busca de qualquer nova ideia ou pistas para melhor competir. Relatam que estas empresas buscavam “agarrar a qualquer coisa” para acumular conhecimento externo “quase que desesperadamente”.

E as pequenas empresas brasileiras, a que se “agarram” para competir?

Terence (2002) e Terence e Escrivão Filho (2011) trazem reflexões importantes sobre a competitividade das pequenas empresas e o processo estratégico:

- A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas, para sobreviverem, precisam utilizar-se, da melhor forma possível, de seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar suas oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuarem no mercado.
- Existe uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelas organizações de pequeno porte.
- As metodologias existentes, que se desenvolveram em função das grandes organizações, também se aplicam às pequenas, porém, desconsiderando-se o fato de serem as empresas de pequeno porte entidades diferentes, com características únicas, que pedem metodologias próprias.

Contador (2007) partilha desta análise crítica, assim como Golde (1986), Benze e Escrivão Filho (2003), conforme já referenciado no item [1.5].

As especificidades apresentadas no item [2.2.1] dão conta que as pequenas empresas competem com estratégias intuitivas e não formalizadas o que impacta nas taxas de mortalidade e sobrevivência detalhadas no item [2.2.3]. Os processos de planejamento não são adotados facilmente pelas pequenas empresas como demonstram os estudos do GEOPE.

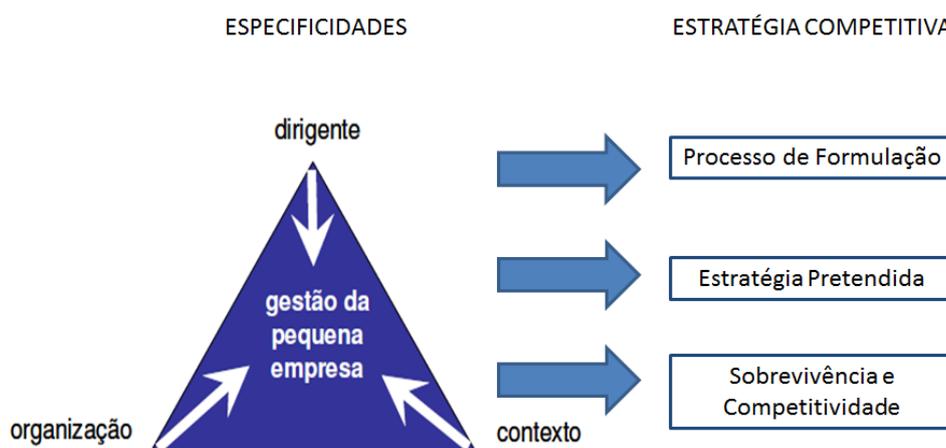
Para Terence e Escrivão Filho (2011), “a pequena empresa necessita de um processo de elaboração de estratégias que esteja integrada ao dia-a-dia da empresa e nas atividades dos dirigentes e funcionários”, em função de suas especificidades.

Existe uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas, utilizando-se de conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégias (GIMENEZ, 1999).

Conjugando o que foi exposto no item [2.2.4] que abordou “como as especificidades influenciam na escolhas estratégicas” e o item atual [2.2.5] que trata do “processo de formulação de estratégia”, conclui-se que as pequenas empresas necessitam de ferramentas que facilitem este processo de formulação de estratégia, que ajude os dirigentes a monitorar de forma mais fácil o ambiente no qual está inserida sua empresa e a tomar decisões baseadas em informações, que concilie os objetivos e desejos do dirigente com a competitividade almejada para a organização. Em resumo que respeite as especificidades voltadas ao dirigente, à organização e permita um entendimento mais assertivo do contexto, tornando clara a estratégia pretendida.

Desta forma, o triângulo proposto por Terence (2008) e utilizado pelo GEOPE para analisar as especificidades das pequenas empresas poderia assim ser complementado, conforme ilustrado na Figura [07]:

Figura [07] – Especificidades das pequenas empresas e estratégia competitiva



Fonte: a autora, adaptado de Terence (2008)

A proposta de um modelo híbrido FGA/CAC que será abordada no item [3] vem de encontro a esta necessidade latente das pequenas empresas em contarem com uma ferramenta adequada às suas especificidades, que facilite o processo de análise e formulação e imprima clareza à estratégia competitiva pretendida ou almejada.

[2.3] Vantagem competitiva

Zaccarelli (2000, p. 91) dá a dimensão da importância que a expressão vantagem competitiva tem para a literatura acadêmica e empresarial:

“As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio à decisão são dignas de respeito, porém devem ser relegadas a um segundo plano (...) é extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.”

Vasconcelos e Cyrino (2000) fazem uma análise daquelas que eles nomeiam como as “quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva”, representadas na Figura [08].

Figura [08] – As correntes explicativas da vantagem competitiva

<p>A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).</p> <p>A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.</p>	<p>1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP (Structure-Conduct-Performance) Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p>3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p>
	<p>2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos</p>	<p>4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>
	<p>Estrutura da indústria</p> <p>Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado</p> <p>Dinâmica: mudança e incerteza</p>

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p.22)

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22-23) detalham as dimensões e eixos destas correntes:

“As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio”

No Quadro [07] é possível analisar a comparação que Vasconcelos e Cyrino (2000) fazem das teorias sobre vantagem competitiva, relacionando orientação estratégica, fundadores das teorias e seus principais autores.

Quadro [07] – Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de Análise	Indústria	Estoques de Recursos e Competências Específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte da vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos e de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional de “dentro para fora” (inside-out) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação. Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e know-how Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J.S.Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L.Mises F.Hayek J.Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J.B. Barney M. Peteraf	R.Jacobson R.D’Aveni	D. Teece, G. Pisano e A.Shuen C.K. Prahalad, e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R.Sanches, A. Heene e H. Thomas

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p.22)

Zaccarelli (2000, p.92) distinguiu cinco tipos de vantagens competitivas:

- Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores;
- Vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos;

- Vantagem competitiva por custos externos relativamente baixos;
- Vantagem competitiva por diferenciação do negócio;
- Vantagem competitiva por ter na empresa pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócio.

As tipologias de vantagem competitiva são amplamente exploradas em diversos modelos estratégicos, não existindo um consenso universal. O que parece ser senso comum é o fato das vantagens competitivas conferirem melhor desempenho à empresa.

Em função dos objetivos desta pesquisa, item [1.3], é importante aprofundar a conceituação de vantagem competitiva, segundo os pensamentos de Porter, RBV e BSC, base da solução FGA e segundo o modelo CAC.

Para Porter (1989, p.2) “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Seu pensamento estratégico, detalhado no item [2.4.3], demonstra como a empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva através de três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Para Barney (1991, p.102-106, tradução nossa) a empresa obtém vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implantada por seus concorrentes atuais e potenciais e quando outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. A base da vantagem competitiva está na heterogeneidade dos recursos internos da empresa e na dificuldade de sua imitação pelos concorrentes. Barney (1991) admite que nem todos os recursos “tem potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis”.

Para Kaplan e Norton (1996) a competição saiu da era industrial e entrou na era da informação, “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos fixos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. Os autores propõem que a organização conquiste desempenho superior através da tradução da visão e da estratégia da empresa em um conjunto de indicadores, dentro de uma lógica de causa e efeito.

Para Contador (2008a, p.46) “a palavra vantagem competitiva está sendo utilizada de forma indiscriminada, pois é muitas vezes usada como sinônimo de vantagem – qualquer vantagem é chamada de vantagem competitiva”. O autor adota a seguinte conceituação:

- Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia;
- Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior.

Com isso, Contador (2008a) pretende dizer que, enquanto uma empresa pode apresentar vantagem em relação às outras a partir do melhor domínio dos recursos internos, ela só possuirá vantagem competitiva se apresentar um atributo do produto ou da própria empresa que seja reconhecido e valorizado pelo cliente. Ou seja, os recursos internos devem ser canalizados para evidenciar atributos valorizados pelos clientes.

[2.4] Correntes de pensamento sobre competitividade

Esta seção traz uma reflexão geral das teorias organizacionais e o universo das pequenas empresas. Abordará as perspectivas das redes e de campos e seus reflexos no pensamento sobre a competitividade e discorrerá com maior profundidade sobre a escola da organização industrial (vantagem competitiva oriunda de fatores externos) e a escola da visão baseada em recursos (vantagem competitiva oriunda de fatores internos), principais escolas que compõem a Teoria da Competitividade e base teórica da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae que pretende-se se aperfeiçoar e facilitar sua operacionalização com o modelo híbrido FGA/CAC.

Antes de iniciar esta seção faz-se necessário compactuar com alguma licenciosidade de linguagem que se permitirá adotar neste texto. Primeiro não está ainda claro se os diversos pensamentos sobre competitividade compõem uma teoria. Ao que parece, conforme assinalam Raymundo, Contador e Contador (2013), falta ainda uma melhor organização desses conhecimentos para se construir uma teoria do ponto de vista científico. Apesar disso, algumas vezes o texto mencionará teoria da estratégia competitiva ou teoria da competitividade.

Outra licenciosidade de linguagem ocorrerá ao se referir ao pensamento de Porter, assim como da RBV, como um modelo, que na verdade não possuem as características de modelo.

[2.4.1] Teorias organizacionais, estratégias e o universo das pequenas empresas

A teorização contribui para o entendimento das organizações uma vez que possibilita que as mesmas possam ser analisadas de forma científica, baseada em conhecimentos codificados e analisáveis.

“Os estudos organizacionais têm origens históricas nos escritos dos pensadores do século XIX, como Saint-Simon, que tentaram antecipar e interpretar as nascentes transformações ideológicas e estruturais geradas pelo capitalismo industrial” (WOLIN, 1961 apud REED, 2012).

Segundo Reed (1999; 2012), é um campo historicamente contestado, mas importante na busca da eficiência, eficácia e efetividade das organizações. Ajuda a entender o ambiente interno e externo, as ameaças, oportunidades, a situar a empresa de forma local ou global, a pensar a organização baseada em conceitos racionais e/ou comportamentais. A teorização é um campo de ideias e experiências que podem ser aplicadas nas organizações.

Reed (1999; 2012, p.62-91) discorre sobre o desenvolvimento intelectual da teoria organizacional através de seis modelos interpretativos (racionalismo, integração, mercado, poder, conhecimento, justiça), convidando à reflexão sobre a importância de balancear o contexto social com ideias teóricas, dando “crédito tanto à “sociedade” quanto às “ideias”. A Tabela [02] sintetiza as seis metanarrativas da análise organizacional.

Tabela [02] – Narrativas analíticas em análise organizacional

Modelo de metanarrativa interpretativa	Problemática principal	Perspectivas ilustrativas/ exemplos	Transições Contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria das Organizações clássica, administração científica, teoria da decisão, Taylor, Fayol, Simon	de Estado guarda-noturno a Estado industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, <i>neo</i> -RH, funcionalismo, teoria da contingência/ sistêmica, cultura corporativa, Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons	de capitalismo empresarial a capitalismo do bem-estar
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, Teoria Organizacional liberal	de capitalismo gerencial a capitalismo neoliberal
Poder	Dominação	Weberianos <i>neo</i> -radicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx	de coletivismo liberal a corporativismo negociado
Conhecimento	Controle	Etnometodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/moderno, Foucault, Garfinkel, teoria do ator-rede	de industrialismo/modernidade a pós-industrialismo/pós-modernidade
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade e OB, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica, Habermas	de democracia repressiva a democracia participativa

Fonte: Reed (1999; 2012)

Apesar das contribuições de todas as metanarrativas que permeiam as teorias organizacionais e ajudam a pensar como a organização pode ou deve ser, nenhuma teoria aborda as especificidades das pequenas empresas.

Os estudos tiveram como foco as grandes organizações que surgiram entre o fim do século XIX e o início do século XX, dominando as esferas econômica, social e política. As pequenas organizações parecem ter sido deixadas de lado, conforme sugere a citação que Reed (1999; 2012) faz de Bendix (1974):

“A modernização instigada pelo despertar do capitalismo trouxe mudanças econômicas, políticas e sociais, que criaram um mundo fundamentalmente distinto daquele **em que imperavam as formas de produção e administração em pequena escala**, típicas das primeiras fases do desenvolvimento capitalista do século XVIII e princípio do século XIX” (BENDIX 1974, grifo nosso).

Fica evidente o vácuo que se criou no campo da teorização. Os estudos iniciados no século XIX sobre o estado administrativo negligenciou ou não notou que analisar “as formas de produção e administração em pequena escala” seria importante e preciso (e ainda o é), uma vez que tais organizações permaneceram contribuindo para a economia dos países séculos adiante.

Ferreira et al. (2012) afirmam que o “o vigor da economia de vários países tem origem no sucesso de pequenas empresas”.

O confronto ou mesmo comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, embora se diferenciem por diversas características, como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras (TERENCE, 2002).

Reed (1999; 2012) aponta três debates nos quais os pesquisadores tem se debruçado como uma narrativa para o futuro dos estudos organizacionais, mas também não parecem reunir a preocupação de incluir uma visão diferenciada para o universo das pequenas organizações:

- **“Teoria sobre o assunto”**: “...que não degenere nas simplicidades do reducionismo ou nos absurdos do determinismo”;
- **“Construir uma Teoria Organizacional”**: “...mediação analítica e metodológica entre as restrições do localismo e a grandiosidade do globalismo”;
- **“Teoria do Desenvolvimento (intelectual)”**: “...que resista às limitações do conservadorismo e às distorções do relativismo”.

Um cuidado que os dirigentes e estrategistas tem que tomar ao recorrer a qualquer corrente das teorias organizacionais, é ter a percepção que apenas replicar os conceitos e padrões utilizados pelas grandes empresas na gestão das pequenas empresas nem sempre é possível ou aconselhável. Outra reflexão é que nenhuma das teorias concentra a verdade absoluta ou reúne todas as respostas para explicar como as organizações interagem, competem, transformam ou são transformadas no ambiente em que atuam.

As pequenas empresas tem necessidades específicas, conforme apresentadas no item [2.2.1] que precisam ser melhor estudadas e demandam atenção dos estudiosos organizacionais.

A heterogeneidade entre as pequenas empresas explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a este tipo de organizações e a dificuldade de propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa. Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos das grandes unidades empresariais. Elas são soluções ou respostas dos estudiosos a estes mesmos problemas. No entanto, a dimensão da organização da pequena empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constando-se este aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. (Leone, 1999).

Como esta pesquisa espera contribuir para o aumento da competitividade das pequenas empresas, através da proposição de um modelo de formulação de estratégia competitiva é importante deter atenção nas “teorias ambientais da organização”, pois no ambiente trava-se a interação e o duelo competitivo entre organizações de qualquer porte.

Sobre a concepção teórica do ambiente, Sacomano Neto e Truzzi (2002) discorrem a respeito do avanço e sistematização das análises organizacionais contemporâneas revelando que os estudos organizacionais ainda percorrem uma trajetória conflituosa e permeada de contrastes. Nota-se que a evolução dos estudos e pesquisas ainda não conseguem “enxergar” a organização e os atores econômicos de uma forma consensual. Os autores recorrem a Flingstein (1985) para propor a reflexão de que o entendimento dos fenômenos organizacionais passa pela iniciativa de tratar as teorias competidoras como contribuintes e não excludentes.

Sacomano Neto e Truzzi (2002) destacam que as principais perspectivas contemporâneas em análise organizacional são:

- **A perspectiva da ecologia das populações:** Com inspiração na biologia, os sociólogos enfatizam a capacidade adaptativa das organizações. Os estudiosos desta

perspectiva sugerem que as estruturas organizacionais sofrem pressões internas e externas e o ambiente seleciona tipos de organizações que melhor se adaptam às características ambientais. Muitos estudos estão sendo desenvolvidos para entender as razões de sucesso e fracasso, analisando características e similaridades entre populações de organizações e entender como estas “sobrevivem” no ambiente. Segundo Carvalho (2010) o foco está na população de organizações e não nas organizações em si, os processos gerenciais são colocados de lado e, dada a seleção ambiental, os gestores ficam relegados a segundo plano, são meros agentes passivos.

- **A perspectiva da dependência de recursos:** enfatiza os fluxos de recursos (críticos e escassos) através das interações ambientais. Leva em conta o controle, a dependência e poder que as organizações tem sobre as atividades de outras organizações. O controle de recursos de uma organização regula seu poder sobre os atores da rede em que atua. No campo estratégico, os gestores assumem um papel proativo (Carvalho, 2010) uma vez que as organizações buscam ajustar o ambiente aos seus interesses e poder, não ocorrendo um determinismo ambiental marcante como na ecologia populacional.
- **A perspectiva da contingência organizacional:** observa que a estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais, mas como não há uma estrutura organizacional única e efetiva para todas as organizações não existe uma melhor forma de se organizar para lidar com as incertezas do ambiente, e cada caminho da organização não é igualmente efetivo. Nesta perspectiva, segundo Carvalho (2010), os gestores tem papel ativo na busca do “ajuste entre a organização e o ambiente”, neste aspecto aproxima-se da perspectiva da dependência de recursos.
- **A perspectiva da nova economia institucional:** analisa os custos das transações e as formas de governança das firmas. O ponto de partida deste modelo é o intercâmbio de transações de bens e serviços em um mercado livre, que tornam as transações mais complexas e incertas, além disso, o custo das transações internas de algumas firmas pode exceder o custo das transações externas. Os diferentes tipos de transações impactam a estrutura de governança, que busca agir para reduzir estes custos. Segundo Carvalho (2010) “esta é uma abordagem determinista porque enfatiza as imposições econômicas impessoais de eficiência administrativa e não a estratégia de gestão”. O foco está nos ajustes adaptativos para alcançar a eficiência máxima nas transações internas e externas.

- **A perspectiva do novo institucionalismo:** busca explicar por que as organizações surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas. Analisa também as formas como a ação e a cultura são estruturadas nas organizações. Busca o entendimento de como se configura o isomorfismo entre as organizações, que vão se tornando cada vez mais similares dentro de seus campos organizacionais, em função das incertezas ambientais. Três níveis de análise distintos são alvo do novo institucionalismo: níveis regulativo, normativo e cognitivo, que são entendidos por meio dos mecanismos coercitivo (regras, leis e sanções), normativo (certificação e aceitação) e mimético (predomínio e isomorfismo). Segundo Carvalho (2010) “autores atentam que versões recentes da Teoria Institucional tendem a considerar o potencial de escolha estratégica e a possibilidade de mudar a ordem nominativa através de ações e interações estratégicas”.

Não é objetivo desta pesquisa uma análise profunda das teorias organizacionais, apenas refletir que o pensamento sobre competitividade empresarial (este sim com ligação direta aos objetivos deste trabalho) deve levar em conta que existem diferentes perspectivas de análise de como uma organização deve ou pode ser. Esta consciência ganha relevância maior no universo heterogêneo e carente de teorização específica como é o das pequenas empresas.

Terence (2008) relembra que Chandler (1962, 1990) foi precursor da abordagem do inter-relacionamento da estrutura organizacional com a estratégia identificando relações até então ignoradas, ao concluir que estratégias distintas levam a formas de organizações distintas e que, por sua vez, a estrutura organizacional influencia profundamente na estratégia.

[2.4.2] As perspectivas de redes e campos

A competitividade empresarial e as estratégias para alcançá-la parecem ser impactadas pela forma como as organizações interagem dentro e fora de suas fronteiras estruturais com os diversos atores econômicos que compõe a arena socioeconômica no qual o mercado esta inserido. Vários estudos trazem evidências teóricas e empíricas sobre como a dimensão estratégica das organizações sofre influência das relações que as mesmas estabelecem com seus clientes, fornecedores, concorrentes, com seus recursos e competências, com seus

colaboradores, com o estado, com normas, leis e as diversas formas de manifestação de interação e poder.

Em Terence (2008) encontra-se o seguinte respaldo:

“Escrivão Filho (2006) esclarece que cabe ao estrategista entender a criação da estratégia como um sistema formado pela orientação do líder, pelos processos organizacionais e pelas forças do ambiente, considerando que cada uma dessas três dimensões pode ter comportamento diverso dentro do sistema, conforme papel desempenhado por seus elementos”

Sacomano Neto e Truzzi (2009) discorrem sobre a complexa estrutura de relações entre as organizações e seus comportamentos no mercado. Convidam à reflexão de que “atores econômicos não agem como átomos isolados”, recorre à Swedberg (1993) para lembrar que a “arena econômica” envolve mecanismos sociais como confiança, cooperação e competição, desta forma, os atores econômicos enfrentam limitações provenientes das relações sociais que estabelecem.

A sociologia econômica desperta para o debate sobre as conexões sociais entre as organizações e suas transações se contrapondo à “visão racionalista e individualista do ator econômico” que permeia o *mainstream* da economia. A negação do que Sacomano Neto e Truzzi definem como “atomização” baseia-se no trabalho de Granovetter (1985), que lança o conceito de *embeddedness* para ressaltar que os atores estão inseridos (imersos) e tem ações intencionais nas relações sociais, contrapondo-se à caracterização do ator econômico como *oversocialized* (socializado, obedecendo normas e valores) ou *undersocialized* (imune aos impactos das interações sociais).

“A sociologia econômica oferece análises pertinentes ao entendimento das relações entre empresas, pois parte do pressuposto que os atores são influenciados por outros atores e também pela sociedade. Neste sentido, a sociologia econômica apresenta as bases conceituais para a compreensão da complexidade dos sistemas interorganizacionais”. (SACOMANO NETO E TRUZZI, 2009).

Segundo os autores, três perspectivas estão em amplo desenvolvimento e precisam ser consideradas quando se pretende analisar a relação e interação entre as organizações e dessas com a sociedade e economia: a perspectiva das redes; a perspectiva dos campos; e a perspectiva do novo institucionalismo (já abordada na seção anterior).

A perspectiva das redes busca explicações da estrutura e das relações regulares sociais presentes no ambiente, que podem ser econômicas, políticas, afetivas, dentre outras (SACOMANO NETO E TRUZZI, 2009).

Várias são as tipologias das redes, Balestrin, Vargas e Fayard (2005) observam que dificilmente existirão duas redes estruturadas da mesma maneira. Recorrem a Marcon e Moinet (2000) para classificar quatro tipos genéricos de redes com dimensões distintas:

- redes verticais - a dimensão da hierarquia entre os atores;
- redes horizontais - a dimensão da cooperação entre firmas;
- redes formais – a dimensão contratual, formalização de regras e condutas;
- redes informais – a dimensão da convivência, com encontros informais entre os atores portadores de interesses comuns

Ainda falando de tipologia, Sacomano Neto (2004) ressalta que vários estudiosos de se debruçam sobre o questionamento das formas existentes de redes, suas diferenças e se é possível classificá-las e compará-las. Nas palavras de Sacamono “o termo rede engloba, várias formas de relações entre as organizações”. Segundo os autores pesquisados por Sacomano, a tipologia das redes estaria atrelada a dois mecanismos de coordenação: o grau de formalização e a centralização, o que levaria a três tipos de redes: redes sociais (que não utilizam nenhum tipo de contrato ou acordo formal), burocráticas (que formalizam contratualmente suas trocas) e proprietárias (que dispõem de um contrato formal, porém com acordo de propriedade).

Julien (2010) aborda a questão das redes como a base onde se desenvolve o capital social podendo ou não favorecer uma cultura empreendedora ou propensa à inovação, contribuindo para o sucesso ou fracasso de empresas e regiões. As redes quando dinâmicas favorecem a circulação sistemática da informação rica e diminuem a incerteza e a ambiguidade na tomada de decisões. O autor destaca a existência de muitos tipos de redes socioeconômicas de compartilhamento de informações: redes pessoais e de negócios, redes voluntárias e estratégicas, redes de poder.

Com relação às redes de negócio, Julien (2010) destaca que essas redes podem se tornar redes de inteligência e multiplicar as oportunidades e inovação. Segundo Julien, as redes de negócio estão apoiadas em três fundamentos que justificam o fato de uma organização não almejar fazer tudo e sim concentrar-se naquilo que faz de melhor, concentrando-se nas atividades que possam proporcionar maior valor ou maior lucro, buscando maximizar seu desempenho, conforme ilustrado na Figura [09].

Figura [09] – Redes de inteligência



Fonte: A autora – Base de informações Julien (2010, p. 279)

Nessa mesma linha parecem convergir Dyer & Singh (1998). Segundo Sacomano Neto e Truzzy (2009) estes pesquisadores estudaram as vantagens competitivas relacionais e o impacto positivo no desempenho das organizações.

Contador (2008a) desenvolveu o modelo de Campos e Armas da Competição também preocupado com a relação das vantagens competitivas e o desempenho das organizações. A tese do modelo, que será abordado no item [2.6], afirma que a empresa deve buscar “alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva”. Este pensamento central demonstra sintonia com divisão do trabalho e a atuação e interação em redes.

Trazendo a perspectiva de redes para o universo da pequena empresa e fazendo um paralelo entre suas especificidades e a formulação de estratégias, conclui-se que atuar ou não em rede interfere no processo estratégico e na competitividade destes pequenos negócios.

Ricci (2010) refere-se a um estudo desenvolvido por Souza (1995), que aborda o contexto em que a pequena empresa está inserida, para classificá-las em dependentes ou independentes de grandes organizações. As pequenas empresas dependentes complementam de forma direta ou indireta as funções ou processos produtivos das empresas de grande porte, estando assim sua estratégia atrelada ou impactada de maneira mais direta pela força e poder da organização dominante. As pequenas empresas independentes não tem nenhuma relação com as grandes organizações e suas estratégias, apesar de não correlacionadas, devem levar em conta como se dá a competição e cooperação entre os demais atores do mercado em que atua. O modelo de Campos e Armas da Competição, que será tratado no item [2.6] destaca a importância da empresa saber com quem está disputando o sucesso.

Julien (2010) destaca que atuar em redes de cooperação pode tornar as pequenas empresas mais competitivas e aumentar suas chances de sobrevivência. Segundo Leone (1999) “as pequenas e médias empresas devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, reativa; a empresa pode mudar seu ambiente e constituir-se em rede”.

Para explicar a perspectiva de campos, é necessário especial atenção à visão de Bourdieu (2005) e a de Fligstein (2007). Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2009) tais pesquisadores abordam como a perspectiva dos campos lida com a questão do poder entre os atores, suas forças e lutas para manter ou transformar posições na estrutura social da qual estão inseridos. Bourdieu afirma que são lutas no campo simbólico, mas que podem submeter os atores a “constrangimentos estruturais”. Fligstein aborda as habilidades sociais dos “atores poderosos” inseridos dentro dos campos organizacionais “capazes de produzir regras de interação para estabilizar a situação em relação a outros atores”.

O crescimento e a lucratividade das organizações são alvo de preocupação dos estrategistas que buscam o aumento de competitividade empresarial e estão no escopo de análise dos campos à medida que remetem aos mecanismos de controles internos e externos que as organizações adotam para se relacionar com as estruturas com as quais interagem:

“As organizações, segundo Fligstein (2007), lidam com dois tipos de mecanismos de controle: os internos, para garantir os recursos e a coordenação da organização, e os externos, para garantir relações estáveis entre competidores e fornecedores, acionistas e ainda garantir a sobrevivência da organização” (SACOMANO NETO E TRUZZI, 2009).

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), do qual deriva do modelo híbrido de formulação de estratégia proposto por esta pesquisa, adota o conceito de campos da competição como “*locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”. O modelo CAC também propõe mecanismos internos (armas da competição) e mecanismos externos (campos da competição).

Embora não seja o foco desta pesquisa aprofundar o estudo das perspectivas de redes e de campos, elas são relevantes na proposição do modelo híbrido FGA/CAC e de qualquer outra ferramenta para competitividade empresarial, uma vez que a formulação de estratégias competitivas deve levar em conta a relação da empresa com os atores com os quais se relaciona, os tipos de laços estabelecidos, a relação de forças e o poder de barganha entre os

mesmos, as regulações do Estado, no custo das transações, dentre outros aspectos que tais perspectivas tratam.

Essas interações impactam na busca por vantagem competitiva, nos esforços para se alcançar um desempenho superior, nos anseios de se distinguir da concorrência, no fortalecimento da relação com os clientes buscando atender suas necessidades e exigências e conquistar sua preferência, na interação e parceria com os fornecedores equacionando a distribuição de tarefas onde se tem maior competência e domínio, apenas para citar alguns elementos que permeiam o processo de formulação de estratégias.

[2.4.3] O pensamento de Porter – Escola da Organização Industrial

Porter (1998, p. 1) na obra *Estratégia Competitiva* lançada em 1980, afirma que a “concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas”. Esta frase busca justificar que definir a estratégia competitiva é alcançar uma posição competitiva “favorável” em uma “indústria”. O termo “favorável” traduz a obtenção de uma posição lucrativa e sustentável perante a concorrência e o termo “indústria” é caracterizado como uma “arena” onde as empresas competem.

A estratégia competitiva proposta por Porter (1980) baseia-se em dois pilares do que o autor acredita que podem ser modelados pela empresa:

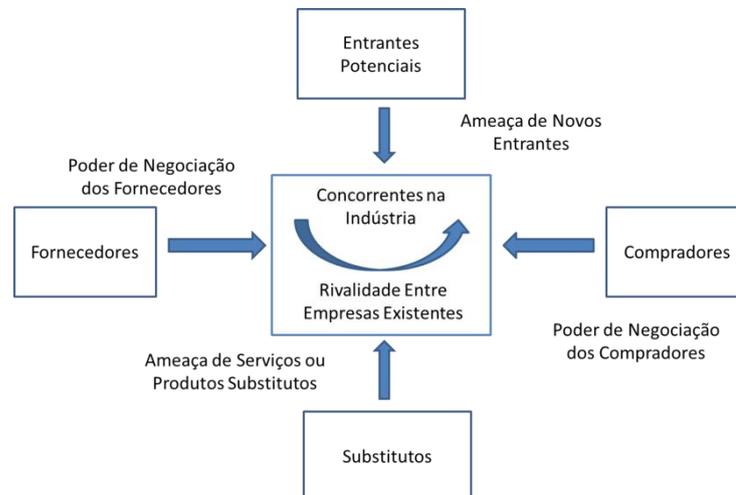
- a atratividade da indústria: a rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade;
- a posição competitiva relativa dentro da indústria: refletindo uma “batalha interminável entre os concorrentes.”

Detalhando o primeiro pilar, Porter (1998, p.4) apresenta as “Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria” numa ilustração didática aqui representada pela Figura [10].

A rentabilidade da indústria é influenciada por estas cinco forças uma vez que elas têm impacto no retorno sobre o investimento, ou seja, os preços, os custos e os investimentos que movimentam a empresa no mercado sofrem influencia direta destas forças. O poder de compradores ou fornecedores, bem como a ameaça de substitutos exercem pressão sobre preços dos produtos e custos das matérias-primas. A entrada de novos empreendimentos podem ter como limitadores investimentos e preços praticados. Afirma Porter (1998, p. 3) “a

estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade da indústria”.

Figura [10] – As Cinco Forças que Determinam a Rentabilidade da Indústria



Fonte: Porter (1998, p.4)

Para Wright et al. (2000) a empresa encontra a chave da competição quando consegue desfrutar de uma posição de mercado que lhe permita influenciar as cinco forças a seu favor, beneficiando-se delas ou defendendo-se contra elas.

O segundo pilar da estratégia competitiva é o posicionamento adotado, que determina se a rentabilidade da empresa está acima ou abaixo da média da indústria. Porter (1998, p. 9) argumenta que a rentabilidade advém de “dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação”, as quais tem sua origem na estrutura industrial e são o resultado de como a empresa consegue lidar com as cinco forças, a vantagem competitiva advém de um desempenho melhor que a concorrência para lidar com estas forças.

O modelo de Porter (1980) aponta três estratégias genéricas que nascem da combinação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) e o escopo das atividades da empresa: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Entende-se por estratégias genéricas uma tipologia de estratégias com abrangência suficiente para ser aplicável em qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Esta visão é partilhada por Miles et al., 1978; Porter, 1980, 1985; Hambrick, 1983a; Mintzberg, 1988. (CARNEIRO et al. 1997).

As três estratégias genéricas propostas por Porter (1980;1985) são:

Liderança em custo: a essência desta estratégia é conquistar a liderança do mercado através da condição de ser o competidor com o menor custo em sua indústria/setor. Desta

forma será um competidor acima da média de sua indústria. As fontes da vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, podem incluir: economia de escala; tecnologia patentada; acesso preferencial às matérias-primas, são múltiplas fontes dentro da cadeia de valor. Porter (1998, p.91) destaca que existem duas maneiras importantes (e não excludentes) de uma empresa obter vantagem competitiva em custo:

- Controlar os condutores do custo: uma empresa pode obter vantagem competitiva com respeito aos condutores de atividades de valor, representando uma proporção significativa dos custos totais;
- Reconfigurar a cadeia de valor: uma empresa pode encontrar uma forma diferente e mais eficiente de projetar, produzir, distribuir ou comercializar um produto.

Porter (1998) adverte que a liderança em custo pode ou não acabar com a diferenciação. Segundo este autor, a empresa deve tomar uma decisão consciente de sacrificar total ou parcialmente a diferenciação para conquistar uma posição favorável em custos.

Diferenciação: a essência desta estratégia é que a empresa seja única em sua indústria diferenciando-se em pontos valorizados pelos clientes na satisfação de suas necessidades. Esta condição permite a obtenção da preferência do consumidor que se predispõe a pagar um preço-prêmio por tal distinção. Porter (1998, p. 12) ressalta que “uma empresa pode obter e sustentar uma diferenciação” tornando-se “um competidor acima da média em sua indústria se o seu preço-prêmio for superior aos custos extras que ela fica sujeita por ser única”.

Os meios de diferenciação variam conforme a estrutura da indústria, podem estar relacionados ao próprio produto ou serviço; ao marketing; ao sistema de distribuição; suas fontes não são bem claras e são quase sempre dispendiosas admite Porter (1998, p. 12 e p. 111). O autor destaca que as fontes de obtenção da diferenciação são amplas, podendo estar em qualquer parte da cadeia de valor, mas, paradoxalmente, as empresas tenham uma visão limitada e restrita ao marketing ou produto físico. O autor chega a afirmar que “as empresas são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam”.

Enfoque: a essência desta estratégia é está baseada na escolha de um ambiente competitivo que Porter (1980) denomina como estreito dentro de uma indústria. A empresa elege um segmento (pode ser um grupo de segmentos), exclui os demais e busca adaptar sua estratégia para atendê-los. A estratégia de enfoque pode ser subdivida em:

- Enfoque no custo: a empresa procura uma vantagem competitiva em custo em seu segmento-alvo;
- Enfoque na diferenciação: a empresa busca diferenciar-se em seu segmento-alvo;

Porter (1998, p. 13) distingue os dois tipos de enfoque argumentando que o enfoque em diferenciação busca necessidades especiais dos compradores em segmentos-alvo e o enfoque em custo explora particularidades no comportamento dos custos em alguns segmentos.

O autor destaca que “o enfoque estreito por si só não é suficiente para um desempenho acima da média (...) se o segmento-alvo do enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito” (PORTER, 1998, p. 13).

A Figura [09] apresenta um esquema sintético destas estratégias genéricas que devem conduzir a caminhos diversos na busca da vantagem competitiva, segundo seu idealizador, de acordo com o escopo competitivo escolhido.

Figura [11] – Três Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1 – Liderança de Custo	2 - Diferenciação
	Alvo Estreito	3A - Enfoque no Custo	3B – Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1998, p.10)

Porter (1998, p. 14-15) adverte que a empresa deve fazer uma escolha entre a estratégia genérica mais adequada para sua organização, desaconselhando o que chama de “meio-termo”. Argumenta que ficar no “meio-termo” é uma relutância da empresa em fazer escolhas sobre como irá competir. Para o autor, ficar no “meio-termo” só trará lucros atrativos se a indústria for altamente favorável ou se a empresa “tiver a sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo”

Ficar no “meio-termo” é desejar obter vantagem competitiva por todos os meios, corre-se assim o risco de não obter nenhuma, já que as ações tendem a ser inconsistentes (PORTER, 1998, p.14).

A sustentabilidade de uma estratégia genérica está diretamente ligada às barreiras que a empresa consegue criar para impedir que sua estratégia seja imitada. Porter (1998) admite que as barreiras criadas nunca são intransponíveis, “geralmente se faz necessário que a empresa ofereça um alvo móvel aos seus concorrentes através de investimentos para melhorar continuamente sua posição”.

“O caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da firma transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontroláveis”. (VASCONCELOS E CYRINO 2000, p. 20)

Após marcar o meio acadêmico e empresarial com suas estratégias genéricas, Porter (1998) evolui sua pesquisa visando integrar a formulação e a implementação de uma estratégia apresentando o conceito de cadeia de valor como uma metodologia para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

A cadeia de valor torna-se um instrumento básico para auxiliar de forma sistemática o exame de todas as atividades realizadas pela empresa, e como estas mesmas atividades se relacionam, com a finalidade de analisar as fontes de vantagem competitiva.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto” (PORTER, 1998, p. 31).

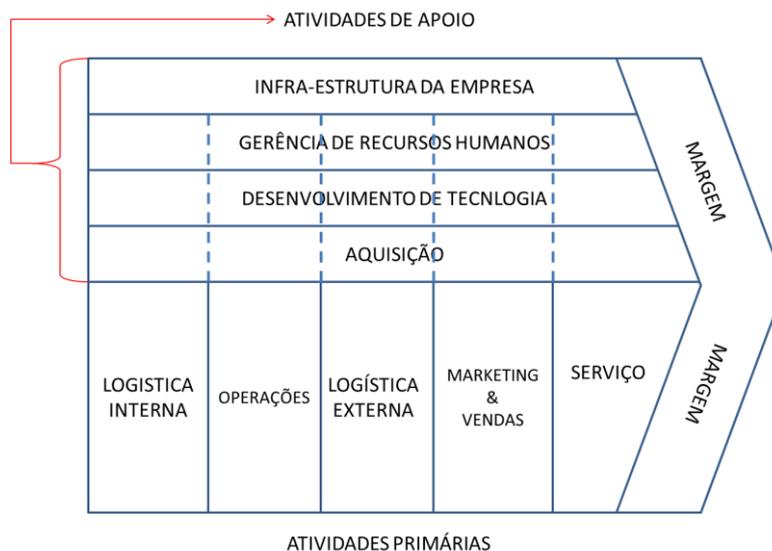
A cadeia de valor tem as seguintes características:

- Em termos competitivos, o valor é o quanto os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece;
- A meta da estratégia é criar valor aos compradores de forma excedente ao seu custo;
- A cadeia de valor exhibe o valor total: margem e atividades de valor;
- As atividades da cadeia de valor são divididas em primárias e secundárias;
- O modo como a empresa executa as atividades em sua cadeia de valor refletem sua história, de sua estratégia (como formula e como implanta) e da economia básica das próprias atividades;
- Este modo de execução, combinado com sua economia, vai determinar se uma empresa tem custo alto ou baixo perante a concorrência;
- Este modo de execução também determina se a atividade contribui de forma diferenciada para atender as necessidades dos compradores;

- As cadeias de valores dos concorrentes podem ser similares, mas frequentemente diferem;
- A análise da cadeia de valor é a maneira apropriada de examinar a vantagem competitiva.

A Figura [12] ilustra a cadeia de valor idealizada por Porter para obtenção da vantagem competitiva.

Figura [12] – Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1998, p.35)

[2.4.3.1] Críticas ao pensamento de Porter

As estratégias genéricas e os conceitos de vantagem competitiva e cadeia de valor disseminados por Porter, ganharam repercussão no ambiente acadêmico e de gestão, mas também são passíveis de críticas.

Fischmann no prefácio da obra *Estratégia e Sucesso nas Empresas*, de Zaccarelli (2000, p.XII), ao se referir à “cadeia de valor de Porter como forma de obtenção e sustentação de vantagem competitiva”, afirma: “Embora o conceito de cadeia de valor seja bastante fácil de ser compreendido, sua operacionalização nas empresas é extremamente complexa”.

O pesquisador, doutor em administração pela FEA-USP, mesmo reverenciando Porter ao citar “suas luzes”, afirma que “é fortemente limitante desenvolver estratégias sustentadas apenas por duas óticas: a busca da vantagem competitiva via custos ou via diferenciação em relação aos concorrentes”.

Carneiro et al. (1997) relatam que uma das críticas mais comuns ao pensamento de Porter trata-se de uma “questão semântica do “como” versus “onde”. A estratégia de liderança em custo e diferenciação estariam ligadas ao “como” competir na visão de Mintzberg 1988; Faulkner e Bownman, 1992. A estratégia de enfoque estaria centrada em “onde” competir.

Mintzberg (1988), em contrapartida ao pensamento de Porter, apresenta uma tipologia de estratégias genéricas com um nível de detalhamento superior por entender que a maioria das tipologias apresentadas até então eram falhas e com foco estreito. O autor apresenta a seguinte taxonomia:

- Diferenciação por preço;
- Diferenciação por imagem;
- Diferenciação por suporte;
- Diferenciação por qualidade;
- Diferenciação por design (projeto);
- Não-diferenciação.

Com relação à “não-diferenciação”, Mintzberg (1988) admite que uma empresa pode ter como postura estratégica copiar os concorrentes, desde que haja espaço no mercado. Não condena o “meio-termo” como Porter (1980; 1985) o faz, este último indicando que tal estratégia levaria a um desempenho inferior.

Outra visão crítica ao pensamento de Porter (1980; 1985) é apresentada por pesquisadores que defendem que a obtenção da vantagem competitiva se dá em função dos recursos da empresa, são autores que defendem a estratégia de “dentro para fora”, como será demonstrado no item [2.4.4].

[2.4.4] A escola da Visão Baseada em Recursos – RBV

A escola da Visão Baseada em Recursos (*RBV* - do inglês *Resource Based View*) apresenta uma abordagem da vantagem competitiva diferente da visão determinista inspirada na indústria. A Figura [08] do item [2.3] demonstra que na Teoria dos Recursos a vantagem competitiva explica-se por fatores internos ligados à firma, em contraposição aos fatores externos, em particular, do pensamento de Porter.

A escola RBV enfoca a vantagem competitiva decorrente da gestão dos recursos e capacidades internas da firma, classificando a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que a diferencia das demais concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007).

A abordagem da RBV tem como fundadores Andrews, Selznick e Penrose e apresenta como raízes os estudos das rendas ricardianas, item [2.3], Quadro [07], sendo os autores mais representativos Rumelt, Wernerfelt, Barney e Peteraf (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Esses estudos trazem um conjunto de contribuições sobre as características necessárias dos recursos para que estes se tornem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, o que deu origem a corrente de pensamento denominada *Resource Based View*, (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), entendida por alguns como um contraponto e, por outros, como um complemento ao pensamento de Porter (RAYMUNDO, 2012, p.35).

Visitando os principais autores desta corrente, Penrose (1959) conceitua “firma” num âmbito mais amplo que uma unidade administrativa, a “firma” é tratada como uma “coleção de recursos produtivos” disponíveis, os quais apresentam usos diversos ao longo do tempo em função das decisões gerenciais. Tal “coleção” é composta por recursos físicos e humanos que impactam e contribuem para o processo produtivo:

- Recursos físicos: englobam os ativos tangíveis como matéria-prima, equipamentos, plantas, recursos naturais, localização;
- Recursos humanos: abrangem ativos intangíveis como competências, habilidades gerenciais, conhecimentos, cultura organizacional, reputação, imagem da marca;

Uma empresa torna-se única em função da forma como lida com seus recursos e dos serviços disponibilizados com base nestes recursos, a competitividade entre as firmas é razão direta da heterogeneidade dos seus recursos (PENROSE, 1959).

Penrose (1959, p. 75) ressalta que “não apenas cada recurso é único, mas muito de seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível”.

Para Penrose (1959), de acordo com o conhecimento as possibilidades de uso dos serviços sofrem variações:

“Uma ideia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma operação de valor único na organização da produção, serviços desempenhados que não podem ser repetidos”. (PENROSE, 1959, p. 75)

Para Wernerfelt (1984), são considerados recursos da organização qualquer de seus atributos que possam ser classificados como pontos fortes ou fracos. A estratégia tem como

base o equacionamento das forças e fraquezas da empresa, em contraponto aos modelos que trabalham com a relação produto-mercado. A escola RBV, na ótica deste autor, permite:

- O desenvolvimento de ferramentas econômicas para análise dos recursos da empresa;
- A correlação entre os recursos, a lucratividade e o posicionamento estratégico.

Wernerfelt (1984) aproxima-se de Porter (1980; 1985) quando correlaciona lucratividade, recursos e posicionamento estratégico. Cunha o termo “barreira do recurso” para explicar que o poder de negociação com fornecedores e compradores, as ameaças de possíveis recursos substitutos presentes no mercado impactam nos retornos gerados pelos recursos da firma. A empresa que domina determinado recurso, tem a vantagem de movimentar-se primeiro, interferindo nos custos e receitas dos concorrentes que venham a seguir. Tal proposição sugere uma similaridade às “barreiras de entrada” do pensamento de Porter.

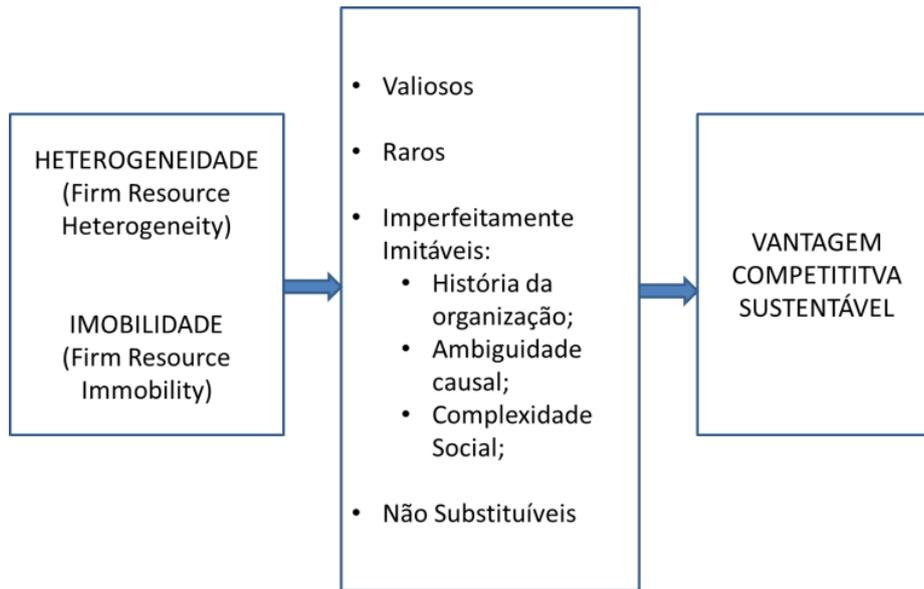
Barney (1991) argumenta que recursos compreendem um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos da empresa, porém, nem todos os recursos são capazes de gerar vantagem competitiva. Somente os recursos que entreguem valor superior aos clientes são passíveis de gerar vantagem competitiva, tornando-se assim valiosos, mas é necessário que os concorrentes não tenham tais recursos ou que seja muito custoso imitá-los, tais recursos são considerados estratégicos.

Barney (1991, p. 103, 107, 111) destaca algumas premissas da Visão Baseada em Recursos para obtenção e sustentação da vantagem competitiva:

- **Heterogeneidade**, a qual pode ser entendida como a posse de recursos heterogêneos, diferenciados, de modo que os concorrentes não possam facilmente obter, em oposição a recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis;
- **Imobilidade dos recursos**, em que os recursos possuídos pelas empresas não devem ser facilmente móveis, pois uma vez que sejam, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único, idiossincrático.

A Figura [13] apresenta a relação que Barney (1991, p. 112) estabelece entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável.

Figura [13] – A relação entre heterogeneidade, imobilidade, recursos e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p. 112)

Para avaliar o potencial de competitividade dos recursos e capacidades da firma, Barney (1991) desenvolveu o Modelo VRIN como uma ferramenta composta por quatro atributos essenciais que determinam se um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva. Para tal, os recursos devem ser: valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, tal qual expresso na Figura [13].

O Modelo VRIN evoluiu para o Modelo VRIO com os estudos de Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly (2011).

Para o Modelo VRIO, são quatro as questões que devem ser formuladas para avaliação do potencial competitivo dos recursos ou capacidades em gerar vantagem competitiva sustentável:

- **Valor:** o recurso permite a exploração de uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça do ambiente?
- **Raridade:** o recurso é controlado atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
- **Imitabilidade:** as empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- **Organização:** as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Para suportar a análise dos gerentes sobre as implicações no desempenho da empresa decorrentes dos critérios do modelo VRIO, Hitt, Ireland e Hoskison (2008) desenvolveram uma visão comparativa das capacidades versus recursos para análise da vantagem competitiva, conforme Quadro [08].

Quadro [08] - Capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva

Um recurso ou capacidade				Consequência Competitiva?	Implicações no Desempenho
É valioso?	É raro?	É difícil de imitar?	É insubstituível?		
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva	Retorno Abaixo da Média
SIM	NÃO	NÃO	SIM/NÃO	Paridade Competitiva	Retorno Médio
SIM	SIM	NÃO	SIM/NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	Retornos de Médio a Acima
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos Acima da Média

Fonte: Hitt, Ireland, Hoskison (2008)

Estratégias fundamentadas na gestão dos recursos e capacidades da empresa, segundo Barney (1991), podem levá-la à criação de valor para os clientes e os acionistas, à obtenção de vantagem competitiva sustentável e à conquista de desempenho superior aos dos concorrentes em termos de lucratividade.

[2.5] O Modelo BSC – *Balanced Scorecard*

O BSC (Balanced Score Card) foi concebido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1996), evoluindo para um sistema de gestão estratégica. Será apresentado nesta revisão bibliográfica por ser uma das bases que sustentam a solução FGA do Sebrae e continuará presente no novo modelo proposto.

Originalmente, não é um modelo de competitividade, tendo sido desenvolvido mais como uma ferramenta para o planejamento estratégico de empresa. Contudo, pode tornar-se um modelo de competitividade se, ao se identificar os fatores de atratividade dos clientes, considerar também a concorrência, além do mercado e da própria empresa. Este é, na verdade, um dos propósitos do modelo híbrido FGA/CAC proposto neste trabalho.

Kallás (2003, p.25) esclarece que existe uma “ausência de rigor” para conceituar o BSC como modelo, ferramenta, sistema, instrumento, em função de inúmeras publicações traduzidas do inglês para o português com “critérios passíveis de questionamento”. Esta pesquisa não entrará no mérito semântico.

Para Kaplan e Norton (1996) os modelos de avaliação existentes à época estavam obsoletos e tinham como foco apenas indicadores contábeis e financeiros, os quais ainda enfrentavam a limitação de refletir o desempenho passado da empresa, sem a possibilidade de avaliar a trajetória e mudar os rumos da organização contribuindo para o seu direcionamento futuro.

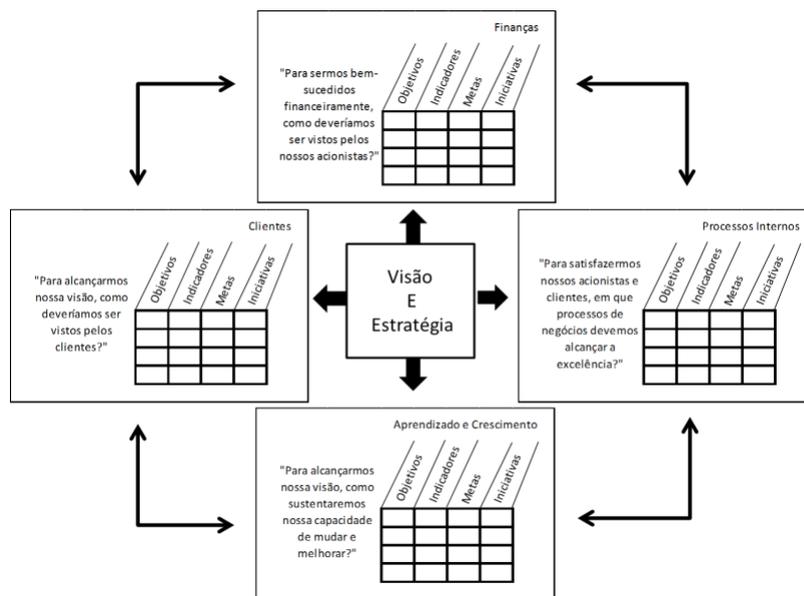
É assim que surge o BSC, um painel de controle balanceado concebido por Kaplan e Norton (1996) com o objetivo estabelecer um modelo de medição de desempenho que concilie medidas financeiras e não financeiras. O desempenho passa a ser mensurado sob as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Esta ferramenta gerencial possibilita a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional, segundo seus autores.

Enquanto o modelo de Porter e o modelo RBV tem como objetivo a formulação da estratégia, o BSC atua como ferramenta de apoio para sua implementação e alimentação, seus principais objetivos são assim descritos por Kaplan e Norton (1996):

- “Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico”.

O BSC, segundo Kaplan e Norton (1996) “fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais” através de quatro perspectivas mencionadas acima e ilustradas na Figura [14].

Figura [14] – Perspectivas BSC para tradução da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Pietro et al. (2006, p.83) descreve assim as quatro perspectivas do BSC propostas por Kaplan e Norton (1996):

- Perspectiva Financeira:** Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1996), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: **crescimento da receita** e **produtividade**. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a **estratégia de produtividade** irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.
- Perspectiva do Cliente:** Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é

monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

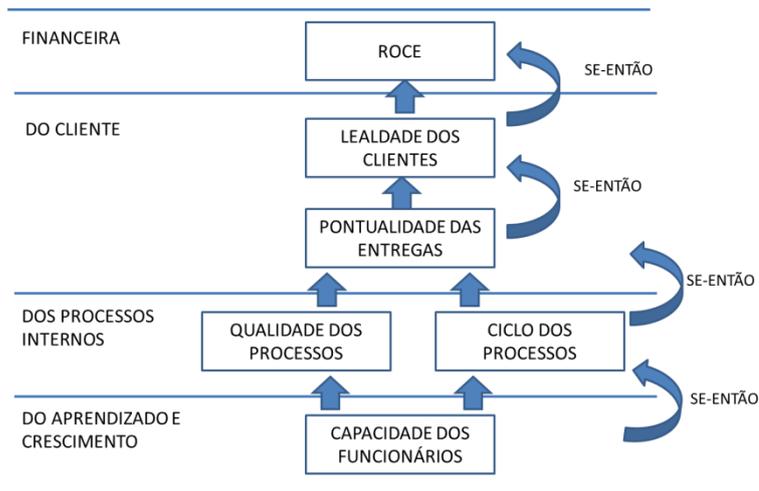
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa. Visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Pietro et al. (2006, p.82) argumentam que “cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de *performance*, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa”. Recorrem a Hauser e Katz (1998, p. 517) para advertirem que: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”.

Da Silva (2003) argumenta que “a estrutura lógica oferecida pela ferramenta deixa claro que para “toda ação há uma reação”, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de suas estratégias”.

Segundo Kaplan e Norton (1996) a conexão ou casualidade podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”, conforme ilustrado logicamente na Figura [15].

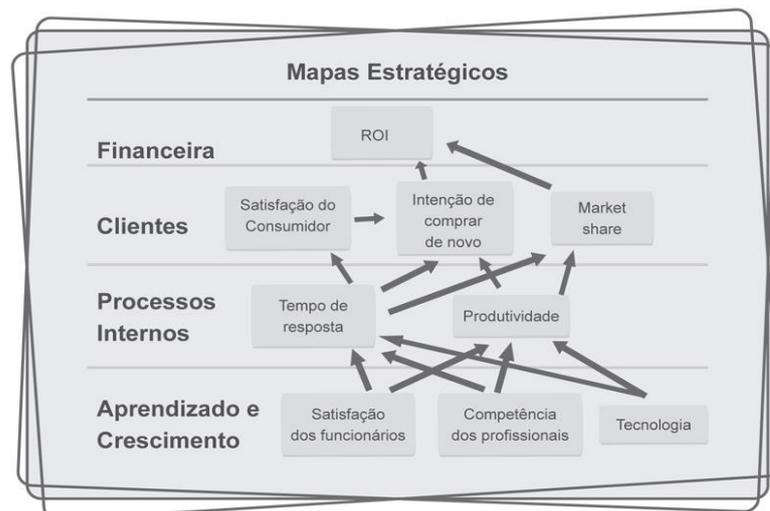
Figura [15] – Relação Lógica – Cadeia “causa-efeito” nas perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

O manual do participante da solução FGA (Sebrae, 2009, p.31) apresenta um modelo claro de mapa estratégico, Figura [16].

Figura [16] – Mapa Estratégico - BSC



Fonte: Ferramentas de gestão avançada : plano empresarial : workshop II : indicadores: manual do participante / Bruno Henrique Rocha. Fernandes. - Brasília : SEBRAE, 2009

[2.6] O Modelo Campos e Armas da Competição (CAC)

Sua tese:

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

O autor do modelo CAC apresentou sua abordagem inicial sobre o planejamento para a competitividade em 1995, submetendo dois artigos para a Revista de Administração da USP (CONTADOR 1995a e 1995b), lançando um novo modelo de estratégia para o debate da comunidade acadêmica.

Os primeiros estudos sobre o tema datam de 1990 e trilham vinte e cinco anos de pesquisas que proporcionaram tanto a validação do modelo, com a aplicação em 176 empresas de 12 setores industriais e de serviços, como a continuidade de novas pesquisas acadêmicas conduzidas por inúmeros trabalhos bem sucedidos, realizados por autores distintos e alunos de mestrado.

Contador (2008a) buscou demonstrar que o modelo Campos e Armas da Competição (CAC) é “bastante adequado entender, analisar e explicar como as empresas competem”.

O autor trabalha com a premissa que uma empresa não pode ser excelente em tudo e que deve focar suas armas nos campos em que pode conquistar alto desempenho e assim formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais.

Dentre os diversos modelos da Teoria da Competitividade, o modelo CAC tem como vantagem o fato de ser um modelo qualitativo e quantitativo (trabalha com variáveis matemáticas que contribuem para o processo de decisão) e pode ser utilizado em empresas de qualquer porte.

A objetividade na determinação das estratégias competitivas, traduzidas em campos da competição, e a aplicabilidade em empresas de qualquer porte, despertou o interesse desta pesquisadora que atua profissionalmente voltada ao universo da micro e pequena empresa.

[2.6.1] Conceituação de campo, arma e alvo da competição

Contador (2008a), a exemplo dos principais autores da comunidade acadêmica internacional, referenciados nos itens [2.1] e [2.3], faz uso da vantagem competitiva para alicerçar seu modelo de competitividade.

O autor do modelo CAC inova o pensamento estratégico ao propor a abordagem inédita e pragmática de analisar a vantagem competitiva sob a perspectiva do cliente e da empresa:

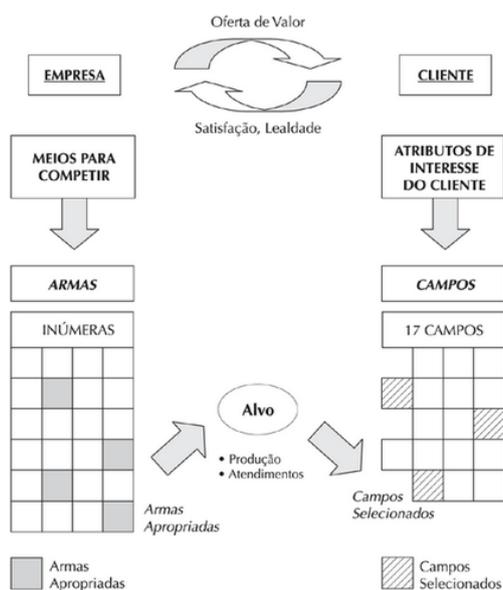
“O modelo de campos e armas da competição nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição” (CONTADOR, 2008a, p. 18)

Estas perspectivas funcionam como as faces de uma moeda, onde cada face traz seu significado específico e formam um conjunto interdependente: para que uma vantagem competitiva de interesse do cliente (face 1) se concretize é necessário o apoio de alguma vantagem competitiva advinda da empresa (face 2).

Monetariamente, qualquer moeda traz a face do valor e a face de suporte, pensando no modelo CAC, estrategicamente à face do valor poderiam ser atribuídos os campos da competição (em analogia ao valor que o cliente busca obter) e à face de suporte poderiam ser atribuídas às armas da competição (necessárias para apoiar a empresa na agregação de valor ao cliente).

Siqueira (2005) apresenta um esquema geral do modelo CAC visando resumir como se dá a oferta de valor ao cliente separando as vantagens competitivas em campos da competição (atributos de interesse do cliente) e armas da competição (meios para a empresa competir), conforme ilustrado na Figura [17].

Figura [17] – Esquema Geral Modelo Campos e Armas da Competição



Fonte: Siqueira (2005) - Nota da autora: à época eram considerados 17 campos da competição, atualmente são 14 campos

Cabe agora apresentar como o autor define campo da competição, campo coadjuvante, armas e alvo da competição, pilares do modelo CAC (Contador 2008a, p. 55-97) e que proporcionam uma nova abordagem até então nunca tratada por autores tradicionais da Teoria da Competitividade.

Definição de campo de competição:

- Campos de competição: representam os atributos dos produtos e da empresa valorizados para os clientes.
- Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado.
- Uma das formas das empresas conquistarem diferenciação é pela seleção de diferentes campos de competição.

Configuração dos campos de competição:

Os campos de competição estão agregados em 5 macro-campos e representam 14 campos onde a empresa pode almejar alto desempenho, são eles:

Competição em preço:

1. Competir em preço propriamente dito;
2. Competir em condições de pagamento;
3. Competir em prêmio e/ou promoção de vendas;

Competição em produto (bem ou serviço):

4. Competir em projeto de produto;
5. Competir em qualidade produto;
6. Competir em diversidade de produto;

Competição em atendimento:

7. Competir em acesso de atendimento;
8. Competir em projeto de atendimento;
9. Competir em qualidade de atendimento;

Competir em prazo:

10. Competir em prazo de entrega;
11. Competir em prazo de atendimento;

Competir em imagem:

12. Competir em imagem de marca;
13. Competir em imagem de empresa confiável;
14. Competir em responsabilidade social;

Definição de campo coadjuvante:

Segundo o modelo CAC, a estratégia competitiva de negócio é baseada no campo de competição, mas há também o campo coadjuvante.

Contador (2008a) ressalta que é importante entender e diferenciar os conceitos:

- Campo de competição é o campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva.
- Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Conceitos e definição de arma e arma da competição:

- Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa;
- Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva;
- As armas da competição representam vantagens competitivas que não interessam diretamente ao cliente, elas são de interesse da empresa;
- As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa;

Classificação das armas de competição:

As armas da competição são classificadas por dois critérios distintos: de acordo com sua natureza e segundo sua relevância para a competição.

Utilizando o critério de natureza, as armas de competição podem ser classificadas em: a) armas de produção; b) armas de atendimento; c) armas de planejamento; d) armas de apoio.

Utilizando o critério de relevância para a competição, as armas podem ser classificadas em: a) armas relevantes; b) armas semi-relevantes; c) armas irrelevantes.

Contador (2008a) alerta que é importante entender que uma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Conciliando os conceitos de campos e armas da competição com a tese do modelo, para ser competitiva a empresa precisa ter alto desempenho nas armas alinhadas (ou adequadas, coerentes) ao campo de competição em que decidiu competir, em suma, ter alto desempenho nas armas relevantes.

Conceito e definição de alvo das armas:

Para o modelo campos e armas da competição, o objetivo de uma arma é denominado alvo da arma, ou seja, deverá existir um alvo relacionado a cada campo de competição.

Em outras palavras, o alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e suas armas utilizadas para obtenção ou manutenção de vantagem competitiva.

Conceito e definição de competir num campo:

Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que o concorrente no campo escolhido, significa ser líder nesse campo.

A lógica da competição do modelo CAC traduz um pensamento de competitividade claro e objetivo.

O Quadro [09] apresenta a relação dos campos com seus respectivos significados ou lógica da competição.

Quadro [09] – Significado de Competir em cada Campo da Competição

Campo da Competição	Significado ou lógica da competição
	Macro-campo preço
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor 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 instrumentos 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.
	Macro-campo produto
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.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso. Qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
	Macro-campo atendimento
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto de atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas

	expectativa ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade de atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (atendimento se refere a recepção contato e comunicação com o cliente).
	Macro-campo prazo
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente no menor prazo que o dos concorrentes. (o ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).
	Macro-campo imagem
Imagem de produto de marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelo cliente.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: CONTADOR (2008a, p. 57)

[2.6.2] A aplicação do modelo de campos e armas da competição:

Uma vez entendido os conceitos de definições do modelo de campos e armas da competição fica fácil compreender suas formas de aplicação. O modelo CAC tem sido aplicado para:

1. entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
2. entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes;
3. diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa;
4. propor medidas para aumentar a competitividade da empresa;
5. formular a estratégia competitiva de negócio da empresa;
6. definir estratégias competitivas operacionais da empresa;

7. alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa;
8. determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa; e
9. identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

[2.6.3] O modelo campos e armas da competição e a concepção da estratégia competitiva

Contador (2008a, p.32-33) adota a tipologia proposta por Hofer e Schendel (1978), item [2.1.3.2] que classifica as estratégias em três níveis, corporativa, de negócio e operacional, sendo que o primeiro nível está fora do escopo do modelo CAC.

A estratégia de negócio proposta pelo modelo CAC “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”. (CONTADOR, 2008a, p.33). Sua lógica requer definir os pares produto/mercado e escolher os campos de competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, visando.

Segundo Contador (2008a, p. 33), a estratégia operacional “assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas da empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio”. Sua lógica requer escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa, determinar a intensidade de cada arma e alinhar as armas da competição aos campos da competição e aos campos coadjuvantes.

Figura [18] – Concepção de estratégia competitiva pelo modelo CAC



Fonte: a autora, adaptado de Contador (2008a, p.33-34)

“Uma combinação entre um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes representa a estratégia competitiva de negócio e a estratégia de posicionamento

do produto ou da empresa no mercado e retrata as maneiras de a empresa se diferenciar das concorrentes” (RAYMUNDO, CONTADOR e CONTADOR, 2013)

A estratégia competitiva de negócio contempla quatro questões:

1. definição da empresa almejada (negócio, missão, visão, valores);
2. definição da linha de produtos;
3. definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto;
4. definição dos campos da competição, dos campos coadjuvantes de cada par produto mercado;

Contador (2008a) ainda destaca que a estratégia competitiva de negócio é implementada por meio das estratégias competitivas operacionais, por duas razões:

- a estratégia competitiva de negócio é abstrata;
- a empresa tem domínio sobre suas ações e recursos, que são as armas da competição.

Para o modelo CAC, quatro são os condicionantes da competitividade da empresa:

- produto adequado ao mercado a que se destina;
- escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
- uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes e definir a intensidade destas armas (1,2,3,4,5); e
- alinhamento das armas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes (foco e dispersão).

[2.6.4] Determinação das armas da competição da empresa, relevância e alvo das armas

Seleção das armas:

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição.

Pela tese do modelo de campos e armas da competição, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho.

Conforme já mencionado, as armas são classificadas quanto à natureza (produção, atendimento, planejamento e apoio) e quanto a importância para a competição (armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes).

Entendido estas classificações pode-se selecionar o conjunto de armas da competição seguindo as seguintes etapas:

- Selecionar na relação de armas que consta no apêndice do modelo CAC, as atividades e recursos que tem potencial para serem armas da competição, esta será a lista de armas versão 1 e deverá reunir cerca de 100 armas;
- Validar a lista de armas versão 1 por meio da consulta às diversas áreas da empresa, que deverá reunir de 60 a 80 armas;
- Descrever o conteúdo das armas com o auxílio da empresa, traduzindo o conteúdo para a linguagem do setor;
- Identificar no universo de armas da lista de armas versão 2, por meio de análise de conteúdo, as que constituirão o conjunto de armas da competição da empresa, denominado lista de armas da competição da empresa, reunindo cerca de 40 a 50 armas.

Relevância das armas para a competição da empresa:

É o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é relevante, semi-relevante ou irrelevante para a competição.

Arma relevante é aquela que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Arma semi-relevante proporciona vantagem mediana. Arma irrelevante não proporciona vantagem competitiva no campo principal e nem no campo coadjuvante.

Recomenda-se que 1/3 das armas sejam relevantes, 1/3 semi-relevante e 1/3 irrelevantes.

Existem dois métodos para determinar a relevância das armas:

- Matriz de priorização das armas e índice de Nihans (modelo quantitativo);
- Método expedito, é uma forma subjetiva de análise de um grupo de pessoas que conhecem bem a empresa.

Alvos das armas associados a cada campo da competição:

As armas da competição para conquistar ou manter vantagem competitiva devem ter alvos definidos nos campos de competição principal e coadjuvante.

O Quadro [10] apresenta os nove alvos das armas previstos pelo modelo CAC e os campos da competição aos quais estão associados.

Quadro [10] – Alvo das Armas e campos da competição associados

	ALVO DAS ARMAS	CAMPO DA COMPETIÇÃO OU MACRO CAMPO
1	Produtividade	Preço;
2	Novidade	Projeto de produto e Projeto de atendimento;
3	Qualidade no processo	Qualidade do produto e Qualidade do atendimento;
4	Flexibilidade	Diversidade de produtos;
5	Acessibilidade	Acesso ao atendimento;
6	Velocidade	Prazo
7	Desejabilidade	Imagem do produto e da marca;
8	Confiabilidade	Empresa confiável
9	Responsabilidade social	Responsabilidade social

Fonte: a autora

[2.6.5] As variáveis quantitativas do modelo CAC e o alinhamento estratégico

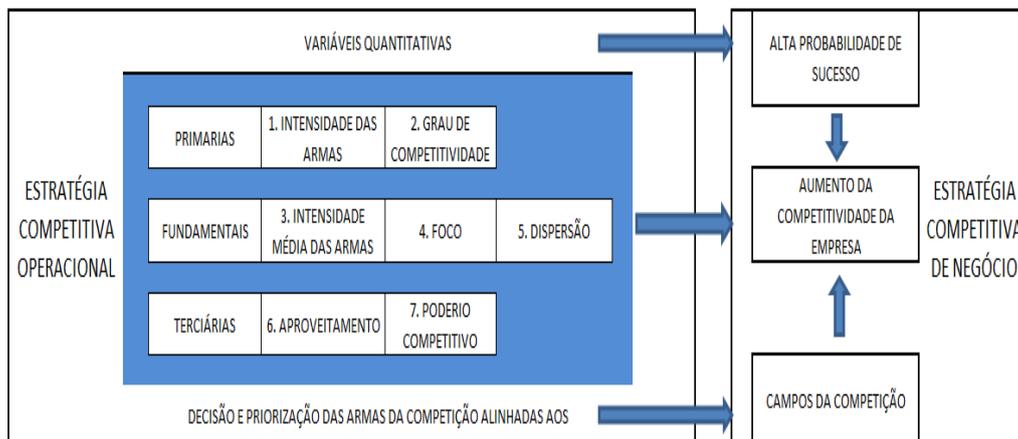
O modelo CAC é qualitativo e quantitativo, e isto se constitui numa vantagem sobre outros modelos da Teoria da Competitividade. Contador (2008a) adota uma linha recente de privilegiar modelos quantitativos para tomada de decisão.

No item [2.1] foi abordada a visão de Zaccarelli (2000) e Contador (2008a) sobre as diferenças entre decisão e solução, problema de lógica e problema de estratégia.

Para Contador (2008a) a formulação da estratégia competitiva não é um problema de lógica, mas a decisão sobre sua implantação sim. Definir as estratégias competitivas operacionais é escolher as armas da competição alinhadas aos campos e definir a intensidade de cada uma e as ações operacionais para levar as armas à intensidade desejada.

O modelo CAC utiliza sete variáveis quantitativas para apoiar a decisão sobre o que deve ser priorizado para implantar a estratégia competitiva do negócio alinhada à estratégia operacional, segundo Contador (2008a, p. 31) “a empresa deve envidar esforço intelectual na concepção de uma estratégia que alta probabilidade de dar certo”.

Figura [19] – Alinhamento estratégico pelas variáveis quantitativas do CAC



Fonte: a autora

Raymundo, Contador e Contador (2013) detalham assim os conceitos das sete variáveis:

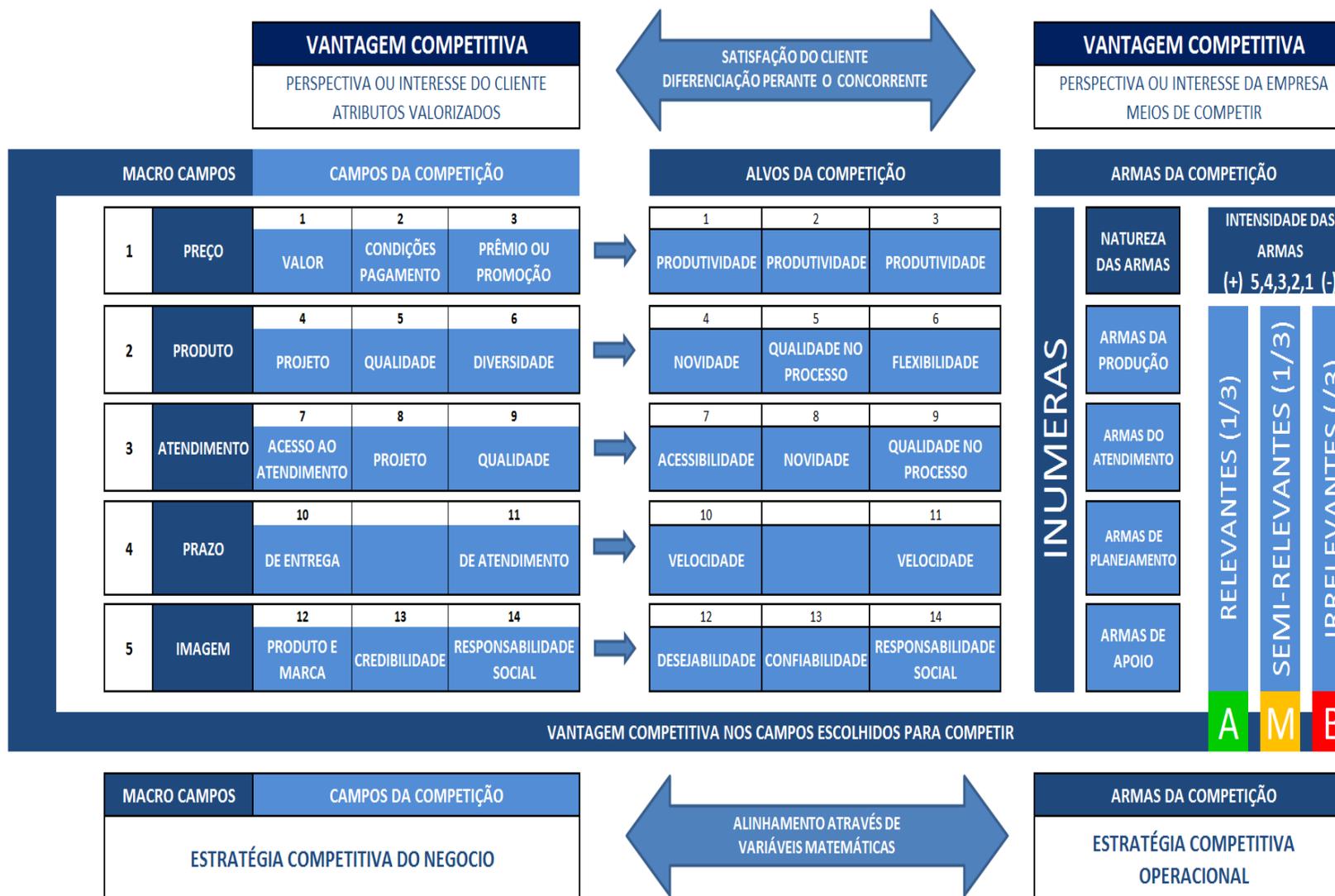
1. **“Grau de competitividade da empresa**, medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo, assegurada uma rentabilidade satisfatória”.
2. **“Intensidade da arma** é o grau de eficácia com que a arma é utilizada pela empresa, ou a potência e alcance de uma arma, variável discreta, domínio no intervalo 1 e 5”.
3. **“Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, variável contínua com domínio no intervalo 1 e 5”.
4. **“Foco** das armas no campo da competição, é a variável que mede aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo 0 e 1, definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas relevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um”.
5. **“Dispersão** das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, e é o oposto do foco. É uma variável contínua, com domínio no intervalo 0 e 1, definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas”.
6. **“Aproveitamento** é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão em um mesmo campo da competição”.
7. **“Poderio competitivo**, medido em relação a um subconjunto de campos, é dado pela média dos focos nesse subconjunto”.

A Figura [20] demonstra como Contador (2008a) inova e simplifica a Teoria da Competitividade ao introduzir os conceitos de campos, armas e alvos da competição.

A proposta de separar as vantagens competitivas de interesse do cliente e da empresa desencadeia uma sequência de passos que facilita e agiliza a formulação da estratégia competitiva do negócio e da estratégia operacional.

O modelo CAC evidencia claramente em quais campos e armas a empresa deverá focar seus esforços para obter a satisfação do cliente e a diferenciação perante a concorrência, conquistando assim o alto desempenho proposto por sua tese. No item [4.2], serão apresentados os passos para formulação estratégica a partir do modelo CAC.

Figura [20] – Síntese do Modelo CAC



Fonte: a autora

[2.6.6] A validação do modelo CAC

O modelo Campos e Armas da Competição adotou a via epistemológica para a sua concepção e validação, por ser um dos caminhos da evolução do conhecimento.

O modelo CAC nasceu da observação e reflexão sobre a forma das empresas competirem para propor sua tese e as etapas que adota para a formulação da estratégia competitiva. Seguindo a mesma lógica, Contador (2008a) adota a validação cognitiva na prática – se funciona é válido.

Na Figura [20] foi sintetizado como o modelo CAC inova e simplifica a Teoria da Competitividade, mas qualquer grande inovação traz consigo pelo menos uma ponta de desconfiança – será que funciona? Essa desconfiança ocorre frequentemente com as novas teorias administrativas (CONTADOR, 2008b).

Para responder, o autor direciona esforços para validar o modelo por meio de pesquisas em empresas de diversos setores econômicos, mesmo não sendo possível, pelo rigor da metodologia científica generalizar as conclusões das pesquisas a todos os setores econômicos e nem a todas as empresas de cada setor, mas, dada a diversidade de setores, é possível inferir que as conclusões da pesquisa tenham validade para a grande maioria das empresas.

A metodologia adotada para a validação da tese do modelo CAC foi a experimental-estatística. A escolha do método levou em consideração Rubem Alves (2004) e Karl Popper (1968) críticos em relação à possibilidade de verificar a verdade de uma teoria, para ambos, o cientista só consegue ter certeza quando a teoria é declarada falsa.

Embora o método estatístico não seja aceito para uma rigorosa validação, os resultados obtidos com a realização de 12 pesquisas com 176 empresas de diferentes setores econômicos, deram ao modelo CAC um forte indício de sua validade.

Para testar a tese do modelo CAC foram formuladas hipóteses detalhadas no Quadro [11] visando validá-las pela observação dos fatos, através de três tipos de testes: correlação linear de Pearson, teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney, e teste t.

Quadro [11] – A tese e as hipóteses para validação do modelo CAC

A TESE E RESPECTIVAS HIPÓTESES PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO
Tese: Para a empresa ser competitiva não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada produto/mercado.
Hipótese 1: Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados aos clientes do que os escolhidos pelas menos competitivas. Essa hipótese equivale a: “A estratégia competitiva do negócio não explica, por si só, a diferença competitiva entre as empresas”.
Hipótese 2a: O foco tem grande influência na competitividade da empresa

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

Fonte: CONTADOR (2008b, p. 132)

Das pesquisas realizadas foi possível observar e refletir sobre:

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

Segundo a tese do modelo CAC, para uma empresa ser competitiva ela necessita ter alto desempenho, o que equivale dizer alto foco, apenas nas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva. O foco tem grande influência na competitividade da empresa, explica sozinho 79% do fenômeno da competitividade, facilmente observável na Tabela [03].

Tabela [03] - 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

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. Confecções (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 (2008b, p.140)

A Tabela [03] também leva à conclusão que o grau de competitividade da empresa não sofre influência da dispersão, basta observar o grau de explicação de 0,167. O mesmo pode ser dito com relação à intensidade média das armas que demonstrou 0,67 de coeficiente de correlação com o grau de competitividade.

É factível afirmar, portanto, que gerenciando o foco, 79% dos elementos que cercam o fenômeno da competitividade estarão sendo trabalhados.

Além da validade conferida ao modelo pelos estudos realizados, o CAC serviu para embasar inúmeras dissertações de mestrado, podendo-se inferir que o modelo foi validado por uma significativa amostra da comunidade brasileira da área de Administração, através de bancas constituídas por três professores doutores.

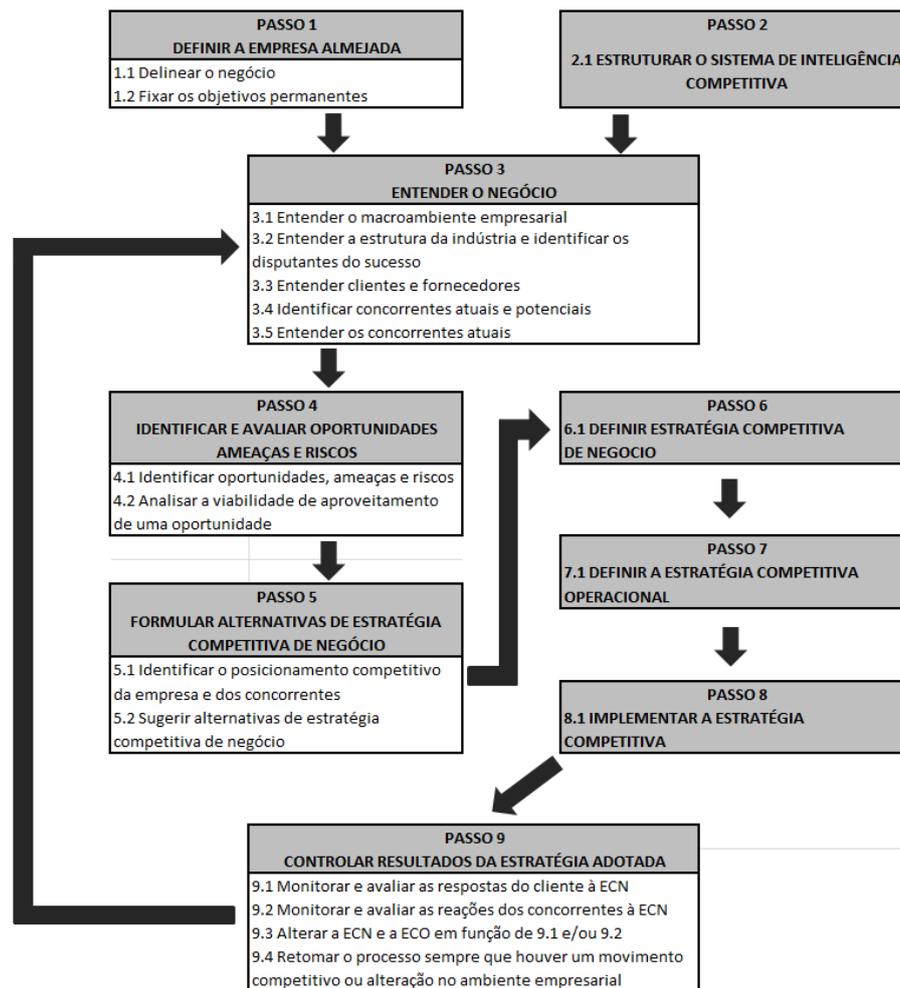
Nenhuma das hipóteses do Quadro [11] foi rejeitada, o que leva à validação de todas. Para maiores detalhes do processo de validação, sugere-se consultar Contador (2008a; 2008b). A não rejeição da quinta hipótese merece destaque:

“O modelo campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas utilizadas pelas empresas para competir, a identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar as medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas”. (CONTADOR, 2008a,p. 151)

Formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

Contador (2008a) fornece um processo para formulação da estratégia competitiva da empresa que atende as quatro são os condicionantes da competitividade: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha apropriada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas, que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos de competição e para os campos coadjuvantes, e definir sua intensidade; e 4) alinhamento das armas aos campos de competição e aos coadjuvantes. Esse processo é composto passos da Figura [21] e será melhor detalhado no capítulo [3].

Figura [21] – Passos e etapas do modelo Campos e Armas da Competição



Fonte: Contador (2008a, p. 344)

[3] OBJETO DE ESTUDO: A SOLUÇÃO FGA

O objetivo deste capítulo é detalhar a solução FGA e apresentar a fundamentação teórica para seu aperfeiçoamento e operacionalização.

As seções [3.1] e [3.2] terão como objetivos: caracterizar o Sebrae, entidade responsável pelo Programa Sebrae Mais, do qual faz parte a solução Ferramenta de Gestão Avançada, objeto desta pesquisa [1.3.1] e apresentar a solução FGA atendendo ao objetivo específico 1, explicitado no item [1.3.3].

Para dar prosseguimento a estas duas seções resta pedir a última licença na linguagem, o pronome ligado ao substantivo FGA poderá ser flexionado no texto tanto no gênero feminino como no masculino. Sempre que possível, para atender a norma culta, dar-se-á preferência à denominação “solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA)” para atender à sua correta definição. No entanto, **“a”** solução FGA, em algumas oportunidades,

também é chamada pelos clientes e pelo próprio Sebrae como “programa Ferramenta de Gestão Avançada”, adotando-se assim o gênero masculino: “o FGA”.

[3.1] O papel do Sebrae no apoio à Micro e Pequena Empresa

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) nasceu com “C” de Cebrae, criado em 1972, como Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa, com a finalidade à época de criar um sistema de apoio gerencial que diminuísse os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento firmados com BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento), atual BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico).

Vinte anos depois, em 1990, o Cebrae deixou de ser uma entidade pública e tornou-se uma instituição privada, sem fins lucrativos, de utilidade pública, mantida por repasses da folha de pagamento.

Sua origem talvez explique porque muitos empresários até hoje confundam o Sebrae com uma instituição financeira, buscando empréstimos para seus negócios. O papel da entidade no campo financeiro é articular com bancos, cooperativas de crédito e órgãos governamentais linhas de crédito e produtos financeiros adequados à realidade dos pequenos negócios.

O Sebrae se conceitua como “agente de capacitação e promoção do desenvolvimento criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o Brasil”, adotando como slogan: “Sebrae Especialista em Pequenos Negócios”.

É missão do Sebrae: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”.

O sistema Sebrae conta com o Sebrae Nacional que direciona estrategicamente 27 unidades no território nacional, cabe ao Sebrae de cada estado adequar as ações à realidade local. No portfólio de produtos e serviços da entidade estão: cursos, palestras, programas e projetos, feiras, missões, workshops, oficinas e outras soluções de apoio ao empreendedor e ao empreendimento.

Segundo informações constantes no site www.sebrae.com.br, atualmente a estrutura conta com mais de 5 mil colaboradores diretos em todo Brasil, 8 mil consultores e instrutores credenciados para orientar e transmitir conhecimento para quem já é empreendedor ou para quem deseja empreender.

A autora desta pesquisa atuou como consultora e instrutora credenciada do Sebrae-SP, desde o início dos anos 2000. Integrou a equipe de consultores que aplicou a solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA) em pequenas empresas no Estado de São Paulo.

[3.2] A solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA)

A solução FGA foi lançada no ano de 2009 motivada por uma pesquisa realizada pelo Sebrae Nacional. A amostra dessa pesquisa foi composta por empresários brasileiros considerados “consolidados” ou “em expansão”, de acordo com critérios próprios da entidade, indicados no item [3.2.1]

Os resultados dessa pesquisa, apontaram para a necessidade de “soluções educacionais mais aprofundadas, **associando foco em resultados e inovação em gestão**” (Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.4, grifo nosso):

“Com base nisso, o SEBRAE, por meio da sua Unidade de Capacitação Empresarial, desenvolveu o Programa Ferramentas de Gestão Avançada, sustentado em eixos de educação e consultoria para a **construção de um plano empresarial** com indicadores e metas, dirigido para empresários mais experientes, que buscam a implementação de modelos avançados de gestão na empresa”.

[3.2.1] Público-alvo

O Sebrae Nacional define como público-alvo da solução FGA as “pequenas empresas avançadas”.

Os critérios para a classificação de “pequena empresa” obedecem ao descrito no item [2.2].

O Sebrae Nacional considera “pequenas empresas avançadas” as organizações com as características apresentadas no Quadro [12].

Quadro [12] – Critérios Sebrae – Pequenas Empresas Avançadas

Características	Detalhamento
Estruturais	Mais de 2 anos de existência
	Ter ultrapassado a fase inicial de estabelecimento no mercado
	Ter instrumentos básicos de administração nas áreas: financeira, recursos humanos, marketing e vendas e produção
	Estrutura gerencial e operacional de maior sofisticação na gestão: atividades departamentalizadas, funcionários alocados para cada função, etc.
Culturais (aspiracionais)	Valorização do conhecimento
	Objetivos estratégicos: a mudança de patamar, evolução no crescimento e resultados
	Buscar a implementação de modelos avançados de gestão empresarial ou uma substancial evolução dos modelos existentes nas empresas.
	Forte enfoque na melhoria dos resultados

Fonte: a autora, baseado no Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.5

A pesquisa realizada pelo Sebrae Nacional evidenciou que os empresários, gestores destas “pequenas empresas avançadas” apresentavam “características interessantes” enumeradas a seguir:

1. Orgulho do negócio que têm
2. Entusiasmo pelo futuro
3. Ambição para fazer mais
4. Gestão familiar
5. Pouco planejamento
6. A qualidade dos funcionários limita o crescimento
7. Consultoria informal com amigos, familiares e contador
8. Não têm tempo, tudo passa por ele

[3.2.2] Pilares da solução FGA

O Sebrae concebeu a solução Ferramentas de Gestão Avançada apoiada em dez pilares, fundamentados na experiência da entidade e na pesquisa realizada com os empresários:

1. Diagnóstico de performance e competitividade
2. Desenvolvimento do plano empresarial
3. Definição de objetivos estratégicos
4. Implantação de modelo de gestão baseado em indicadores e metas
5. Acompanhamento sistemático da execução e resultados
6. Capacitação executiva em áreas-chave da gestão empresarial
7. Consultoria de implementação individual
8. Intercâmbio entre empresários
9. Balanço periódico para avaliação de resultados
10. Definição de novo patamar de resultados

Segundo a pesquisa Sebrae, os empresários buscam conhecimento que gerem resultados, querem ter registros do seu “diagnóstico de competitividade”, querem “manter a empresa sob controle” e amenizar a “solidão decisória”.

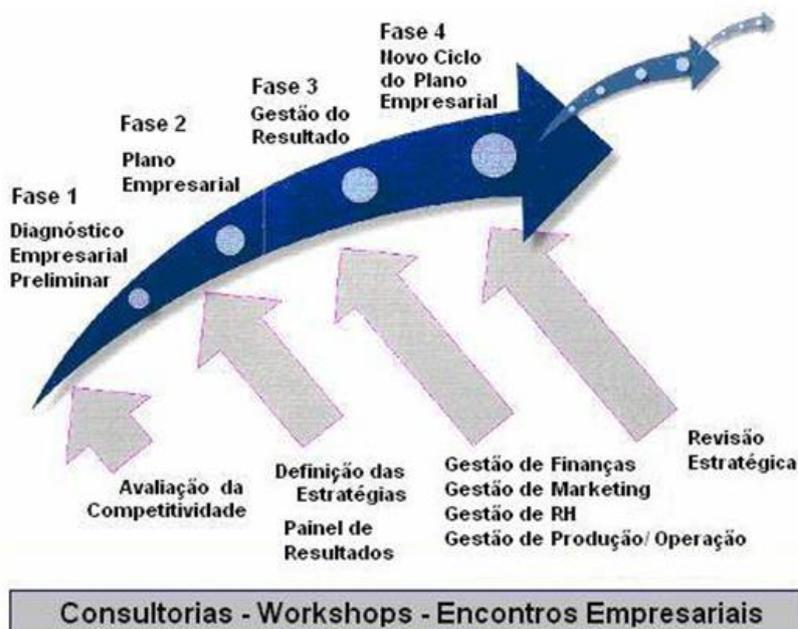
O Sebrae justifica assim a solução FGA:

“Com este entendimento, a metodologia do Programa Ferramentas de Gestão Avançada **está focada na melhoria da performance geral** e do resultado das áreas funcionais, para o aumento de receitas e lucros e uma MUDANÇA DE PATAMAR NOS RESULTADOS da empresa (...) Dessa forma, a produtividade, a competitividade e os índices econômico-financeiros são indicadores que devem ser demonstrados para garantir resultados tangíveis no que o empresário vai alcançar ao fazer um programa de gestão”. (Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.6, grifo nosso)

[3.2.3] Estrutura da solução FGA

A solução Ferramentas de Gestão Avançada é composta de quatro Fases, que mesclam capacitação dos empresários e processos de consultoria.

Figura [22] – Estrutura Geral da Solução FGA



Fonte: (Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.8)

O Sebrae propicia aos empresários participantes duzentos e onze horas de atendimento, distribuídas conforme Quadro [13].

Quadro [13] – Fases da solução FGA

Fase	Atividade	Duração	Formas de intervenção nas 4 Fases
Fase 1	Diagnóstico Empresarial Preliminar	2 semanas	Consultoria..... 127 horas
Fase 2	Plano Empresarial	2 meses	Workshops(capacitação)..... 076 horas
Fase 3	Gestão do Resultado	8 meses	Encontros empresariais..... 008 horas
Fase 4	Novo ciclo do Plano Empresarial	2 meses	Total..... 211 horas

Fonte: a autora, baseada no Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.8)

O problema de pesquisa deste estudo, item [1.2], está focado na Fase 2 da solução FGA (Plano Empresarial), onde ocorre o processo de formulação das estratégias das pequenas empresas participantes do programa do Sebrae, e onde pretende-se aperfeiçoar este processo utilizando o modelo CAC para apoiar sua operacionalização e conferir maior objetividade e clareza na formulação de estratégias competitivas, além de torna-lo um modelo mais adequado ao ambiente competitivo.

Será feita a seguir uma rápida apresentação do escopo de cada fase apenas para entendimento geral da solução FGA.

Fase 1 - Diagnóstico empresarial preliminar:

Os trabalhos têm início com um diagnóstico empresarial baseado no modelo MEG (modelo de excelência em gestão) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):

- a pontuação obtida define se a empresa pode ser considerada “avançada” e se ela está apta para participar da solução FGA;
- os resultados do diagnóstico preliminar servem de subsídio para o Plano Empresarial e, posteriormente, de métrica para avaliar a evolução da performance da empresa e de sua competitividade.

Fase 2 – Plano Empresarial:

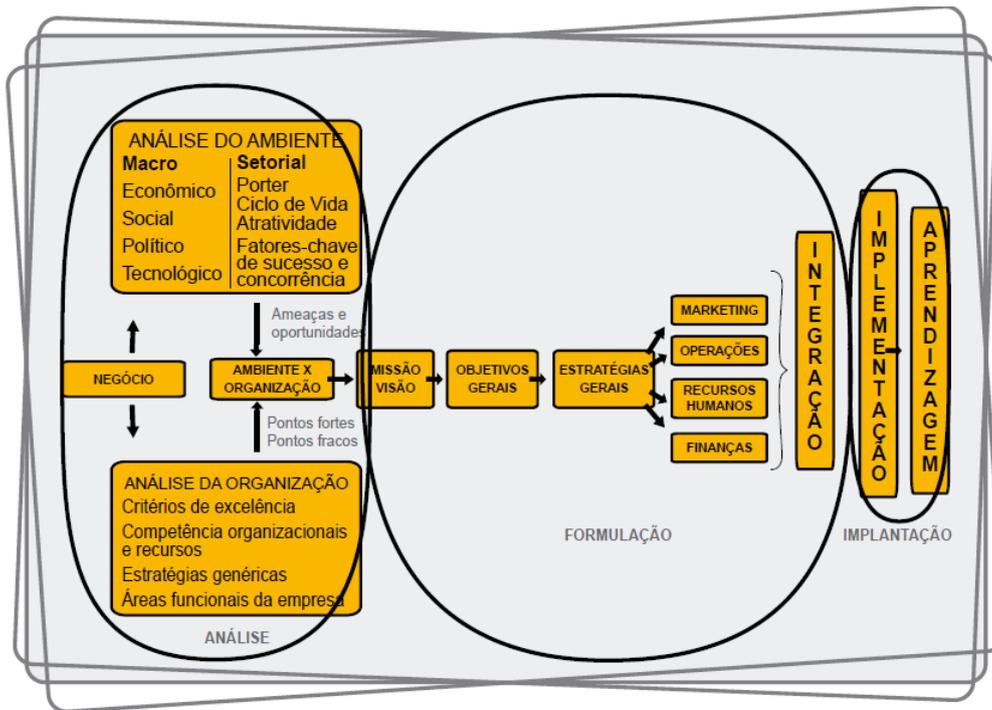
Corresponde à fase onde se dá a formulação da estratégia de negócio e das estratégias funcionais (operacionais) das pequenas empresas participantes da solução FGA (foco deste estudo).

Nesta fase, cada empresa desenvolve os seguintes pontos:

- A análise do desempenho empresarial vigente;
- Análise do ambiente macro e setorial;
- O diagnóstico da empresa;
- A estruturação do negócio, missão e visão;
- O desenvolvimento de objetivos estratégicos;
- A estruturação de indicadores e cronograma de metas para cada objetivo estratégico com responsáveis para cada item;
- Os projetos ou planos de ação para cada objetivo ou indicador;
- O participante terá como ferramental a Planilha de Plano Empresarial e o Painel de Resultado (instrumentos em excel).

Os autores trabalham com três etapas do processo estratégico: análise, formulação e implantação. A Figura [23] traz os detalhes destas etapas.

Figura [23] – Etapas para Formulação do Plano Empresarial da solução FGA



Fonte: Manual Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.13

Todas as informações necessárias para a elaboração do Plano Empresarial, e trabalhadas nas etapas de análise, formulação e implantação, são alimentadas numa planilha excel, conforme Figura [24].

Figura [24] – Plano Empresarial – template planilha excel



Fonte: Manual do Consultor. Ferramentas de Gestão Avançada. Estrutura Geral do Programa. Sebrae, 2009, p.31

Fase 3 – Gestão do Resultado:

A fase de gestão do resultado é a etapa mais extensa da solução FGA. Ao longo de oito meses os empreendedores recebem capacitação e consultoria em gestão empresarial, englobando as áreas de: 1) marketing; 2) recursos humanos; 3) finanças; e 4) operação (produção).

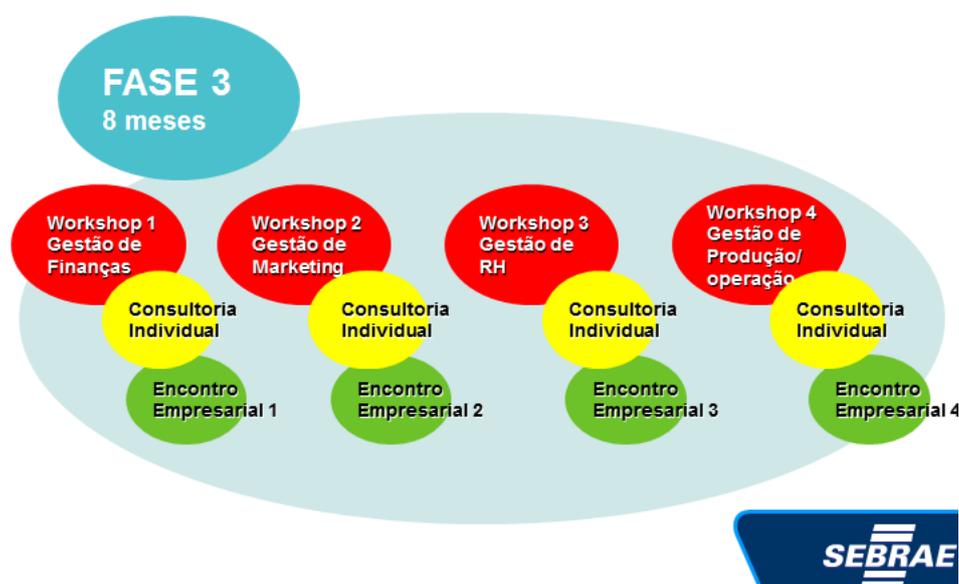
O plano empresarial continua sendo monitorado pelo consultor que apoiou as pequenas empresas nas duas primeiras fases do programa com o reforço de quatro consultores especialistas (um para cada área de gestão enumerada acima).

As atividades desta fase compreendem:

- Workshops: capacitação em gestão empresarial com a finalidade de apoiar a implantação dos objetivos e estratégias funcionais desenvolvidos na Fase 2;
- Consultorias especializadas: apoio na concretização dos planos de ação derivados dos objetivos e estratégias funcionais;
- Remar: reunião mensal de avaliação de resultado acompanhamento da implantação do plano empresarial através do painel de resultados (ferramenta de acompanhamento de indicadores e metas);
- Encontros empresariais: intercâmbio entre os empreendedores e fortalecimento do relacionamento e rede de contatos.

A Figura [25] apresenta a estrutura desta fase.

Figura [25] – Fase 3 – Gestão de Resultados - FGA



Fonte: Aula Inaugural. Ferramentas de Gestão Avançada. Sebrae, 2009

Fase 4 – Novo Ciclo do Plano Empresarial:

A solução FGA prevê uma fase de realimentação e aprendizado, com duração de dois meses, com novos workshops e consultorias, finalizando a intervenção na empresa.

Nesta fase são desenvolvidas as seguintes atividades:

- Avaliação dos resultados da implementação do Plano Empresarial;
- Reflexão de possíveis melhorias: o que “deu certo” e o que “não deu certo” (ou que “deu diferente do esperado”) do processo estratégico nas empresas;
- Abertura de um novo ciclo do Plano Empresarial: análise do negócio, ambiente, empresa, novas estratégias e indicadores.

[3.3] Fundamentação teórica: operacionalização e aperfeiçoamento da Solução FGA

Nesta seção, será feita a fundamentação teórica contemplando os passos adotados pela solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA) e pelo Modelo Campos e Armas da Competição (CAC) para a formulação da estratégia para pequenas empresas, serão identificadas as lacunas da solução FGA, atendendo ao objetivo específico 2 desta pesquisa. Serão fundamentadas as vantagens que o modelo CAC apresenta na formulação de estratégias competitivas quando comparado com Porter, RBV e BSC e como o CAC poderá contribuir para a operacionalização e para o aperfeiçoamento da solução FGA, tornando-a mais adequada ao ambiente competitivo, respondendo ao problema de pesquisa [1.2], através da proposição de um modelo híbrido FGA/CAC, objetivo específico 3.

[3.3.1] As etapas do processo de formulação de estratégias pela solução FGA

Os autores da solução FGA trabalham com três etapas em seu processo estratégico: análise, formulação e implantação, propondo uma interligação entre elas, conforme exposto na Figura [23], item [3.2.3].

Recorrem a Mintzberg para explicar que na abordagem prescritiva estas etapas são ligadas e sequenciais e a estratégia é desenvolvida “a priori”, e na abordagem emergente as etapas estão intercorrelacionadas e a estratégia se dá num processo de tentativa, erro e aprendizado.

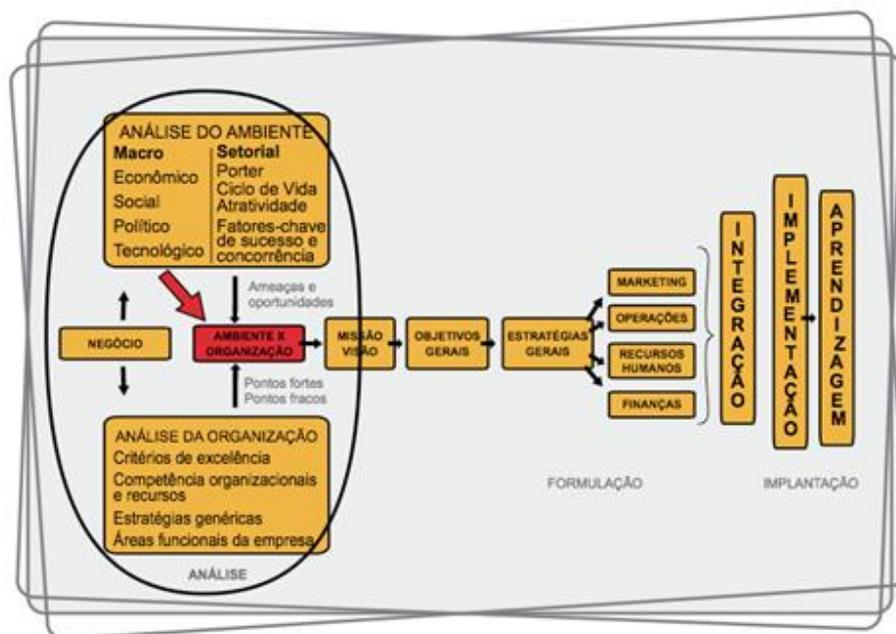
Os autores da solução FGA acreditam que “não se trata escolher uma ou outra abordagem”, acreditam que elas são complementares e defendem assim esta integração:

“Na prática, pode ser interessante conduzir a análise antes, mas não inteiramente dissociada da formulação, enquanto a formulação deve ter certa sobreposição com a implantação, experimentando alternativas e corrigindo-as (Lynch). Ainda, muitas vezes a formulação pode propor (ou prescrever) estratégias em um sentido amplo, deixando espaço par ao aprendizado no que se refere aos detalhes – outra maneira de conciliar as abordagens” (FERNANDES E BERTON, 2005; 2012)

[3.3.1.1] Detalhamento da etapa de análise da solução FGA

Na etapa de análise, os autores da solução FGA apoiam-se fundamentalmente no pensamento de Porter e na escola da RBV para analisar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, recursos da organização, atratividade da indústria, posição competitiva, visando apoiar a formulação da estratégia conciliando a visão de “fora para dentro” (Porter) e “dentro para fora” (RBV), referenciados nos itens [2.4.3], [2.4.4].

Figura [26] – Etapa de Análise - FGA



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.83

Quadro [14] – Passos da etapa de análise - FGA

Passos – Etapa de Análise	Conceitos, teorias, técnicas, métodos, ferramentas
1. Definir o negócio	1.1. Pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos. Pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente, no seu uso e como um meio para satisfazer o cliente.
2. Análise do macro-ambiente	2.1 Análise PEST (análise das 4 forças ambientais previstas por Wright et. al: política, econômica, social e tecnológica)
3. Análise do ambiente setorial	3.1. Análise estrutural da indústria (5 Forças de Porter); 3.2. Tamanho e Crescimento do Mercado; 3.3. Análise do Estágio de Ciclo de Vida do Setor; 3.4. Análise da Concorrência com base nos FCS (Fatores Chave de Sucesso).
4. Análise da organização	4.1. Diagnóstico com base nos critérios de excelência – MEG/FNQ; 4.2. Análise das Competências Organizacionais e Recursos (RBV); 4.3. Análise das Estratégias Genéricas (Porter); 4.4. Análise das áreas funcionais da empresa;
5. Análise do ambiente x organização	5.1. Análise SWOT (ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos).

Fonte: a autora, baseada nos manuais do consultor e do participante da solução FGA. Sebrae, 2009

No Passo 1, para definir o negócio, são adotados os seguintes procedimentos:

1.1 Resposta a cinco perguntas sobre as características e benefícios dos produtos e serviços visando identificar o negócio atual e futuro da empresa. Exemplos: pensar no negócio atual; pensar em novos produtos e serviços; decisão de qual será o novo negócio, considerando novos produtos e serviços.

No Passo 2, para a análise do macroambiente, os procedimentos são:

2.1 Análise PEST: Atribuição de notas, numa escala de 1 a 5, para uma série de itens pré-selecionados associados às quatro forças ambientais para verificar a intensidade de possíveis ameaças ou oportunidades. Exemplos: impacto tributário, informalidade, incentivos fiscais; direito do consumidor; envelhecimento da população, menor tempo livre.

No Passo 3, para análise ambiente setorial, os procedimentos são:

3.1 Análise Estrutural da Indústria: Atribuição de notas, numa escala de 1 a 5, para identificar a intensidade das Cinco Forças de Porter, visando verificar a rentabilidade estrutural do setor e sua atratividade, criar uma posição defensável ou vantagem competitiva.

3.2 Tamanho e Crescimento do Mercado: Levantamento de informações para determinação do tamanho do mercado utilizando uma série histórica de valores e taxas de crescimento do mercado nos três últimos anos e projeção para os quatro anos futuros ponderando com a expectativa de evolução do PIB. Estes indicadores mostram a possibilidade de crescimento do negócio, sinalizam o teto do setor e as possibilidades de

ganho, ajudam a empresa identificar sua participação no mercado e se deve ou não entrar num negócio.

3.3 Ciclo de Vida do Setor: Atribuição de notas, numa escala de 1 a 5, para cada estágio possível do ciclo de vida do setor (introdução, crescimento, maturidade e declínio), considerando as taxas de crescimento das vendas totais do mercado com o comportamento dos compradores, as características de projeto, qualidade e diferenciação dos produtos e suas possíveis mudanças, esforços de marketing, fabricação e distribuição dos produtos em cada uma das fases. A finalidade é determinar a posição do setor na curva do ciclo e apoiar a escolha da estratégia futura.

3.4 Fatores Chave de Sucesso (FCS): Definição de até seis fatores considerados chave para o sucesso da empresa e comparação com até quatro principais concorrentes atribuindo notas de desempenho numa escala de 1 a 5, compondo um *benchmarking*.

No Passo 4, para análise da organização, os procedimentos são:

4.1 CrITÉrios de Excelência: Autodiagnóstico com base nos oito critérios de excelência do MEG (Modelo de Excelência em Gestão) adotado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), embasados em onze fundamentos característicos de uma empresa de “classe mundial”. Este autodiagnóstico é realizado na Fase 1 da solução FGA, item [3.2.3] e retomado no momento de análise da organização para determinar ou não a existência de determinados processos e instrumentos, como subsidio à identificação de pontos fortes e fracos da organização.

4.2 Competências e Recursos: A partir dos Fatores Chave de Sucesso identificados na análise ambiental, a empresa deverá analisar em quais quer se destacar e avaliar as competências e recursos que possui ou que deverá desenvolver. Para cada competência deverá avaliar se ela é valiosa, sustentável e versátil, atribuindo notas numa escala de 1 a 5, e avaliar os recursos constitutivos de cada uma das competências escolhidas, também utilizando a atribuição de notas de 1 a 5 (recursos tangíveis; conhecimentos, habilidades e experiências; valores e cultura; e network e rede de relacionamentos).

4.3 Estratégias Genéricas: Na solução FGA a análise das estratégias genéricas é utilizada como uma ferramenta de diagnóstico e não para desenhar a estratégia futura. “Embora a ideia de estratégia genérica possa ser utilizada para desenhar as estratégias, ela também pode ser considerada um modelo com o qual a empresa pode confrontar-se para examinar seu perfil. É este o uso que enfatizamos aqui”. (FERNANDES E BERTON, 2005, 2012; Manual do Participante FGA, Sebrae, 2009, p.81). A finalidade é analisar o quanto o perfil estratégico da empresa “se aproxima ou se afasta de cada um dos perfis sugeridos”.

Através da atribuição de notas numa escala de 1 a 5, pretende-se determinar qual perfil estratégico a empresa possui: diferenciação, liderança em custo ou enfoque.

4.4 Análise das Áreas Funcionais: avaliação das quatro principais áreas da empresa (marketing, recursos humanos, operações/produção, finanças) identificando pontos fortes e fracos. Atribuição de notas de 1 a 5 para um conjunto de itens específicos para cada área funcional. São procedidas as mesmas análises com os três principais concorrentes da empresa para verificar se os mesmos atributos examinados são pontos fortes e fracos destes competidores, visando identificar possíveis vantagens ou desvantagens destas organizações.

No Passo 5, para análise do ambiente *versus* organização, os procedimentos são:

5.1 Análise SWOT: Seleção das principais ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos das análises realizadas nos passos anteriores. “Resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia”.

[3.3.1.2] Detalhamento da etapa de formulação da estratégia pela solução FGA

Na etapa de formulação da estratégia, a metodologia da solução FGA adota o conceito de “estratégia como plano” (Mintzberg, 1987) e segue a tipologia de “estratégia por objetivos” (Boaventura e Fischmann, 2003), conforme referenciado nos itens [2.1], Figura [01], e [2.1.3.4], Figura [04].

“Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”. (FERNANDES E BERTON, 2005;2012)

A metodologia da solução FGA espera que as informações levantadas na etapa de análise sejam transformadas em estratégias e adota mais quatro passos para a etapa de formulação, porém os autores da solução FGA ressaltam que a estratégia não surge espontaneamente da análise, depende da criatividade e da singularidade. Admitem que a criatividade é um elemento subjetivo no processo estratégico, mas fundamental para surpreender clientes e concorrentes. Sobre a singularidade, argumentam que “todas as estratégias desenvolvidas por uma organização baseiam-se em fatos únicos: o macroambiente, o ambiente operacional, o mercado, os consumidores e os concorrentes sempre são diferentes de alguma forma” (FERNANDES E BERTON, 2005; 2012). A criatividade e a singularidade tornam-se, na visão dos autores da solução FGA, elementos

essenciais nos próximos quatro passos adotados para a formulação. O Quadro [15] reúne os passos da etapa de formulação da solução FGA.

Quadro [15] – Passos da etapa de formulação - FGA

Passos – Etapa de Formulação	Conceitos, teorias, técnicas, métodos, ferramentas
6. Definir a missão e a visão	6.1. Missão: identifica o negócio. Foco do presente para o futuro. 6.2. Visão: determina onde a empresa quer chegar. Foco no futuro.
7. Definir objetivos gerais	7.1. Objetivos gerais: determinação dos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo certo para acontecerem, de forma a cumprir sua missão.
8. Definir estratégias gerais	8.1. Estratégias gerais: definição de como alcançar os objetivos. Uso de criatividade com apoio de tipologia que propõe cinco categorias: estabilidade, crescimento, redução de despesas, concentração e comunicação abrangente. O conjunto de estratégias gerais define a estratégia de negócio da empresa.
9. Definir objetivos funcionais e estratégias gerais	9.1. Objetivos funcionais: desdobramento dos objetivos gerais para as áreas da organização: marketing, finanças, recursos humanos, operações (produção) 9.2. Estratégias funcionais: determinação de estratégias para alcançar os objetivos funcionais. Os objetivos e estratégias funcionais, por sua vez se desdobram em planos de ação. O conjunto de estratégias funcionais define a estratégia operacional da empresa.

Fonte: a autora, baseada nos manuais do consultor e do participante da solução FGA. Sebrae, 2009

No Passo 6, a solução FGA considera que a missão e a visão é o princípio da elaboração da estratégia. Para definir a missão e a visão do negócio, são adotados os seguintes procedimentos:

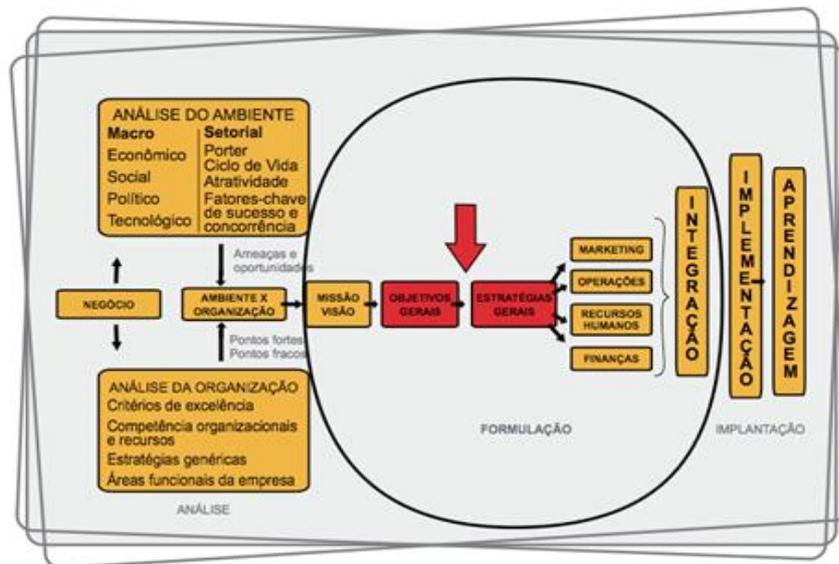
6.1. Concepção ou atualização da missão, considerando: para que existe a organização? O que produz? Que públicos devem ser beneficiados pela sua existência? Início do processo de criatividade. Base para determinar objetivos e estratégias. Expressa o negócio da organização, valores, propósitos. Sinaliza mudanças na organização. Representa um compromisso mútuo entre as pessoas da organização. Orienta esforços em uma direção comum. Serve de base para alocar recursos.

6.2. Concepção ou atualização da visão. Explicitar o que se idealiza para a organização. Refletir os desafios a serem superados.

No Passo 7, A solução FGA considera que a definição de objetivos gerais conduz a organização a ações práticas, que geram mudanças e resultados, complementando os passos anteriores (missão e visão) que são mais filosóficos. Os autores da solução FGA relembram

que Peter Drucker foi o pioneiro a incentivar que a organização adotasse uma administração focada em objetivos e concentrasse suas energias para alcança-los, assim a solução FGA incorpora este conceito na etapa de formulação. A definição de objetivos gerais é um dos dez pilares da solução FGA, item [3.2.2], e assume o ponto central do processo estratégico. Para os autores da solução FGA, existem três vantagens das organizações administradas por objetivos: 1) concentrar esforços; 2) prover indicadores e controles; 3) propiciar o aprendizado; 4) firmar uma base para as estratégias.

Figura [27] – Etapa de Formulação - FGA



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.97

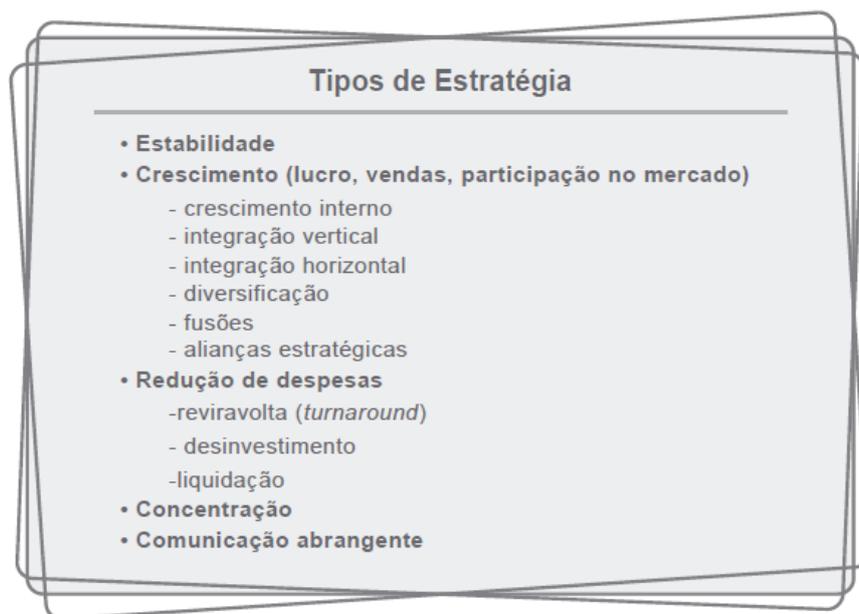
O procedimento para definição dos objetivos gerais seguem as seguintes características e recomendações:

7.1 Partir da situação atual e definir a situação futura desejada. Qualificar e quantificar os objetivos. Escrever os objetivos de modo a facilitar a comunicação para todos. Definir objetivos de curto, médio e longo prazos, que sejam viáveis, mensuráveis, coerentes e flexíveis. Os objetivos definem “onde” a organização quer chegar, e devem levar em conta a missão, visão e os *stakeholders*, assumem assim também uma característica política. A matriz SWOT (Passo 5) que sintetiza as análises realizadas (Passos 1, 2, 3 e 4), é o principal input para a definição dos objetivos gerais, outro input considerado diz respeito a expectativas de crescimento e retorno (exemplo: faturamento, rentabilidade).

No Passo 8, a definição das estratégias gerais segue a concepção de “estratégia como um meio para atingir um objetivo” (...)As noções de objetivos e estratégia se complementam: os objetivos mostram onde se quer chegar; a estratégia, como lá chegar”. (FERNANDES E BERTON, 2005; 2012). O procedimento recomendado:

- Uso da criatividade e singularidade com apoio de tipologias propostas por Certo (1993) e Wright et al. (2000). De acordo com cada objetivo, os gestores podem adotar categorias de estratégias, conforme ilustrado na Figura [28]. Os detalhes da tipologia proposta foi referenciado na revisão bibliográfica, item [2.1.3.3]:

Figura [28] – Tipologia de estratégia adotada pelo FGA



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.101

Nos Passos 7 e 8, os autores da solução FGA destacam que uma empresa pode ter mais de um objetivo e estratégia geral, uma mesma estratégia pode servir para mais de um objetivo e um objetivo geral pode demandar mais de uma estratégia. Para todos os objetivos e estratégias gerais devem ser atribuídos indicadores, que serão alvo do item [3.3.1.3]. A Figura [29] demonstra a aplicação no plano empresarial.

Figura [29] – Tela do Plano Empresarial: objetivos, estratégias e indicadores gerais

	Objetivo geral	Estratégia geral	Indicadores
1	Aumentar o faturamento em 40% até dezembro de 2010.	Ampliar o portfólio, agregando novos produtos na linha (cosméticos, acessórios, livros etc.), serviços (blog, site com jogos, cabelereiro, manicure etc.) e regiões.	Faturamento (geral e por linha de produto/ serviço e região)
2	Ter rentabilidade de 30%.	Enfatizar venda de produtos e serviços de maior valor agregado; reduzir custos desnecessários; aumentar produtividade; negociar com clientes e fornecedores.	Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/ serviço)
3			

Fonte: Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial, Sebrae, 2009.

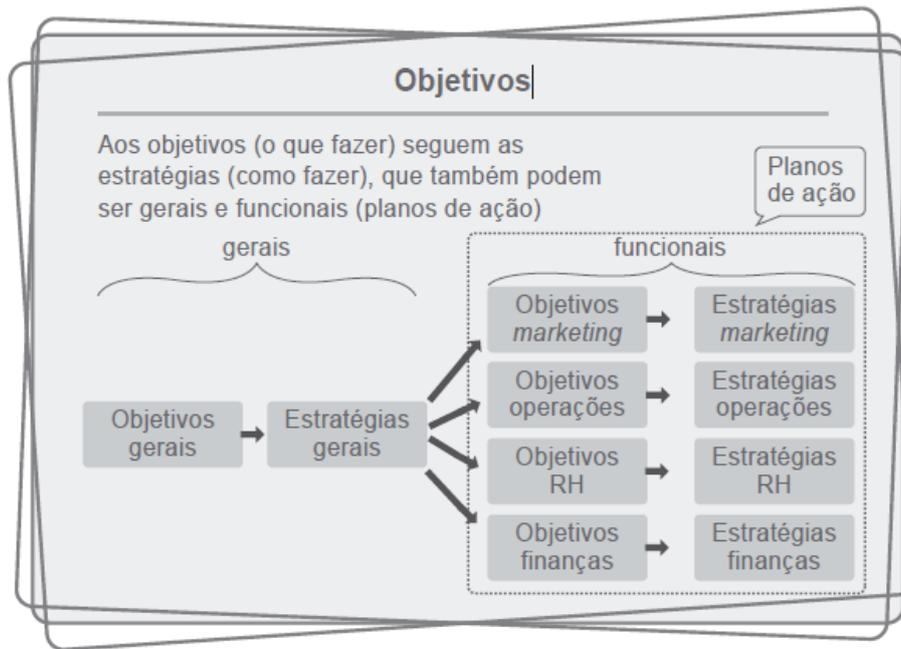
No Passo 9, definição de objetivos e estratégias funcionais, os procedimentos sugeridos pela solução FGA são:

9.1 Decompor os objetivos gerais, que são as grandes metas da organização, em objetivos menores e factíveis, a fim de distribuí-los entre equipes e pessoas dentro da empresa. Uma maneira de se fazer isso é dividi-los por áreas funcionais da empresa, considerando as quatro áreas clássicas de uma empresa: marketing, operações, pessoas e finanças. Desta maneira, é possível focar objetivos mais direcionados, dando maior clareza e objetividade às ações que serão desenvolvidas.

9.2 Para cada objetivo funcional, os gestores devem definir estratégias funcionais, adotando o mesmo conceito de estratégia como “meio” para alcançar um objetivo. Para cada objetivo e estratégia funcional deverá ser atribuídos indicadores que serão alvo do item [3.3.1.3].

Os objetivos e estratégias funcionais transformam-se em planos de ação e constituem-se num nível mais operacional do processo estratégico, podendo ser classificados também como estratégia operacional, de acordo com o referencial teórico apresentado no item [2.1.3.2]. Já o conjunto de objetivos e estratégias gerais pode ser classificado como a estratégia de negócio, como ilustrado na Figura [30].

Figura [30] – Relação entre objetivos, estratégias e plano de ação - FGA



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.105

A Figura [31] ilustra a aplicação no plano empresarial dos desdobramentos dos objetivos e estratégias gerais em objetivos e estratégias funcionais.

Figura [31] – Tela do Plano Empresarial: objetivos e estratégias funcionais



Empresa

Rosa Chique Comercial e Industrial Ltda



Menu Inicial

Objetivos, estratégia e indicadores específicos ou funcionais			
Desdobre os objetivos e estratégias gerais em objetivos e estratégias específicas de sua empresa			
Apresente também indicadores para cada objetivo/ estratégia.			
Objetivo geral	Aumentar o faturamento em 40% até dezembro de 2010.		
Estratégia geral	Ampliar o portfólio, agregando novos produtos na linha (cosméticos, acessórios, livros etc.), serviços (blog, site com jogos, cabelereiro, manicure etc.) e regiões.		
Área funcional	MARKETING		
	Objetivo	Estratégia	Indicador
	Incorporar novos produtos e serviços: *Acessórios (cintos, bolsas), cosméticos, livros e revistas * Sites/ blog, jogos, salão de beleza, lanchonete, lan house	Acessórios, cosméticos, livros e revistas: busca de parcerias com fornecedores, influenciar design e colocar marca Serviços: site: desenvolvimento com empresa de informática; lanchonete e salão: terceirizar	Vendas por produto/ serviço
	Inaugurar Espaço Rosa Chique (Loja Conceito)	Sincronização de construção, preparação da loja, mercadorias em estoque, disponibilização dos serviços etc.	Cronograma do projeto
	Enviar catálogo/ mala direta para clientes (20.000), prospects (200.000), email e site	Uso do cadastro da empresa; compra de mailing; elaboração de banner no site	Folders recebidos
	Promover festa e desfile de inauguração do Espaço Rosa Chique (1.200 convidados)	Contratação de empresa de eventos	Convites confirmados % convidados
	Abrir um novo ponto de venda em lojas de grife em cada capital do país	Prospecção por email, telefone e viagens	Percentual da venda por canal
	Colocar produtos em 4 novas lojas de grife em Curitiba	Uso da network da proprietária; preferência a lojas em shopping centers	Percentual da

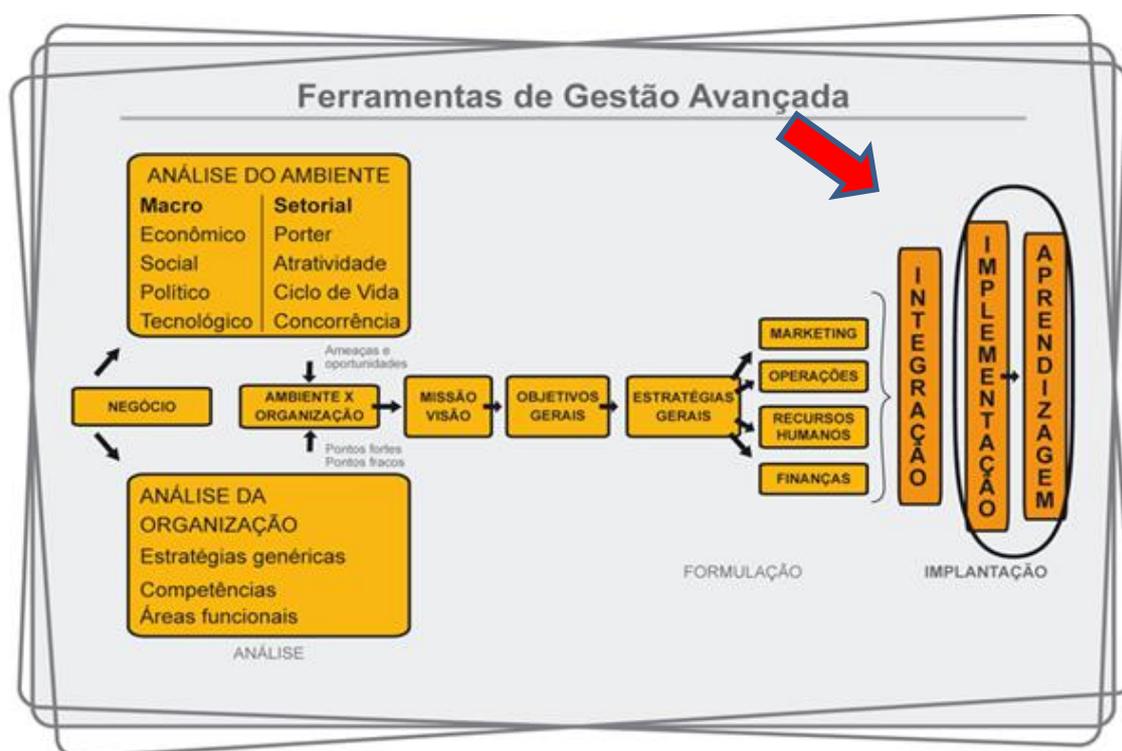
Fonte: Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial, Sebrae, 2009.

[3.3.1.3] Integração entre as etapas de formulação e de implantação de estratégias

Na transição entre a etapa de formulação e a etapa de implantação, a solução FGA propõe que ocorra uma integração, adotando um sistema de avaliação da performance. Para todos os objetivos e estratégias formulados a metodologia da solução FGA prevê o estabelecimento de indicadores para mensuração e controle, apoiando a implantação da estratégia e estimulando o aprendizado, conforme Figura [32].

“A razão desta escolha é que um sistema de avaliação de performance é uma forma valiosa para integrar e conciliar os objetivos com as diversas áreas organizacionais; para comunicar de forma consistente quais são as prioridades a serem buscadas; para sinalizar que tipo de comportamento é esperado das pessoas; para a organização receber feedback de suas ações e aprimorar sua eficácia”. (FERNANDES E BERTON 2005; 2012)

Figura [32] – Integração entre a formulação e a implantação



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop II: Indicadores. Sebrae, 2009, p.13

Para que ocorra esta integração, a solução FGA recorre ao BSC como uma ferramenta de implementação e controle, já referenciada no item [2.5]. A partir do BSC é criado um painel de resultados que será monitorado ao longo de todo o programa. A solução FGA também utiliza outros instrumentos como o orçamento, análise financeira tradicional e dinâmica e avaliação de ativos e intangíveis.

Não faz parte do problema de pesquisa deste estudo propor alterações ou aperfeiçoamentos na etapa de implantação e aprendizagem da estratégia derivada da solução

FGA. No entanto, o modelo híbrido FGA/CAC, que é um dos objetivos específicos deste estudo, item [1.3.3], identificará o que fazer no plano operacional procurando obter um melhor alinhamento entre as estratégias de negócio e operacionais, mas pretende manter a sinergia com a etapa de integração, respeitando assim os pilares 4, 5 e 9 da solução FGA, tratados no item [3.2.2]. Relembrando: 4. Implantação de modelo de gestão baseado em indicadores e metas; 5. Acompanhamento sistemático da execução e resultados; 9. Balanço periódico para avaliação de resultados.

Assim é importante ter uma visão dos principais passos desta etapa, o Quadro [16] e as Figuras [33], [34], [35] e [36] resumem e/ou ilustram seus procedimentos e suas aplicações.

Quadro [16] – Passos da etapa de Integração e Implantação - FGA

Passos – Etapa de Integração e Implantação	Conceitos, teorias, técnicas, métodos, ferramentas
10. Definir indicadores	10.1. Definir indicadores para os objetivos e estratégias gerais. 10.2 Definir indicadores para os objetivos e estratégias funcionais. “Os indicadores dependem dos objetivos e estratégias, e bons indicadores dependem do estabelecimento prévio de estratégias. Os indicadores escolhidos por uma empresa devem traduzir o que ela quer, devem ser sintomáticos do que ela espera”. (FERNANDES E BERTON, 2005;2012. Manual do Participante, Workshop II, FGA, Sebrae, 2009, p.23
11. Composição do <i>Balanced Score Card</i>	11.1. Selecionar os indicadores principais, que possam refletir o alcance dos objetivos e implantação das estratégias gerais e funcionais; 11.2. Utilizar o BSC para balancear os indicadores nas quatro perspectivas proposta pelo modelo de Kaplan e Norton: finanças, clientes, processos, e aprendizagem e crescimento. 11.3. Para cada indicador selecionado detalhar sua descrição, fórmula, meta, fonte, responsável.
12. Detalhamento dos Planos de Ação	12.1. Detalhar as estratégias funcionais em ações práticas com as seguintes informações: a) o que fazer; b) como fazer; c) quando iniciar; d) quando terminar; e) quais recursos serão necessários; f) quanto custará; g) quem fornecerá os recursos; h) quem participará da ação; i) quem será o responsável.
13. Elaboração do Painel de Resultados	13.1. Para os indicadores selecionados para compor o BSC, estabelecer metas mensais com variações mínimas e máximas para acompanhamento mensal do previsto versus o realizado.

Fonte: a autora, baseada nos manuais do consultor e do participante do programa FGA. Sebrae, 2009

Figura [33] – Planos de Ação e Indicadores

Planos de Ação e Indicadores - Exemplo					
Geral	Objetivos	Ter o custo 20% mais baixo que nosso concorrente mais próximo até final de 2005			
	Estratégia	Implantar o XPS (XPTO Production System) em toda a fábrica			
Planos de ação		Áreas funcionais			
		MKT	OPE	RH	FIN
	Objetivos	Comunicar 100% clientes novo sistema produção	Atingir qualidade 6 Sigma (S) Reduzir 30% tempo ciclo operacional	Capacitar 100% pessoas no novo sistema	Reduzir 10% despesas Aumentar 25% ROI
	Estratégia	Produzir folder Visitar 100% clientes (GC)	Renovar equipamentos Mudar layout Mudar método CQ	Treinar equipe Mudar PLR Avaliar desempenho	Diminuir prazo recebimento Controlar melhor despesas
Indicadores		% clientes Visitados	% processos com 6S implantado Tempo ciclo (horas)	% pessoas treinadas H. trein/funcion	Despesas R\$ ROI

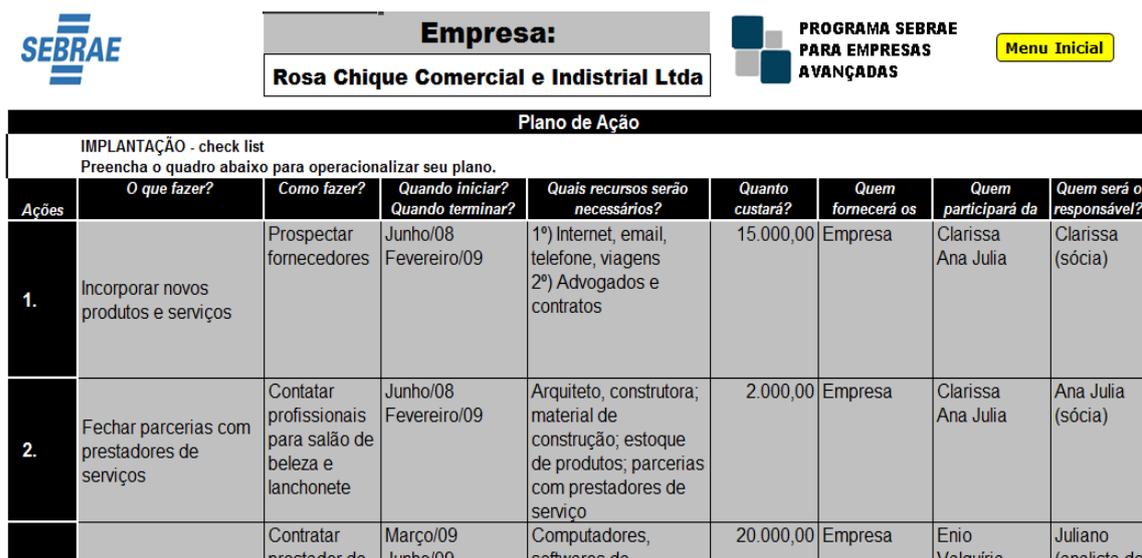
Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop II: Indicadores. Estratégia. Sebrae, 2009, p.24

Figura [34] –Tela do Plano Empresarial: Aplicação do BSC

SEBRAE		Empresa		PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS		Menu Inicial		
		Rosa Chique Comercial e Industrial Ltda						
Balanced scorecard								
Dentre os vários objetivos, estratégias e indicadores de seus negócio, escolha (filtre) os principais, por perspectiva, que o dirigentes devem monitorar:								
FINANÇAS								
Objetivo	Estratégia/ iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Aumentar o faturamento em 40% até dezembro de 2010.	Ampliar o portfólio, agregando novos produtos na linha (cosméticos, acessórios, livros etc.), serviços (blog, site com jogos, cabelereiro, manicure etc.) e regiões.	F1: Faturamento (geral e por linha de produto/ serviço e região)	Demonstra o aumento de faturamento da empresa.	$1 - (\text{Faturamento do ano de 2010} / \text{Faturamento de 2008}) * 100$	100.000 por mês	Relatório contábil DRE	Clarissa	
2) Ter rentabilidade de 30%.	Enfátizar venda de produtos e serviços de maior valor agregado; reduzir custos desnecessários; aumentar produtividade; negociar com clientes e fornecedores.	F2: Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/ serviço)	Demonstra a relação entre lucro e investimento	$1 - (\text{lucro do ano corrente} / \text{investimento realizado até o ano corrente}) * 100$	30%	Relatório contábil Balanço Patrimonial e DRE	Ana Julia	
CLIENTES								
Objetivo	Estratégia/ iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Incorporar novos produtos e serviços: *Acessórios (cintos, bolsas), cosméticos, livros e revistas	Acessórios, cosméticos, livros e revistas: busca de parcerias com fornecedores, influenciar design e colocar marca Serviços: site: desenvolvimento com	C1: Vendas por produto/ serviço	O valor em R\$ de vendas de novos produtos e serviços	$1 - (\text{vendas de novos produtos e serviços} / \text{venda total}) * 100$	25%	Relatório de vendas	Clarissa	

Fonte: Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial, Sebrae, 2009.

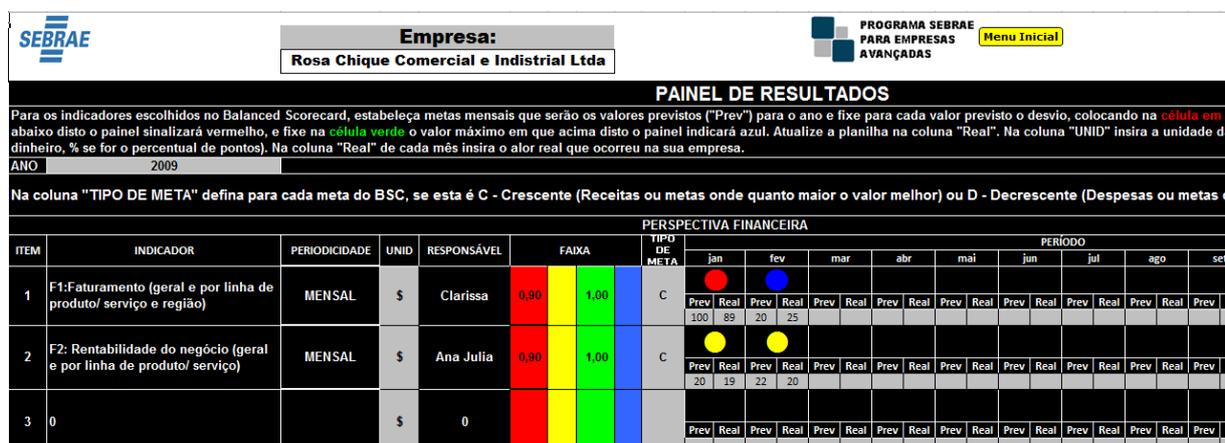
Figura [35] –Tela do Plano Empresarial: Planos de Ação



Ações	O que fazer?	Como fazer?	Quando iniciar?	Quando terminar?	Quais recursos serão necessários?	Quanto custará?	Quem fornecerá os	Quem participará da	Quem será o responsável?
1.	Incorporar novos produtos e serviços	Prospectar fornecedores	Junho/08	Fevereiro/09	1º) Internet, email, telefone, viagens 2º) Advogados e contratos	15.000,00	Empresa	Clarissa Ana Julia	Clarissa (sócia)
2.	Fechar parcerias com prestadores de serviços	Contatar profissionais para salão de beleza e lanchonete	Junho/08	Fevereiro/09	Arquiteto, construtora; material de construção; estoque de produtos; parcerias com prestadores de serviço	2.000,00	Empresa	Clarissa Ana Julia	Ana Julia (sócia)
		Contratar prestador de	Março/09	Junho/09	Computadores, softwares de	20.000,00	Empresa	Enio Valquíria	Juliano (analista de

Fonte: Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial, Sebrae, 2009.

Figura [36] –Tela do Plano Empresarial: Painel de Resultados



ITEM	INDICADOR	PERIODICIDADE	UNID	RESPONSÁVEL	FAIXA	TIPO DE META	PERÍODO														
							jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set						
1	F1: Faturamento (geral e por linha de produto/ serviço e região)	MENSAL	\$	Clarissa	0,90	1,00	C	Prev	Real												
								100	89	20	25										
2	F2: Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/ serviço)	MENSAL	\$	Ana Julia	0,90	1,00	C	Prev	Real												
								20	19	22	20										
3	0		\$	0			Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	

Fonte: Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial, Sebrae, 2009.

[3.3.1.4] Análise Crítica da solução FGA: suas contribuições e suas lacunas

Este item atende ao objetivo específico 2 desta pesquisa, apresentado em [1.3.3].

A solução FGA é voltada à pequena empresa, conforme já abordado ao longo do texto, e para balizar sua formatação, o Sebrae realizou uma pesquisa com empreendedores que evidenciou o que a entidade chama de “características interessantes”, seção [3.2.1] e Leone (1999), denomina como “especificidades das pequenas empresas” que “as distinguem das empresas de grande porte”, validadas e complementadas por Migliato e Escrivão Filho (2004), conforme exposto no item [2.2.1], Figura [02].

Assim, a contribuição primal da solução FGA é vir de encontro às especificidades das pequenas empresas e apoiar seu processo estratégico. Embora seu público-alvo seja formado por empresas já consolidadas, nenhuma organização está imune às pressões do meio em que está inserida, já que os “fatores associados à mortalidade são preponderantemente de natureza estratégica” (FERREIRA et al 2012), [1.1], [1.5].

Ao longo dos anos em que vem sendo aplicado, a solução FGA vem gerando resultados expressivos para as empresas participantes do programa.

A metodologia da solução FGA está “**focada na melhoria de performance geral e do resultado das áreas funcionais**” das empresas (Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa, Sebrae, Brasília, 2009, p.6, grifo nosso), e isto é comprovado pelos depoimentos dos empreendedores que participaram desta solução, extraídos do site do Sebrae:

"O FGA é um processo que leva a uma profunda **reflexão sobre o nosso negócio**, nos fazendo enxergar quem realmente somos. Nos assiste na elaboração de um planejamento bem estruturado sobre o que pretendemos ser, auxiliando na execução do plano e por fim entregando uma poderosa **ferramenta de gestão e controle**. " (Equipe SET Teleinformática, grifo nosso).

“O FGA presenteou o PLASA com um novo, instigante e desafiador **modelo de gestão focado no planejamento estratégico aliado aos objetivos organizacionais**. Tivemos uma experiência enriquecedora, com base no conhecimento, para o fortalecimento do nosso negócio. O FGA nos deixou como legado uma força que desconhecíamos e uma vontade avassaladora de avançar.” (Equipe PLASA - Plano de Assistência Alvorada, grifo nosso).

"Planejar é fundamental e planejar com ferramentas adequadas faz toda a diferença. O FGA nos enriqueceu com Ferramentas Adequadas para um **Planejamento Empresarial**.” (SEL Engenharia, grifo nosso)

A contribuição da solução FGA também foi atestada pelo gestor do Laboratório Alfa, empresa, que faz parte do estudo de caso desta pesquisa:

"Modernizamos a imagem da empresa, fizemos uma revisão de nossa missão e visão de negócio e revimos também nossas finanças. Estávamos estagnados, apesar de manter qualidade em nossos serviços e ter um nome respeitado.” (Laboratório Alfa)

A primeira lacuna encontrada no FGA também pode se extraída destes mesmos depoimentos, é uma ferramenta de gestão, (seu próprio nome carrega consigo esta constatação: Ferramenta de Gestão Avançada) mas **não é uma ferramenta para a competitividade**. Embora utilize conceitos de Porter, a formulação da estratégia de negócio não busca um posicionamento da empresa no mercado.

A mesma observação cabe em relação à RBV. Embora envolva análises de recursos eles não são utilizados de forma a desenvolver funções que possam trazer vantagem competitiva à empresa. A ferramenta não mostra, explicitamente, como formular estratégias

que possam trazer vantagem competitiva á empresa. Seu foco está no planejamento (estratégia como meio).

Esta constatação não se reveste apenas de um caráter empírico, ela ganha fundamentação no referencial teórico, [2.1] e [2.3], e nos pilares do programa enunciados pelo Sebrae [3.2.2]:

- A vantagem competitiva, embora almejada, não aparece como protagonista do programa, não está entre seus dez pilares;
- A metodologia do FGA adota estratégia como plano, de acordo com a tipologia dos 5Ps proposta por Mintzberg (1987) e em sintonia com seu pilar número dois;
- Seu conteúdo estratégico segue a tipologia de estratégia pelos objetivos (Boaventura e Fischmann, 2003), o que é evidenciado por seu terceiro pilar: definição de objetivos estratégicos;

Com todo respeito e reconhecimento aos resultados gerados pela solução FGA, esta pesquisadora acredita que seus resultados poderiam ser potencializados se o programa tivesse como pensamento central aumentar o grau de competitividade da empresa ao invés de focar primeiramente nos objetivos estratégicos. O aumento da competitividade é um desejo presente em todos os esforços do Sebrae que não ganhou protagonismo na metodologia do FGA.

Zaccarelli (2000, p.19 e p.224) reforça o entendimento desta pesquisadora enfatizando que:

“Não é necessário se preocupar com a definição do objetivo da empresa, pois, para efeito de estratégia, ele já está definido: é o mesmo para todas as empresas de mercados competitivos – obter ou aumentar a vantagem competitiva da empresa –, e todo o restante é decorrência disso.”

Clegg, Carter e Kornberger (2004) partilham do pensamento de Zaccarelli (2000) sobre a inadequação do planejamento estratégico para ambientes competitivos, enquanto o segundo recorre ao “efeito Garrincha” (é impossível planejar com segurança quando o resultado depende da reação dos oponentes), os primeiros enumeram “sete falácias da gestão estratégica”: 1) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; 2) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; 3) a disparidade entre o planejamento e a implementação; 4) a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; 5) a disparidade entre os meios e os fins; 6) a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e,

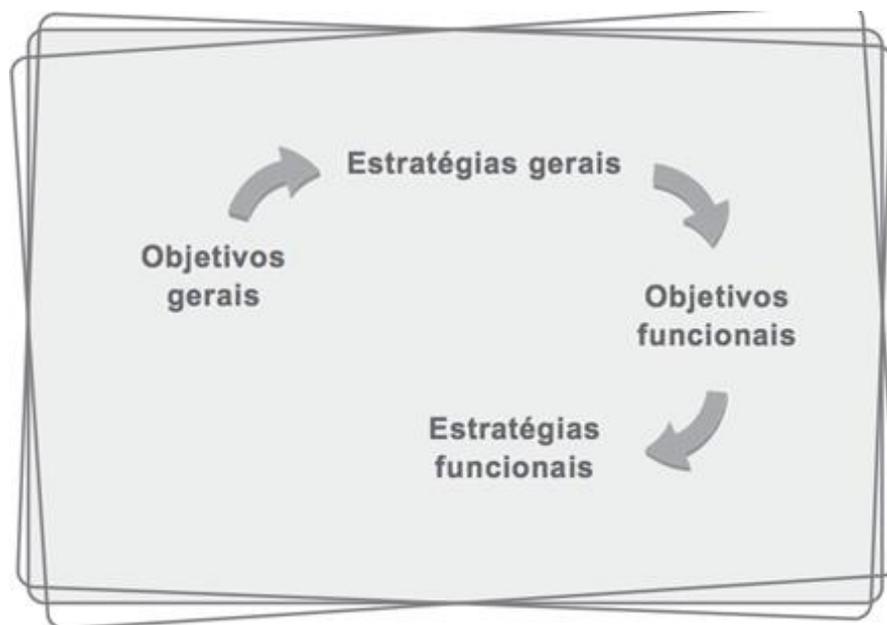
finalmente, 7) a disparidade entre a ordem e a desordem. Não cabe aqui aprofundar estas falácias, para melhor entendimento consultar os autores supracitados.

No entanto, mesmo Porter tendo introduzido o pensamento para a competitividade, o planejamento estratégico ainda é utilizado por muitas organizações.

A segunda lacuna do FGA está no processo de geração da estratégia que, além de ser extenso e complexo não confere clareza sobre a estratégia adotada, o que abre outra possibilidade de aperfeiçoamento do programa.

A solução FGA ao adotar a concepção de estratégia como meio para alcançar os objetivos, acaba gerando várias estratégias, em diferentes níveis (gerais e funcionais), conforme demonstrado na Figura [37] e para diferentes áreas da empresa (marketing, recursos humanos, operações/produção, finanças). A geração de múltiplas estratégias também pode dificultar a obtenção do desejado alinhamento entre elas.

Figura [37] – Estratégias como meio



Fonte: Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia. Sebrae, 2009, p.98

Rukstad e Collis (2008), em artigo publicado na Harvard Business Review, lançam as seguintes perguntas:

- “Você sabe qual é sua estratégia”?
- “Você é capaz de resumir a estratégia de sua empresa em 35 palavras ou menos”?
- “Se for, essa síntese seria igual à de seus colegas”?

Para estas indagações, indicam a seguinte resposta:

“Eis um fato que ninguém gosta de admitir: a maioria dos executivos é incapaz de sintetizar de forma simples e clara o objetivo, o escopo e a vantagem da empresa. E se o líder não consegue, ninguém mais conseguirá”. RUKSTAD e COLLIS (2008, p.41)

O estudo de caso do Laboratório Alfa revela que esta resposta é de fato complexa, foram gerados 5 objetivos e 5 estratégias gerais que se desdobraram em 73 objetivos e 73 estratégias funcionais, conforme será demonstrado no capítulo [5].

A terceira lacuna encontrada diz respeito à sua operacionalização. As etapas do processo de formulação de estratégias pela solução FGA, item [3.3.1] apontam para o uso das abordagens de Porter, RBV e BSC objetivando uma estratégia que conjugue as potencialidades externas e com os recursos internos.

A forma original de operacionalizar a aplicação do FGA gera muito esforço para a empresa e para o consultor para cumprir todos os passos.

O processo de formulação da estratégia, não reúne informação claras de como defini-la. Conforme apresentado no item [3.3.1.2], o Passo 8 do FGA adota como único procedimento o “uso da criatividade e singularidade”.

Observa-se também que há necessidade de um grande volume de trabalho, não só para identificar ações para implantar as estratégias de negócio e operacionais, mas também de alinhar as estratégias nos dois níveis.

[3.3.2] As etapas do processo de formulação de estratégias pelo CAC

O modelo Campos e Armas da Competição (CAC) adota uma perspectiva diferenciada da Teoria da Competitividade, é um modelo analógico que mescla aspectos quantitativos e qualitativos.

O Quadro [17] apresenta uma visão sintética das aplicações CAC anteriormente referenciadas, [2.6.2].

Quadro [17] – Aplicabilidade e Analogias Propostas pelo CAC

Aplicabilidade do CAC	
<ul style="list-style-type: none">• Entender, analisar e explicar como as empresas competem;• Detectar deficiências competitivas;• Aumentar a competitividade;• Desenhar e alinhar estratégias competitivas;	
Analogias Propostas	
Forma de competir das empresas	O modelo como um todo
Estratégia competitiva de negócio	Combinar 14 campos da competição/coadjuvantes
Estratégia competitiva operacional	Armas da competição
Alinhamento entre as estratégias	Alvos das Armas
Condição para competitividade	Tese do modelo
Alinhamento estratégico	Foco (variável quantitativa)
Desalinhamento estratégico	Dispersão (variável quantitativa)
Força estratégica	Intensidade média das armas (variável quantitativa)

Fonte: a autora

[3.3.2.1] Detalhamento dos passos para formulação de estratégias pelo CAC

O objetivo desta subsecção é aprofundar o entendimento dos passos que o modelo CAC adota para formular estratégias, o que é fundamental para suportar como este modelo pode apoiar a operacionalização da solução FGA. A descrição das etapas servirá de base para a análise de conteúdo entre os passos do FGA e do CAC.

Os quatro primeiros passos adotados pelo modelo Campos e Armas da Competição podem ser considerados preparatórios para os Passos 5, 6, 7 e 8.

Passo 1: Definir a empresa almejada

A definição da empresa almejada, muito mais que um desejo do empresário, tem que ser uma decisão sobre sua competitividade e sobre seus objetivos permanentes.

Dois são os momentos de definição da empresa almejada: 1) no nascimento da empresa e 2) num momento de grande insatisfação objetivando alterar a empresa existente. No primeiro momento o processo é espontâneo e no segundo passa a ser racional.

Para tanto, é necessário realizar as seguintes subetapas:

1.1. **Delinear o negócio:** Segundo CONTADOR (2008a), delinear o negócio é, basicamente, definir as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios dos clientes que a empresa precisa satisfazer, com seus produtos/serviços no mercado em que atua.

1.2. **Fixar os objetivos permanentes:** Significa explicitar os objetivos pessoais dos proprietários da empresa que nem sempre estão claros e definidos. Eles devem se assemelhar a uma carta de princípios éticos e econômicos no âmbito da empresa e do seu ambiente. Os

objetivos permanentes se constituem a espinha dorsal da cultura da empresa e devem ser traduzidos em termos de campos da competição.

Passo 2: Estruturar o sistema de inteligência da empresa

Contador (2008a) afirma que a inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

2.1. Sistema de inteligência Competitiva.: O sistema de informação estratégica tem a finalidade de coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa. Deve ser formado pelo empresário e por outros colaboradores para se formar um comitê de avaliação no apoio à tomada de decisão.

Passo 3: Entender o negócio

Para Contador (2008a) 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.

3.1. Entender o macro-ambiente empresarial: O macroambiente empresarial é constituído pelos ambientes políticos, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico. Neste ponto não se trata somente de analisar as oportunidades e ameaças, mas, sim, de alteração nestes ambientes que possam afetar a empresa.

3.2. Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso: Segundo Contador (2008a) para entender o seu negócio, a empresa precisa entender a sua indústria e indica que as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria é um referencial teórico muito útil, que já foi apresentado no item [2.4.3], Figura [10]. Também aconselha o uso de outras duas ferramentas: a) o estudo da competitividade da indústria brasileira de Coutinho e Ferraz (2002), que consiste num modelo que estuda fatores empresariais, fatores estruturais e sistêmicos; b) os conceitos de estratégia e sucesso de Zaccarelli (2000), que propõe que análise da teia de negócios que a empresa participa.

3.3. Entender os clientes e fornecedores: O sistema de inteligência competitiva deve compilar e organizar o conhecimento que a empresa detém de seus clientes e fornecedores e que pode estar disperso dentro organização.

3.4. Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes: Para identificar os concorrentes dos produtos e/ou empresa, é necessário conhecer os pares produto/mercado e os campos da competição de cada par produto/mercado das organizações que atuam no mesmo segmento da empresa.

3.5. Entender os concorrentes atuais: Identificar quais as características diferenciais de seus produtos, quais tecnologias de produto e os processos que dominam, como distribuem seus produtos, conhecer a história dos concorrentes, contemplando informações sobre sua rentabilidade, sucessos e fracassos.

Passo 4: Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos:

Monitorar o ambiente e reavaliar a estratégia sempre que surgir um fato novo. O modelo CAC rejeita a idéia de “fixação de data para a elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício” (Contador, 2008a). O fato novo em seu ambiente pode ser de duas naturezas, oportunidades ou ameaças, como já evidenciava a análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

4.1. Identificar oportunidades, ameaças e riscos: Esta etapa refere-se apenas à identificação das oportunidades e ameaças, pois a análise será feita no quinto passo, no momento de formular alternativas estratégicas e serão traduzidas em campos e armas da competição.

4.2. Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade: Ao surgir uma oportunidade, antes de formular ou reformular a estratégia competitiva é necessário realizar uma avaliação econômico-financeira.

O estrategista-consultor-ou-dirigente deve levar em consideração os resultados da análise destes quatro primeiros passos na identificação dos campos da competição e coadjuvantes e também nas armas. Exemplos: 1) quais campos da competição refletem os objetivos permanentes da empresa; 2) quais campos blindariam a empresa das ameaças externas; 3) em quais campos ou armas da competição residem os pontos fortes e fracos da empresa.

É oportuno frisar que os quatro primeiros passos são similares aos adotados pelas metodologias modernas. As diferenças expressivas da modelo Campos e Armas da Competição, e que proporcionam a inovação na Teoria da Competitividade, conforme já adiantado em [2.6.1], começam a partir do Passo 5.

Passo 5: Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio:

Contador (2008a) prescreve duas etapas para formulação de alternativas estratégicas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

5.1. Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes:

Contador (2008a), propõe cinco subetapas para identificação destes fatores competitivos: 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. Os conceitos de campos da competição, campos coadjuvantes, armas da competição, foco e dispersão foram tratados no item [2.6.1]. Para obter 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, semi-relevantes 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. Para finalizar esta etapa, a assessoria de inteligência competitiva deve sintetizar todas as informações num mapa estratégico, similar ao da Figura [38]. O modelo CAC busca conciliar duas visões estratégicas: a empresa orientada para o cliente e a empresa orientada para o concorrente.

Figura [38] – Mapa estratégico para formulação de estratégia de negócio

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	PREÇO	PROJETO DE PRODUTO	QUALIDADE DE ATENDIMENTO	PRAZO DE ATENDIMENTO	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA	Poderio Competitivo
da empresa (visão dos dirigentes)	3o.		1o.	2o.		
valorizados pelos clientes	3o.		1o.	2o.		
dos concorrentes (visão dos dirigentes)	1o.		2o.	3o.		
INDENTIFICADOS						
Nos Objetivos Permanentes	X		X	X	X	
No entendimento do Negócio	X	X	X	X		
VARIÁVEIS						
Foco	0,723		0,764	0,759		
Dispersão	0,555		0,611	0,371		
Aproveitamento	0,168		0,153	0,388		
Posto do Foco	3		1	2		
Poderio Competitivo nos campos atuais	0,723		0,764	0,759		0,749
Poderio Competitivo máximo	0,723		0,764	0,759		0,749
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo						1

Fonte: a autora, baseada em Contador (2008a, p.382 e p.517)

É oportuno registrar que até este ponto o processo de formulação da estratégia competitiva foi lógico – todos os passos são perfeita, precisa e previamente determinados.

5.2. Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio: As decisões estratégicas não são lógicas, conforme visto no item [2.1.2], isto acarreta dificuldades para os gestores da empresa. A partir do mapa estratégico, a assessoria de inteligência competitiva consegue sugerir alternativas de campos em que a empresa deve obter vantagens competitivas para cada par produto/mercado. O mapa facilita esta tarefa ao reunir de forma objetiva as alternativas de estratégia competitiva para a empresa. Geralmente a empresa escolhe um ou dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado e procura criar no comprador a imagem de ser a melhor empresa nos campos da competição. Para apoiar a sugestão de alternativas, a assessoria de inteligência competitiva deve propor recomendações específicas em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio da evolução do mercado e da posição da empresa no ranking de participação de mercado. A assessoria também deve considerar diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva do negócio. O modelo CAC trabalha com dez diretrizes gerais que são suficientes para a formulação estratégica, no entanto alerta para a dificuldade de compatibilização entre elas, fato comum nas decisões estratégicas. O Quadro [18] resume as dez diretrizes propostas por Contador (2008a).

Quadro [18] – Diretrizes do Modelo CAC para formulação de estratégia competitiva

Primeira diretriz	escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.
Segunda diretriz	escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos. Um foco maior que 0,80 já propicia razoável vantagem competitiva no campo.
Terceira diretriz	comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva. Essas considerações permitem decidir por confronto ou esquivamento da competição.
Quarta diretriz	escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.
Quinta diretriz	procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, pois isso implica no uso de uma mesma arma com alvos diferentes.
Sexta diretriz	decidir sobre o uso ou a intensificação do uso de produtos coadjuvantes.
Sétima diretriz	levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.
Oitava diretriz	levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.
Nona diretriz	avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.
Décima diretriz	verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes

Fonte: a autora, baseada em Contador (2008a, p. 385-386)

Passo 6: Decidir a estratégia competitiva do negócio:

6.1. Decidir a estratégia competitiva de negócio no modelo CAC significa escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Os dirigentes da empresa devem escolher um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado, baseados no mapa estratégico e com base nos relatórios da assessoria de inteligência competitiva resultantes do Passo 5. Aqui surge uma grande vantagem do modelo CAC em relação aos demais modelos para a competitividade, os 14 campos da competição possibilitam centenas de combinações diferentes conferindo amplitude para a empresa distinguir-se dos concorrentes. O valor do foco evidencia em quais campos da competição se concentram as forças da empresa.

Passo 7: Definir a estratégia competitiva operacional:

7.1. Definir a estratégia competitiva operacional é muito fácil pelo modelo CAC, ela está relacionada às armas da competição e à proposição de ações para implementar e aumentar a intensidade das armas. Definir a estratégia competitiva operacional é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes, medidas que elevam o foco e reduzem a dispersão. Assim a empresa compete onde estão concentradas suas forças. A facilidade do processo está no fato de se saber exatamente o que e como fazer, o modelo CAC fornece recomendações sobre a intensidade das armas em função de sua relevância para o campo da competição, indica uma escala de valores que irá representar a intensidade no campo principal e coadjuvante. Como uma empresa pode competir simultaneamente em três campos com o mesmo produto num mesmo mercado, Contador (2008a) também desenvolveu recomendações sobre a intensidade das armas para o conjunto de campos. Para maior entendimento destes valores e de sua memória de cálculo, sugere-se ver Contador (2008a, 401-404).

Passo 8: Implementar a estratégia competitiva

8.1 Implementar a Estratégia Competitiva: Por ser uma ideia abstrata, a estratégia competitiva de negócio não é implementável por si só e sim por meio de estratégias competitivas operacionais, isto é, pela identificação de ações administrativas que componham um grande plano de melhoria para a empresa. Os dirigentes-gestores devem aprovar o plano e a Assessoria de Inteligência Competitiva de conduzi-lo.

Contador (2008a) recomenda que se adote um modelo participativo para decidir sobre as medidas administrativas a adotar, gerando comprometimento de todos em sua implantação.

Passo 9: Controlar os resultados da estratégia adotada

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

- 9.1. Monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia;
- 9.2. Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
- 9.3. Alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme a resposta dos clientes e a reação dos concorrentes;
- 9.4 Retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

[3.3.3] Justificativa para a operacionalização da solução FGA através do modelo CAC

Ao aplicar o FGA e interagir com suas contribuições e lacunas e ao conhecer os passos que o modelo CAC adota para a formulação da estratégia competitiva, esta pesquisadora vislumbrou a possibilidade de facilitar a operacionalização do primeiro e, conseqüentemente, contribuir para potencializar seus resultados.

As raízes do modelo CAC e do FGA trazem similaridades que respaldam a decisão desta pesquisadora em propor um modelo híbrido FGA/CAC como uma ferramenta adequada para a formulação de estratégias para pequenas empresas brasileiras, ambos abraçam as correntes mais utilizadas pela comunidade acadêmica e empresarial sobre o pensamento estratégico: Porter, RBV e BSC. O modelo CAC apresenta vantagens quando comparado aos objetivos e estruturas das correntes supracitadas, fortalecendo a justificativa.

[3.3.3.1] A relação entre o FGA e o CAC com as abordagens de PORTER, RBV e BSC

A metodologia do FGA utilizada para o desenvolvimento do plano empresarial, antecipada no item [1.1] e detalhada no item [3.3.1], está baseada na obra de Fernandes e Berton (2005; 2012), que adota as abordagens de Porter (Estratégias Competitivas), de Barney (*Resource Based View-RBV*) e Norton e Kaplan (*Balanced Score Card-BSC*), referenciadas no item [2].

Fernandes e Berton (2005; 2012), na obra *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*, no capítulo I, informam que o enfoque de sua obra busca conciliar cinco das dez diferentes escolas ou visões estratégicas enumeradas por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), item [2.1.1], Figura [01].

Fernandes e Berton (2005; 2012) refletem sobre a falta de uniformidade e consenso de como a estratégia pode ser concebida em uma organização e realizam dois contrapontos na busca de um processo estratégico integrado que apoie a empresa a competir, conforme Quadro [19].

Quadro [19] – Contraponto das Visões ou Escolas do Pensamento Estratégico

<p>1. a ideia da estratégia como um processo emergente (escola do aprendizado) versus a estratégia como um processo formal deliberado (escola do desenho e do planejamento)</p>
<p>2. a estratégia concebida através da análise do ambiente e da indústria (escola do posicionamento) versus a visão da empresa (e da estratégia) baseada em recursos (escola cultural e do aprendizado)</p>

Fonte: a autora adaptado de Fernandes e Berton (2005; 2012)

Os autores do FGA lançam dois questionamentos que devem percorrer a cabeça dos estrategistas na hora de decidir como formular a estratégia de uma empresa:

- “Um processo emergente ou um processo formal e deliberado”?
- “A estratégia de fora para dentro ou de dentro para fora”?

Para a primeira pergunta, os autores consideram que as duas abordagens oferecem contribuições e não são excludentes, assim não se trata de escolher uma ou outra, sendo possível propor ou prescrever estratégias de forma mais ampla e aprender e corrigir detalhes. (FERNANDES E BERTON, 2005; 2012)

Para a segunda pergunta, os autores se posicionam assim:

“Essa dicotomia aponta para o quanto uma estratégia deve resultar de um estudo de mercado, da identificação de oportunidades e da ocupação de espaços ou deve ser construída a partir da análise dos seus principais recursos.” (FERNANDES E BERTON, 2005)

Fernandes e Berton (2005; 2012) optam então por conciliar as quatro visões: 1) estratégia prescritiva; 2) estratégia deliberada; 3) “estratégia de fora para dentro”; e 4) “estratégia de dentro para fora” e utilizam contribuições do pensamento de Porter e da RBV como base das etapas de análise e formulação da estratégia que estruturam a solução FGA.

Uma vez definidos os objetivos e estratégias gerais e funcionais, a solução FGA recorre ao Balanced Score Card (BSC) como ferramenta para facilitar a implantação da estratégia, o que é o objetivo primal do BSC.

O modelo CAC também supera a dicotomia das duas principais escolas da Teoria da Competitividade (Porter e RBV) dando igual importância aos ambientes externos e internos.

No âmbito da vantagem competitiva, o CAC considera que se uma empresa consegue ter resultado melhor que um concorrente, ela possui uma vantagem competitiva no mercado (Porter, 1980, 1985), mas também considera que a vantagem competitiva pode vir da capacidade da empresa em criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos (RBV).

Contador (2008a, p. 44) argumenta que “o modelo campos e armas da competição unifica as duas citadas correntes do pensamento estratégico. Possui as vantagens das duas.”

O CAC, para formular as estratégias competitivas do negócio, considera o ambiente externo, retratando as possíveis posições de um produto (bem ou serviço) no mercado, através dos campos da competição. Já as estratégias operacionais, compostas pelas armas da competição retratam todos os recursos e atividades da empresa, focando nas considerações do ambiente interno.

Segundo Contador (2008a, p. 45), o CAC formula estratégias operacionais que já nascem alinhadas à estratégia competitiva de negócio. O BSC também tem por objetivo o alinhamento estratégico, porém o faz de forma mais complexa que o CAC.

Contador (2008a, p.45) considera o CAC mais completo que as abordagens de PORTER, RBV e BSC por ter absorvido os pontos positivos destas correntes e ter suprido suas deficiências. O autor defende assim seu ponto de vista:

“Enfim, devido às suas características, a seu nível de completude, a seu grau de explicitação e detalhe e à facilidade de operacionalização, o modelo campos e armas da competição é uma alternativa ao modelo da Organização Industrial, ao do RBV (Resource Based View) e ao Balanced Scorecard, que são os mais utilizados atualmente. É uma alternativa exatamente devido às suas vantagens sobre eles”. (CONTADOR, 2008a, p.45)

[3.3.3.2] Vantagens do modelo CAC quanto à estrutura e objetivos das abordagens de Porter, RBV, BSC

Raymundo (2012, p.66) fornece uma visão comparativa entre os modelos Porter, RBV e BSC comparando seus objetivos e as formas de concepção e alinhamento das estratégias de negócio e da estratégia operacional.

Esta pesquisadora faz uso da representação gráfica desenvolvida por Raymundo (2012) para incluir a solução FGA nesta análise comparativa, na Figura [39] .

Figura [39] – Comparativo: BSC, RBV, CAC, FGA

	PORTER	RBV	BSC	CAC	FGA
OBJETIVO	TORNAR-SE COMPETITIVA	OBTER RETORNO ACIMA DA MÉDIA	AUMENTAR RETORNO SOBRE O CAPITAL	AUMENTAR O GRAU DE COMPETITIVIDADE	MELHORAR A PERFORMANCE GERAL
CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA	DE FORA PARA DENTRO	DE DENTRO PARA FORA	NÃO SE APLICA	DE FORA PARA DENTRO E DE DENTRO PARA FORA	DE FORA PARA DENTRO E DE DENTRO PARA FORA
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 demonstra como fazer.	Extrapola o BCS (podese utilizar Porter ou CAC para formular estratégia de negócio)	Campos da competição e Campo coadjuvante	Estratégias Gerais (meios para alcançar os objetivos) [Uso fragmentado das abordagens de Porter e da RBV no processo de análise que precede a formulação da estratégia.
ESTRATÉGIA OPERACIONAL	É vago Sugere analisar a cadeia de valores para reduzir custos operacionais, mas não demonstra como fazer	É vago A partir de recursos com valor estratégico, busca localizar competências que se identificam com atividades-fim	Processos de negócios, aprendizado e crescimento para satisfazer as necessidades dos clientes	Alvos e armas da competição e definição dos respectivos valores de intensidade	Estratégias Funcionais (meios para alcançar os objetivos funcionais)
ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS	É virtual Não demonstra como fazer	É virtual Não demonstra como fazer	Parcial Necessitando de esforço adicional	Total e Automático	Faz uso do BSC e Painel de Resultados

Fonte: a autora, adaptado de Raymundo (2012)

Porter e CAC são modelos de posicionamento e objetivam a competitividade, com vantagem para o constructo desenvolvido por Contador (2008a), que além de contemplar os aspectos qualitativos do pensamento de Porter, agrega variáveis quantitativas para aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia formulada, aumentar o foco e diminuir a dispersão dos esforços em sua implantação.

Para atrair os compradores e vencer a concorrência, Porter faz uso de estratégias genéricas visando a liderança do mercado. Contador separa as vantagens competitivas de interesse do cliente e da empresa e assim busca assegurar a competitividade empresarial através da seleção dos atributos valorizados e preferidos pelos clientes (campos da competição) alinhados com os recursos disponíveis da empresa (armas da competição).

Outra supremacia do pensamento de Contador sobre Porter é ofertar aos gestores empresariais e estrategistas uma gama maior de alternativas estratégicas para buscar o desempenho acima da média dos concorrentes: 14 campos da competição que podem ser combinados e reforçados por campos coadjuvantes versus 3 estratégias genéricas (enfoque, diferenciação, liderança em custo).

Porter, como já referenciado em [2.4.3], adverte que a empresa deve fazer uma escolha entre a estratégia genérica mais adequada para sua organização, desaconselhando o que chama de “meio-termo”. Sofre críticas de vários autores, principalmente de Mintzberg (1988), justamente por limitar as escolhas impondo um foco estreito.

Contador (2008a) rompe esta limitação com a combinação de 1 ou 2 campos da competição e de 1 ou 2 campos coadjuvantes na formulação da estratégia competitiva de negócio, ver itens [2.6.3] e [3.3.2].

Com relação à estrutura, o modelo CAC também se sobrepõe à abordagem de Porter por apresentar passos bem definidos para a estratégia competitiva da empresa enquanto a cadeia de valor proposta por Porter “é bastante fácil de ser compreendida” mas “sua operacionalização nas empresas é extremamente complexa”, segundo opinião de Fischmann, professor doutor da FEA-USP, no prefácio da obra de Zaccarelli (2000) item [2.4.3.1].

A abordagem da RBV (escola cultural) muda o paradigma de Porter (escola do posicionamento) trazendo para os recursos da empresa a fonte da vantagem competitiva, objetiva a obtenção de retorno sobre o investimento superior ao gerado por seus concorrentes. Embora o CAC seja da escola do posicionamento, também contempla os recursos internos da empresa para analisar, entender e explicar como as empresas competem. O modelo CAC e a escola RBV partilham da mesma visão que nem todos os recursos são fonte de vantagem competitiva. A abordagem da RBV sugere que as estratégias da organização sejam formuladas a partir de recursos considerados raros, valiosos, difíceis de imitar e sustentáveis, mas não apresenta uma estrutura que defina os passos necessários para esta formulação. Novamente a estrutura do modelo de Contador demonstra supremacia, com passos claramente delineados para a definição da estratégia competitiva operacional, através da seleção e determinação da relevância e intensidade das armas da competição.

O BSC não pode ser considerado um modelo de competitividade, foi concebido como um sistema de avaliação de desempenho organizacional, item [2.5], é utilizado para comunicar, implementar e controlar a estratégia. Não é suficiente para gerar estratégias competitivas. É uma ferramenta de apoio aos processos estratégicos, convivendo bem com metodologias diversas. O CAC se sobrepõe ao BSC por gerar estratégia competitiva de negócio e por alinhar de forma automática e menos complexa a estratégia operacional. No entanto o BSC pode apoiar o CAC nas ações necessárias para potencializar as armas da competição, acompanhando os indicadores específicos destas armas.

Conclui-se que o modelo CAC apresenta vantagens quando comparado diretamente com Porter, RBV e BSC no processo de formulação de estratégias competitivas de negócio e operacional.

As etapas do processo de formulação de estratégias pela solução FGA, item [3.3.1] apontam para o uso das abordagens de Porter, RBV e BSC objetivando uma estratégia que conjugue as potencialidades externas e com os recursos internos.

A operacionalização da solução FGA pelo modelo CAC parece apontar para um processo mais fácil, direto e estruturado, pois este último reúne todas as vantagens dos pensamentos estratégicos acima citados e supre suas deficiências, conforme já apresentado.

[3.3.4] Proposição de um modelo híbrido FGA/CAC

Esta seção visa atender aos objetivos específicos 2 e 3 do presente projeto de pesquisa, ver [1.3.3]. As lacunas da solução FGA já foram identificadas no item [3.3.1.4], agora elas serão contempladas à luz do referencial teórico e serão identificados os pontos de convergência entre o FGA e o CAC visando a proposição de um modelo híbrido que contribua para a operacionalização e aperfeiçoamento da solução FGA.

[3.3.4.1] As similaridades, diferenças e completudes conceituais entre o FGA e o CAC

A revisão bibliográfica apresentada no capítulo [2] buscou reunir os conceitos de estratégia e de vantagem competitiva e as suas tipologias mais utilizadas na esfera acadêmica e empresarial.

Foram consultados vários artigos nacionais e internacionais para compor um mapa bibliográfico, Quadro [20] que fornecesse elementos suficientes para confrontar o modelo CAC e a solução Ferramenta de Gestão Avançada. Da análise deste mapa é possível constatar que as similaridades são preponderantes entre o CAC e o FGA, o que favorece uma integração entre ambos, visando suprir as lacunas apresentadas pelo FGA.

As diferenças apresentadas vão de encontro às contribuições que o modelo Campos e Armas da Competição pode gerar à solução Ferramentas de Gestão Avançada:

- **Diferença 1**: O CAC segue a tipologia do posicionamento enquanto o FGA adota estratégia como plano (tipologia dos 5Ps proposta por Mintzberg, 1987);
- **Diferença 2**: O CAC adotada a estratégia pela vantagem competitiva enquanto o FGA adota a estratégia pelos objetivos (Boaventura e Fischmann 2003);
- **Diferença 3**: O CAC enfatiza o planejamento para a competitividade e o FGA o planejamento estratégico (plano empresarial);
- **Diferença 4**: o CAC almeja alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva” e o FGA a “melhoria da performance geral e do resultado das áreas funcionais”;

- **Diferença 5:** o CAC define claramente a estratégia competitiva da empresa e o FGA trabalha com um conjunto de estratégias gerais e funcionais num processo extenso, solto e complexo.

Quadro [20] – Mapa Bibliográfico FGA x CAC

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS			FGA	CAC
Mintzberg (1987)	5Ps	plano	x	
		padrão		
		posicionamento		x
		perspectiva		
		ploy - blefe		
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	natureza	emergente	x	x
		deliberada	x	x
		integração		
	escolas ou processos	design	x	x
		planejamento	x	x
		posicionamento	x	x
		empreendedora		x
		cognitiva		
		aprendizado	x	x
		poder		
		cultural	x	x
		ambiental		
		configuração		
Richard Whittington (2001)	abordagem	classica	x	x
		evolucionista		
		processual	x	x
		sistêmica		
Hofer e Schendel (1978)	níveis	corporativa		
		de negócio	x	x
Wright et al. (2000)		funcional	x	x
Boaventura e Fischmann (2003)	correntes de conteúdo estratégico	pelos objetivos	x	
		pela vantagem competitiva		x
		pela competência essencial		
		pela interação com os competidores		
Vasconcelos e Cyrino (2000)	fonte das vantagens competitivas	fatores externos	x	x
		fatores internos	x	x
	tipo de estratégia	de fora para dentro	x	x
		de dentro para fora	x	x
conciliação das correntes de pensamento sobre competitividade		PORTER	x	x
		RBV	x	x
		BSC	x	x
ênfase		planejamento estratégico	x	
		planejamento para competitividade		x

Fonte: a autora

A complete vem do fato da metodologia da solução FGA ter como anseio a compatibilização da “estratégia de dentro para fora” com a “estratégia de fora para dentro”, aproveitando tanto os recursos da empresa quanto as oportunidades de mercado, e traduzir-se numa ferramenta de apoio à pequena empresa brasileira.

O CAC traz em sua essência a resposta aos anseios da solução FGA, uma vez que une naturalmente estas vertentes ao abordar a vantagem competitiva sob a perspectiva do cliente e da empresa, conforme já foi amplamente demonstrado nos itens [2.6], [3.3.2], [3.3.2.1].

Ganha relevância o fato do CAC ser um modelo de competitividade de origem brasileira, aplicado e validado através de pesquisas em centenas de empresas de diferentes setores econômicos, vindo de encontro ao público da solução FGA [3.2.1]: pequenas empresas nacionais.

[3.3.4.2] A correspondência entre os passos e etapas da solução FGA e do modelo CAC

Para propor a integração entre a solução FGA e o modelo CAC visando facilitar a operacionalização da primeira e suprir suas lacunas, foi necessário estabelecer a correspondência entre seus passos, etapas e subetapas.

A lógica foi verificar se o CAC contemplava e gerava contribuições à solução FGA ou, se não contemplava, poderia substituir o passo ou etapa agregando benefícios, utilizando a técnica da análise comparativa de conteúdo e a triangulação de dados, ver detalhes no item [4] metodologia.

O Quadro [21] resume as correspondências e sinaliza as contribuições do CAC em cada passo do FGA que serão detalhadas a seguir.

[3.3.4.2.1] Descrição das correspondências da etapa de análise da solução FGA com o modelo CAC

A etapa de análise da solução FGA prevê 5 passos e 11 subetapas que são contemplados de forma integrada pelos Passos de 1 a 7 do CAC, pois o modelo CAC pressupõe que todas as suas etapas se revertam em campos ou em armas da competição, os quais são o cerne das estratégias competitivas de negócio e operacional, não havendo distinção entre análise e formulação.

O Passo 1 do FGA – Definir o negócio: O FGA propõe analisar as características e benefícios dos produtos e serviços visando identificar o negócio atual e futuro da empresa, pensando na concorrência ampliada, em produtos substitutos e na satisfação do cliente. O CAC contempla e amplia esta análise, pois delinear o negócio (1.1) faz parte de uma visão maior que é definir a empresa almejada (1), portanto leva em consideração os objetivos permanentes (1.2), que são na verdade missão e visão da empresa, para definir as exigências, as necessidades, as preferências ou os anseios do cliente que a empresa busca satisfazer, analisando o mercado de atuação, as competências necessárias, consubstanciada nos insumos, tecnologia e recursos apoiados nos valores, crenças e imagem que a empresa deseja ter. Como o CAC visa entender, analisar e explicar como as empresas competem, a definição do negócio já se traduz em campos da competição que farão parte do mapa estratégico e serão analisados para identificar o posicionamento competitivo da empresa (5.1) frente aos concorrentes.

O Passo 2 do FGA – Análise do Ambiente: O FGA busca neste passo identificar as possíveis ameaças e oportunidades e verificar suas intensidades. Para tanto propõe uma análise das forças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Os passos são bem similares entre a solução FGA e o modelo CAC. No entanto, o CAC sugere abordar também os ambientes legal, demográfico, cultural e ecológico, visando avaliar os reflexos de eventuais alterações num desses ambientes, se possível, antes que eles ocorram. Entender o macroambiente empresarial (3.1) para o modelo CAC faz parte de um processo maior que é entender o negócio e dotar a empresa de conhecimento prévio para identificar as oportunidades, ameaças e riscos mais rapidamente que os concorrentes.

O Passo 3 do FGA – Análise do Ambiente Setorial: O CAC contempla e contribui com todas as quatro etapas que o FGA adota:

3.1. Na análise estrutural da indústria o FGA utiliza as cinco forças de Porter, o modelo CAC também utiliza as cinco forças (3.2) e amplia o entendimento de clientes e fornecedores (3.3);

3.2. Tamanho e crescimento do mercado. O FGA propõe que sejam levantados indicadores para avaliar a possibilidade de crescimento do negócio, sinalizar o teto do setor e as possibilidades de ganho, ajudar a empresa identificar sua participação no mercado e se deverá ou não entrar num negócio. Este passo do FGA mostrou-se de difícil aplicação para o Laboratório Alfa. O modelo CAC, embora não adote indicadores de crescimento de mercado, sua tese assegura que a empresa possui grande chance de aumentar seu market share. Para isso, identifica o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes (5.1), sugere alternativas de estratégias competitivas de negócio (5.2) e fornece amplas recomendações para a escolha da estratégia competitiva do negócio (6.1) da empresa em razão de sua participação de mercado: a) para a empresa reúne nove recomendações específicas; b) para a empresa desafiante propõe onze recomendações; c) para a empresa seguidora são quatro recomendações; d) para a empresa centrada num nicho de mercado, o CAC reúne outras onze recomendações. Todas estas recomendações abordam os campos e armas da competição de forma simples e direta.

3.3 Análise do ciclo de vida do setor. O FGA realiza esta análise com a finalidade de determinar a posição do setor na curva do ciclo e apoiar a escolha da estratégia futura, no entanto isto não acontece de forma satisfatória. O modelo CAC, a exemplo da etapa anterior, também contempla e amplia esta visão na identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes (5.1) e na sugestão de alternativas da estratégia competitiva (5.2) e conseqüentemente na adoção da estratégia competitiva do negócio (6.1). Fornece seis recomendações para a fase de introdução do ciclo de vida, outras seis para a fase de crescimento, sete para a fase de maturidade e seis para a fase de declínio. Estas recomendações são essenciais pois os campos da competição se alteram ao longo ciclo de vida.

3.4 Análise da concorrência – FCS (fatores críticos do sucesso). O FGA propõe um *benchmarking* para avaliar os fatores considerados chave para o sucesso da empresa e comparação com os de seus principais concorrentes. O modelo CAC propõe identificar os concorrentes atuais e potenciais (3.4) e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes (3.5), estas etapas tem uma integração direta com a identificação do

posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, pois remete aos campos da competição dos concorrentes (5.4), e também da empresa. Ao invés de perguntar “Quais são os nossos oponentes?” ou “Com quem vamos competir?”, o modelo CAC considera que é mais adequado e mais abrangente indagar “Com quem vamos disputar o sucesso?”

O Passo 4 do FGA – Análise da Organização: O FGA adota quatro etapas para realizar a análise da organização, o modelo CAC não faz uma análise específica da empresa, nos moldes tradicionais do planejamento estratégico. Como o CAC pressupõe o planejamento para a competitividade, a análise da organização está presente nos Passos 1, 4, 5, 7, buscando verificar em quais recursos internos a empresa pode ter vantagem competitiva, definindo suas armas da competição que vão compor a estratégia competitiva operacional. Isto representa um ganho para a empresa pois a análise irá focar nas armas que podem gerar alto desempenho para empresa.

4.1 Diagnóstico MEG (FNQ): O Sebrae realiza este diagnóstico preliminar para selecionar as empresas que participarão do programa, verificando se elas são ou não empresas avançadas e já consolidadas. Trata-se de um autodiagnóstico é realizado na Fase 1 do FGA, item [3.2.3] e retomado no momento de análise da organização, item [3.3.1.1] para determinar ou não a existência de determinados processos e instrumentos, como subsídio à identificação de pontos fortes e fracos da organização. O diagnóstico MEG utiliza oito critérios de excelência (clientes, liderança, sociedade, estratégia e planos, pessoas, processos e resultados) baseados nos onze fundamentos característicos de uma empresa de “classe mundial”. O modelo CAC não contempla a realização de nenhum diagnóstico formal, mas em seu primeiro passo propõe a definição da empresa almejada (1) e ao propor que a empresa fixe seus objetivos permanentes (1.2) trabalha com doze características que traz elementos compatíveis aos fundamentos de uma empresa de “classe mundial”:

- Fundamentos MEG: 1) pensamento sistêmico; 2) aprendizado organizacional; 3) cultura de inovação; 4) liderança e constância de propósito; 5) orientação por processo e informações; 6) visão de futuro; 7) geração de valor; 8) valorização das pessoas; 9) conhecimento sobre o cliente e o mercado; 10) desenvolvimento de parcerias; e 11) responsabilidade social;
- Características dos objetivos permanentes: 1) propósito, razão de ser da empresa; 2) grau de perenidade da empresa; 3) rentabilidade atraente no curto, médio e longo prazo; 4) grau de competitividade pretendido; 5) postura em

inovação; 6) postura expansionista; 7) grau de liderança no mercado; 8) privilégio de lucros; 9) reinvestimento ou distribuição de lucros; 10) valorização do relacionamento com seus funcionários; 11) responsabilidade ética e social; 12) grau de cooperação com os concorrentes.

Além da definição da empresa almejada (1) e da fixação dos objetivos permanentes (1.2), o modelo CAC está diagnosticando a organização ao identificar o posicionamento competitivo da empresa (5.1), como já demonstrado. Como o Diagnóstico MEG faz parte da Fase 1 do FGA e corresponde ao primeiro pilar do programa, será mantido, mas não há justificativa de ser retomado na etapa de análise para identificação de pontos fortes e fracos, uma vez que o modelo CAC torna esta análise mais prática ao estabelecer o conjunto de armas da competição.

4.2 Competências organizacionais: O FGA, a partir dos Fatores Chave de Sucesso identificados na análise ambiental, sugere que a empresa deverá analisar em quais quer se destacar e avaliar as competências e recursos que possui ou que deverá desenvolver. O modelo CAC faz esta análise de forma minuciosa ao determinar o conjunto de armas da competição da empresa. As competências e recursos tem relação com as armas relevantes.

Vale lembrar que as armas da competição representam as vantagens competitivas das empresas, estão baseadas em seus recursos internos. Todas estas informações são sintetizadas no mapa estratégico, facilitando a definição da estratégia competitiva operacional. Novamente demonstra-se que os passos do modelo CAC são integrados e levam diretamente às estratégias competitivas.

4.3 Estratégias Genéricas de Porter: O FGA utiliza estas estratégias para definir o perfil estratégico da empresa, como já detalhado em [4.1.1], sua finalidade não é desenhar a estratégia futura. O modelo CAC não só contempla a utilização das estratégias genéricas de Porter como amplia consideravelmente essas estratégias por meio dos 14 campos da competição e utiliza esses campos para identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes (5.1) e sugerir alternativas da estratégia competitiva (5.2), o que o FGA não faz. Assim, o Passo 5 do CAC apresenta uma contribuição mais efetiva ao processo de formulação estratégica.

4.4 Análise das Áreas Funcionais: O FGA realiza uma avaliação das quatro principais áreas da empresa (marketing, recursos humanos, operações/produção, finanças) identificando pontos fortes e fracos e comparando-os com a concorrência, visando identificar vantagens ou desvantagens da organização. O modelo CAC não contempla este tipo de análise e não

contribui para o FGA neste quesito. A solução FGA segue a abordagem do planejamento estratégico, e por isso valoriza a identificação dos pontos fortes e fracos, visando aproveitar o que são as fortalezas da empresa e neutralizar ou transformar as fraquezas da organização em pontos fortes. O planejamento para a competitividade segue uma abordagem mais moderna que propõe o uso da vantagem competitiva em lugar dos pontos fortes e fracos. Os modernos estrategistas não os desprezam, mas os fatores internos da empresa são analisados em função das vantagens competitivas e quem julga o que é ou não uma vantagem competitiva são os clientes (ZACCARELLI, 2000, p.225-226).

O Passo 5 do FGA – Análise do Ambiente versus Organização: A solução FGA utiliza a análise *SWOT* para resumir os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. É uma seleção das principais ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos identificadas no Passo 2 e 4 de sua estrutura. O modelo CAC contempla e amplia a avaliação das ameaças e oportunidades e riscos. Através do Passo 4, identifica oportunidades, ameaças e riscos (4.1), sempre trabalhando a relação do negócio com o mercado (atuais e/ou novos) e ampliando esta reflexão para avaliação da viabilidade do aproveitamento de uma ameaça ou oportunidade. Assim, a matriz SWOT também é utilizada na identificação de oportunidades, ameaças e riscos para eleger campos ou armas da competição que possam aproveitar a primeira (normalmente com campos) e blindar a empresa contra as outras duas situações (normalmente com armas). As armas identificadas nesta análise já vão compor o rol de armas da competição e com a intensidade já definida (4 ou 5). Os campos vão para o mapa estratégico e serão considerados na formulação da estratégia de negócio.

[3.3.4.2.2] Descrição das correspondências da etapa de formulação da estratégia da solução FGA com o modelo CAC

A etapa de formulação da estratégia da solução FGA prevê quatro passos e duas subetapas. O modelo CAC não contempla os procedimentos adotados pelo FGA, mas é exatamente aqui que oferece sua maior contribuição para a operacionalização e aperfeiçoamento da solução FGA e para tornar mais clara a definição da estratégia competitiva da empresa. As justificativas já foram expressas por esta pesquisadora no subitem [3.3.1.4] e no item [3.3.3]. Cabe agora ver o que a análise de conteúdo realizada revela.

Passo 6 do FGA - Definir missão e visão: O FGA considera que a missão e a visão é o princípio da elaboração da estratégia, a base para determinação dos objetivos e alocação de recursos, enquanto a visão torna explícito o que se idealiza para a organização e reflete os desafios a serem superados. O modelo CAC não contempla apenas a definição da missão e visão por considerar que os propósitos de uma empresa não cabem numa frase. Contador (2008a, p. 349-350) recorre a Hamel e Prahalad (1995) para afirmar que muitas declarações de missões são frases “repletas de clichês”, “maternais” que não ajudam a distinguir a empresa de seus concorrentes. Esses autores recomendam a “fixação da intenção estratégica, que significa almejar um posicionamento estratégico único”. O modelo CAC amplia a definição da missão e da visão pela fixação dos objetivos permanentes (1.2), já detalhados, os quais vão se traduzir em campos da competição e compor o mapa estratégico, principal produto da análise do posicionamento competitivo (5.1).

Passos 7 e 8 do FGA – Definir objetivos gerais e estratégias gerais: Para a solução FGA, o conjunto de objetivos e estratégias gerais podem ser classificados como a estratégia de negócio. Os procedimentos adotados para definição dos objetivos gerais partem da situação atual para definir a situação futura desejada expressa em objetivos de curto, médio e longo prazos. O principal “input” vem das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos reunidos na matriz SWOT e o “input” complementar diz respeito às expectativas de crescimento e retorno. A definição das estratégias gerais segue a concepção de “estratégia como um meio para atingir um objetivo”, sendo que as noções de objetivos e estratégia se complementam: os objetivos mostram onde se quer chegar; a estratégia, como lá chegar. O procedimento recomendado é o uso da criatividade e singularidade, já mencionado no item [3.3.1.2]. Nos Passos 7 e 8 residem as duas principais lacunas do FGA, apresentadas no item [3.3.1.4]. Relembrando, a primeira lacuna reside no fato que o FGA não é uma ferramenta para a competitividade, seu foco está no planejamento estratégico (estratégia como meio). A segunda lacuna se dá pelo fato do FGA não definir com clareza a estratégia competitiva. O modelo CAC contribui para a formulação da estratégia de negócio com os Passos (5) e (6), numa sequência lógica e racional, determinando com clareza a estratégia competitiva (fundamentada em vantagem competitiva através dos campos da competição). No Passo (5), o modelo CAC reúne no mapa estratégico os elementos essenciais para a tomada de decisão, baseados:

- no par produto mercado que a empresa escolheu competir;

- nos campos da competição atuais da empresa;
- nos campos da competição oriundos dos objetivos permanentes;
- nos campos da competição oriundos do entendimento do negócio;
- nos campos da competição valorizados pelos cliente;
- nos campos da competição e campos coadjuvantes da concorrência;
- e na configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado. O valor do foco evidencia em quais campos da competição se concentram as forças da empresa.

Percebe-se que aqui o modelo CAC amplia a racionalidade e contribui para a decisão da estratégia competitiva agregando variáveis quantitativas para aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia formulada, aumentar o foco e diminuir a dispersão dos esforços em sua implantação. Assim, o modelo CAC contribui significativamente para o FGA quando proporciona mais recursos para a decisão do que apenas o uso da singularidade e criatividade.

A singularidade e a criatividade podem e devem ser utilizadas para aproveitar outra vantagem do CAC que é ofertar aos gestores empresariais e estrategistas uma gama maior de alternativas estratégicas para buscar o desempenho acima da média dos concorrentes: 14 campos da competição que podem ser combinados e reforçados por campos coadjuvantes.

A contribuição do modelo CAC é que a estratégia competitiva do negócio vai se traduzir de maneira clara e objetiva em 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes para o par produto/mercado que a empresa competirá.

Passo 9 do FGA – Definir objetivos funcionais e estratégias funcionais. Para o FGA os objetivos e estratégias funcionais transformam-se em planos de ação e constituem-se num nível mais operacional do processo estratégico, podendo ser classificados também como estratégia operacional. Sua definição nada mais é que o desdobramento dos objetivos gerais e estratégias gerais pelas áreas funcionais da organização. O modelo CAC substitui as estratégias funcionais (meios para atingir objetivos funcionais) determinando com clareza a estratégia competitiva operacional (fundamentada em vantagem competitiva). Definir a estratégia competitiva operacional pelo modelo CAC é definir a intensidade das armas da competição de forma a aumentar o foco e eventualmente reduzir a dispersão dessas armas nos

campos em que empresa compete e criar medidas administrativas para conduzir essas armas à intensidade desejada. .

Observe-se que com isso, as estratégias operacionais já nascem alinhadas à estratégia de negócio, evitando o grande esforço que o FGA (sustentado pelo BSC) deve aplicar para alcançar esse alinhamento. Essas armas vão se somar às demais ações que foram geradas pelo FGA para atingir seus objetivos.

[3.3.4.2.3] Descrição das correspondências da etapa de implantação da estratégia da solução FGA com o modelo CAC

Não faz parte do problema de pesquisa deste estudo propor alterações ou aperfeiçoamentos na etapa de implantação e aprendizagem da estratégia derivada da solução FGA.

No entanto, o modelo híbrido FGA/CAC, que é um dos objetivos específicos deste estudo, item [1.3.3], pretende manter a sinergia com a etapa de integração, respeitando assim os pilares 4, 5 e 9 do FGA, tratados no item [3.2.2].

Sobre a Integração

O FGA prevê uma integração entre a formulação e implantação da estratégia, adotando um modelo de gestão baseado em indicadores e metas, realizando um acompanhamento sistemático da execução e resultados e fazendo um balanço periódico para avaliação de resultados, visando a aprendizagem e a realimentação do processo.

Adota o BSC como um sistema de avaliação de performance, em outras palavras, uma ferramenta de implementação, controle e alinhamento.

No modelo CAC as estratégias competitivas operacionais apresentam um alinhamento automático com a estratégia competitiva de negócio, fazendo isto de uma maneira direta e menos complexa que o BSC. O modelo CAC contribui na integração pelo fato de sua arquitetura já prever passos estruturados e bem delineados que vão desenhando sequencialmente a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional. Por ser um modelo analógico, todos os passos vão indicar campos ou armas da competição, simplificando o processo estratégico.

Passos 10, 11 e 13 do FGA – Definição de Indicadores, Composição do BSC e Painel de Resultados: O FGA prevê que para cada objetivo geral e estratégia geral e que para cada objetivo funcional e estratégia funcional sejam criados indicadores gerais e

funcionais. A partir destes indicadores, o FGA recomenda uma seleção dos principais e balanceamento dos mesmos nas quatro perspectivas do BSC. Estes indicadores farão parte de um painel de resultados que será acompanhado mensalmente. O modelo CAC não contempla e não contribui para esses passos. Esses passos vêm de encontro aos pilares 4,5 e 9 do FGA. Para os gestores de pequenas empresas é importante ter ferramentas que auxiliem na mensuração e controle de suas atividades. Existe aqui uma supremacia do FGA ao CAC, não pelo alinhamento, mas pelo controle. Inclusive o FGA dedica em seu programa 8 meses de gestão de resultados em sua Fase 3, conforme indicado no item [3.2.3]. Essa característica do FGA será preservada no modelo híbrido FGA/CAC.

Passo 12 do FGA – Detalhar os planos de ação: O FGA prevê um detalhamento das ações oriundas dos objetivos estratégicos gerais e funcionais, e o detalhamento das ações. O modelo CAC também contempla o detalhamento das ações administrativas para aumentar ou diminuir a intensidade das armas da competição que formam a estratégia competitiva operacional. Existe aqui uma equivalência entre ambos.

Sobre a Aprendizagem

O FGA prevê um novo ciclo do plano empresarial em sua Fase 4, abordado no item [3.2.3]. Este é um viés do planejamento estratégico. O modelo CAC contribui para a aprendizagem em seu Passo 9 ao sugerir o monitoramento das respostas dos clientes e das reações dos concorrentes e retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento da concorrência ou uma alteração no ambiente em que a empresa está inserida.

[3.3.4.3] O modelo híbrido FGA/CAC

A revisão bibliográfica [2] utilizada para verificar as “similaridades, diferenças e completudes conceituais entre a solução FGA e o modelo CAC”, item [3.3.4.1] e a análise de conteúdo utilizada para verificar “a correspondência entre os passos e etapas do FGA e do modelo CAC”, item [3.3.4.2] mostram que este último parece ser suficientemente adequado para apoiar a operacionalização do primeiro e contribuir para seu aperfeiçoamento visando maior objetividade e clareza na formulação da estratégia competitiva.

Visando atender ao objetivo específico 3 deste projeto, esta pesquisadora propõe o modelo híbrido FGA/CAC representado pela Figura [40].

O modelo híbrido apresenta apenas 2 etapas:

- a etapa 1: definição da estratégia competitiva;
- a etapa 2: implantação da estratégia;

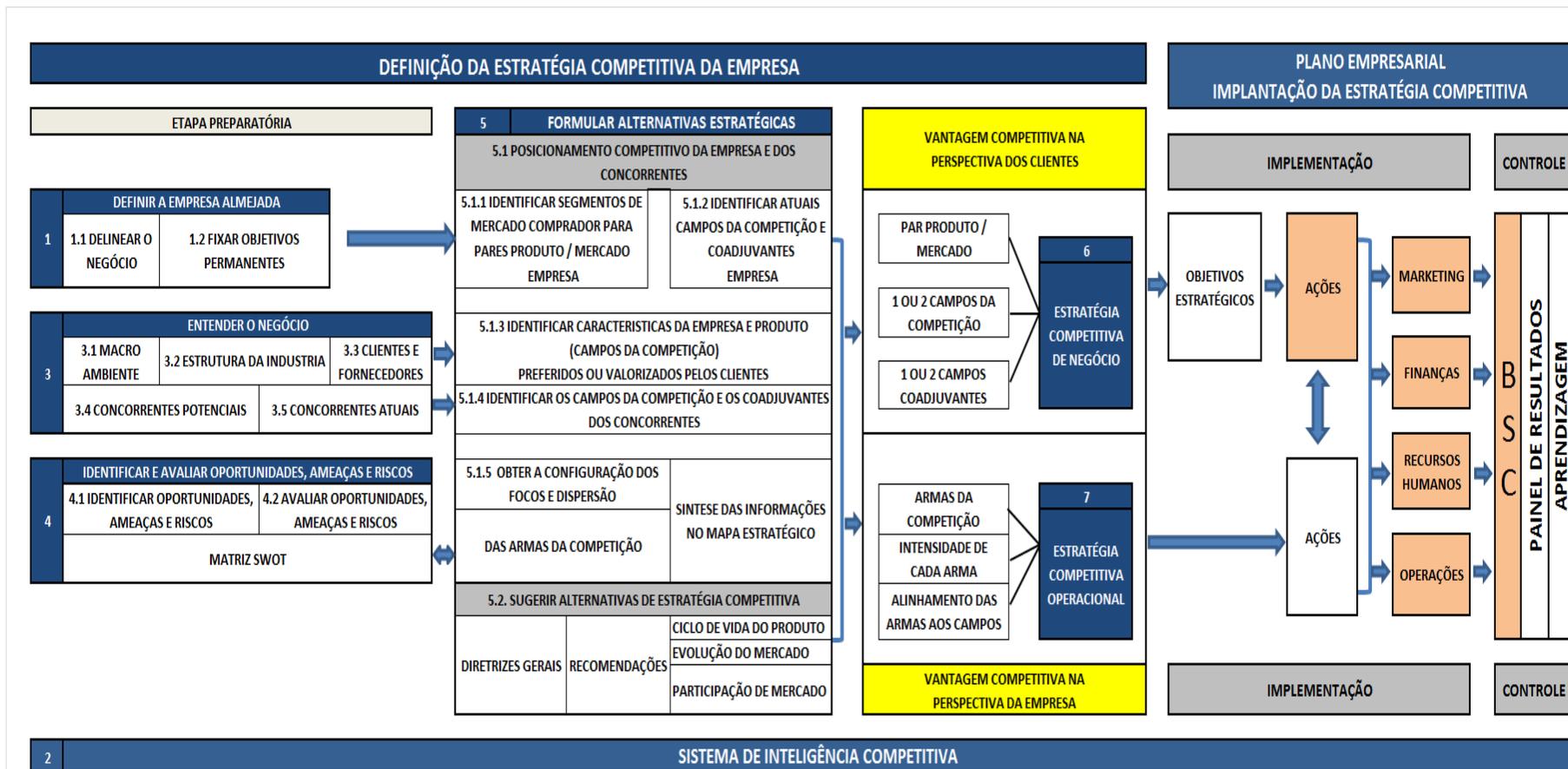
Na etapa 1, os Passos de 1 a 7 do modelo CAC servirão para simplificar e integrar de fato as etapas de análise e formulação da estratégia previstas pelo FGA, esperando que sejam agregadas as seguintes contribuições:

- 1) passos bem delineados e detalhados;
- 2) foco na vantagem competitiva;
- 3) clareza na definição da estratégia competitiva de negócio através dos campos da competição e campos coadjuvantes;
- 4) maior probabilidade de sucesso sob o aspecto competitivo pela adoção de variáveis quantitativas que ajudam tanto na quantificação do posicionamento competitivo da empresa, minimizando incertezas, quanto no aumento do foco nas armas da competição que sejam relevantes para proporcionar alto desempenho à empresa e diminuir a dispersão de esforços.

Na etapa 2, pretende-se criar condições para que os gestores das pequenas empresas implantem e controlem a estratégia. No caso do modelo CAC, a estratégia competitiva de negócio é implementada pela estratégia competitiva operacional, essa por sua vez implementável por medidas administrativas. No modelo híbrido essas medidas assumem a denominação de ações. No caso do FGA, o programa do Sebrae está alicerçado em dez pilares, ver item [3.2.2]. A etapa 2 do modelo híbrido FGA/CAC visa atender aos pilares 3,4,5 e 9 da solução FGA, permitindo ainda que a Fase 3 do FGA seja realizada sem qualquer prejuízo, a qual corresponde à gestão de resultados, apresentada no item [3.2.3].

De maneira geral, a integração entre os dois modelos se dará da seguinte forma: o modelo CAC substituirá a solução FGA nas etapas de Análise e de Formulação do FGA e será adotado para gerar a estratégia competitiva de negócio e operacionais da empresa. A partir dessas últimas serão geradas ações administrativas as quais serão distribuídas às diversas áreas funcionais da empresa, conforme a arma a que pertence (armas de marketing, de recursos humanos, de operações/produção, de finanças). O FGA, por sua vez, gerará os objetivos estratégicos que possam derivar da estratégia competitiva, com os respectivos indicadores de metas. Destes sairão outras ações operacionais que se somarão às primeiras, eliminando-se as repetições.

Figura [40] – Modelo híbrido FGA/CAC



Fonte: a autora

Para finalizar esta seção é importante esclarecer melhor como os pilares 3,4,5 e 9 da solução FGA serão respeitados.

O pilar 3 do FGA diz respeito à “definição de objetivos estratégicos”. Pelo modelo híbrido FGA/CAC, os objetivos estratégicos mudam de escopo, eles “passam a derivar” ao invés de “determinarem” a estratégia. Os objetivos estratégicos passam a representar expectativas de crescimento e retorno (exemplo: faturamento, rentabilidade) ou outros temas de natureza qualitativa (exemplo: internacionalizar a empresa). Para alcançar estes objetivos, os gestores devem verificar se as ações necessárias já estão contempladas nas medidas administrativas (armas da competição) que derivam da estratégia competitiva operacional ou se devem ser desenvolvidas ações específicas de forma sinérgica. A definição de expectativas de crescimento e retorno não é contemplado pelo modelo CAC, mas é valorizada pelos empresários pesquisados pelo Sebrae, o modelo híbrido supre esta deficiência.

O pilar 4 do FGA diz respeito à “implantação de um modelo de gestão baseado em indicadores e metas”. Tanto para as ações geradas diretamente pela estratégia competitiva operacional, quanto para as ações geradas para conquistar os objetivos estratégicos é possível estabelecer indicadores. O BSC pode continuar sendo utilizado como “um sistema de avaliação de performance” conforme previsto originalmente pela metodologia do FGA, já apresentado no item [3.3.1.3].

Os pilares 5 e 9 do FGA dizem respeito ao “acompanhamento sistemático da execução e resultados” e ao “balanço periódico para avaliação de resultados”. A partir do BSC continua sendo criado um painel de resultados que será monitorado ao longo de todo o programa, como prevê a metodologia original do FGA.

Já foi dito que não faz parte do problema de pesquisa deste estudo propor alterações ou aperfeiçoamentos na etapa de implantação e aprendizagem do programa FGA. Sendo assim, a arquitetura do modelo híbrido busca manter a sinergia com esta etapa e, ao mesmo tempo, respeitar os pilares do programa FGA, que foram definidos através de uma pesquisa com os empresários de pequenas empresas, item [3.2]

[4] MÉTODOS

Neste capítulo serão relacionados os métodos, tipos de pesquisa e os procedimentos adotados para cumprir o objetivo geral do presente estudo e os objetivos específicos.

[4.1] Método de Pesquisa

A literatura que aborda a metodologia da pesquisa científica, mesmo com os inúmeros autores que estudam o tema, não propicia um consenso do que seja método, abordagens e técnicas de pesquisa. Esta seção visa apontar àquelas que mais se aproximam do presente trabalho.

A alegação de conhecimento ou paradigma desta pesquisa é o pragmatismo. Creswell (2007, p.34) afirma que “em vez de se concentrarem nos métodos, os pesquisadores enfatizam o problema de pesquisa e utilizam todas as abordagens disponíveis para entender o problema”. Ainda, segundo esse autor, “os pesquisadores são livres para escolher os métodos, as técnicas e os procedimentos de pesquisa que melhor se ajustem a suas necessidades e propósitos”.

Como meio de obtenção de resultados, dois principais métodos se aproximam do trabalho desenvolvido nesta dissertação. Um deles está embasado na análise de conteúdo entre a solução Ferramentas de Gestão Avançada (FGA) e o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), buscando cotejar ambos para verificar como promover a integração dos mesmos. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo evidente da comunicação (LAKATOS E MARCONI, 2009), que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN 2009).

Envolve um processo de análise, interpretação e criação. Assume, portanto, caráter descritivo e exploratório (GIL, 2008; SELLTIZ et al., 1987). É descritivo, uma vez que será demonstrado o contexto estratégico no Laboratório Alfa. É exploratório, pois sua principal finalidade será desenvolver um modelo híbrido de formulação de estratégia e verificar o resultado da intervenção.

Outro método de pesquisa que se aproxima é o estudo de caso único (GIL, 2008; SELLTIZ ET AL, 1987; YIN 2010), adequado para o objeto central, que é uma intervenção organizacional. Esse método será adotado para testar o modelo híbrido FGA/CAC, tendo o Laboratório Alfa como sujeito da pesquisa (TACHIZAWA, 2013), que participou da solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA).

Segundo Yin (2010) o estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa de eventos contemporâneos com seus contornos delineados no mundo real, onde não é possível fazer experimentos, mas que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Esta pesquisa atende a estes requisitos, pois, tanto o estudo de estratégias competitivas quanto o estudo de micro e pequenas empresas são eventos contemporâneos de crescente interesse por parte da academia e do mundo real dos negócios. Será possível fazer uma observação direta no Laboratório Alfa, aplicando o modelo híbrido FGA/CAC e realizar entrevistas com seus gestores, para que possam expor suas opiniões, percepções e reflexões sobre os fenômenos, situações e problemas associados ao objetivo da pesquisa [1.3].

Para Eisenhardt (1989, p. 535, tradução nossa) “o estudo de caso pode ser utilizado para fornecer descrição (KIDDER, 1982), gerar teoria (GERSICK, 1988; HARRIS & SUTTON, 1986) ou para exame teórico (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983)”. Essa última observação justifica sua adoção no presente caso.

O Laboratório ALFA foi escolhido por conveniência e por relevância. Conveniência pelo fato da pesquisadora ter atuado como consultora do Sebrae e da empresa. Relevância pelo fato dos empresários e da empresa deterem cultura estratégica e pela aprovação que a solução FGA teve junto aos gestores do Laboratório em função dos resultados obtidos.

O tipo de pesquisa adotada para a fundamentação teórica delimitada no item [1.4] e na revisão da literatura foi a qualitativa, exploratória, bibliográfica (SEVERINO, 2002), visando ampliar o conhecimento sobre estratégias e suas tipologias, vantagem competitiva, competitividade e micro e pequenas empresas. Tal procedimento foi adotado para que a pesquisadora pudesse analisar a visão de diversos pensadores e assumir uma posição própria sobre um modelo adequado para gerar estratégias competitivas para pequenas empresas.

O tipo de pesquisa adotada na aplicação do modelo híbrido FGA/CAC foi qualitativo.

Segundo Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa qualitativa caracteriza-se como uma possibilidade da compreensão de forma mais detalhada dos significados e características situacionais. Este tipo de pesquisa foi utilizada para levantar informações sobre o negócio, o macroambiente, clientes, fornecedores e concorrentes, visando apoiar a decisão sobre a estratégia competitiva de negócio, representada pela escolha dos campos da competição e campos coadjuvantes do Laboratório Alfa.

Na pesquisa quantitativa segundo Lakatos e Marconi (2009), o pesquisador se vale de amostras e de informações numéricas, podendo ser utilizada quando se sabe exatamente o que

deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. Assim, utilizou-se a pesquisa quantitativa para identificação dos campos da competição valorizados pelos clientes e para mensuração da satisfação com os serviços do Laboratório Alfa através de uma amostra não probabilística de setenta entrevistas com os usuários finais do laboratório.

Hair Jr et. Al (2005, p.246-247) esclarecem que amostras não probabilísticas podem ser utilizadas quando a “seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população (...) em algumas situações, elas podem ser a alternativa preferível”. No caso da presente pesquisa, a amostra não probabilística por conveniência foi utilizada em função da rapidez e baixo custo, abordando-se clientes disponíveis, enquanto aguardavam atendimento, para fazer parte no estudo.

Informações numéricas foram utilizadas para composição do mapa estratégico para decisão da estratégia de negócio, foram aplicadas variáveis matemáticas do modelo de Campos de Armas da Competição, do qual deriva o modelo híbrido FGA/CAC, para definir a estratégia operacional através da relevância, foco e dispersão das armas da competição que apoiam os campos escolhidos para a empresa competir.

[4.2] Técnicas de Coleta e Análise de Resultados

A escolha das técnicas, instrumentos e formas de coleta e análise de dados depende dos objetivos almejados pela pesquisa (SILVA e MENEZES, 2000).

Para cada objetivo específico desta pesquisa foram adotados procedimentos metodológicos que pareceram ser os mais indicados para a coleta dos dados, os quais serão detalhados na sequência do texto.

De uma forma geral, a coleta de dados foi feita através da revisão bibliográfica; análise documental; reuniões e entrevistas com os gestores do Laboratório Alfa para aplicar e avaliar o modelo híbrido FGA/CAC. As reuniões foram realizadas para aplicar cada passo do modelo híbrido, foram apoiadas por oito questionários e ainda seguido um roteiro semi-estruturado para apoiar o levantamento das informações necessárias para a formulação da estratégia competitiva e operacional, todos esses instrumentos estão relacionados nos apêndices desta dissertação e melhor detalhados nos procedimentos do objetivo específico 4. Ao todo foram realizadas seis reuniões com duração de quatro horas. Outra forma de coleta de dados foi aplicação de questionário para setenta clientes, usuários finais do Laboratório para identificação dos campos da competição valorizados pelos mesmos.

Na análise dos resultados foram adotadas principalmente técnicas qualitativas, dada a natureza desta pesquisa. Para cada objetivo, as análises foram confrontadas com a revisão bibliográfica, item [2] e a fundamentação teórica do modelo híbrido FGA/CAC [3.3].

No caso da pesquisa com usuários finais do Laboratório, foi realizada a tabulação dos dados calculando-se a distribuição de frequência e o percentual de cada resposta.

[4.3] Procedimentos metodológicos por objetivo

Objetivo específico 1 - Apresentar a solução Ferramenta de Gestão Avançada (FGA)

Para alcançá-lo foi necessária a caracterização do Sebrae e da solução FGA. Do primeiro, por ser a entidade que lançou e opera tal solução, sendo importante entender suas motivações. Com relação à solução FGA, ela é o objeto desta pesquisa, [1.3.1], sua caracterização foi importante para auxiliar os futuros leitores a conhecer e entender sua estrutura e suas lacunas e como ela pode ser aperfeiçoada e ter sua operacionalização facilitada. Assim, a caracterização do FGA constituiu-se na base para aplicação dos conceitos tratados na fundamentação teórica para se chegar à análise e interpretação dos resultados (TACHIZAWA, 2013). Este procedimento foi cumprido no capítulo [3], adotando a metodologia sugerida por Tachizawa para dissertação que utiliza o método de estudo de caso (2013, p. 61-67):

a) descrever dados e informações e analisa-los com o suporte teórico e conceitual da fundamentação teórica: no item [3.2] foi apresentado o FGA e no item [3.3.1] foi procedida sua fundamentação teórica, analisando-o segundo a teoria da competitividade.

b) estabelecer o perfil da organização estudada na forma de caracterização da empresa: no caso deste estudo foi realizada a caracterização do Sebrae, item [3.1], e da solução FGA, item [3.2], por ser o objeto de estudo da pesquisa. A caracterização do Laboratório Alfa, empresa de pequeno porte onde foi aplicado o estudo de caso para testar o modelo híbrido FGA/CAC foi realizada no item [5.1.1].

Objetivo específico 2: Verificar os pontos de convergências entre a solução FGA e o modelo CAC e as possíveis lacunas da solução FGA que possam ser aperfeiçoadas pelo modelo CAC através da análise de suas etapas.

Para alcançar o objetivo específico 2, foram adotados os procedimentos relacionados a seguir, com a indicação da seção em que foram cumpridos:

a) a análise de conteúdo da solução FGA realizada no item [3.3.1] foi a estratégia utilizada para o exame das etapas do FGA através análise documental das informações do Manual do Participante e do Consultor do Sebrae e proporcionou a identificação de suas lacunas, através da análise crítica realizada no item [3.3.1.4] sob a luz do referencial teórico que cotejou as ideias de diversos pensadores;

b) a revisão bibliográfica apresentada no capítulo [2] foi a técnica utilizada para compor a justificativa para a operacionalização do programa FGA através do modelo CAC, item [3.3.3], pois permitiu explorar a teoria da competitividade, gerando maior compreensão da base de conhecimento sobre estratégias e permitindo fundamentar as vantagens que o modelo de competitividade de Contador (2008a) tem sobre o pensamento de Porter, a escola da RBV e o BSC.

Objetivo específico 3: Desenvolver um modelo híbrido FGA/CAC que apoie a operacionalização da solução FGA e imprima clareza à decisão da estratégia competitiva adota por pequenas empresas.

O método da análise de conteúdo e os tipos de pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória foram novamente utilizados por esta pesquisadora para alcançar o terceiro objetivo específico:

a) a revisão bibliográfica apresentada no capítulo [2] foi a técnica utilizada para dar suporte à apresentação das similaridades, diferenças e completudes conceituais entre a solução FGA e o modelo CAC, através de um quadro de convergências e diferenças FGA *versus* CAC que buscou reunir os conceitos de estratégia e de vantagem competitiva e as suas tipologias mais utilizadas na esfera acadêmica e empresarial. Este passo já foi cumprido no item [3.3.4.1];

b) a análise comparativa de conteúdo e a triangulação de dados entre as metodologias da solução FGA e do modelo CAC foi a técnica utilizada para estabelecer a correspondência entre os passos e etapas do programa do Sebrae e do modelo de competitividade de Contador (2008a). Este passo já foi cumprido no item [3.3.4.2];

c) do resultado dos procedimentos anteriores foi desenvolvido o modelo híbrido FGA/CAC que visa facilitar a operacionalização da solução FGA através de passos bem delineados e sequenciais para formulação da estratégia competitiva, utilizando a metodologia de Contador (2008a) que demonstrou ser suficientemente adequada para este fim, como demonstrou a fundamentação teórica realizada ao longo de toda a seção [3.3].

O desenvolvimento do modelo híbrido FGA/CAC já foi cumprido no item [3.3.4.3].

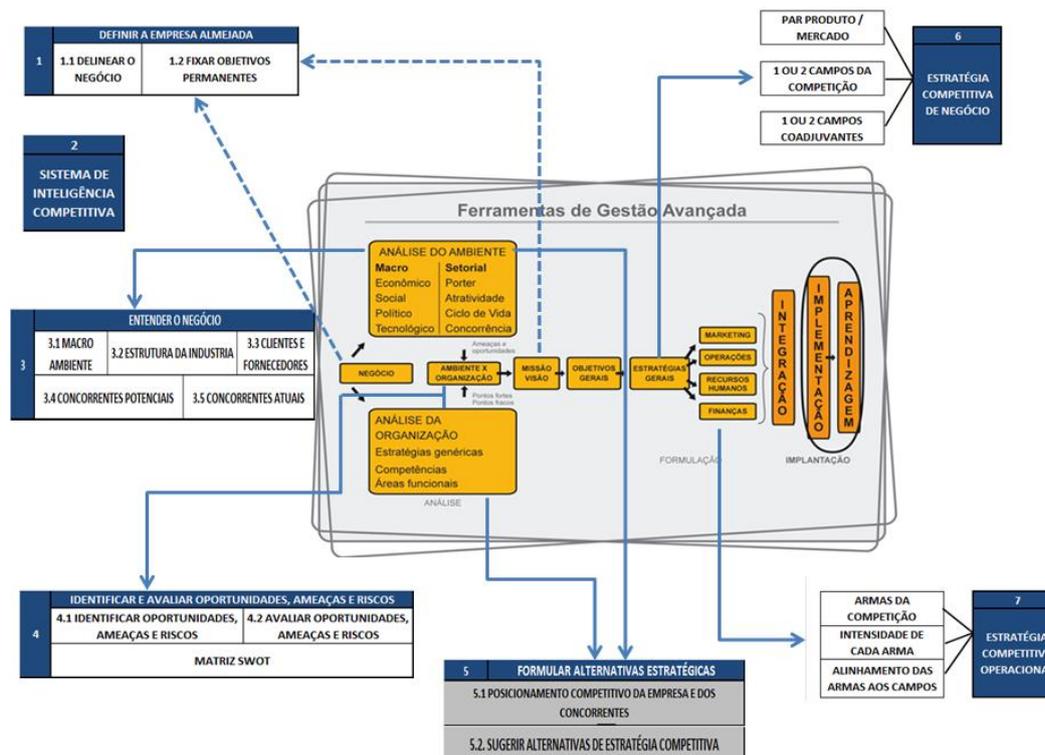
Objetivo específico 4: Aplicar o modelo híbrido FGA/CAC numa empresa de pequeno porte, para testar sua operacionalização, submetendo-o ao Laboratório Alfa, empresa participante do primeiro grupo da solução FGA.

Esse objetivo será tratado no capítulo [5], que corresponde aos Resultados . Para alcançá-lo será adotado o método de estudo de caso. Será realizado um estudo de caso único, aplicado ao Laboratório Alfa, já conceituado e justificado nos itens [1.4] e [4.1].

Para coleta dos dados serão seguidos os passos do modelo híbrido FGA/CAC. Serão realizadas reuniões com os gestores do Laboratório, utilizando-se de questionários de apoio e um roteiro semi-estruturado para estimular a reflexão dos dirigentes sobre as informações necessárias para realizar a análise da organização e do ambiente na qual está inserida visando apoiar a decisão da estratégia competitiva de negócio e a definição da estratégia operacional.

Os passos seguirão a sequência do modelo híbrido FGA/CAC. Pela representação gráfica da Figura [41], nota-se que o mesmo apresenta passos bem delineados e uma sequência bem definida, para operacionalizar o FGA.

Figura [41] – Passos para operacionalização do FGA



Fonte: a autora

Antes do Passo 1, será aplicado o Questionário NR. 01 (Apêndice 1) para verificar se os gestores do Laboratório Alfa sabem definir a estratégia adotada pela empresa através do FGA. As respostas também servirão de apoio para o objetivo específico 5.

Passo 1: Definir a empresa almejada

Este passo serve para operacionalizar: 1) a definição do negócio; 2) parte da análise da organização; e 3) a definição da missão previstas na solução FGA, substituindo esta última pela definição dos objetivos permanentes, o que já foi demonstrado ser mais adequado no planejamento para a competitividade.

Os procedimentos necessários referem-se à: 1) aplicação do Questionário NR. 02 (Apêndice 2) baseado nas características dos objetivos permanentes apresentadas por Contador (2008a, p. 347-348). Serão realizadas entrevistas com os gestores do Laboratório Alfa; 2) Reflexões propostas pelo roteiro semi-estruturado (Apêndice 11). O resultado será a identificação dos campos da competição oriundos dos objetivos permanentes.

Passo 2: Definir o sistema de inteligência competitiva

Será composto pelos dirigentes do Laboratório Alfa e com mediação e observação desta pesquisadora. No decorrer dos trabalhos poderão ser convidados colaboradores-chave, a critério dos gestores da empresa.

Passo 3: Entender o Negócio

Este passo serve para operacionalizar: 1) a análise do macroambiente; 2) a análise setorial previstas pela solução FGA.

Os procedimentos necessários referem-se a: 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. O roteiro semi-estruturado (Apêndice 11) traz reflexões sobre estes elementos visando estimular o debate e análise das informações necessárias por parte dos dirigentes.

O sistema de inteligência competitiva fará a atualização das informações relativas ao macroambiente visando verificar reflexos na empresa de eventuais alterações nos ambientes político, econômico, legal, tecnológico, social, demográfico, cultural e tecnológico. Para entender a estrutura da indústria será usado como referencial as cinco forças de Porter. Para entender clientes e fornecedores, identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão novos concorrentes será utilizado o roteiro proposto por Tachizawa (2013) para caracterização da empresa, serão consideradas as informações do macroambiente e do ambiente setorial, e será feita reunião com os dirigentes da empresa para questioná-los “com

quem eles acreditam que o Laboratório Alfa disputará o sucesso”. Será feita uma análise documental de planejamentos anteriores, inclusive do plano empresarial do FGA, e das informações da Agência Nacional da Saúde. O resultado será apoiar a identificação dos campos da competição dos concorrentes atuais e potenciais para compor o mapa estratégico.

Passo 4: Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos

Este passo serve para operacionalizar a integração da “análise do ambiente versus a análise da organização” prevista pelo FGA. Será utilizada a matriz SWOT, conduzida por esta pesquisadora, compilando as informações dos procedimentos anteriores. O resultado da análise da matriz SWOT apoiará a identificação dos campos da competição que poderão blindar a empresa de eventuais ameaças e que poderão ajuda-la a aproveitar oportunidades.

Passo 5: Formular alternativas estratégicas

Este passo serve para operacionalizar e integrar a etapa de análise e formulação da estratégia previstas no FGA.

Os procedimentos adotados serão:

1) Levantar as informações necessárias para compor o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes: a) serão realizadas entrevistas com os gestores da empresa visando identificar o principal par/produto mercado do Laboratório Alfa e aplicado o Questionário NR. 03 (Apêndice 3) para identificar os campos da competição valorizados pelos dirigentes; b) através da aplicação do Questionário NR. 04 (Apêndice 4) e das informações obtidas no Passo 3 e 4 deste modelo híbrido serão identificados os campos da competição dos concorrentes atuais e potenciais; c) será realizada uma pesquisa, com amostra não probabilística com os clientes do Laboratório para verificar os campos da competição valorizados por seu público-alvo, será aplicado o Questionário NR. 05 (Apêndice 5) a uma amostra não probabilística de setenta clientes; d) Obter a configuração dos focos e dispersão será aplicada a metodologia proposta por Contador (2008a): i) determinar o conjunto das armas da competição da empresa, para tanto será feita uma seleção por esta pesquisadora e a validação das armas será feita pelos dirigentes após a análise de seu conteúdo, apoiado pelo Questionários NR. 06 (Apêndice 6) e Questionário NR. 07 (Apêndice 7); ii) classificar as armas da competição, segundo sua relevância (armas relevantes, semirelevantes e irrelevantes) através do índice de Nihans ou do método expedito; iii) identificar a intensidade das armas, através da aplicação do Questionário NR. 08 (Apêndice 8); iv) calcular a variável

intensidade, foco e dispersão; e v) calcular a variável aproveitamento. As informações serão todas compiladas no mapa estratégico.

2) Sugerir alternativas de estratégia competitiva. Através do mapa estratégico, esta pesquisadora fará a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio, serão analisadas as recomendações específicas e as diretrizes gerais propostas por Contador (2008a) e já mencionadas no item [3.3.2.1]

Passo 6 e 7: Decidir a estratégia competitiva de negócio e definir a estratégia competitiva operacional

Estes passos, além de apoiar a operacionalização do FGA servem para aperfeiçoá-lo, buscando conferir maior clareza à definição da estratégia competitiva do negócio e gerar uma estratégia competitiva operacional alinhada com a primeira. Para decidir a estratégia competitiva do negócio, o procedimento é simples e direto: os dirigentes da empresa, com base no mapa estratégico e nas recomendações e diretrizes do passo anterior deverão escolher um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado. Para definir a estratégia competitiva operacional, os procedimentos são definir a intensidade das armas e calcular o foco e a dispersão para o conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelo Laboratório Alfa.

Objetivo específico 5. Avaliar se o modelo híbrido FGA/CAC evidenciou-se numa ferramenta facilitadora para a elaboração de estratégia competitiva, colhendo a opinião dos gestores do Laboratório Alfa.

Esse objetivo será tratado no capítulo [5], que corresponde à Análise e Interpretação das Informações. Para alcançá-lo será aplicado o Questionário NR.09 (Apêndice 9) para verificar com os gestores da empresa:

- a) Se o modelo híbrido FGA/CAC cumpre o objetivo de facilitar a operacionalização do FGA;
- b) Se o modelo híbrido FGA/CAC gera estratégias competitivas de negócio coerentes com as expectativas dos gestores e voltados aos atributos valorizados pelos clientes;
- c) Se o modelo híbrido FGA/CAC cumpre com o objetivo de conferir clareza na definição da estratégia competitiva.

[5] RESULTADOS: APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO FGA/CAC NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E AVALIAÇÃO DE SUA EFICIÊNCIA

Este capítulo visa atender aos objetivos específicos 4 e 5 dessa pesquisa, sendo esses os últimos objetivos do estudo em referência. Na seção [5.1] será apresentado o estudo de caso do Laboratório Alfa demonstrando a aplicação do modelo híbrido FGA/CAC, seguindo os procedimentos metodológicos definidos no item [4], para cumprimento do objetivo específico 4. Na seção [5.2] será apresentada a avaliação dos gestores do Laboratório Alfa sobre o modelo híbrido FGA/CAC através da compilação das respostas ao Questionário NR 09, cumprindo o objetivo específico 5.

[5.1] Estudo de Caso Laboratório Alfa

O Laboratório Alfa é uma organização com 35 anos de mercado, classificada como pequena empresa, detém cultura de planejamento e formulação estratégica, experimentou fases distintas de competitividade, enfrentando períodos de expansão, estagnação, declínio de faturamento e retomada do crescimento.

Em 2009, participou do programa Ferramenta de Gestão Avançada, promovido pelo Sebrae, tendo elaborado o “plano empresarial” descrito no item [3.2.3], com excelentes resultados.

Pelas razões acima expostas, o Laboratório Alfa foi escolhido para a realização do estudo de caso desta pesquisa, visando suportar o problema de pesquisa indicado no item [1.2], servir de base para responder ao objetivo geral, [1.3.2], e particularmente verificar os objetivos específicos 4 e 5:

- Objetivo específico 4: Aplicar o modelo híbrido FGA/CAC numa empresa de pequeno porte, para testar sua operacionalização, submetendo-o ao Laboratório Alfa, empresa participante do primeiro grupo da solução FGA.
- Objetivo específico 5: Avaliar se o modelo híbrido FGA/CAC evidenciou-se numa ferramenta facilitadora para a elaboração de estratégia competitiva, colhendo a opinião dos gestores do Laboratório Alfa.

[5.1.1] Caracterização do Laboratório Alfa

O Laboratório Alfa é uma pequena empresa com mais de 3 décadas de atuação no mercado, as informações do Quadro [22] fornece seus principais dados.

Quadro [22] – Dados Gerais do Laboratório Alfa

DADOS GERAIS DA EMPRESA	
Nome Fantasia	Laboratório Alfa
Ramo de Atividade	Serviços de Saúde
Data de Fundação	1976
Faturamento 2009	R\$ 3 milhões (real à época de realização do FGA)
Faturamento 2014	R\$ 5 milhões (real)
Funcionários	36 colaboradores
Localização	Brasil
Dirigentes	AB– Biomédico – Diretor Técnico
	CD – Diretor Comercial
	EF – Gerente Financeiro
Porte	Empresa de Pequeno Porte – critério BNDES – funcionários

Fonte: a autora, dados fornecidos pela empresa

À época da realização do FGA, o Laboratório Alfa era considerado uma empresa de pequeno porte pelo critério de classificação do SEBRAE, atualmente é considerada uma empresa de pequeno pelo critério de classificação do BNDES. Os critérios destas entidades contemplam faixas de faturamento diferentes, ver [2.2].

Produtos e Mercado

O Laboratório Alfa tem sua linha de produtos/serviços composta por análises clínicas, ultrassonografia, vacinas, prova de função pulmonar, punção e infectologia, sendo que os três primeiros formam sua principal fonte de receita.

A gama de exames de análises clínicas é ampla e engloba:

- exames denominados rotineiros, que aferem as funções vitais do cliente,
- exames denominados esotéricos: biologia molecular, toxicologia, endocrinologia, oncologia;

Em ultrassonografia são realizados mais de trinta tipos de exames com imagens convencionais, com doppler e em 4D.

São oferecidas cerca de duas dezenas de vacinas para adultos e crianças.

O Laboratório Alfa atua no mercado de medicina suplementar, atendendo clientes pessoas físicas, jurídicas, convênios, hospitais, da cidade de, Santo André, São Bernardo, Diadema, São Caetano do Sul, Ribeirão Pires, Mauá e de alguns bairros vizinhos de São Paulo.

Panorama do mercado

O mercado de saúde suplementar vem num forte crescimento nas últimas décadas muito em função do próprio aumento populacional e da deficiência dos serviços públicos de saúde.

Nos últimos anos observou-se um fortalecimento das classes C e D, a melhoria da renda da população brasileira e o aquecimento da economia os quais refletiram positivamente no setor de saúde no Brasil, que hoje corresponde a 8% do PIB e movimenta R\$16 bilhões por ano. Este mercado emprega 10% da população brasileira economicamente ativa. A fonte dos dados é a ANS – Agência Nacional de Saúde. Mesmo no momento de crise econômica, é um setor que se mantém em crescimento.

Clientes

Os clientes do Laboratório Alfa englobam:

- pessoas físicas;
- pessoas jurídicas;
- seguradoras e convênios médicos;
- empresas de medicina ocupacional;
- hospitais e clínicas;
- órgãos governamentais.

Concorrentes

A concorrência do Laboratório Alfa tem duas dimensões:

- Grandes empresas que atuam em nível nacional;
- Pequenas e médias empresas que atuam em nível regional;

Estas empresas são concorrentes diretos e competem para oferecer os melhores serviços com o melhor custo almejando conquistar maiores participações de mercado.

Como concorrente indireto, e não menos importante, está o Setor Público de Saúde, que no caso da cidade do Laboratório Alfa, tem uma qualidade e abrangência que impactam diretamente no negócio.

Fornecedores:

O setor de medicina diagnóstica tem como fornecedores:

- Indústria de insumos: fornecedoras de produtos para a realização dos exames
- Indústria de equipamentos: fornecedoras de equipamentos para análises clínicas e exames de imagem;
- Distribuidores: que fornecem equipamento, insumos e vacinas não comercializados diretamente pelo fabricante;
- Indústria farmacêutica : fornecedora de vacinas;
- Laboratório de apoio: funcionam como fábrica de exames tendo como vantagem a economia de escala e/ou atendem a uma especialidade de exames de alta complexidade como por exemplo exames de Biologia Molecular;

Operações

Em 2001 o Laboratório Alfa iniciou uma política de utilizar laboratórios de apoio para analisar seus exames devido à necessidade de economia de escala e acesso a alta tecnologia.

Nos últimos dez anos a parte operacional do laboratório ficou focada no atendimento, na coleta de exames (fase pré analítica) e na liberação de laudos (pós analítica).

A fase analítica ficou a cargo de empresas especializadas sendo que o principal parceiro é o LCA (Laboratórios Clínicos Associados).

Durante esses anos o Laboratório Alfa se dedicou à excelência no atendimento ao usuário final e procurou consolidar parcerias com os médicos da região onde atua

A terceirização desses serviços representava um custo de 25% a 30% do total do faturamento da empresa.

A partir de 2010 internalizou a parte dos exames de análise clínicas de menor complexidade, reduzindo custos e ganhando agilidade na divulgação dos resultados.

O Laboratório Alfa possui sistema de qualidade certificado por um reconhecido programa de qualidade do segmento, o PALC (Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos).

Especificidades do dirigente do Laboratório Alfa

O diretor técnico é o proprietário da empresa, e atua como dirigente-estrategista. Conduz os rumos estratégicos do Laboratório com apoio do diretor comercial e do gerente financeiro, no entanto estes últimos não tem poder de decisão isoladamente.

O diretor técnico é um líder reconhecido por todos os colaboradores. Tem orgulho da empresa que lidera, sua identidade permeia o clima organizacional. Mantém relacionamento direto com todos os níveis hierárquicos da empresa, acompanha todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Durante cada expediente de trabalho visita os setores de recepção, coleta e análise do laboratório. Quando não está presente fisicamente, mantém canal de comunicação via mensagens eletrônicas com os colaboradores dentro de uma plataforma interna de comunicação. Mantém contato estreito com clientes (pacientes e médicos), fornecedores e concorrentes. Participa de atividades com entidades e associações do setor de saúde suplementar e mantém um relacionamento próximo com o poder municipal.

Durante vários anos atuou de forma onipotente, centralizando as decisões, misturando as contas físicas e jurídicas, numa simbiose patrimonial. Atuava voltado apenas ao curto prazo, sem direcionamento estratégico. As decisões eram tomadas solitariamente, de forma intuitiva, sem qualquer estudo ou planejamento. A experiência e visão empreendedora do diretor fez o laboratório ter sucesso em muitas empreitadas. Mas a concorrência acirrada no setor, as rápidas transformações ambientais, o grande poder de convênios médicos sobre os laboratórios, das forças reguladoras do estado e do poder de escolha dos clientes, fez a empresa enfrentar uma série fase de estagnação e declínio, a qual será abordada no item [5.1.2].

Estes fatores contribuíram para a mudança de visão e postura do principal dirigente do Laboratório, transformando algumas de suas especificidades individuais. Adotou uma visão de longo prazo, vem investindo na descentralização do poder e na profissionalização da gestão da empresa, passou a preocupar-se com o planejamento e o monitoramento do mercado. Não abriu mão, no entanto, da proximidade com os colaboradores e clientes.

Especificidades da organização

O Laboratório Alfa mantém estrutura organizacional simples e enxuta, característica de uma organização de pequeno porte, com poucos níveis hierárquicos, o que facilita o fluxo das informações e permite agilidade na implantação de ações. No que se refere à divisão do trabalho, o laboratório possui uma estrutura departamentalizada, separando as atividades administrativas e financeiras, das atividades denominadas técnicas. As atividades técnicas são divididas em recepção dos clientes, coleta dos exames, análise e divulgação dos resultados, compondo as fases pré-analítica, analítica e pós-analítica.

O laboratório vem trabalhando para reforçar a liderança de cada setor e legitimá-la, já que a proximidade com seu dirigente faz com que muitos colaboradores recorram direto à ele.

Outro esforço que vem sendo desenvolvido é investir na capacitação dos colaboradores e no engajamento dos mesmos na estratégia da empresa.

Em função do tipo de atividade desenvolvida (diagnóstico laboratorial), a empresa trabalha com procedimentos padronizados, certificação e indicadores de qualidade.

Especificidades do contexto

O Laboratório Alfa está inserido num ambiente intensa competição e relações de poder, que pode ser estudado sob as luzes da perspectiva de campos e redes.

O setor de saúde suplementar é regulamentado pelo estado que impõe regras de funcionamento para todas as empresas prestadoras de serviço. A Anvisa e a Sociedade Brasileira de Patologia Clínica também regula o funcionamento interno do laboratório e dos procedimentos realizados.

Há uma interdependência entre laboratórios e redes de seguradoras e plano de saúde que viabilizam o acesso do cliente final aos exames laboratoriais. As relações com as seguradoras e convênios são formalizadas, e estas empresas tem alto poder sobre os serviços oferecidos e preços praticados. Estabelecem regras para atendimento, exercem poder de glosa de faturamento, credenciamento ou descredenciamento dos prestadores de serviço.

Os fornecedores de insumo, em sua maioria, são empresas de grande porte da indústria farmacêutica, química e de equipamentos. A interação com estas empresas através de parcerias reduz custos internos dos laboratórios, fator essencial para sua competitividade o que ajuda a regular a força sofrida por parte das seguradoras e convênio, conforme será demonstrado no item [5.1.3].

O Laboratório Alfa atua em rede com o Laboratório LCA, especializado na fase analítica dos exames. A estratégia é dividir as tarefas, focando as atividades onde o Alfa tem condições de conquistar melhor desempenho e agregar valor ao cliente.

Os médicos são formadores de opinião dos pacientes e indicam os laboratórios de sua preferência. Atuar em rede com estes profissionais também interfere na competitividade do negócio conforme será tratado no item [5.1.3].

A concorrência no setor é acirrada, composta por empresas de grande e pequeno porte, com níveis de forças e influencia geográfica distintas.

O contexto ambiental do Laboratório Alfa é repleto de incertezas, relações de força, intensa concorrência e mudanças constantes.

[5.1.2] Estratégia Competitiva do Laboratório Alfa definida pelo FGA

Ao longo de suas três décadas de existência, o Laboratório Alfa enfrentou momentos de expansão, estagnação e declínio.

No período de 1998 a 2008, o Laboratório enfrentou forte concorrência, perdeu 23% de faturamento e acumulou endividamento financeiro e tributário.

No período de 2009 a 2010 a empresa passou por um processo de redirecionamento estratégico através da solução FGA.

Nos últimos anos o Laboratório Alfa vem registrando crescimento contínuo de suas receitas, mas ainda há muito espaço para melhoria dos resultados e da competitividade na opinião dos gestores, balizados por pesquisas de mercado e pela participação anual no Prêmio MPE Brasil, sobre competitividade das micro e pequenas empresas, promovido pelo Sebrae e pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Apesar dos resultados satisfatórios em termos de faturamento, os gestores da empresa não conseguem definir qual a estratégia competitiva do negócio que foi adotada a partir da solução FGA, quais as vantagens competitivas valorizadas pelos clientes que a empresa deve focar suas forças para conquistar a preferência dos clientes e superar os concorrentes.

Por força da metodologia da solução FGA, a empresa buscou melhorar sua performance de forma genérica, numa postura muito próxima ao conceito de qualidade total, foram gerados 5 objetivos e 5 estratégias gerais que se desdobraram em 73 objetivos e 73 estratégias funcionais, conforme antecipado no item [3.3.1.4], quando tratou-se da análise crítica da solução FGA.

Baseada em Rukstad e Collis (2008) que afirmam que a maioria dos executivos é incapaz de sintetizar de forma clara o objetivo, o escopo e a vantagem competitiva da empresa, esta pesquisadora aplicou o Questionário NR 01 (Apêndice 1) aos gestores do Laboratório Alfa para verificar se os mesmos conseguiriam definir “qual a estratégia da empresa” e se as respostas seriam similares.

Os resultados, expressos na Tabela [04], demonstram que apesar dos três gestores atuarem nas decisões estratégicas não há de fato um domínio sobre a estratégia competitiva do negócio, comprovando o pensamento de Rukstad e Collis (2008).

Tabela [04] – Tabulação Questionário NR 01

QUESTIONÁRIO NR 01 - PRINCIPAIS RESPOSTAS		
Atuação nas decisões estratégicas	Qtde	%
sim	2	67%
as vezes	1	33%
Participação no FGA	Qtde	%
sim integralmente	2	67%
sim parcialmente	1	33%
Sabe definir a estratégia adotada	Qtde	%
não	1	33%
sim	2	67%
Descrição da estratégia adotada	Qtde	%
diferenciação	1	50%
redução de custos e aumento da qualidade	1	50%

Fonte: a autora

As respostas obtidas ratificam a segunda lacuna da solução FGA apontada por esta pesquisadora no item [3.3.1.4], o processo de geração da estratégia por parte do FGA é extenso e completo e **não confere clareza sobre a estratégia adotada.**

[5.1.3] Aplicação do Modelo híbrido FGA/CAC no Laboratório Alfa

Esta seção cumpre o objetivo específico 4 desta pesquisa. O modelo híbrido apresenta apenas duas etapas: etapa 1 – definição da estratégia competitiva; etapa 2 – implantação da estratégia, conforme ilustrado na Figura [40].

[5.1.3.1] Etapa 1 – Definição da Estratégia Competitiva

No item [4.3.1] foi detalhado como os Passos 1 a 7 adotados pelo modelo híbrido contribuem para a operacionalização do FGA e para seu aperfeiçoamento, de acordo com o problema de pesquisa definido no item [1.2]. A Figura [41] ilustra como cada passo contribui para a operacionalização do FGA.

Nesta etapa foram realizadas quatro reuniões com os gestores do Laboratório Alfa para aplicação de cada passo do modelo híbrido FGA/CAC, nestas reuniões foram utilizados

como instrumentos de apoio os questionários de Nr. 02 a Nr. 08 (Apêndice de 02 a 08) e o roteiro semi-estruturado (Apêndice 11).

Passo 1 - Modelo Híbrido FGA/CAC: Definir a empresa almejada

Itens operacionalizados da Solução FGA: 1) Definição do negócio; 2) análise da organização da organização; e 3) definição da missão e visão.

Conforme citado no item [3.3.2], definir a empresa almejada consiste em duas etapas: a) delinear o negócio e b) fixar os objetivos permanentes.

a) Delinear o negócio:

Pelo modelo híbrido FGA/CAC, delinear o negócio é, basicamente, definir as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios dos clientes que a empresa precisa satisfazer, com seus produtos/serviços no mercado em que atua. Algumas perguntas serviram de apoio para esta reflexão e constam do roteiro semi-estruturado (Apêndice 11):

- Quais produtos/serviços serão oferecidos para quais mercados ?
- Qual a abrangência geográfica?
- Qual o grau de verticalização na cadeia produtiva?
- Qual a extensão dos negócios relacionados?
- O que o consumidor exige dos serviços oferecidos?
- Quais são suas necessidades?
- Quais são suas preferências?

Em debate entre esta pesquisadora e os três gestores da empresa, ficou definido que o Laboratório Alfa continuará atuando no mercado de medicina complementar.

Conforme citado no item [5.1.1], a empresa tem uma linha de serviços composta por análises clínicas, ultrassonografia, vacinas, prova de função pulmonar e infectologia.

O par produto/mercado eleito foi análises clínicas para clientes pessoas físicas, por representar a principal fonte de receita da organização. 75% da receita de análises clínicas vem de convênios, 25% de clientes particulares. Com relação aos outros itens da linha de serviços foi analisado que vacinas ainda não tem representatividade no faturamento e na rentabilidade da empresa em função de barreiras comerciais; em ultrassonografia detectou-se

um problema de mão-de-obra especializada e de limitação na capacidade de atendimento, embora traga visibilidade e reforce a imagem do Laboratório; procedimentos de alta complexidade, pela necessidade de altos investimentos não farão parte da visão futura do negócio nos próximos cinco anos.

A definição do negócio evoluiu nas três décadas de existência do Laboratório, iniciou como serviço de apoio ao diagnóstico, passou a medicina diagnóstica e preventiva e, com após a aplicação da solução FGA ampliou-se de um laboratório para um centro de diagnóstico e prevenção de procedimentos essenciais à família. A partir da aplicação do modelo híbrido FGA/CAC definiu-se que o negócio deverá ser delineado como um centro de excelência em saúde, com qualidade nos serviços e no atendimento e diversidade nos serviços oferecidos em análises clínicas.

Dentre as necessidades, exigências, anseios, preferências dos clientes pode-se destacar:

- confiabilidade nos resultados que implica num diagnóstico e tratamento assertivo;
- agilidade no atendimento, conforto, segurança, boa localização, horário de atendimento estendido e/ou alternativo;
- atendimento humanizado e personalizado, relacionamento contínuo;
- ampla linha de exames para realizar os procedimentos em um único local em função do trânsito e do pouco tempo livre disponível (trabalho e lazer);

Com relação à abrangência geográfica, decidiu-se que será regional, com foco no Grande ABC, o atendimento será realizado no Laboratório e em postos avançados em policlínicas da região. O Laboratório quer aproveitar o reconhecimento de sua imagem na regional e formar redes de atendimento, ampliando seu poder de penetração e atendimento através da estratégia de redes negócio e cooperação.

Com relação à verticalização da cadeia produtiva, decidiu-se que ela não é estratégica, o foco continuará sendo a coleta de exames (fase analítica) e a divulgação dos resultados (fase pós analítica). Será mantida a parceria com a empresa especializada na fase analítica. A área técnica do Laboratório Alfa será destinada apenas aos exames de urgência, visando rapidez no atendimento, o que fideliza o médico e o paciente.

Assim o Laboratório Alfa continuará atuando em rede de negócio com Laboratório LCA, concentrando-se nas atividades em que almeja ter vantagem competitiva (fase analítica e pós analítica). É uma rede burocrática, onde existe um contrato formalizado regulando a troca entre as empresas.

b) Fixar os objetivos permanentes:

No modelo híbrido FGA/CAC, os objetivos permanentes se constituem a espinha dorsal da cultura da empresa e devem ser traduzidos em termos de campos da competição.

Para definir os objetivos permanentes da empresa, foram realizadas três entrevistas com os gestores do Laboratório aplicando-se o Questionário NR. 02 (Apêndice 2), seguindo os procedimentos metodológicos indicados no item [4.3.1].

O Quadro [23] resume as respostas dos gestores após aplicação individual de cada questionário e debate para obtenção de consenso.

Quadro [23] – Objetivos Permanentes

OBJETIVOS PERMANENTES	
Pergunta	Resposta
1. Qual o propósito, a razão de ser da empresa?	Buscar excelência em serviços e atendimento, oferecer uma ampla linha de exames e conquistar reconhecimento na região pela qualidade.
2. Qual o grau de perenidade pretendido pela empresa (deseja manter a empresa por gerações ou pode ser vendida a qualquer momento)?	Ser feita a sucessão familiar, caso não seja possível por razões familiares ou propostas de aquisição de grandes grupos, a venda é uma alternativa que pode ser considerada.
3. A rentabilidade da empresa é atraente? Deseja aumentar (se sim, o aumento da rentabilidade é desejado no curto, médio ou longo prazo)?	A busca do aumento de rentabilidade é uma diretriz dos acionistas, faixa desejada é no mínimo de 15% ao ano.
4. Qual o grau de competitividade pretendido pela empresa (ser melhor ou igual aos concorrentes)?	Ser melhor que os concorrentes locais e regionais e aproximar-se da excelência dos laboratórios referenciais.
5. Qual a postura em inovação da empresa (ser pioneira em relação a alguma atividade desempenhada - técnica, atendimento, etc.)?	A inovação em atendimento é um objetivo permanente, na área técnica o Laboratório pretende manter-se atualizada, a postura é de ser seguidora.
6. Qual a postura da empresa em relação a expansão (crescimento da estrutura; abertura de filial; franquia)?	O Laboratório investirá na melhoria de suas instalações físicas, a maioria dos exames deverá continuar sendo realizada em sua sede com o apoio de postos avançados em policlínicas parceiras.
7. Qual o grau de liderança pretendido em seu mercado de atuação?	Ser referência regional.
8. Qual o privilégio dos lucros (lucro no futuro ou no presente)?	Lucro no presente e no futuro de forma equilibrada.
9. Qual a política de reinvestimento da empresa?	Os investimentos são realizados periodicamente, de acordo com as necessidades e são planejados anualmente.
10. Como é a política de relacionamento	A empresa está em desenvolvimento de um

com os funcionários (salários, promoção, benefícios, estabilidade, etc.)	plano de carreira, cargos e salários. A remuneração atende as faixas de mercado. Mantém programas de riscos biológicos e saúde ocupacional. Realiza treinamentos contínuos, apoia cursos universitários e adota postura de estreitamento das relações através de encontros periódicos e confraternizações.
11. Qual é a postura da empresa quanto a responsabilidade social e ética?	Na esfera ambiental, o Laboratório tem forte preocupação com a sustentabilidade, zela pela adequada destinação dos resíduos e foi pró ativo na coleta seletiva. Aplica anualmente a ferramenta de qualidade 5S. Atua em projetos sociais com a prefeitura local e com entidades beneficentes.
12. Qual é o grau de cooperação da empresa com os concorrentes (compras conjuntas; treinamento; etc.)?	Diretamente com os concorrentes não há atividades cooperativas. Terceiriza parte dos exames (os de alta complexidade) com uma “fabrica de exames” que atende também seus concorrentes.

Fonte: a autora

A análise das respostas do Quadro [23], em conjunto com o delineamento do negócio, indicam para os seguintes campos da competição: **qualidade de atendimento, diversidade de produtos, qualidade de produtos e imagem de empresa confiável**. O Laboratório busca ser referência local e regional e ficar próximo do nível de excelência dos grandes laboratórios.

Passo 2 – Modelo Híbrido FGA/CAC: Definir o sistema de inteligência competitiva

No caso do Laboratório Alfa o sistema de inteligência foi composto pelos três gestores citados no Quadro [22]. Os dirigentes passaram a exercer as funções de assessoria de inteligência competitiva e de comitê de avaliação. Alguns colaboradores-chave foram consultados durante a aplicação do modelo híbrido FGA/CAC.

A autora desta pesquisa, observou e mediu os debates do sistema de inteligência competitiva e o comitê de avaliação.

Passo 3 – Modelo híbrido FGA/CAC : Entender o negócio

Itens operacionalizados da Solução FGA: 1) análise do macroambiente; 2) análise setorial
--

Esta pesquisadora deu continuidade à aplicação do modelo híbrido FGA/CAC, de acordo com os procedimentos apresentados no item [4.3.1], foi dada prosseguimento à reunião de trabalho com os gestores do Laboratório Alfa para entender o negócio no qual a empresa está inserida, permitindo assim reunir as informações necessárias para compor o mapa estratégico, traduzindo-se em campos da competição dos concorrentes atuais e potenciais. Esse passo compreendeu: a) entender o macroambiente empresarial; b) entender a estrutura da indústria para saber o efeito de cada força competitiva; c) entender os clientes e fornecedores; d) identificar e entender os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e) entender os concorrentes atuais.

a) Entender o macroambiente empresarial:

No ambiente político a legislação, as exigências da Anvisa, o código de defesa do consumidor, a tributação, a legislação trabalhista interferem na forma de prestação dos serviços do Laboratório. A medicina suplementar, formada pelos convênios e prestadores de serviços, é regulamentada e fiscalizada em todo seu campo de atuação. Como exemplo, pode-se citar que as exigências da Anvisa tem impacto direto nos custos dos procedimentos e processos como um todo, custos estes que na maioria das vezes não podem ser repassados para o comprador de serviços.

No ambiente econômico, destaca-se a globalização, a entrada de grupos internacionais comprando laboratórios menores, as oscilações cambiais interferindo nas margens em função da variação dos custos de insumos importados, dentre outros pontos.

No ambiente social, o envelhecimento da população, a preocupação com a estética e com a qualidade de vida em contraponto ao aumento do estresse, à redução do tempo livre, ao trânsito conferem mudanças no padrão de comportamento e no surgimento de novas exigências, necessidades e anseios dos consumidores.

No ambiente tecnológico, a modernização de equipamentos, a era digital, a nanotecnologia, a biotecnologia, a engenharia genética, dentre outros fatores interferem na forma de prestação de serviços, em seus custos, e em sua qualidade.

O mercado de saúde suplementar vem num forte crescimento nas últimas décadas muito em função do próprio aumento populacional e da deficiência dos serviços públicos de saúde, o fortalecimento do poder aquisitivo experimentado pelas classes C e D também contribuíram para o aquecimento desse mercado.

b) Entender a estrutura da indústria

O modelo híbrido FGA/CAC conforme citado nos itens [3.3.4.2], [3.3.4.3] e [4.3.1], faz uso das Cinco Forças de Porter para entendimento da estrutura da indústria. A assessoria de inteligência competitiva do Laboratório Alfa analisou cada uma das cinco forças conforme detalhado a seguir.

b.1. Ameaça de novos entrantes

Para os dirigentes do Laboratório Alfa a falta de uma legislação antitruste está deixando o segmento na mão de poucos e grandes laboratórios, a legislação não coíbe a formação de grandes grupos de laboratórios e de convênios.

O mercado está em crescimento conforme relatado na análise do macroambiente empresarial. Sua atratividade tem estimulado: 1) a fusão e aquisição entre empresas do segmento; 2) a entrada no mercado de capital estrangeiro; e 3) a participação de bancos, entrando como cotistas de grandes grupos de medicina diagnóstica.

Os dados da ANS (Agência Nacional de Saúde) demonstram a evolução do mercado nos últimos anos, conforme ilustrado na Tabela [05].

Tabela [05] - Evolução do Mercado de Medicina Suplementar

Ano	Médico-hospitalares		Exclusivamente odontológicas		Todas as operadoras	
	Receita de contraprestações	Despesa assistencial	Receita de contraprestações	Despesa assistencial	Receita de contraprestações	Despesa assistencial
2003	28.242.936.475	22.967.115.078	500.414.206	270.092.301	28.743.350.681	23.237.207.379
2004	32.030.482.291	26.049.328.085	598.981.305	305.313.422	32.629.463.596	26.354.641.507
2005	36.526.986.045	29.737.558.646	743.312.579	370.859.606	37.270.298.624	30.108.418.252
2006	41.716.042.287	33.266.754.130	910.259.681	429.931.590	42.626.301.968	33.696.685.720
2007	51.113.068.482	41.200.117.052	1.081.361.033	520.802.676	52.194.429.515	41.720.919.728
2008	59.500.765.292	47.839.114.267	1.176.780.338	562.177.001	60.677.545.630	48.401.291.268
2009	64.466.255.780	53.514.888.841	1.340.737.587	649.585.897	65.806.993.367	54.164.474.738
2010	72.918.724.546	59.173.266.778	1.679.210.142	770.140.356	74.597.934.688	59.943.407.134
2011	82.605.523.640	68.097.417.992	2.048.811.635	995.206.997	84.654.335.275	69.092.624.989
2012	93.129.984.634	79.102.869.749	2.308.851.019	1.127.497.753	95.438.835.653	80.230.367.502
2013	108.554.919.993	90.928.152.014	2.510.882.360	1.152.033.859	111.065.802.353	92.080.185.873
2014	124.623.989.019	105.834.158.744	2.709.581.651	1.243.672.084	127.333.570.670	107.077.830.828
2015	33.182.601.506	27.186.048.508	625.355.016	259.051.584	33.807.956.522	27.445.100.092

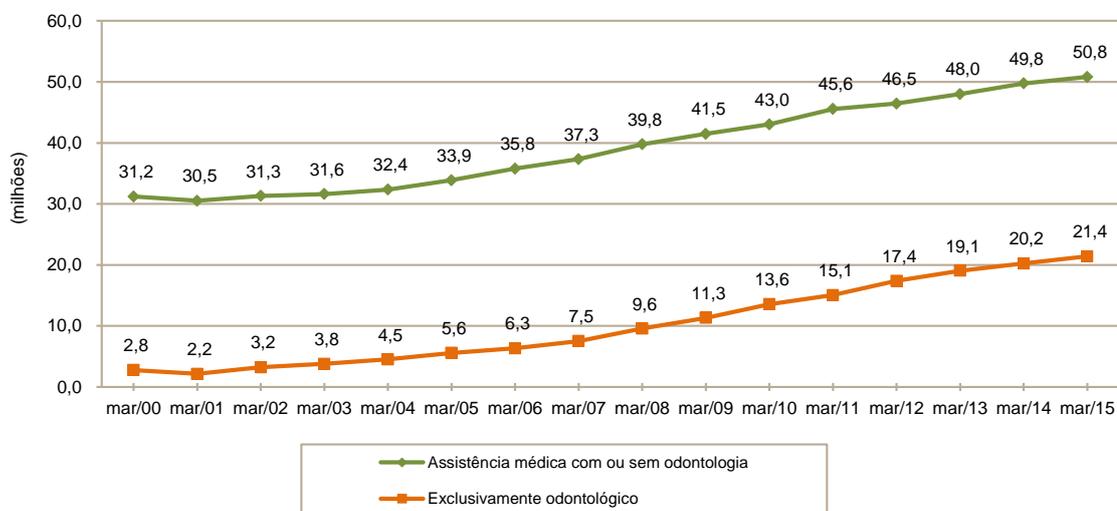
Fontes: DIOPS/ANS/MS - 26/05/2015 e FIP - 12/2006

Titulo original da tabela: Receita de contraprestações e despesas assistenciais, por grupo de modalidade de operadora - Consolidado Anual (Brasil - 2003-2015)

Nota: 2015 – dados do 1º. trimestre

O IBGE estima que a população brasileira tenha atingido em 2015 a ordem de 202,7 milhões de habitantes. Atualmente 50,8 milhões de pessoas possuem plano de saúde, conforme demonstra o Gráfico [03].

Gráfico [03] – Beneficiários de planos privados de assistência à saúde Brasil (2000-2015)



Fonte: SIB/ANS/MS - 03/2015

A facilidade que o cliente tem para trocar de laboratório aliado ao potencial latente de 75% da população que não possui plano de saúde tem estimulando a entrada de novos concorrentes.

Não é fácil a entrada de pequenas empresas no setor, os investimentos em equipamentos, pessoal e infraestrutura são significativos.

O Laboratório Alfa, dentro deste mesmo cenário, tem possibilidade de aumentar sua participação de mercado através do aumento de sua competitividade.

b.2. Poder de negociação dos compradores:

Os gestores do Laboratório Alfa levantaram que 75% dos clientes do Laboratório geralmente utilizam os serviços através dos planos de saúde.

Os planos oferecem uma ampla opção de prestadores de serviços credenciados, isto aumenta o poder de escolha dos clientes finais (pessoas físicas). Trocar de laboratório não implica custos e é fácil de acontecer, os serviços são padronizados e os resultados facilmente comparáveis.

Os planos de saúde, que acabam sendo “compradores” dos serviços do laboratório detém alto poder de negociação. Trabalham com tabelas de remuneração pré-estabelecidas,

glosam pedidos médicos, definem os prazos de pagamento, atuam de forma a reduzir as margens dos prestadores de serviço.

O poder negociação de clientes finais e, principalmente, dos convênios é alto.

A localização do Laboratório Alfa, a qualidade na prestação dos serviços, a reputação que o Laboratório possui na comunidade médica são fatores que contribuem para regular este poder de escolha dos consumidores finais.

A automação dos equipamentos associada à tecnologia de informação permitiram que o segmento conquistasse uma economia de escala para suportar a pressão das operadoras de planos de saúde por melhores preços e o aumento da demanda sem comprometer a qualidade, fazendo mais e mais barato. Os gestores do Laboratório Alfa analisaram que para equacionar o poder de barganha dos compradores é necessário atuar para diminuir o poder e negociação dos fornecedores.

Como não é fácil aumentar a remuneração por parte dos convênios, é necessário aumentar a demanda, diminuir os custos e ganhar economia de escala. A escolha das armas da competição deverá levar em conta estes fatores.

b.3. Poder de negociação dos fornecedores:

Os dirigentes do Laboratório Alfa avaliam o poder de negociação dos fornecedores como médio.

Existem vários fornecedores de insumos e equipamentos, no entanto, os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados, os insumos são essenciais para a qualidade dos serviços do Laboratório, os pequenos e médios laboratórios não são, individualmente, clientes importantes para os fornecedores.

Parcerias com fornecedores, compras programadas são ações que o Laboratório usa para regular o poder de negociação dos fornecedores. A globalização e o aquecimento que a economia brasileira experimentou atraíram novos fornecedores, a ameaça de crise econômica pode ser benéfica a medida que os fornecedores deverão gerar condições para não perder negócios.

No ano de 2001 o Laboratório Alfa iniciou uma política de utilizar laboratórios de apoio para realizar a análise dos exames, era uma tendência do setor para atender a necessidade de economia de escala e acesso a alta tecnologia.

Durante 10 anos o Laboratório Alfa terceirizou a fase analítica dos exames, realizando apenas a coleta (fase pré-analítica) e a liberação dos laudos (fase pós-analítica).

A terceirização destes serviços passou a representar um custo de 25% a 30% do total do faturamento da empresa.

Em 2011 a empresa decidiu internalizar alguns exames, aproveitou a entrada de novos fornecedores, o acesso a crédito e reestruturou a operação do laboratório, obtendo melhores custos e conseqüentemente maior rentabilidade.

Os exames de alta complexidade continuaram terceirizados, pois depende de investimentos em tecnologia diferenciada e a quantidade de exames não justifica a aplicação deste capital.

b.4. Ameaça de serviços ou produtos substitutos.

Os dirigentes do Laboratório Alfa consideram que a ameaça de produtos/serviços substitutos é baixa neste segmento.

A melhoria da qualidade de vida, o acesso a informação pode impactar na redução de exames, mas a medicina preventiva deve neutralizar essa diminuição.

Não existe na verdade serviços substitutos diretos aos exames laboratoriais.

b.5. Rivalidade entre empresas existentes.

A rivalidade entre os concorrentes é considerada alta, existe um grande número de concorrentes com relativo equilíbrio de força e recursos. Os custos fixos são altos e existe uma pressão por aumentar o número de atendimentos para cobrir estes custos.

Os convênios proporcionam poder de escolha aos consumidores com vários laboratórios cadastrados. Os grandes laboratórios vêm adotando estratégias de ampliação das unidades de coletas dos exames mais demandados e facilitando o acesso com localizações próximas a regiões empresariais, shoppings, metrô.

Concluindo a análise das Cinco Forças de Porter é possível afirmar que a intensidade da competição no setor é alta. Os principais pontos de reflexão referem-se a:

- A alta rivalidade do setor e o poder dos compradores devem ser levados em conta na escolha dos campos da competição. É fundamental a qualidade e diversidade dos serviços ao usuário final e o apoio ao cliente médico;
- O marketing de relacionamento para estes clientes é essencial para o fortalecimento da marca e da imagem;
- O fortalecimento da marca pode melhorar a negociação com os fornecedores e compradores.

A escolha de campos valorizados pelos clientes e a seleção criteriosa das armas da competição são essenciais na busca de vantagem competitiva num setor com forças tão intensas atuando sobre a empresa.

c. entender clientes e fornecedores

O Laboratório Alfa tem como clientes:

- *Seguradoras e Convênios Médicos*: compram serviços através de contratos com a finalidade de atender através de planos de saúde pessoas físicas ou jurídicas;
- *Órgãos Governamentais*: compram serviços de diagnóstico através de licitações;
- *Hospitais e Clínicas*: estabelecem parcerias com empresas de serviços; Diagnósticos para terceirização dos exames laboratoriais;
- *Associações de Classe*: compram serviços de saúde para uma determinada categoria profissional ou social;
- *Médicos*: indicadores e solicitadores dos serviços dos quais depende o diagnóstico clínico;
- *Empresas de Medicina Ocupacional*: compradoras de serviço para exames periódicos, exames pré e pós adicionais, assim como de vacinas;
- *Pessoas Físicas* : são usuários finais dos serviços diagnósticos;
- *Pessoas Jurídicas*: oferecem os serviços aos seus funcionários;

O Laboratório Alfa possui atualmente como contratantes:

- Seguradoras e Convênios Médicos: 26
- Órgãos Governamentais: 2
- Hospitais e Clínicas: 3
- Associações de Classe : 9
- Médicos: 4997 médicos solicitantes cadastrados
- Empresas de Medicina Ocupacional: 1
- Pessoas Físicas : 55294 clientes cadastrados
- Pessoas Jurídicas: 7 empresas

O perfil dos clientes pessoas físicas está assim representado:

- 63% dos clientes são do público feminino;
- 80% dos clientes retornam ao laboratório para novos exames;
- 19% dos clientes tem menos de 20 anos;
- 46% entre 21 e 50 anos;
- 35% acima de 51 anos;

Na análise das Cinco Forças de Porter, realizadas no tópico anterior, já foi estudado o poder de barganha dos clientes. No Passo 1, deste modelo híbrido, quando foi analisado o delineamento do negócio, foram levantadas as necessidades, preferências e exigências dos clientes na visão dos dirigentes do Laboratório Alfa. Essas necessidades, preferências e exigências devem se traduzir em campos da competição que irão compor o mapa estratégico e fará parte do Passo 5 deste modelo híbrido FGA/CAC. Será realizada uma pesquisa de mercado com os clientes finais para completar o entendimento dos clientes.

Com relação aos fornecedores, o Laboratório Alfa trabalha com o seguinte cadeia produtiva:

- Indústria de insumos: fornecedoras de produtos para a realização dos exames
- Indústria de equipamentos: fornecedoras de equipamentos para análises clínicas e exames de imagem;
- Distribuidores: que fornecem equipamento, insumos e vacinas não comercializados diretamente pelo fabricante;
- Indústria farmacêutica : fornecedora de vacinas;
- Laboratório de apoio: funcionam como fábrica de exames tendo como vantagem a economia de escala e/ou atendem a uma especialidade de exames de alta complexidade como por exemplo exames de Biologia Molecular;
- Prestadores de Serviços; equipe de médicos especialistas;

Os principais fornecedores do Laboratório Alfa são: Sanofi Pasteur; Merck Sharp & Dohme; Pfizer; Siemens; Roche; Hermes Pardini; Fleury; Centro de Genomas; LCA.

Através da análise dos fornecedores, os gestores do Laboratório Alfa avaliam que é possível trabalhar na busca de parcerias principalmente com a indústria farmacêutica. As oportunidades parecem ser maiores que a ameaça de um fornecedor vir a fazer concorrência direta verticalizando sua atuação. As armas da competição devem contemplar os aspectos logísticos, de qualidade e de certificação dos fornecedores.

d. identificar os concorrentes atuais e novos concorrentes

Identificar os concorrentes atuais é indagar: “Com quem vamos disputar o sucesso?”

Os concorrentes atuais do Laboratório Alfa são as empresas que competem em âmbito local e regional (Grande ABC). Os principais concorrentes são: Lavosier/Delboni, Modelo, Vanguard, Medical.

Contador (2008a) aponta que para identificar os concorrentes dos produtos e/ou da empresa, é necessário conhecer os pares de produto/mercado e os campos de competição de cada par produto/mercado das empresas que atuam no mesmo segmento da empresa.

Os concorrentes atuais atuam no mesmo par/produto mercado escolhido pelo Laboratório Alfa (análises clínicas para pessoas físicas), por ser o maior gerador de receitas.

Segundo Contador (2008), conhecer os concorrentes atuais não basta. É preciso tentar descobrir de onde surgirão os novos concorrentes, quem serão e, se possível, o que farão.

Os dirigentes do Laboratório Alfa, após análise macroambiental e das Cinco Forças de Porter, acreditam que novos concorrentes podem surgir com a entrada de grandes empresas, diretamente ou através de fusões, aquisições, ampliação dos postos de coletas. Os convênios podem concorrer com realização de exames em seus ambulatórios e hospitais (rede própria). A melhoria do sistema de saúde público, com novos hospitais, clínicas de especialidades e de pronto-atendimento pode ser uma forma de concorrência potencial, mas ainda distante da realidade brasileira.

e. entender os concorrentes atuais

Foi feita uma análise documental dos planejamentos anteriores realizados pelo Laboratório Alfa, em particular do plano empresarial gerado pela solução FGA, concluiu-se que os fatores críticos de sucesso da concorrência levam em conta: a) confiabilidade; b) atendimento; c) agilidade; d) preço; e) imagem da marca; f) amplitude de serviços oferecidos. Estes são fatores que remetem aos campos da competição valorizados pelos concorrentes.

No Passo 5 deste modelo híbrido FGA/CAC será aplicado o Questionário de NR. 04 aos gestores do Laboratório Alfa para definir os campos da competição dos concorrentes que irão compor o mapa estratégico em sintonia com as análises até aqui realizadas.

Passo 4 – Modelo Híbrido FGA/CAC : Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos

Itens operacionalizados da Solução FGA: 1) análise do ambiente x versus análise da organização.

Para cumprir este passo, a pesquisadora e os gestores do Laboratório Alfa compilaram no Quadro [24] as ameaças e oportunidades derivadas das análises realizadas nos passos anteriores.

Esta pesquisadora propôs a utilização da *Matriz SWOT* (strengths, weaknesses, opportunities, threats), desenvolvida nos anos 60 pela escola de Administração Geral da Harvard Business School, com o objetivo de reunir o estado interno da organização (identificar forças e fraquezas) com suas expectativas externas (identificar oportunidades e ameaças), segundo explicam Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000).

Quadro [24] – Matriz Swot Laboratório Alfa

<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos serviços de saúde pública • Verticalização dos serviços (seguradoras criando seus próprios laboratórios) • Entrada de grandes laboratórios na região do Grande ABC • Fusões e incorporações de concorrentes locais • Aumento do piso salarial • Elevação da taxa de juros • Oscilações cambiais aumentando o custos de insumos importados • Concorrência acirrada • Exigências da ANVISA 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento • 75% da população não tem plano de saúde • Aumento da demanda para terceira idade • Ampliação dos serviços para a classe C e D • Ampliação dos serviços para o público feminino • Parcerias com os fornecedores • Demanda da região do Grande ABC • Novas tecnologias • Exigências da ANVISA
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixas margens 	<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização

<ul style="list-style-type: none"> • Passivo tributário • Gestão centralizada nos sócios • Falta de profissionais médicos para serviços de imagem • Baixa rentabilidade de alguns exames • Serviços de vacinação ainda não consolidados • Equipe comercial • Tempo de espera nos horários de pico • Comunicação interna • Controle de glosas • Monitoramento da concorrência • Não conformidades eventuais • Controle de alguns processos operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de 35 anos • Instalações • Relacionamento com comunidade médica • Tecnologia • Certificações de qualidade • Acessibilidade • Diversidade de exames oferecidos • Qualidade dos serviços • Apoio aos médicos • Clima organizacional • Atendimento humanizado • Conforto • Número de convênios e seguradoras atendidas
--	--

Fonte: a autora

A escolha dos campos e das armas da competição deve levar em conta blindar a empresa das ameaças, corrigir os pontos fracos, maximizar as oportunidades e o aproveitamento dos pontos fortes.

Os gestores ao apontarem os pontos fortes demonstraram a preocupação com a qualidade tanto dos exames realizados quanto dos atendimentos prestados. A amplitude dos serviços oferecidos é outro diferencial em relação aos concorrentes locais. O laboratório está bem localizado e oferece conforto aos seus clientes e goza de reputação junto à comunidade médica local. Neste sentido, armas de atendimento, tanto na organização quanto no relacionamento pessoal devem ser consideradas, armas administrativas ligadas ao desenvolvimento dos recursos humanos também deverão ser apreciadas em função do papel destes na qualidade do atendimento.

Quanto às oportunidades que remetem à possibilidade de crescimento do laboratório, é essencial selecionar armas de planejamento e projeto de produto que reúnam ações de marketing e estratégia para apoiar a busca de vantagem competitiva pelo Laboratório Alfa.

A análise dos pontos fracos e das ameaças não revelam fatores críticos ou crônicos mas, em conjunto com o controle exercido pela ANVISA, é fundamental que sejam selecionadas armas da competição que levem em conta produção dos serviços, a logística, a certificação de fornecedores. Como o aspecto financeiro as glosas e as baixas margens podem gerar vulnerabilidade da empresa, deverá ser analisadas armas para proteger a empresa.

Encerrou-se assim a primeira reunião com os gestores do Laboratório Alfa. Após aplicar os passos de 1 a 4 do modelo híbrido FGA/CAC, preparatórios para a formulação da estratégia competitiva, os gestores do Laboratório Alfa avaliaram positivamente a aplicação do modelo híbrido FGA/CAC ressaltando a objetividade que o modelo proporciona remetendo à reflexão de potenciais campos e armas da competição que poderão ser adotados pela empresa. Embora os quatro primeiros passos sejam similares aos adotados pelas metodologias modernas da Teoria da Competitividade, conforme comentado no item [3.3.2], os gestores do Laboratório Alfa manifestaram a percepção da simplificação do processo de análise e a interligação automática com o processo de formulação da estratégia.

Passo 5 – Modelo híbrido FGA/CAC: Formular alternativas estratégicas

Itens operacionalizados da Solução FGA: Integração da etapa de análise e formulação. A solução FGA embora almejasse essa integração, conforme abordado nos itens [3.2.3], [3.3.1], [3.3.3.1] e [3.3.4.2], não contemplava nenhum “passo estruturado” para este fim. O Passo 5 do Modelo híbrido FGA/CAC contribui através de uma sequência lógica e racional, conforme descrito no item [3.3.4.2.2], reunindo no mapa estratégico os elementos essenciais para a formulação de alternativas estratégicas e tomada de decisão sobre a estratégia competitiva do negócio (prevista no Passo 6),

Para cumprir este passo foram realizadas duas reuniões, a pesquisadora orientou os gestores do Laboratório Alfa na tradução das informações levantadas, realizou entrevistas com cada um dos três dirigentes do Laboratório para compor o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes. Também foi realizada uma pesquisa com 70 clientes do Laboratório, através de uma amostragem não probabilística escolhida por conveniência. Foram aplicados os Questionários de NR 03 a NR 08 (ver Apêndice 3 à Apêndice 8), conforme previsto nos procedimentos metodológicos descritos no item [4.3.1].

Subpasso 5.1 - Posicionamento estratégico da empresa e dos concorrentes

Este subpasso foi aplicado seguindo as subetapas prevista na Figura [40] do modelo híbrido FGA/CAC, apresentada na seção [3.3.4.3].

Subetapa 5.1.1 - Identificar segmentos de mercado comprador para pares produto/mercado da empresa

Conforme já explicitado nos Passo 1 e 3, o Laboratório Alfa tem como clientes: seguradoras e convênios médicos, órgãos governamentais, hospitais e clínicas, associações de classe, médicos, empresas de medicina ocupacional, pessoas físicas e jurídicas.

As pessoas físicas atendidas utilizam os convênios como principal forma de pagamento dos serviços prestados pelo Laboratório Alfa. Selecionam os laboratórios de acordo com suas necessidades, preferências, exigências, anseios, de qualidade, atendimento, localização, prazo de entrega de resultados, imagem do laboratório. Assim, independente da utilização de convênio, **as pessoas físicas se caracterizam como o principal cliente do Laboratório Alfa.**

Os serviços de análises clínicas se constituem na principal fonte de receita do Laboratório Alfa.

O par produto/mercado selecionado pelos gestores do Laboratório Alfa foi então confirmado e expresso no Quadro [25].

Quadro [25] – Par Produto/Mercado

Produto	Análises Clínicas
Mercado	Clientes Pessoas Físicas

Fonte: a autora

Subetapa 5.1.2 - Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa

Para cumprir esta subetapa, foi aplicado o Questionário NR.03 (Apêndice 3) visando identificar os atuais campos da competição valorizados pelos dirigentes do Laboratório Alfa.

Antes de aplicar o questionário, esta pesquisadora se reuniu com os dirigentes para selecionar os campos de competição factíveis ao Laboratório.

Ficou decido que o preço seria tratado como um macro-campo em função das características do setor (não é relevante separar condições de pagamento e não se aplica o item prêmio ou promoção, nenhum cliente faz mais ou menos exames em função de incentivos ou vantagens temporárias). A imagem também foi tratada como um macro-campo, segundo a opinião dos gestores a imagem de empresa confiável, de produto de marca e de responsabilidade social formam um único pensar na percepção dos *stakeholders* por terem conceitos muito próximos.

Foi excluído o item projeto de produto/serviço pelo fato dos exames seguirem um protocolo de realização validado pela comunidade médica/científica, não cabendo ao Laboratório lançar inovações ou diferenciar as características de competição do setor.

Após responderem o questionário, os dirigentes validaram o modelo híbrido FGA/CAC, apontando ser um método que confere maior clareza na identificação e seleção das vantagens competitivas.

Houve convergência das respostas entre os dirigentes, os campos da competição mais valorizados pelos clientes na opinião dos gestores do Laboratório Alfa, são: **qualidade no atendimento; diversidade dos serviços; qualidade dos serviços; e imagem.**

A **qualidade de atendimento** engloba a diversidade de atendimento, que no caso do Laboratório é valorizado pelo cliente (atendimento prioritário para idosos, crianças e portadores de necessidade especiais, atendimento VIP, coleta em domicílio, manobristas, lanchonete). A qualidade do atendimento em si, engloba fatores valorizados pelos clientes do Alfa: tangibilidade, consistência, competência, velocidade, atmosfera, flexibilidade e credibilidade, para maiores detalhes destes aspectos ver Contador (2008, p.260).

A **diversidade dos serviços** é importante pois o cliente busca realizar a totalidade ou a maioria de seus exames em um só local. No caso do Laboratório Alfa este campo estava relacionado com a amplitude de serviços oferecidos.

A **qualidade dos serviços** (exames) está ligada à precisão do diagnóstico e acaba se conjugando com a **imagem de empresa confiável**, embora a imagem não seja comercializada, mas é fator de escolha dos clientes pela indicação de médicos, amigos e outros formadores de opinião.

Os resultados foram introduzidos na primeira versão mapa estratégico e estão expressos no Quadro [26], ao final da subetapa 5.1.4.

Subetapa 5.1.3 - Identificar características da empresa e do produto (campos da competição) preferidos ou valorizados pelos clientes

Para cumprir esta subetapa, foi aplicado o Questionário NR. 05 (Apêndice 5) numa amostra de setenta clientes.

O questionário utilizado seguiu a mesma base do questionário aplicado aos dirigentes, ou seja, com a descrição dos campos de competição, entretanto os gestores do Laboratório Alfa decidiram avaliar a satisfação dos clientes, com atribuição de notas para alguns quesitos e aberto espaço para comentários, críticas e sugestões. Segundo Contador (2008, p. 379) a

empresa pode utilizar “uma das tantas técnicas de pesquisa de marketing existentes” para identificação das características do produto e da empresa valorizados pelos clientes.

A tabulação da pesquisa encontra-se no Apêndice 10, dos 70 questionários aplicados, 63 foram considerados válidos.

Os campos da competição valorizados pelos clientes são: **acesso ao atendimento, imagem, qualidade dos serviços, qualidade de atendimento, diversidade dos serviços.**

Os resultados foram introduzidos na primeira versão mapa estratégico e estão expressos no Quadro [26], ao final da subetapa 5.1.4.

Subetapa 5.1.4 - Identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes

Para identificação dos campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes esta pesquisador aplicou o Questionário NR. 04 aos gestores do Laboratório Alfa, também foram analisadas as informações obtidas nos Passos 3 e 4 para balizar esta definição.

Segundo a visão dos dirigentes, os campos da competição dos principais concorrentes são: diversidade de serviços, qualidade de atendimento, imagem, qualidade dos serviços.

Os resultados foram introduzidos na primeira versão mapa estratégico e estão expressos no Quadro [26].

Quadro [26] - Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 1

campos da competição	preço	qualidade dos serviços	diversidade de serviços	acesso ao atendimento	qualidade de atendimento	imagem
da empresa (visão dos dirigentes)		4o.	2o.		1o.	3o.
valorizados pelos clientes		2o.	4o.	1o.	3o.	2o.
dos concorrentes (visão dos dirigentes)		4o.	1o.		2o.	3o.

Fonte: a autora

Para os clientes, o acesso ao atendimento, especificamente a localização do Laboratório Alfa é uma vantagem competitiva. No entanto, como a localização do laboratório já está definida, é excelente e está sendo concluído um projeto de modernização das instalações, optou-se por não considerar este campo como campo da competição para o par produto mercado escolhido.

No espaço reservado para comentários, notou-se que a indicação do médico e de amigos está ligada com a imagem de serviço (diagnóstico preciso) e de empresa confiável. A

qualidade dos serviços é considerada praticamente conjugada à imagem, tanto que houve um empate como 2º. fator mais valorizado.

Subetapa 5.1.5 - Obter a configuração dos focos e dispersões

Para cumprir esta subetapa foi necessário: a) determinar o conjunto de armas da competição; b) classificar as armas da competição segundo sua relevância; c) identificar a intensidade das armas; d) calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão; e e) calcular a variável aproveitamento.

a) Determinar o conjunto de armas da competição

Esta pesquisadora selecionou na relação de armas que sugeridas por Contador (2008a, p. 566-580) todas as atividades e recursos que tinham potencial para serem armas da competição para o Laboratório Alfa, criando a Lista de Armas versão 1, com um total de 100 armas. A lista está expressa no Apêndice 12.

As análises realizadas nos Passos de 1 a 4 foram levadas em consideração para a composição desta relação, já que tais análises foram determinantes para subsidiar a identificação dos campos da competição nas subetapas [5.1.2], [5.1.3] e [5.1.4].

Criada a Lista de Armas Versão 1, a próxima tarefa foi validar a lista com os gestores do Laboratório Alfa, aplicando o Questionário NR. 06 (Apêndice 6), o qual, sinteticamente, levou os gestores a refletir sobre se as atividades e recursos mais importantes, mais frequentes, ou mais onerosas estavam representadas na lista em questão.

Após as respostas dos dirigentes ao questionário foi feita a devida descrição do conteúdo das armas também com o apoio dos mesmos chegando-se à Lista de Armas Versão 2, expressa no Apêndice 13.

Para obtenção da lista definitiva das armas de competição da empresa, foi aplicado o Questionário NR. 07 (Apêndice 7) aos gestores do Laboratório Alfa com a finalidade de avaliar se as armas identificadas na versão 2, aplicadas na gestão do laboratório, tinham potencial de gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Os gestores foram orientados a proceder a análise de conteúdo das descrição das armas. Foi utilizada a escala Likert, de 4 pontos: C (Concordo); TC (Tendo a Concordar); D (Discordo). TD (Tendo a Discordar).

As respostas geraram a Lista das Armas de Competição do Laboratório Alfa – Versão Final, expressa no Quadro [27], contendo 50 armas da competição.

Quadro [27] – Lista das Armas de Competição do Laboratório Alfa – Versão Final

LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO		
ARMAS DO ATENDIMENTO		
ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO		
1	Facilidade de Acesso	Localização do Laboratório, horário de atendimento, contatos via telefone, fax, internet, estacionamento
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	Recepção ampla, número de cadeiras, pontos de atendimento, sala de espera adulto e infantil, disposição do sistema de senhas, salas específicas de coleta. Decoração do laboratório, ambientação da sala de espera infantil, ar condicionado, cores suaves relacionadas a saúde e bem estar, higiene e limpeza, jardinagem, organização e aparência visual das salas de coleta
3	dimensionamento do número de atendentes	Dimensionamento do pessoal de recepção dos pedidos de exames e encaminhamento para coleta, encarregados e supervisão. Otimização de filas, número de postos de atendimentos abertos por período, flexibilidade da equipe de atendimento, dimensionamento da equipe de coleta, otimização da fila da coleta. Estudo do TAT, tempo de atendimento Total
4	Serviços complementares	Disponibilidade de lanchonete com dequeim apropriado pós exame, manobrista, serviço social, apoio médico, tv, revistas e jornais, acessibilidade a portadores de necessidades especiais, banheiros especiais, salas de esperas adulto e infantil
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	Apresentação do pessoal, uniformização por área de atendimento, educação e cordialidade, tratamento humanizado e amigável, adequação do atendimento ao perfil do cliente, conhecimento dos clientes fiéis ao laboratório e dos respectivos médicos. Padronização da forma de atendimento segundo os POPs do Laboratório. Sigilo em relação aos problemas de saúde e resultados dos exames. Atendimento prioritário a idosos, crianças, gestantes e portadores de necessidade especiais na realização dos exames, coleta a domicílio.
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	Habilidade do atendente da recepção em identificar exames corretos, resolver problemas com o convênio, habilidade dos técnicos da coleta em realizar os exames e resolver situações imprevistas na coleta
7	SAC e CRM	Respostas rápidas às solicitações, dúvidas, reclamações, sugestões relativas aos exames e ao atendimento em si, acesso aos gestores do laboratório e equipe técnica (médicos e assistentes). Permite que todos os colaboradores do laboratório tenham ampla percepção dos clientes (visão 360 graus) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	Programas de gestão de fidelização, cartão Rocha Lima. Influência de médicos (formadores de opinião), familiares e amigos de clientes do Laboratório
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	Pesquisas de satisfação de clientes, mensuração dos indicadores da qualidade: Tangibilidade: qualidade ou aparência física do ambiente; Consistência: padrão de qualidade. Competência; Velocidade: tempo de atendimento; Ambiente e atmosfera de atendimento: experiência do atendimento, vai da decoração até a personalização do atendimento; Flexibilidade: adaptação a mudanças e novas necessidades; Credibilidade e segurança: baixo risco
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS OU SERVIÇOS		
10	Engenharia e Tecnologia adequada ao processo produtivo (coleta e análise dos exames)	Desenvolver, projetar e padronizar o processo de coleta de exames (fase pre-analítica), do processamento dos dos exames (fase analítica) e da liberação dos laudos (fase pos analítica). Equipamentos adequados para coleta e análise dos exames, domínio da tecnologia de processamento
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	Equipamentos automatizados e calibrados de acordos com as margens de tolerância e os padrões referenciais, manutenção preventiva, corretiva e preditiva, reposição de equipamentos
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	Controle de desperdícios de insumos necessários para realização das coletas e processamento dos exames
13	Mapeamento do fluxo de produção	Fluxo da fase pré analítica, analítica e pós analítica do Laboratório
14	Padronização do trabalho	Documentação, protocolos, procedimentos padronizados pelo PALC (programa de acreditação de laboratórios) para coleta e análise dos exames
15	Higiene e segurança do trabalho	Adoção de normas para gestão de riscos de contaminação de funcionários, clientes e exames, higiene das instalações, destinação adequada de resíduos comuns e contaminantes, utilização de epis
16	Layout ou arranjo físico da produção	Projeto das salas de coleta e da área de análises, sequencia dos equipamentos e materiais, integração entre as estações de análise
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Programas de aumento da produtividade de coleta e de processamento dos exames
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	Programas de destinação final de resíduos contaminantes
19	Tercerização da produção de bens e de serviços	Tercerização dos exames de alta complexidade que não podem ser realizados no laboratório por questões tecnológicas
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS		
20	Sistema de planejamento e controle da produção	Adoção de sistemas de gerenciamento da coleta e da análise; otimizar a programação dos exames de urgência; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais para os mais diversos controles, como falta de mão de obra e de paradas de equipamentos, de tempos inativos, de custos, etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e as atividades do dia.
21	Controle e melhoria da qualidade	controle de não conformidades, auditorias PALC, rastreabilidade, contraprovas, CEP, PDCA, 5s, e demais procedimentos científicos inerentes aos protocolos de análises clínicas, atendimento às normas da ANVISA, reuniões com equipes de coleta e de análises, acompanhamento do controle de qualidade do Laboratório de Apoio.
22	Rapidez da produção	Tempo de realização dos exames respeitando as características e tempos dos exames de rotina e dos exames de especialidades, melhoria da logística interna e externa, relacionamento com fornecedores de insumo
23	Manual de instrução e procedimento	Procedimentos dos manuais operacionais e de qualidade dentro das normas PALC

	LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	Fluxo de exames para análise entre o laboratório Rocha Lima e o Laboratório de Apoio, sistema de coleta a domicílio, fluxo dos exames dentro dos setores de laboratório. Localização dos insumos por tipo de estocagem para evitar deterioração ou contaminação. Prazos de entregas, tempo de transporte.
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados interna e externamente, prazos de entregas, tempo de transporte, rastreabilidade do processamento interno e externo dos exames.
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados externamente
27	Rastreabilidade	Rastreabilidade do processamento interno e externo dos exames
	FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS	
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	Seleção de fornecedores que atendam os padrões de qualidade, conservação e prazo dos insumos diretos e indiretos, para coleta e análise dos exames, seleção de fornecedores de equipamentos com a tecnologia adequada para realização das análises dentro dos padrões estabelecidos, avaliação da tecnologia, da assistência técnica, medição de apoio e de emergência. Parceria com Laboratório de Apoio para análise de exames de alta complexidade (empresas denominadas fábrica de exames)
29	Certificação dos fornecedores	Trabalhar com fornecedores com padrão de qualidade assegurada e com certificação auditada
	ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO	
	ESTRATÉGIA	
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligência competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	Definição clara dos objetivos permanentes da empresa, missão, visão, valores, formulação das estratégias de negócio e das estratégias operacionais, liderança de alta administração. Monitoramento constante do macroambiente, identificação de ameaças e oportunidades, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência, entendimento e compreensão do negócio. Identificar onde a concorrência é superior e copiar melhores práticas. Identificar e replicar as melhores práticas de cada setor. Programas contínuos de melhoria alinhados à estratégia competitiva de negócios da empresa (alinhados aos campos de competição e coadjuvantes)
31	Definição da capacidade produtiva	Definição da quantidade de exames podem ser coletados, definição da quantidade de exames podem ser analisados interna e externamente, definição de quantidade de coletas a domicílio, aumento da produtividade de cada equipamento de análise, melhoramento do sistema de coleta, melhoria do sistema de análise, melhoria do sistema de emissão de laudos, melhoria no sistema de recepção e encaminhamento para coleta
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos. Diversificação da linha de produtos.	Revisar os tipos de exames realizados
33	Certificação por institutos	Certificações PALC, SBPC, ISO
	MARKETING	
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	Planejamento, organização, coordenação, implementação, auditoria e controle das atividades de marketing. Identificação dos fatores de escolha de laboratório clínicos, entendimento das necessidades, expectativas, preferências e anseios dos clientes, hábitos dos clientes adultos, infantis e da melhor idade, grau de satisfação com os serviços do Laboratório Rocha Lima, imagem perante clientes, comunidade médica e sociedade em geral.
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	Divulgação dos serviços e da qualidade do Rocha Lima, planejamento de comunicação, divulgação em revistas, sites, folhetos, realização de eventos com a comunidade médica e com clientes, merchandising
36	Marketing de relacionamento	Ações de marketing de relacionamento com a comunidade médica, importante fonte de indicação de clientes, estreitamento da relação dos dirigentes e médicos com os clientes
37	Marketing institucional	Criação e consolidação da imagem corporativa e do posicionamento da empresa com os diversos públicos de interesse, patrocínio de eventos médicos e com secretarias de médicos, imagem de confiança, responsabilidade social. Imagem de referência na região do Grande ABC.
38	Endomarketing	Ações com o público interno, divulgação dos objetivos do Laboratório, campanhas motivacionais
	ARMAS ADMINISTRATIVAS	
	ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	Adequação da estrutura da empresa à estratégia, organograma ideal, velocidade de comunicação, integração entre as áreas do Laboratório. Definição das lideranças por setor do laboratório.
40	Sistema de comunicação unificada e desenvolvimento de sw específicos para o negócio. Cadastro eletrônico de clientes	Integração de diferentes meios de comunicação que sejam habilitados por meio de recursos de tecnologia da informação. Com unified communication, pode-se criar a experiência da presença única do usuário perante os diversos serviços de comunicação disponíveis para este, seja entre a comunicação em tempo real (mensagens instantâneas, telefonemas, vídeo/web conferencia, compartilhamento de aplicativos, seja os de comunicação em tempo quase real (emails, mensagens de voz, serviços short message), comunicação integrada entre a recepção, coleta, análise e laudos. Banco de dados dos clientes com histórico de exames, dados pessoais.
41	Sistema de informação gerencial e operacional e processo de decisão, controle do desempenho operacional.	Sistema de apoio às atividades, ao controle e tomada de decisões. Controle de exames realizados, de pedidos de remuneração dos convenios, de controle de glosas, dos médicos solicitantes, alimenta o sistema de informação estratégica e o sistema de informação operacional. Estruturação de um processo que propicie rapidez de decisão por meio de autonomia dos setores, decisões compartilhadas e de comunicação interna. Definição de indicadores (métricas) operacionais adequados.
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	Eliminação de desperdícios de materiais indiretos, principalmente cópias, telefonemas, ajuste do horário de trabalho em função dos picos de atendimento
43	Governança corporativa	Ética nos negócios, imagem de empresa confiável
	FINANÇAS	
44	Administração financeira, fiscal e tributária	Planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, aplicações financeiras, gestão de tributos
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Administração de recursos próprios e financeiros, conhecimento dos sistemas de financiamentos públicos e privados, contabilidade financeira, relacionamento com bancos
	PESSOAL	
46	Recrutamento e seleção de pessoal	Descrição de cargos e salários do Laboratório, determinação do perfil desejado de profissionais e das faixa salariais de mercado e demais políticas de remuneração
47	Capacitação de pessoal	Pessoal com formação adequada para cada setor do Laboratório, treinamentos específicos para recepção, coleta e análise
48	Sistema de avaliação de pessoal	avaliação do desempenho em função do exercício direto das atividades de cada setor, avaliação do desempenho em relação aos objetivos empresariais
49	Administração participativa	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo. Reuniões periódicas para avaliação dos principais indicadores de qualidade e desempenho do Laboratório, reuniões de liderança, trabalho em equipe, espírito colaborativo entre os setores de recepção, coleta e análise, círculos de controle de qualidade, empowerment, alto gestão, clima propício à implantação de mudanças, sistemas de recompensa, relacionamento da empresa com os colaboradores
50	Política de estabilidade de emprego	Retenção de colaboradores, plano de carreira, sistemas de benefícios extensivo a familiares

Fonte: a autora

b) Classificar as armas da competição segundo sua relevância

Definidas as armas de competição da empresa, o modelo híbrido FGA/CAC passou para a classificação dessas armas em função de sua relevância (armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes), objetivando maior racionalidade na determinação da futura estratégia competitiva operacional e seu alinhamento com a estratégia competitiva do negócio.

Segundo Contador (2008a) o método recomendado para classificação das armas ao campo da competição é através da matriz de priorização das armas e do índice de Nihans.

Esse método tem duas vantagens: mais que classificar estabelece um ranking quantificado e tem baixa sensibilidade a enganos e avaliação de pesos.

Outro método utilizado é o método expedito, o qual consiste em identificar, dentro da lista de armas da competição da empresa, aquelas armas que dão vantagem competitiva nesse campo de análise, a experiência mostra que as armas relevantes são 1/3 da lista de armas, assim como as semi-relevantes e irrelevantes.

É um método subjetivo que deve ser aplicado a um grupo de pessoas que conheçam bem as atividades da empresa.

Nos procedimentos metodológicos, item [4.3.1] foi apontada a possibilidade de utilização de um desses dois métodos.

Como os dirigentes do Laboratório Alfa tem vivência na formulação de estratégias, os mesmos decidiram por adotar o método expedito.

O método expedito exige a construção da matriz de relacionamento das armas aos campos. 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 o valor 1 na subcoluna desse campo e valor zero na subcoluna irrelevante. Quando a arma for irrelevante para o campo é anotado o valor 0 na coluna relevante e o valor 1 na coluna irrelevante. Quando a arma for considerada semi-relevante é anotado o valor 0 para ambas as colunas.

A matriz de relevância do conjunto de armas do Laboratório Alfa está expressa no Quadro [28].

Quadro [28] - Matriz de Relacionamento das Armas aos Campos

MATRIZ DE RELACIONAMENTO DAS ARMAS AOS CAMPOS		QUALID.			DIVERS.			QUALID.			IMAGEM		
		SERV.			SERV.			ATEND.					
LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO		R	I		R	I		R	I		R	I	
ARMAS DO ATENDIMENTO		R	I		R	I		R	I		R	I	
1	Facilidade de Acesso	0	1	I	0	1	I	1	0	R	1	0	R
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	0	1	I	0	1	I	1	0	R	1	0	R
3	dimensionamento do número de atendentes	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
4	Serviços complementares	0	1	I	1	0	R	1	0	R	1	0	R
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	0	0	S	0	0	S	1	0	R	1	0	R
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S
7	SAC e CRM	0	1	I	0	0	S	1	0	R	1	0	R
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	0	1	I	0	1	I	1	0	R	1	0	R
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S
10	Engenharia e Tecnologia	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	1	I
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	1	0	R	1	0	R	0	1	I	0	0	S
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	0	S
13	Mapeamento do fluxo de produção	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	0	S
14	Padronização do trabalho	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	1	I
15	Higiene e segurança do trabalho	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S
16	Layout ou arranjo físico da produção	0	0	S	0	0	S	0	1	I	0	1	I
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	0	0	S	1	0	R	0	1	I	0	1	I
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	0	0	S	0	0	S	0	1	I	1	0	R
19	Terceirização da produção de bens e de serviços	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	1	I
20	Sistema de planejamento e controle da produção	1	0	R	1	0	R	0	0	S	0	1	I
21	Controle e melhoria da qualidade	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	0	S
22	Rapidez da produção	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
23	Manual de instrução e procedimento	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	1	I
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	1	I
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	1	I
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	1	I
27	Rastreabilidade	1	0	R	1	0	R	1	0	R	1	0	R
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	1	0	R	1	0	R	0	1	I	0	1	I
29	Certificação dos fornecedores	1	0	R	0	0	S	0	1	I	1	0	R
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligencia competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S
31	Definição da capacidade produtiva	0	1	I	0	0	S	0	1	I	0	1	I
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	0	1	I	1	0	R	0	1	I	0	1	I
33	Certificação por institutos	1	0	R	1	0	R	0	0	S	1	0	R
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	0	0	S	1	0	R	0	0	S	0	0	S
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R
36	Marketing de relacionamento	0	1	I	0	1	I	0	0	S	1	0	R
37	Marketing institucional	0	1	I	0	1	I	0	0	S	1	0	R
38	Endomarketing	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	1	0	R	0	0	S	1	0	R	0	1	I
41	Sistema de informação gerencial e operacional	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	1	I
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
43	Governança corporativa	0	1	I	0	1	I	0	1	I	1	0	R
44	Administração financeira, fiscal e tributária	0	1	I	0	1	I	0	1	I	0	1	I
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	S	0	0	S	0	0	S	1	0	R
46	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	S	0	0	S	1	0	R	0	0	S
47	Capacitação de pessoal	1	0	R	1	0	R	1	0	R	0	0	S
48	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	S	0	1	I	1	0	R	0	0	S
49	Administração participativa	0	0	S	0	1	I	1	0	R	1	0	R
50	Política de estabilidade de emprego	1	0	R	0	1	I	1	0	R	0	0	S

Fonte: a autora

c) Identificar a intensidade das armas

Segundo Contador (2008a) a avaliação de intensidade das armas deve ser feita por meio de um questionário estruturado. Para garantir precisão aos dados coletados, é essencial definir, no questionário, o mais precisamente possível a intensidade de 1 a 5, sendo que 1 representa à arma em seu estado mais simples, ou seja, a atividade realizada em seu nível mínimo ou recurso mais simples, e 5 em seu estado mais evoluído, realizada em seu nível máximo com os recursos mais modernos e avançados. O zero pode ser atribuído quando a arma não é utilizada.

Esta pesquisadora desenvolveu para o modelo híbrido FGA/CAC o Questionário NR. 08 (Apêndice 8) e recomendou que o Diretor Técnico respondesse as questões correspondentes da área técnica, a Diretora Comercial as questões relativas à área de marketing, vendas, comunicação, e a Gerente Administrativa Financeira as demais questões. Como existiam armas que poderiam atender conjuntamente a vários propósitos, buscou-se o consenso entre os gestores. Ao final foi feita uma revisão geral dos membros do comitê de avaliação, repassando o conjunto de armas e as intensidades atribuídas para reduzir eventuais distorções. Esta pesquisadora apenas moderou as avaliações.

A intensidade das armas está expressa na Tabela [05].

d) Calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão:

Na revisão bibliográfica, item [2.6.5] foi demonstrado que o modelo CAC é qualitativo e quantitativo e isto se constitui numa vantagem sobre os outros modelos da Teoria da Competitividade, por adotar variáveis quantitativas para subsidiar a tomada de decisão.

Para Contador (2008a) a formulação da estratégia competitiva não é um problema de lógica, mas a decisão sobre sua implantação sim. Definir as estratégias competitivas operacionais é escolher as armas da competição alinhadas aos campos e definir a intensidade de cada uma e as ações operacionais para levar as armas à intensidade desejada.

Segundo Contador (2008a, p. 31) “a empresa deve envidar esforço intelectual na concepção de uma estratégia que alta probabilidade de dar certo”.

Nesta subetapa do modelo híbrido FGA/CAC, esta pesquisadora orientou os gestores do Laboratório que seriam calculadas as variáveis matemáticas para mensurar os esforços da empresa nas armas que proporcionam ou não vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, conforme detalha Contador (2008a p. 119) e apresentou o conceito dessas variáveis:

1. “**Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, variável contínua com domínio no intervalo 1 e 5”.
2. “**Foco** das armas no campo da competição, é a variável que mede aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo 0 e 1, definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas relevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um”.
3. “**Dispersão** das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, e é o oposto do foco. É uma variável contínua, com domínio no intervalo 0 e 1, definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas”.

Após estas explicações foi construída a Tabela [05], para determinar a intensidade média das armas dividiu-se o resultado da soma dos valores coluna “intensidade das armas” pela quantidade de armas ($153/50 = 3,060$).

Para determinar a variável foco, foi explicado que o foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma da coluna foco (59 para o campo qualidade de serviço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (17, para o campo qualidade de serviço) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo qualidade de serviço obtém-se foco: $59/(5 \times 17) = 0,45$. Para os demais campos foi adotada a mesma memória de cálculo, ver Tabela [05].

A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível no conjunto das armas irrelevantes. A soma da intensidade

das armas irrelevantes é obtida pela soma da coluna dispersão (44, para o qualidade de serviço). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas irrelevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas irrelevantes (15, para o campo qualidade de serviço) pela intensidade máxima das armas (5). Assim, para o campo qualidade de serviço, obtém-se a dispersão: $44/(5 \times 15) = 0,49$. Para os demais campos foi adotada a mesma memória de cálculo, ver Tabela [06].

Tabela [06] – Cálculo da Intensidade Média das Armas, Foco e Dispersão

	CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	Intensidade da arma	QUALID.		Pontuação		DIVERS.		Pontuação		QUALID		Pontuação		IMAGEM		Pontuação		
			SERV.		Foco	Disp	SERV.		Foco	Disp	ATEND.		Foco	Disp	R	I	Foco		Disp
			R	I			R	I			R	I			R	I			
	LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO																		
1	Facilidade de Acesso	5	0	1	0	5	0	1	0	5	1	0	5	0	1	0	5	0	
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	4	0	1	0	4	0	1	0	4	1	0	4	0	1	0	4	0	
3	dimensionamento do número de atendentes	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	
4	Serviços complementares	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	3	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
7	SAC e CRM	3	0	1	0	3	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0	
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0	
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	
10	Engenharia e Tecnologia	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	
13	Mapeamento do fluxo de produção	4	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0	4	0	0	0	0	
14	Padronização do trabalho	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	0	1	0	5	
15	Higiene e segurança do trabalho	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	
16	Layout ou arranjo físico da produção	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	0	5	0		
19	Terceirização da produção de bens e de serviços	2	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
20	Sistema de planejamento e controle da produção	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
21	Controle e melhoria da qualidade	4	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	
22	Rapidez da produção	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
23	Manual de instrução e procedimento	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
27	Rastreabilidade	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	3	1	0	3	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3	
29	Certificação dos fornecedores	5	1	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	0	5	0	
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligência competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	Definição da capacidade produtiva	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	3	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3	
33	Certificação por institutos	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	
36	Marketing de relacionamento	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	1	0	3	0	
37	Marketing institucional	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	1	0	3	0	
38	Endomarketing	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	3	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	
41	Sistema de informação gerencial e operacional	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	
43	Governança corporativa	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	
44	Administração financeira, fiscal e tributária	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	
45	Disponibilidade de recursos financeiros	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	
46	Recrutamento e seleção de pessoal	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	
47	Capacitação de pessoal	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	
48	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
49	Administração participativa	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	1	0	2	0	
50	Política de estabilidade de emprego	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
	SOMA	153	17	15	59	44	19	14	58	37	20	15	67	44	17	18	60	47	
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	3,06			0,69	0,59			0,61	0,53			0,67	0,59			0,71	0,52	

Fonte: a autora

e) Calcular a variável aproveitamento

Após estabelecer foco e a dispersão das armas da competição para o Laboratório Alfa em seus campos da competição atuais, a próxima providência adotada na aplicação do modelo híbrido FGA/CAC foi calcular a variável de aproveitamento para cada campo da competição e determinar o poderio competitivo do Laboratório.

Esta pesquisadora retomando o referencial teórico, explicou os conceitos destas variáveis aos gestores da empresa:

1. “**Aproveitamento** é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão em um mesmo campo da competição”.
2. “**Poderio competitivo**, medido em relação a um subconjunto de campos, é dado pela média dos focos nesse subconjunto”.

O cálculo dessas duas variáveis completou as informações necessárias para compor o mapa estratégico, seus valores estão expressos no Quadro [29].

Mapa Estratégico do Laboratório Alfa

O mapa estratégico sintetiza o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, subpasso 5.1 do modelo híbrido FGA/CAC. Cumpriu-se assim uma etapa essencial deste modelo. Segundo Contador (2008a) o mapa estratégico evidencia que o modelo de campos e armas da competição dá igual importância aos clientes e concorrentes, procurando juntar as duas visões estratégicas.

A empresa orientada para o concorrente acaba por desenvolver habilidades para identificar e resolver suas fraquezas, com o intuito de obter vantagem competitiva. A empresa orientada para o cliente procura em primeiro lugar atender suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas, seus anseios, deixando o concorrente em segundo plano, ela formula sua estratégia competitiva e espera a reação do concorrente.

O mapa estratégico permite equilibrar essas duas orientações, obrigando a análise simultânea do cliente e dos concorrentes. O mapa estratégico do Laboratório Alfa está expresso no Quadro [29].

Quadro [29] – Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 2

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	preço	qualidade dos serviços	diversidade de serviços	acesso ao atendimento	qualidade de atendimento	imagem	Poderio Competitivo
da empresa (visão dos dirigentes)		4o.	2o.		1o.	3o.	
valorizados pelos clientes (pesquisa)		2o.	4o.	1o.	3o.	2o.	
dos concorrentes (visão dos dirigentes)		4o.	1o.		2o.	3o.	
INDENTIFICADOS							
Nos Objetivos Permanentes		X	X		X	X	
Na Análise de Ameaças e Oportunidades		X	X	X	X	X	
VARIÁVEIS							
Foco		0,694	0,611		0,670	0,706	
Dispersão		0,587	0,529		0,587	0,522	
Aproveitamento		0,107	0,082		0,083	0,184	
Posto do Foco		2	4		3	1	
Poderio Competitivo nos campos atuais		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Poderio Competitivo máximo		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo							1

Fonte: a autora

Subpasso - 5.2 - Sugerir alternativas de estratégia competitiva

A partir do mapa estratégico, a assessoria de inteligência competitiva consegue sugerir alternativas de campos da competição em que a empresa pode obter vantagem competitiva no par produto/mercado escolhido, conforme referenciado nos itens [3.3.2.1], [3.3.4.2.2].

Esta pesquisadora reuniu-se com os gestores do Laboratório Alfa para analisar as informações, sintetizadas no mapa estratégico, propondo recomendações específicas em decorrência do ciclo de vida do produto, do estágio de evolução do mercado e da posição da empresa no ranking de participação de mercado, dando sequência aos passos delineados no modelo híbrido FGA/CAC, ilustrados na figura [40], item [3.3.4.3]

O mapa estratégico evidenciou que o Laboratório Alfa estava com a estratégia mais orientada aos concorrentes, de acordo com a comparação da 1ª. e da 3ª. linhas do Quadro [29], e com priorização divergente dos campos valorizados pelos clientes. Exemplo: a qualidade de serviço, segundo campo mais valorizado pelos clientes é o quarto campo mais valorizado pela empresa e também pelos concorrentes.

Decidiu-se que o campo de competição acesso ao atendimento, embora sendo o mais valorizado pelos clientes, não deveria ser considerado como alternativa para a estratégia futura pelas seguintes razões: a) a localização do laboratório já é privilegiada; b) não faz parte dos planos a mudança de localização; c) a localização só será uma vantagem competitiva válida na abertura de novas unidades, o que não faz parte dos objetivos permanentes da empresa.

Ficou evidenciado pelos valores dos focos das armas de cada campo da competição que os mesmos estavam muito próximos uns dos outros e eram medianos, lembrando que o foco está num domínio de 0 a 1 e é ele quem determina a competitividade da empresa:

- imagem = (0,706)
- qualidade dos serviços = (0,694)
- qualidade de atendimento = (0,670)
- diversidade de serviços = (0,611)

Foi necessário abrir três casas decimais, caso contrário qualidade dos serviços e qualidade de atendimento ficariam empatados.

Após uma primeira análise da estratégia competitiva de negócio da empresa, percebeu-se que a mesma ainda não atendia à tese do modelo CAC: “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.”

Completando a análise do mapa estratégico, verificou-se que o Laboratório Alfa estava dispersando esforços em armas não relevantes para a competição, esta afirmação fundamentou-se nos valores obtidos no cálculo da dispersão de cada campo, conforme demonstrado no Quadro [29].

A dispersão não interfere na competitividade, (Contador 2008 p.400), mas indica o desperdício de esforços e de recursos.

Dando continuidade ao processo de sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio, esta pesquisadora analisou, em conjunto com os dirigentes do Laboratório Alfa, as dez diretrizes propostas por Contador (2008a) para subsidiar a formulação da estratégia competitiva. O resultado está expresso no Quadro [30], para cada diretriz foi avaliado se a mesma estava sendo atendida ou não.

Quadro [30] – Diretrizes para a formulação da estratégia competitiva do negócio

	diretriz	atende	não atende	comentário
1	ordenação dos campos de competição e dos campos coadjuvantes de acordo com os valorizados pelos clientes		x	os campos escolhidos pela empresa, embora englobem os valorizados pelos clientes, não estão mesma ordem
2	escolher subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo. Escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos		x	os campos atuais não obedecem à ordem decrescente dos focos
3	característica de produto, dos campos nos quais os produtos competem, das vulnerabilidades, do impeto competitivo e da posição competitiva	x		a empresa, na estratégia atual, assumiu posição de confronto com a concorrência
4	Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão. Alto foco retrata eficácia da empresa		x	a empresa tem foco mediano, (entre 0,7 e 0,6) e dispersão significativa de esforços (0,5 em média)
5	Procurar não eleger campos de competição incompatíveis entre si	x		os campos adotados pela empresa na estratégia atual tem muita compatibilidade
6	decidir sobre o uso ou a intensificação de produtos coadjuvantes	x		o laboratório na definição de seu negócio como um centro de diagnóstico já oferece serviços coadjuvantes e tem potencial para novos serviços e associações
7	Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade	x		os dirigentes do Laboratório são atentos aos movimentos e reações da concorrência
8	Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial	x		existe cultura estratégica na empresa e monitoramento contínuo do ambiente externo e interno
9	Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria	x		a empresa adota a metodologia das 5 Forças de Porter em seu processo de planejamento e gestão
10	Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelos proprietários e se atenderá aos interesses dos stakeholders	x		no processo de planejamento passado os objetivos permanentes e a relação com os stakeholders foi considerada e esta é uma postura dos dirigentes em seus processos de planejamento e gestão

Fonte: a autora

Embora Contador (2008a) informe que a compatibilização das dez diretrizes é difícil, no caso do Laboratório Alfa percebeu-se que não haveria grandes dificuldades para atendê-las.

Sobre as recomendações para a formulação da estratégia competitiva de negócio em função do ciclo de vida do produto, Contador (2008a) alerta sobre prováveis incompatibilidades, cabendo ao decisor pela estratégia saber quais adotar.

A assessoria de inteligência competitiva, observada por esta pesquisadora, refletiu sobre três pontos fundamentais:

- o Laboratório Alfa está num tipo de negócio com características muito particulares daqueles de consumo de massa ou industrial;
- o mercado está entre o estágio de crescimento e a maturidade, apresentando aspectos desses dois estágios;
- a medicina suplementar apresenta faturamento crescente, portanto não vegetativo, mas é um negócio que não pode ser classificado como novo;

Diante deste cenário, foram selecionadas as seguintes recomendações específicas:

- recomendação para o estágio de crescimento (estágio de evolução do mercado): competir em imagem e diversidade de produtos;

- recomendação para o estágio de maturidade (estágio de evolução do mercado): adotar, no que couber, recomendações relativas à respectiva fase do ciclo de vida do produto;
- recomendação para produtos em fase de crescimento: para empresa não pioneira, avaliar a conveniência de adotar a estratégia de imitação (isto é válido frente aos grandes laboratórios, em outras palavras imitar os grandes, no que for possível, para se diferenciar/innovar perante os concorrentes locais e regionais de menor ou igual porte). Competir em diversidade de produtos;
- recomendação para produtos em fase de maturidade: competir em qualidade de atendimento.

Após análise do mapa estratégico, das dez diretrizes e das recomendações específicas em função do ciclo de vida do produto, concluiu-se que as alternativas estratégicas mais viáveis para o Laboratório Alfa seriam:

- H1: seguir a ordem do posto do foco e adotar como:
 - campos principais: imagem e qualidade de serviços;
 - campos coadjuvantes: qualidade de atendimento e diversidade de produtos;
- H2: privilegiar as recomendações da análise do ciclo de vida para mercados em crescimento e adotar como:
 - campos principais: imagem e diversidade de produtos;
 - campos coadjuvantes: qualidade de serviço e qualidade de atendimento
- H3: privilegiar as recomendações da análise do ciclo de vida para produtos em estágio de maturidade e adotar como:
 - campos principais: qualidade de atendimento e qualidade de serviço e/ou imagem (ou outros valorizados pelos clientes);
 - campos coadjuvantes: campos valorizados pelos clientes

Passo 6 – Modelo híbrido FGA/CAC: Decidir a estratégia competitiva de negócio

Itens operacionalizados da Solução FGA: Substituição dos objetivos gerais e estratégias gerais pela decisão da **estratégia competitiva do negócio**, traduzida em campos da competição. Este passo além de contribuir na operacionalização da solução FGA serve para aperfeiçoá-la, conferindo clareza sobre a estratégia adotada.

Para a decisão da estratégia competitiva de negócio, foi realizada a quarta reunião com os gestores do Laboratório Alfa. O modelo híbrido FGA/CAC gerou proveitoso debate entre a assessoria de inteligência competitiva. Esta pesquisadora apenas mediou o debate, deixando que os gestores do Laboratório livres para escolher os campos da competição.

Adotar a imagem como campo principal agradava os dirigentes pois, ao se reportarem novamente ao mapa estratégico Quadro [29], percebia-se que a imagem era o segundo campo mais valorizado pelo cliente e o de maior foco.

O debate passou a centrar-se na decisão de qual poderia ser o segundo campo principal: diversidade de serviços ou qualidade de serviços. Recorrendo-se novamente ao mapa estratégico, concluiu-se que diversidade de serviços era o quarto campo valorizado pelo cliente, assim sob sua ótica não era prioritário.

Quando a decisão caminhava para adotar como campos principais a imagem e a qualidade de serviços, surgiu o seguinte questionamento por parte de um dos gestores: a imagem do Laboratório estava pautada na qualidade de serviços, fundamentalmente em diagnósticos precisos, mas ter qualidade no atendimento ajudava a reforçar a imagem, a fidelizar os clientes, e qualidade de atendimento era o primeiro campo valorizado pelos dirigentes e não poderia ser desprezado, outro fato relevante era que a concorrência também investia neste campo e que este campo era recomendado para produtos e serviços em estágio de maturidade.

Para contribuir para uma decisão mais assertiva, esta pesquisadora lembrou o significado de competir em cada campo e lançou a seguinte pergunta:

- “onde o Laboratório poderia ter melhor desempenho”? Segundo a tese do modelo CAC a empresa não deve ser excelente em tudo, deve focar seus esforços nos campos onde possa ter alto desempenho;

Analisando o histórico recente da empresa verificou-se que a mesma diversificou bastante a gama de exames nos últimos anos e esta diversificação era considerada um ponto forte, conforme *Matriz SWOT* elaborada no Passo 4, desse modelo híbrido. Decidiu-se, então, que a diversificação não seria tão prioritária no ciclo atual, e poderia passar a ser um campo coadjuvante.

Para apoiar a reflexão, esta pesquisadora procedeu os seguintes esclarecimentos:

- Segundo Contador (2008, p. 306) os campos em imagem raramente são escolhidos como campos da competição, mas frequentemente são escolhidos como campos coadjuvantes;

- Segundo Contador (2008, p. 305) muitas empresas procuram criar imagem favorável de seus produtos e marcas mas não comercializam esta imagem – nesses casos, imagem de produto e de marca constitui-se um campo coadjuvante;
- A imagem de empresa confiável, ainda segundo Contador (2008, p. 305) constitui-se num campo coadjuvante.

Voltando à pergunta: “onde obter melhor desempenho” percebeu-se que nos campos qualidade de serviços e qualidade de atendimento era mais factível buscar eficiência e eficácia e que a imagem de empresa confiável, no caso do Laboratório era fruto dos esforços nestes campos e que os mesmos poderiam ser aperfeiçoados.

Decisão final:

Os campos da competição eleitos pelos gestores do Laboratório Alfa foram:

- qualidade de serviço e qualidade de atendimento:

Os campos coadjuvantes eleitos foram:

- imagem de produto e diversidade de produtos;

O campo qualidade de serviços estava empatado com o campo imagem, segundo os campos valorizados pelos clientes. Qualidade de atendimento era o próximo campo mais valorizado pelos clientes e o primeiro valorizado pelos empresários. Após intensa reflexão foi lembrada a pesquisa com clientes, onde os mesmos se referiam que vinham ao Laboratório pela indicação de médicos e amigos, ponderou-se então que os mesmos só indicam por causa da qualidade dos serviços e uma forma eficaz de fidelizar o cliente é pela qualidade do atendimento.

Novo Mapa Estratégico:

Após a decisão da estratégia competitiva de negócio, o novo mapa estratégico passou a ser representado pelo Quadro [31].

Os gestores do Laboratório demonstraram satisfação com o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, ressaltaram que o modelo híbrido FGA/CAC tornou a decisão mais clara e objetiva.

Quadro [31] – Mapa Estratégico do Laboratório Alfa – Versão 3

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	preço	qualidade dos serviços	diversidade de serviços	acesso ao atendimento	qualidade de atendimento	imagem	Poderio Competitivo
da empresa (visão dos dirigentes)		4o.	2o.		1o.	3o.	
valorizados pelos clientes		2o.	4o.	1o.	3o.	2o.	
dos concorrentes (visão dos dirigentes)		4o.	1o.		2o.	3o.	
INDENTIFICADOS							
Nos Objetivos Permanentes		X	X		X	X	
Nas Análises de Ameaças e Oportunidades		X	X	X	X	X	
VARIÁVEIS							
Foco		0,694	0,611		0,670	0,706	
Dispersão		0,587	0,529		0,587	0,522	
Aproveitamento		0,107	0,082		0,083	0,184	
Posto do Foco		2	4		3	1	
Poderio Competitivo nos campos atuais		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Poderio Competitivo máximo		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo							1
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos Escolhidos		1o.	4o.		2o.	3o.	

Fonte: a autora

Passo 7 – Modelo híbrido FGA/CAC: Definir a estratégia competitiva operacional

Itens operacionalizados da Solução FGA: Substituição dos objetivos funcionais e estratégias funcionais pela definição da **estratégia competitiva operacional**, traduzida em armas da competição. Este passo contribui para o alinhamento automático da estratégia competitiva operacional com a estratégia competitiva de negócio, evitando o grande esforço que a solução FGA (sustentada pelo BSC) realizava, gerando inúmeros objetivos funcionais, estratégias funcionais e indicadores.

Dando continuidade à aplicação do modelo híbrido FGA/CAC, esta pesquisadora esclareceu aos gestores do Laboratório que definir a estratégia competitiva operacional é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das armas irrelevantes, adotar medidas que elevem o foco e reduzam a dispersão dos esforços, proporcionando que a empresa possa competir onde estão concentradas as suas forças. Segundo Contador (2008a) as armas da competição se traduzem nas vantagens competitivas de interesse da empresa, portanto, elas têm impacto significativo na competitividade que o Laboratório.

Para cumprir este passo, foi necessário definir a intensidade das armas em função de sua relevância para os campos da competição e calcular o foco e a dispersão conjunta dos

campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelos gestores do Laboratório Alfa, conforme indicado nos procedimentos metodológicos, [4.3.1].

a) Definição da intensidade das armas e cálculo do foco e dispersão de cada campo

O modelo híbrido FGA/CAC seguiu os critérios recomendados por Contador (2008a, p. 405) para definição da intensidade das armas:

- Critério 1: Priorizar o aumento das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta, ampliando o foco das armas em vários campos;
- Critério 2: Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade;
- Critério 3: Elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento;
- Critério 4: Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida;
- Critério 5: Tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja a implementação seja mais fácil;
- Critério 6: Diminuir a intensidade das armas irrelevantes, reduzindo seus custos operacionais;

A recomendação geral para a definição da intensidade das armas prevista por Contador (2008a) e que norteia este modelo híbrido, seguiu o Quadro [32].

Quadro [32]– Recomendação sobre a intensidade das armas

Armas da Competição	Intensidade das armas	
	Para campo da competição	Para campo coadjuvante
Relevantes	5	3
Semi-Relevantes	3	2
Irrelevantes	1	1
Armas compreendidas	Todas as armas	Todas as armas

Fonte: Contador (2008, p. 401)

Antes de calcular o foco e dispersão de cada campo, foi feita uma análise acurada da relevância das armas, para verificar se a classificação estava isenta de falhas.

Detectou-se que as armas 2, 4, 5, 7, 9, e 46 haviam sido classificadas como irrelevantes para o campo da competição qualidade de serviços e na verdade deveriam ser relevantes. O novo cálculo do foco e dispersão de cada campo está expresso na Tabela [07].

Tabela [07] - Novo Foco e Dispersão para cada campo

CALCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	Intensidade da arma	QUALID. SERV.		Pontuação		DIVERS. SERV.		Pontuação		QUALID. ATEND.		Pontuação		IMAGEM		Pontuação		
		R	I	Foco	Disp	R	I	Foco	Disp	R	I	Foco	Disp	R	I	Foco	Disp	
		LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO																
1	Facilidade de Acesso	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	5	0	1	0	5	0	1	0	5	1	0	5	0	1	0	5	0
3	dimensionamento do número de atendentes	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0
4	Serviços complementares	5	0	1	0	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	1	0	5	0
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0
7	SAC e CRM	5	0	1	0	5	0	0	0	0	1	0	5	0	1	0	5	0
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	3	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0
10	Engenharia e Tecnologia	5	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	5
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
13	Mapeamento do fluxo de produção	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0
14	Padronização do trabalho	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	0	1	0	5
15	Higiene e segurança do trabalho	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0
16	Layout ou arranjo físico da produção	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	3	0
19	Terceirização da produção de bens e de serviços	5	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	5
20	Sistema de planejamento e controle da produção	5	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	5
21	Controle e melhoria da qualidade	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0
22	Rapidez da produção	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0
23	Manual de instrução e procedimento	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3
27	Rastreabilidade	5	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4	0	1	0	4
29	Certificação dos fornecedores	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	4	1	0	4	0
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligencia competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Definição da capacidade produtiva	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
33	Certificação por institutos	5	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0
36	Marketing de relacionamento	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
37	Marketing institucional	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
38	Endomarketing	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	1	0	5
41	Sistema de informação gerencial e operacional	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
43	Governança corporativa	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0
44	Administração financeira, fiscal e tributária	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	2
45	Disponibilidade de recursos financeiros	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0
46	Recrutamento e seleção de pessoal	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0
47	Capacitação de pessoal	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0
48	Sistema de avaliação de pessoal	4	0	0	0	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0
49	Administração participativa	4	0	0	0	0	0	1	0	4	1	0	4	0	1	0	4	0
50	Política de estabilidade de emprego	5	1	0	5	0	0	1	0	5	1	0	5	0	0	0	0	0
	SOMA	171	17	15	77	37	19	14	70	38	20	15	90	30	17	18	63	55
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	3,420			0,906	0,493			0,737	0,543			0,900	0,400			0,741	0,611

Fonte: a autora

As armas da competição 2 à 7, 9, 19 à 23, 33, 42, 44, 48 e 49 aumentaram sua intensidade, enquanto as armas da competição 1, 8, 11, 13, 16, 17, 29, 35 a 37, 43, 46 e 47 reduziram sua intensidade. O foco nos dois campos da competição qualidade de serviços e qualidade de atendimento foram maximizados e dispersão caiu significativamente.

b) cálculo do foco e da dispersão conjunta dos campos da competição e coadjuvantes

Uma mesma arma pode ser relevante para um campo da competição e irrelevante para outro. A análise de apenas um campo, quando a empresa atua em vários campos, distorce o valor do foco conjunto e gera alto valor de dispersão devido às armas que são irrelevantes para esse campo, mas relevantes para outro campo.

Outro ponto fundamental na definição da estratégia competitiva operacional é admitir que uma arma relevante para um campo da competição é mais importante que uma arma relevante para um campo coadjuvante.

Para evitar essas possíveis distorções, Contador (2008a) sugere que sejam adotados os parâmetros contidos na Tabela [08] para cálculo do foco e dispersão para o conjunto de campos.

Tabela [08] – Recomendação sobre a intensidade de uma mesma arma em decorrência de sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado

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

Fonte: Contador (2008a, p. 403)

O próximo passo do modelo híbrido FGA/CAC foi criar a tabela específica de pesos e relevância para o Laboratório Alfa, conforme expresso na Tabela [09].

Tabela [09] - Relevância da Armas da Competição do Laboratório Alfa

	LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO	Intensidade da arma	QUALIDADE DE SERVIÇO	QUALIDADE ATENDIMENTO	IMAGEM	AR	AI
1	Facilidade de Acesso	3	R	R	R	1	
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	5	R	R	R	1,67	
3	dimensionamento do número de atendentes	5	R	R	R	1,67	
4	Serviços complementares	5	R	R	R	1,67	
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	5	R	R	R	1,67	
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	5	R	R	S	1,67	
7	SAC e CRM	5	R	R	R	1,67	
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	3	I	R	R	1	
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	5	R	R	R	1,67	
10	Engenharia e Tecnologia	5	R	S	I	1,67	
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	1	I	I	S	1	
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	I	I	S	1	
13	Mapeamento do fluxo de produção	2	S	I	S	0	0
14	Padronização do trabalho	5	R	R	I	1,67	
15	Higiene e segurança do trabalho	5	R	R	S	1,67	
16	Layout ou arranjo físico da produção	2	S	I	I	0	0
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	2	S	I	I	0	0
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	3	S	I	R	1	
19	Terceirização da produção de bens e de serviços	5	R	S	I	1,67	
20	Sistema de planejamento e controle da produção	5	R	S	I	1,67	
21	Controle e melhoria da qualidade	5	R	R	S	1,67	
22	Rapidez da produção	5	R	R	S	1,67	
23	Manual de instrução e procedimento	3	S	S	I	1	
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	3	S	S	I	1	
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	3	S	S	I	1	
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	3	S	S	I	1	
27	Rastreabilidade	5	R	R	R	1,67	
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	4	R	I	I	1,33	
29	Certificação dos fornecedores	4	R	I	R	1,33	
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligencia competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	3	S	S	S	1	
31	Definição da capacidade produtiva	1	I	I	I		1
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	1	I	I	I		1
33	Certificação por institutos	5	R	S	R	1,67	
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	S	S	S	1	
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	2	I	I	R	0	0
36	Marketing de relacionamento	2	I	S	R	0	0
37	Marketing institucional	2	I	S	R	0	0
38	Endomarketing	3	S	S	S	1	
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	1	I	I	R		
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	5	R	R	R	1,67	
41	Sistema de informação gerencial e operacional	3	S	S	R	1	
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	2	I	I	R	0	0
43	Governança corporativa	2	I	I	R	0	0
44	Administração financeira, fiscal e tributária	2	I	I	S	0	0
45	Disponibilidade de recursos financeiros	3	S	S	R	1	
46	Recrutamento e seleção de pessoal	3	I	R	R	1	
47	Capacitação de pessoal	3	I	R	R	1	
48	Sistema de avaliação de pessoal	4	S	R	S	1,33	
49	Administração participativa	4	S	R	R	1,33	
50	Política de estabilidade de emprego	5	R	R	S	1,67	

Fonte: a autora

Uma vez definidos os pesos das armas relevante e irrelevantes, foi possível calcular o foco e a dispersão para o conjunto de campos escolhidos pelo Laboratório Alfa, conforme ilustrado na Tabela [10].

Tabela [10] - Cálculo do Foco Conjunto e da Dispersão Conjunta do Laboratório Alfa

	CAMPOS QUALIDADE DE SERVIÇOS+QUALIDADE DE ATENDIMENTO + IMAGEM	Intensidade da arma			Pontuação	
		arma	AR	AI	Foco	Disp
	LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO					
1	Facilidade de Acesso	3	1	0	3	0
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	5	1,67	0	8,35	0
3	dimensionamento do número de atendentes	5	1,67	0	8,35	0
4	Serviços complementares	5	1,67	0	8,35	0
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	5	1,67	0	8,35	0
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	5	1,67	0	8,35	0
7	SAC e CRM	5	1,67	0	8,35	0
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	3	1	0	3	0
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	5	1,67	0	8,35	0
10	Engenharia e Tecnologia	5	1,67	0	8,35	0
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	1	1	0	1	0
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	1	1	0	1	0
13	Mapeamento do fluxo de produção	2	0	0	0	0
14	Padronização do trabalho	5	1,67	0	8,35	0
15	Higiene e segurança do trabalho	5	1,67	0	8,35	0
16	Layout ou arranjo físico da produção	2	0	0	0	0
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	2	0	0	0	0
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	3	1	0	3	0
19	Tercerização da produção de bens e de serviços	5	1,67	0	8,35	0
20	Sistema de planejamento e controle da produção	5	1,67	0	8,35	0
21	Controle e melhoria da qualidade	5	1,67	0	8,35	0
22	Rapidez da produção	5	1,67	0	8,35	0
23	Manual de instrução e procedimento	3	1	0	3	0
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	3	1	0	3	0
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	3	1	0	3	0
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	3	1	0	3	0
27	Rastreabilidade	5	1,67	0	8,35	0
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	4	1,33	0	5,32	0
29	Certificação dos fornecedores	4	1,33	0	5,32	0
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligencia competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	3	1	0	3	0
31	Definição da capacidade produtiva	1	0	1	0	1
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	1	0	1	0	1
33	Certificação por institutos	5	1,67	0	8,35	0
34	Dominio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	1	0	3	0
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	2	0	0	0	0
36	Marketing de relacionamento	2	0	0	0	0
37	Marketing institucional	2	0	0	0	0
38	Endomarketing	3	1	0	3	0
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	1	0	0	0	0
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	5	1,67	0	8,35	0
41	Sistema de informação gerencial e operacional	3	1	0	3	0
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	2	0	0	0	0
43	Governança corporativa	2	0	0	0	0
44	Administração financeira, fiscal e tributária	2	0	0	0	0
45	Disponibilidade de recursos financeiros	3	1	0	3	0
46	Recrutamento e seleção de pessoal	3	1	0	3	0
47	Capacitação de pessoal	3	1	0	3	0
48	Sistema de avaliação de pessoal	4	1,33	0	5,32	0
49	Administração participativa	4	1,33	0	5,32	0
50	Política de estabilidade de emprego	5	1,67	0	8,35	0
	SOMA	171	51	2	216	2
	INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO	3,42			0,839	0,200

Fonte: a autora

O foco conjunto (0,839) ficou bem próximo aos focos individuais (0,906; 0,900; 0,741), esta pequena diferença está dentro da média dos 3 campos, o que demonstra que não houve discrepâncias, conforme análise da Tabela [06] e da Tabela [09].

A dispersão conjunta ficou menor que a dispersão individual, o que era esperado, uma vez que a dispersão calculada para um único campo geralmente é maior que a dispersão conjunta, porque algumas armas irrelevantes para o campo são consideradas relevantes para o conjunto de campos, conforme Contador (2008, p. 524).

Com a definição dos novos focos e dispersão para cada campo foi possível elaborar o Mapa Estratégico Final para o Laboratório Alfa, conforme expresso no Quadro [33].

~

Quadro [33] – Mapa Estratégico do Laboratório ALFA – Versão 3 - Final

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	preço	qualidade dos serviços	diversidade de serviços	acesso ao atendimento	qualidade de atendimento	imagem	Poderio Competitivo
da empresa (visão dos dirigentes)		4o.	2o.		1o.	3o.	
valorizados pelos clientes		2o.	4o.	1o.	3o.	2o.	
dos concorrentes (visão dos dirigentes)		4o.	1o.		2o.	3o.	
IDENTIFICADOS							
Nos Objetivos Permanentes		X	X		X	X	
Nas Análises de Ameaças e Oportunidades		X	X	X	X	X	
VARIÁVEIS							
Foco		0,694	0,611		0,670	0,706	
Dispersão		0,587	0,529		0,587	0,522	
Aproveitamento		0,107	0,082		0,083	0,184	
Posto do Foco		2	4		3	1	
Poderio Competitivo nos campos atuais		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Poderio Competitivo máximo		0,694	0,611		0,670	0,706	0,670
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo							1
DECISÃO ESTRATÉGICA							
Campos Escolhidos		1o.	4o.		2o.	3o.	
APÓS A DECISÃO ESTRATÉGICA							
Foco		0,906			0,900	0,741	0,849
Dispersão		0,493			0,400	0,611	
Aproveitamento		0,413			0,500	0,130	

Fonte: a autora

A análise do Mapa Estratégico final evidenciou significativa melhora dos focos e redução das dispersões, os gestores do Laboratório Alfa demonstraram satisfação com a nova estratégia competitiva de negócio e acreditam na assertividade da escolha e priorização dos campos de competição e do coadjuvante.

Competir em qualidade de serviço e qualidade do atendimento é oferecer ou almejar oferecer serviços e atendimento superiores aos da concorrência e que possam impactar positivamente na imagem de empresa confiável, motivo primordial de escolha do consumidor por um laboratório de análises clínica, gerando maiores condições de indicação da empresa pelos formadores de opinião, principalmente a classe médica.

Com relação estratégia competitiva operacional, a nova formulação demonstrou valores reduzidos de dispersão de esforços o que deve implicar no aumento de competitividade com investimentos menores.

A nova estratégia competitiva de negócio do Laboratório Alfa foi validada pelos gestores da empresa e informada ao MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, ciclo 2015, realizado pelo SEBRAE, pelo Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A Figura [42] e a Figura [43] reúnem as páginas 8 e 9 do Relatório de Autoavaliação, onde os gestores do Laboratório Alfa fazem referência a utilização do modelo híbrido FGA/CAC (ver setas).

Figura [42] – Relatório de Autoavaliação MPE Brasil – Página 8 - Estratégias

8.

AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?

As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

<input type="radio"/>	a.	As estratégias não estão definidas.
<input type="radio"/>	b.	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
<input type="radio"/>	c.	As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
<input checked="" type="radio"/>	d.	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

RESPOSTA ESCRITA

Nossa estratégia utiliza a ferramenta CAC- Campos de Armas da Competição, faz parte de um trabalho de mestrado de nossa consultora do SEBRAE Tania Macriani. Ferramenta esta que definiu o campo em que o laboratório pode melhor competir (Qualidade e Atendimento) e suas respectivas armas. Esta definições envolvem a direção, colaboradores e os concorrentes.

COMENTÁRIO

Estratégias são caminhos escolhidos pela empresa para cumprir a sua Missão, alcançar a Visão estabelecida pelos dirigentes e assegurar a sua competitividade e continuidade no longo prazo. Quando definidas formalmente de maneira planejada e disciplinada, segundo um método estabelecido, e considerando informações internas e externas à empresa divulgadas para todos os colaboradores, elas possibilitam o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade no longo prazo. Nessas condições, a definição das estratégias e seus respectivos objetivos configuram um ponto forte para a empresa.

(PROTOCOLADO 19691231275049 às 23/07/2015 11:37)

Fonte: MPE Brasil – FNQ – SEBRAE

Figura [43] – Relatório de Autoavaliação MPE Brasil – Página 9 - Indicadores

9.

OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

<input type="radio"/>	a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
<input type="radio"/>	b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
<input type="radio"/>	c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
<input checked="" type="radio"/>	d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

RESPOSTA ESCRITA

Nossos indicadores e metas fazem parte das ferramentas CAC - Campos de Armas de competição juntamente com as ferramentas do programa do Sebrae FGA- Ferramentas de Gestão Avançada. (Financeiros, Produtividade, Demográficos, Pessoas)

COMENTÁRIO

Os indicadores e seus resultados permitem avaliar a implementação e o alcance das estratégias; e as metas estabelecidas para esses indicadores permitem avaliar o desempenho do negócio da empresa. O estabelecimento de indicadores e suas metas para as principais estratégias configura um ponto forte da empresa, e sua disseminação para os colaboradores contribui para a implementação correta das estratégias, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa. O envolvimento dos colaboradores com os indicadores e metas das principais estratégias gera um clima de confiança e satisfação na empresa.

(PROCOLO 19691231275049 às 23/07/2015 11:37)

Fonte: MPE Brasil – FNQ – SEBRAE

[5.1.3.2] Etapa 2 – Implantação da Estratégia

Embora não faça parte do problema de pesquisa propor alterações ou aperfeiçoamentos na etapa de implantação e aprendizagem da estratégia, será demonstrado como o modelo híbrido FGA/CAC mantém a sinergia com a fase de implementação e controle e atende aos pilares 3, 4, 5 e 9 da solução FGA, conforme expresso em [3.3.4.3].

A solução FGA prevê uma integração entre a formulação e implantação da estratégia adotando um modelo de gestão baseado em indicadores e metas e mantendo um acompanhamento sistemático da execução das ações e um balanço periódico dos resultados. Conforme mencionado nos itens [3.3.1.3], [3.3.4.2.3] e [3.3.4.3].

Após a decisão da estratégia competitiva de negócio (com a escolha dos campos da competição) e da definição da estratégia competitiva operacional (com a definição das armas da competição), esta pesquisadora deu prosseguimento à aplicação do modelo híbrido FGA/CAC, agendando duas novas reuniões com os gestores do Laboratório Alfa para:

- a) definir as ações para aumentar a intensidade das armas relevantes para a competição;
- b) definir os objetivos estratégicos oriundos da estratégia competitiva de negócio;
- c) definir ações complementares para conquistar os objetivos estratégicos, checando e eliminando eventuais repetições entre as ações derivadas dos objetivos estratégicos e da estratégia operacional;
- d) a elaboração do painel de resultados selecionando os principais indicadores e balanceando-os nas quatro perspectivas propostas pelo constructo de Kaplan e Norton, visando o acompanhamento previsto na Fase 3 da solução FGA;

Como a solução FGA prevê o uso do BSC nessa etapa, tanto as ações oriundas da estratégia operacional quanto as ações complementares, derivadas dos objetivos estratégicos foram elencadas levando em consideração:

- a distribuição das ações entre as áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e operações);
- a definição de indicadores e metas para estas ações;

Destaca-se aqui uma contribuição do modelo híbrido FGA/CAC ao modelo de Campos e Armas da Competição. Conforme já referenciado no item [3.3.4.3], o modelo CAC não prevê a definição de expectativas de crescimento e retorno e nem a adoção de um modelo de gestão e acompanhamento baseado em indicadores e metas, o que foi demonstrado ser do interesse dos pequenos empresários, segundo pesquisa Sebrae referenciada no item [3.2].

a) Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes para a competição

Para definir as ações derivadas da estratégia competitiva operacional, esta pesquisadora se reuniu com os gestores do Laboratório Alfa e sugeriu que os mesmos apresentassem a estratégia competitiva de negócio às lideranças e aos colaboradores-chave e os convidassem para a definição das ações necessárias para sua implantação. A adoção de um modelo participativo é sugerido por Contador (2008a) e foi adotado pelo modelo híbrido FGA/CAC.

A próxima tarefa foi repassar a lista de armas relevantes para a competição (intensidade 5 e intensidade 4), expressas na Tabela [08] e Tabela [09]. Foi realizada uma comparação da intensidade inicial apontada na Tabela [05]. Desta análise foi possível identificar em quais armas seria necessária a adoção de ação para aumentar sua intensidade. Decidiu-se unificar as armas 21 e 27 (excluindo a 27), as armas 28 e 29 (excluindo-se a 29) e as armas 48 e 50 (excluindo-se a 48) por demandarem ações similares.

O Quadro [34] reúne o conjunto de ações definidas para compor a estratégia operacional do Laboratório e contribuir para a implantação da estratégia competitiva do negócio.

Quadro [34] – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes		
Arma - 2		Aumento da Intensidade
Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento		De: 4 Para: 5
Ações	Concluir a mudança para as novas instalações do Laboratório Alfa que contempla infraestrutura planejada em área de 780 metros quadrados, recepção mais ampla e que permite maior mobilidade de atendimento das recepcionistas, novas salas para coletas adulto e infantil, acessibilidade plena, decoração suave, com cores e jardinagem que ampliam a sensação de bem estar. Separação da área administrativa, técnica e de atendimento ao cliente. Aumento das vagas de estacionamento.	
Metas	Agosto - Setembro 2015	
Indicadores	Percentual de Cumprimento do cronograma	
Área Funcional	Operações	
Resultados esperados	Melhoria na qualidade de atendimento, maior satisfação do cliente, aumento no número de atendimentos, maior satisfação dos colaboradores.	
Arma – 3		Aumento da Intensidade
Dimensionamento do número de atendentes		De: 4 Para: 5
Ações	Mapear as necessidades de adequação de profissionais por área, priorizando o atendimento da recepção e coleta. Verificar horários de pico e estudar teoria das filas. Estudar remanejamentos. Verificar necessidade dos pontos de atendimento avançados em policlínicas. Intregar o painel eletrônico no Pleres.	
Metas	Redução do tempo de espera em 25%	
Indicadores	índice de redução do TAT – Tempo de Atendimento Total	
Área Funcional	Operações e Recursos Humanos	
Resultados esperados	Diminuição do tempo de espera (TAT – Tempo Total de Atendimento) Otimização do pessoal por área de atendimento. Qualidade no processo Aumento do número de atendimentos	

Arma – 4		Aumento da Intensidade	
Serviços Complementares		De: 3	Para: 5
Ações	Monitorar periodicamente a satisfação com os serviços complementares atualmente oferecidos (dejejum, lanchonete, manobrista, assistência social, suporte ao médico, itens de entretenimento durante a espera) e verificar quais serviços os clientes gostariam que fossem introduzidos por tipo de cliente (paciente e médico)		
Metas	Monitorar semestralmente a qualidade dos serviços complementares		
Indicadores	Índice de satisfação com serviços complementares		
Área Funcional	Marketing		
Resultados esperados	Melhoria contínua da qualidade dos serviços complementares, Satisfação e Fidelização dos clientes (pacientes e médicos), Reforço da imagem		
Arma – 5		Aumento da Intensidade	
Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão de ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário		De: 3	Para: 5
Ações	Criar programa específico de capacitação em atendimento, englobando: programa de reciclagem nos POPs do Laboratório (procedimentos operacionais padrão), palestras em qualidade máxima no atendimento, inteligência emocional, humanização nas relações, repasse de normas de atendimento prioritário e sigilo em relação aos problemas de saúde e resultados dos exames, instruções para registro de preferências manifestadas pelos clientes durante o atendimento.		
Metas	Capacitar 100% dos colaboradores envolvidos no atendimento		
Indicadores	Índice de capacitação dos atendentes		
Área Funcional	Recursos Humanos		
Resultados esperados	Aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos, Reforço da imagem do Laboratório, Qualidade no processo		
Arma – 6		Aumento da Intensidade	
Capacidade de resolver incidentes críticos		De: 3	Para: 5
Ações	Mapear os principais ou prováveis incidentes críticos durante o atendimento na recepção e coleta e listar as alternativas possíveis de solução. Definir com as lideranças destes setores a forma de apoio administrativo e técnico. Capacitar colaboradores-chave na intermediação da relação paciente/convênio.		
Metas	Definir percentual de incidentes críticos mensais ou por quantidade de atendimentos realizados – até novembro 2015		
Indicadores	Numero de incidentes críticos ocorridos e solucionados		
Área Funcional	Operações		
Resultados esperados	Qualidade no processo		
Arma – 7		Aumento da Intensidade	
SAC e CRM		De: 3	Para: 5
Ações	Aperfeiçoar o SAC e o CRM do Laboratório revendo as plataformas de apoio (hardware e software) e os recursos humanos envolvidos. Atualizar periodicamente os colaboradores no código de defesa do consumidor. Capacitar os colaboradores para subsidiar a alimentação contínua do CRM de forma a registrar as exigências, preferências e necessidades dos clientes.. Disseminar o conhecimento obtido com o perfil dos clientes a todos os colaboradores. Divulgar o SAC em todos os canais de comunicação com o cliente. Definir tempo ideal de resposta do SAC por tipo de solicitação realizada. Manter o CRM atualizado os dados dos médicos solicitantes		
Metas	Responder 100% das solicitações realizadas ao SAC em até 24 hrs. Atualizar o CRM até o primeiro trimestre 2016		

Indicadores	Tempo de resposta das solicitações feitas ao SAC Índice de atualização do CRM	
Área Funcional	Marketing	
Resultados esperados	Personalização no atendimento; Satisfação e Fidelização dos clientes (pacientes e médicos); Reforço da imagem do Laboratório	
Arma – 9		Aumento da Intensidade
Monitoramento da Satisfação do Cliente		De: 5 Para: 5
Ações	Realizar periodicamente pesquisa de satisfação do cliente (pacientes – trimestral; médicos - semestral), com aspectos como: Tangibilidade (qualidade e aparência física do ambiente); Consistência (padrão de qualidade); Competência; Velocidade; Ambiente e atmosfera de atendimento; Flexibilidade e Confiabilidade	
Metas	Conquistar e manter índice de satisfação de clientes de 98%	
Indicadores	Índice de satisfação de clientes	
Área Funcional	Marketing	
Resultados esperados	Reforçar a imagem do Laboratório	
Arma – 10		Aumento da Intensidade
Engenharia e Tecnologia		De: 3 Para: 5
Ações	Definir investimentos necessários para manter a adequação e aumentar a produtividade dos processos e atualização tecnológica nas etapas pré-analítica (coleta), analítica (processamento do exames) e pós-analítica (liberação dos resultados). Avaliar tecnologia da informação disponível para integração dos diversos setores do Laboratório. Melhorar tecnologia para atendimento eletrônico/online ao cliente (agendamento, entrega de resultados, sac)	
Metas	Definir meta de investimento anual para os próximos 3 anos – até dezembro 2015 Aumentar a produtividade por colaborador em 20%	
Indicadores	Índice de produtividade por processo e por colaborador Faturamento por colaborador	
Área Funcional	Operações e Finanças	
Resultados esperados	Qualidade no processo; Melhoria na produtividade e Melhoria na rentabilidade; Aumento de atendimentos e de faturamento	
Arma – 14		Aumento da Intensidade
Padronização do trabalho		De: 5 Para: 5
Ações	Listar as medidas necessárias para que a padronização dos principais processos seja definida a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes e das exigências legais. Adotar medidas para maior e melhor controle dos procedimentos.	
Metas	Atender em 100% os procedimentos padronizados pelo PAC e as normas da ANVISA. Implementar as oportunidades de melhorias detectadas nas pesquisas de satisfação com clientes, nos atendimentos realizados pelo SAC	
Indicadores	Número de reclamações formais Número de sugestões de clientes que foram implementadas Número de não conformidades	
Área Funcional	Operações	
Resultados esperados	Qualidade no processo	
Nota	Independente da intensidade estar no nível 5, esta ação é essencial para os campos da competição escolhidos	
Arma – 19		Aumento da Intensidade
Terceirização da produção de bens e serviços		De: 2 Para: 5
Ações	Ampliar a parceria com a LCA (fábrica de exames) para realização da fase analítica e dos exames de alta complexidade para dar suporte ao crescimento do número de	

	atendimentos dia e negociar melhores custos dos exames.	
Metas	Dobrar a capacidade de realização de exames em 6 meses Reduzir em 15% os custos pelo ganho de escala	
Indicadores	Quantidade de exames analisados realizados/mês Percentual de redução de custos	
Área Funcional	Operações e Finanças	
Resultados esperados	Ampliação da capacidade atendimento; Melhoria na margem de lucro com a redução de custos	
Arma – 20		Aumento da Intensidade
Sistema de planejamento e controle de produção		De: 3 Para: 5
Ações	Realizar reuniões diárias operacionais após atendimento para verificar ocorrências e adotar medidas corretivas para o dia seguinte. Programar realização dos exames de urgência. Avaliar semanalmente os estoques de insumos diretos e indiretos. Definir periodicidade de manutenção preventiva de equipamentos. Criar medidas para dar suporte ao aumento de atendimentos internos e nos postos avançados. Adotar medidas para diminuição de desperdício de insumos	
Metas	Zerar paralização de equipamentos Zerar desperdício de insumos	
Indicadores	Taxa de paralização de equipamentos Índice de desperdício de insumos	
Área Funcional	Operações, Finanças e RH	
Resultados esperados	Reforço da imagem da empresa – confiabilidade; Aumento da capacidade de atendimento; Melhoria na margem de lucro com a redução de gastos	
Arma – 21		Aumento da Intensidade
Controle e melhoria da qualidade, rastreabilidade interna e externa		De: 4 Para: 5
Ações	Aperfeiçoar continuamente o controle de não conformidades. Manter reuniões mensais para avaliação crítica. Realizar auditorias internas trimestralmente. Mapear as ocorrências de recoletas de exame e adotar procedimentos para evita-las.	
Metas	Manter taxa de não conformidade abaixo de 2% Manter índice de recoleta dentro dos parâmetros aceitos pela SBPC (sociedade Brasileira de Patologia Clínica)	
Indicadores	Número de não conformidades mensal Número de recoletas	
Área Funcional	Operações	
Resultados esperados	Qualidade no processo; Reforço na imagem	
Arma – 22		Aumento da Intensidade
Rapidez da Produção		De: 3 Para: 5
Ações	Estudar tempos de realização de procedimentos por tipo exames, priorizando os mais demandados. Avaliar melhorias na logística de expedição e recebimento dos exames para o LCA. Estudar tempos de análise e liberação de resultados por exames mais demandados. Avaliar tempo de alimentação do site com os resultados	
Metas	Aumentar a produtividade em 35% Liberar 100% dos resultados nos prazos estabelecidos	
Indicadores	Índice de produtividade Percentual de exames entregues no prazo	
Área Funcional	Operações	
Resultados esperados	Ampliação na capacidade de atendimento; Reforço na imagem	

Arma – 28		Aumento da Intensidade	
Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias e certificação de fornecedores		De: 3	Para: 4
Ações	Avaliar periodicamente a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores, checar certificações. Desenvolver fornecedores alternativos para os itens estratégicos		
Metas	Realizar avaliações semestrais		
Indicadores	Índice Não conformidades por fornecedor Número de avaliações realizadas semestralmente		
Área Funcional	Operações		
Resultados esperados	Qualidade no processo		
Arma – 40		Aumento da Intensidade	
Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio		De: 3	Para: 5
Ações	Ampliar a comunicação com os clientes por meios online (chat, whatsapp, sms). Desenvolver aplicativo específico para clientes (pacientes) e para a comunidade médica com acesso a informações de exames, procedimentos, agendamentos e resultados		
Metas	Confirmar 100% dos agendamentos e liberação de resultados por sms ou whatsapp. Lançar aplicativos até março 2016		
Indicadores	Número de contatos online por atendimentos realizados		
Área Funcional	Marketing		
Resultados esperados	Satisfação e Fidelização dos clientes (pacientes e médicos)		
Arma – 49		Aumento da Intensidade	
Administração participativa		De: 2	Para: 4
Ações	Criação de cronograma de reuniões técnicas, de gestão e avaliação de resultados, contemplando: reuniões entre lideranças dos setores, reuniões de diretoria, reuniões com todos os colaboradores para o compartilhamento das principais informações, segundo preceitos da FNQ. Disponibilização de quadros de “Gestão à Vista” com principais indicadores por área da empresa. Implantar plano de incentivo e premiação para apresentação de ideias que possam se converter em inovação ou melhoria do processo, atendimento ou qualidade do Laboratório. Promover continuamente a satisfação com o ambiente de trabalho		
Metas	1 reunião semanal de liderança 1 reunião mensal de diretoria 1 reunião semestral com todos os colaboradores Lançar plano de incentivo até novembro 2015 Realizar pesquisa de clima organizacional semestralmente		
Indicadores	Número de sugestões implantadas Índice de satisfação dos colaboradores		
Área Funcional	Recursos Humanos		
Resultados esperados	Melhoria na qualidade de atendimento e serviços; Melhoria no clima organizacional; Reforço das lideranças		
Arma – 50		Aumento da Intensidade	
Política de estabilidade de emprego		De: 1	Para: 5
Ações	Mapear necessidades de capacitação e levantar opções de cursos e treinamentos. Desenvolver programa de retenção de talentos englobando: plano de incentivo, incentivo à inovação, política salarial, modelo de benefícios progressivos, programa de integração. Revisar dos sistemas de avaliação de desempenho e manual de integração. Revisar plano de carreiras.		

Metas	Obter indicadores decrescentes de rotatividade de pessoal e absenteísmo nos próximos 3 anos; Obter indicadores crescentes de satisfação dos colaboradores e horas de treinamento nos próximos 3 anos;
Indicadores	Índice de absenteísmo Taxa de rotatividade por setor e geral Horas de treinamento ofertadas Índice de satisfação dos colaboradores
Área Funcional	Recursos Humanos
Resultados esperados	Melhoria no clima organizacional e na motivação; Melhoria nos serviços e no atendimento

Fonte: a autora

b) Objetivos Estratégicos:

Definir objetivos estratégicos atende ao pilar 3 do FGA, item [3.2]. Pelo modelo híbrido FGA/CAC, os objetivos estratégicos passam a derivar da estratégia competitiva de negócio e podem representar expectativas de crescimento e retorno ou outros anseios de natureza qualitativa.

A assessoria de inteligência competitiva do Laboratório Alfa, ao adotar como campos da competição qualidade de serviço, qualidade de atendimento e, como campo coadjuvante, imagem, decidiram adotar os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) Ampliar a capacidade de atendimentos/dia em 33% em 2016;
- 2) Aumentar o faturamento em 15% ao ano;
- 3) Reverter a queda da margem de lucro, alcançando índice de 15% em 2016;
- 4) Reforçar a imagem de empresa socialmente responsável.

c) Ações para complementares para os objetivos estratégicos

Antes de descrever as ações complementares para o alcance dos objetivos estratégicos 1, 2 e 3 escolhidos pelos gestores do Laboratório Alfa, foram identificadas na lista de ações de cada arma do Quadro [34] aquelas que oferecem contribuição direta aos mesmos. O Quadro [35] demonstra a conciliação feita. As ações relativas ao objetivo estratégico 4 são específicas e visam melhorar a pontuação da empresa na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Quadro [35] – Conciliação das armas com os objetivos estratégicos

Contribuições	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Arma 2	X		
Arma 3	X		
Arma 5	X	X	
Arma 7		X	
Arma 9	X	X	
Arma 10	X		X
Arma 19	X		X
Arma 20	X		X
Arma 22	X		

Fonte: a autora

Como não faz parte do problema de pesquisa a fase de implantação da estratégia, não serão descritas todas as ações complementares para conquista dos objetivos estratégicos, no Quadro [36], Quadro [37], Quadro [38] e Quadro [39] foram selecionados exemplos das ações desenvolvidas com os gestores do Laboratório Alfa, para demonstrar a aplicabilidade do modelo híbrido FGA/CAC. Foram adotados os procedimentos previstos pela solução FGA, apresentados no item [3.3.1.3], ilustrados na Figura [33].

Quadro [36] – Ações complementares para o objetivo estratégico 1

Objetivo 1: Ampliar a capacidade de atendimentos em 33% em 2016			
Ações x Áreas Funcionais			
Marketing	Operações	RH	Finanças
Levantar policlínicas para instalação de postos de coleta avançados	Determinar layout, infraestrutura, fluxo de atendimento das policlínicas	Definir contratações necessárias e promover escala de pessoal	Controlar faturamento e despesas por policlínica
Indicadores			
Número de policlínicas parceiras	Produtividade por policlínica	Atendentes por policlínica	Receita por policlínicas

Fonte: a autora

Quadro [37] – Ações complementares para o objetivo estratégico 2

Objetivo 2: Ampliar o faturamento em 15% ao ano			
Ações x Áreas Funcionais			
Marketing	Operações	RH	Finanças
Desenvolver clientes empresariais		Contratar representantes comerciais	Desenvolver política de preços para contratos empresariais
Ser monitor da saúde do cliente lembrando a realização de exames periódicos	Implantar sistema de mapeamento de periodicidade de realização de exames de rotina por pacientes		
Melhorar a divulgação considerando os diferentes grupos de clientes			
			Renegociar contratos com convênios e reduzir pela metade o número de glosas
Indicadores			
- Número de novos clientes - % de novos atendimentos			- faturamento por operadora - % de glosas recuperadas

Fonte: a autora

Quadro [38] – Ações complementares para o objetivo estratégico 3

Reverter a queda da margem de lucro, alcançando índice de 15% em 2016			
Ações x Áreas Funcionais			
Marketing	Operações	RH	Finanças
Mapear médicos de especialidades que geram maior lucro para ampliar indicação de pacientes	Reduzir a emissão de laudos impressos com a ampliação dos serviços via WEB	Criar banco de horas evitando o pagamento de horas extras	Levantar oportunidades de redução de despesas fixas e variáveis
Indicadores			
% rentabilidade por especialidade	% de utilização de serviços web	% da hora extra na folha de pagamento	% de redução de custos

Fonte: a autora

Quadro [39] – Ações específicas para o objetivo estratégico 4

Reforçar a imagem de empresa socialmente responsável			
Ações x Áreas Funcionais			
Marketing	Operações	RH	Finanças
Criar ações de responsabilidade social envolvendo clientes, fornecedores, prefeitura e ONGs	Adotar procedimentos formais para mapear impactos ambientais dos insumos e forma de prestação de serviço	Desenvolver procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores e sua qualidade de vida	Definir verba para as ações de responsabilidade social
Indicadores			
Número de pessoas beneficiadas	A definir	Procedimentos desenvolvidos	% de faturamento investido em RSE

Fonte: a autora

d) Painel de resultados com principais indicadores por perspectiva

A definição do painel de resultados compreendeu a última atividade da aplicação do modelo híbrido FGA/CAC.

Os gestores do Laboratório Alfa selecionaram os principais indicadores para realizar o acompanhamento sistemático da execução das ações e para garantir o balanço periódico para avaliação dos resultados.

Ficou comprovado que modelo híbrido FGA/CAC garante o atendimento dos pilares 3, 4, 5, 9 da solução FGA, item [3.2.2], [3.3.4.2.3] e não interfere na realização das Fases 3 e 4 do formato original do programa do Sebrae.

Os gestores do Laboratório manifestaram a satisfação com a elaboração das ações e com a racionalidade conquistada no processo de formulação da estratégia e a integração com a etapa de implantação e controle.

O Quadro [40] ilustra o painel de resultados que será gerenciado pelos diretores do Laboratório Alfa e deverá seguir o formato recomendado pela solução FGA.

Quadro [40] – Painel de Resultados

Perspectiva Financeira									
Item	Indicador	Periodicidade	Jan		Dez		Acumulado	
			Prev	Real	...	Prev	Real	Prev	Real
1	Faturamento por Competencia								
2	Redução de Custos								
3	Margem de lucro								
4	Receita por policlinicas								
5	Redução de Glosas								
Perspectiva Clientes									
Item	Indicador	Periodicidade	Jan		Dez		Acumulado	
			Prev	Real	...	Prev	Real	Prev	Real
1	Satisfação com Serviços Complementares								
2	Tempo de resposta do SAC								
3	Satisfação dos Clientes								
4	Numero de atendimentos								
5	Número de novos clientes								
Perspectiva Processos Internos									
Item	Indicador	Periodicidade	Jan		Dez		Acumulado	
			Prev	Real	...	Prev	Real	Prev	Real
1	Redução do TAT								
2	Produtividade por processo								
3	Reclamações Formais								
4	Não Conformidades								
5	Recoletas								
Perspectiva Aprendizado e Conhecimento									
Item	Indicador	Periodicidade	Jan		Dez		Acumulado	
			Prev	Real	...	Prev	Real	Prev	Real
1	Capacitação de Atendentes								
2	Sugestões de Clientes Implementadas								
3	Satisfação dos Colaboradores								
4	Horas de Capacitação por Colaborador								
5	Sugestões de Colaboradores Implantadas								

Fonte: a autora

[5.2] Avaliação do Modelo Híbrido FGA/CAC pelos gestores do Laboratório Alfa

Esta seção cumpre o último objetivo específico deste estudo e responde seu problema de pesquisa:

- Problema de pesquisa: O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) pode contribuir para o aperfeiçoamento e operacionalização da solução Ferramentas de Gestão Avançada do Sebrae (FGA), facilitando sua aplicação e conferindo clareza à estratégia competitiva adotada por empresas de pequeno porte?
- Objetivo específico 5: Avaliar se o modelo híbrido FGA/CAC evidenciou-se numa ferramenta facilitadora para a elaboração de estratégia competitiva, colhendo a opinião dos gestores do Laboratório Alfa.

Seguindo os procedimentos metodológicos, item [3.3.1.3], foi aplicado o Questionário NR. 09 (Apêndice 9).

A tabulação dos resultados está expressa na Tabela [11].

Tabela [11] – Avaliação do Modelo híbrido FGA/CAC pelos Gestores do Laboratório Alfa

Frase	O modelo híbrido FGA/CAC	D	TD	I	TC	C
1	Facilita a operacionalização da Etapa de Análise da solução FGA.					3 100%
2	Contribui com uma solução mais comprometida com a definição do negócio da empresa, Passo 1 do FGA, por considerar um elenco maior de características refletidas nos objetivos permanentes, nas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios dos clientes.					3 100%
3	Facilita a análise do macroambiente que envolve o negócio, Passo 2 do FGA, dotando a empresa de maior conhecimento para identificar ameaças, oportunidades e riscos.				1 33 %	2 67%
4	Aperfeiçoa a análise estrutural da indústria, Passo 3 do FGA, ampliando o conhecimento de clientes e fornecedores.					3 100%
5	Simplifica a avaliação do tamanho e crescimento do mercado, Passo 3 do FGA, com a identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes					3 100%
6	Aperfeiçoa a análise do ciclo de vida do setor, Passo 3 do FGA fornecendo recomendações específicas para cada fase de crescimento					3 100%
7	Aperfeiçoa a análise da concorrência, Passo 3 do FGA, uma vez que traduz os resultados dessa análise, além dos fatores chave de sucesso, em termos de campos da competição					3 100%
8	Simplifica a análise da organização, Passo 4 do FGA, substituindo a retomada do diagnóstico MEG pela fixação dos objetivos permanentes, os quais são compatíveis com os fundamentos deste modelo de				1 33	2

	excelência em gestão				%	67%
9	Contribui para identificar as competências organizacionais da empresa, Passo 4 do FGA, através da adoção do conceito de armas da competição que permite identificar de forma minuciosa os recursos da empresa.					3 100%
10	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA com a adoção do conceito de armas da competição as quais evidenciam as vantagens competitivas da empresa.					3 100%
11	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA, com a adoção do conceito de armas da competição simplificando a definição da estratégia competitiva operacional.					3 100%
12	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA que utiliza três estratégias genéricas e Porter apenas para determinar o perfil estratégico da empresa pela possibilidade de combinação de 14 campos da competição na definição da estratégia competitiva do negócio.					3 100%
13	Aperfeiçoa a análise dos pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais da empresa, Passo 4 do FGA, pela determinação da intensidade média das armas da competição associadas a cada uma dessas áreas.					3 100%
14	Facilita e contribui para a análise cruzada da organização versus o ambiente, Passo 5 do FGA, uma vez que a matriz SWOT além de identificar ameaças, oportunidades e riscos é utilizada para eleger campos ou armas da competição que possam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças.					3 100%
15	Facilita a operacionalização da Etapa de Formulação da Estratégia da solução FGA.					3 100%
16	Aperfeiçoa o Passo 6, substituindo a análise da missão e visão da empresa, pela definição dos objetivos permanentes traduzidos em campos da competição que vão ajudar a estabelecer a estratégia competitiva do negócio				2 67 %	1 33%
17	Facilita a formulação da estratégia de negócio, Passos 7 e 8 do FGA, numa sequencia lógica e racional, determinando com clareza a estratégia competitiva através da adoção de 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes.					3 100%
18	Contribui para a decisão da estratégia competitiva de negocio ao agregar variáveis quantitativas e fornecer diversos critérios para auxiliar a decisão, o que tende a aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia adotada					3 100%
19	Aperfeiçoa a Solução FGA ao gerar estratégias competitivas de negócio mais coerentes com as expectativas dos gestores, voltados aos atributos valorizados pelos clientes e orientada para a concorrência.					3 100%
20	Contribui para assertividade da estratégia competitiva operacional, Passo 9 do FGA, através da administração da intensidade, do foco e da dispersão das armas da competição nos campos em que a empresa escolheu para competir.					3 100%
21	Facilita a operacionalização da solução FGA ao alinhar automaticamente a estratégia competitiva operacional com a estratégia de negócio					3 100%
22	Integra as etapas de análise e formulação da estratégia prevista pelo FGA, contribuindo com passos delineados e detalhados.					3 100%
23	Cumprir o objetivo de facilitar a operacionalização do FGA					3

						100%
24	Mantém adequada integração com o BSC e com o Painel de Resultados.					3 100%
25	As alterações propostas geram um processo coerente, com passos perfeitamente integrados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, encaixando-se naturalmente ao modelo FGA original					3 100%

A tabulação revela a aprovação dos gestores do Laboratório Alfa em relação ao modelo híbrido FGA/CAC. Em cada questão estão expressos a quantidade de gestores que responderam com seus respectivos percentuais.

As justificativas apresentadas pelos gestores para os pontos onde não houve total concordância com a contribuição do modelo híbrido estão relacionados a seguir:

- análise de ameaças e oportunidades (questão 3): na opinião dos gestores do Laboratório, a solução FGA original oferecia uma ampla visão de ameaças e oportunidades, mas ficava deslocada e sem ligação direta com a estratégia. A contribuição do modelo híbrido é a tradução em campos da competição para melhor aproveitar uma oportunidade ou evitar uma ameaça.
- definição da missão e visão da empresa (questão 16): Os gestores consideram que os objetivos permanentes contribuem para a identificação de campos da competição, mas não deveriam substituir a declaração da missão e da visão. Consideram complementares e não excludentes. Ressaltam a declaração da missão e visão é esperada por clientes, fornecedores, entidades e demais públicos de interesse.

Os gestores do Laboratório consideram que o modelo híbrido FGA/CAC:

- evidenciou-se um método que confere maior clareza na identificação e seleção das vantagens competitivas da empresa;
- através da composição do mapa estratégico e da utilização de variáveis quantitativas tornou a decisão da estratégia mais clara e objetiva;
- é trabalhoso em alguns passos, mas a racionalidade conquistada justifica o tempo e o esforço dedicado;

Os gestores demonstraram satisfação em saber definir de forma simples e objetiva os campos de competição da empresa, destacaram que ficou mais fácil comunicar a estratégia competitiva aos colaboradores e apontar onde se pretende buscar alto desempenho.

[6] CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões desta pesquisa e suas contribuições, serão apontadas suas limitações e recomendações para novos estudos.

[6.1] Conclusões

Testar a proposição de um modelo híbrido para formulação da estratégia competitiva de pequenas empresas, derivado da solução Ferramenta de Gestão Avançada do Sebrae e do Modelo de Campos e Armas da Competição, objetivo geral desta pesquisa revelou-se num tema desafiador, relevante e complexo.

Desafiador por esperar que este modelo híbrido possa ser considerado uma ferramenta estratégica adequada às especificidades da pequena empresa e que contribua para o aumento de sua competitividade e, conseqüentemente para a redução das taxas de mortalidade precoce destas organizações.

Relevante pela representatividade desses empreendimentos na economia brasileira que respondem por 99% das empresas nacionais. A alta taxa de mortalidade dessas organizações, que oscila entre 24% a 64%, dependendo do tempo de atividade tem gerado um elevado custo social e econômico, além da frustração do sonho de inúmeros empreendedores, o que gera um custo emocional inestimável.

Complexo porque as teorias organizacionais não são consensuais, apresentam conflitos e contrastes na tentativa de explicar como as organizações podem ou devem ser (REED, 1999; 2012). Foram baseadas em grandes organizações e não conseguem refletir as especificidades das pequenas empresas. As novas perspectivas da sociologia econômica buscam contribuir de forma pluralista para o entendimento das relações interorganizacionais e para o funcionamento do mercado, alertando que a empresa não está “atomizada” (Sacomano Neto e Truzzi, 2009). Independente de qualquer consenso, entender a organização, o mercado e as forças que permeiam suas interações deve fazer parte do contexto estratégico.

Relevante, desafiador e complexo, pelo fato da Solução FGA ser amplamente reconhecida pelos resultados gerados desde sua implantação.

O estudo da estratégia carrega consigo a mesma pluralidade e diferentes visões sobre sua conceituação, tipologia e escolas. Nenhuma delas é unanimemente aceita ou sistematicamente rejeitada.

Esta dissertação aborda com maior profundidade a escola da organização industrial (vantagem competitiva de fora para dentro), representada pelo pensamento de Porter e a

escola da visão baseada em recursos (vantagem competitiva de dentro para fora), reconhecidas no meio acadêmico e empresarial como as principais abordagens que formam a Teoria da Competitividade, também aborda o Balanced Score Card (BSC) por constituírem a base teórica da solução FGA, objeto desta pesquisa, que foi concebido pelo Sebrae como uma ferramenta de apoio à formulação estratégica de pequenas empresas.

O modelo de Campos e Armas da Competição tem protagonismo neste estudo, por representar uma alternativa às abordagens do pensamento estratégico recém citadas, por ser um modelo voltado às características das empresas brasileiras, e por apresentar atributos que podem contribuir para a operacionalização e aperfeiçoamento da solução FGA.

Nesta dissertação registram-se os esforços empregados para o desenvolvimento do modelo híbrido FGA /CAC, suas contribuições e limitações.

Na fase inicial desta pesquisa foi feita uma extensa revisão bibliográfica procurando construir uma base conceitual para o debate sobre a adequação de ferramentas estratégicas voltadas às pequenas empresas. Destacam-se principais constatações da revisão da literatura, com relação à elaboração de estratégias por parte das pequenas empresas:

- A falta de estratégia e/ou a estratégia intuitiva são causas importantes da mortalidade precoce de pequenas empresas, justificando-se então a proposição deste modelo híbrido.
- Existe uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas, utilizando-se de conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégia.
- Não há contextualização das metodologias e técnicas de planejamento para as necessidades das pequenas empresas.
- As pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte.
- As especificidades das pequenas empresa e a dificuldade de lidar com o planejamento estratégico levam à uma estratégia intuitiva, pouco formalizada, sem o envolvimento da estrutura organizacional para sua concepção, com a tomada de decisão centralizada e baseada apenas na sensibilidade do dirigente, sem lastro em informações do ambiente, com um alcance muito curto.
- O processo estratégico nas pequenas empresas é ineficiente não só por suas especificidades, mas pela complexidade e grau de formalização do próprio planejamento estratégico.

- As técnicas e modelos tradicionais não têm facilitado a elaboração de estratégias competitivas por parte das empresas de micro e pequeno porte.

Concluiu-se pela necessidade de ferramentas estratégicas voltadas às especificidades da pequena empresa, justificando-se a proposição deste modelo híbrido.

A revisão da bibliografia trouxe outra constatação, Porter marcou o rompimento da era do planejamento estratégico para a era do planejamento para a competitividade. Esta ferramenta é criticada por vários estudiosos que apontam suas falácias e inadequações em procurar prever um futuro perfeito e utópico, baseado em objetivos ditados pela organização. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno.

É possível assim complementar a conclusão anterior sobre a necessidade de uma ferramenta que facilite o processo de formulação de estratégia para pequenas empresas, que seja adequada às suas especificidades e que esteja em sintonia com o planejamento para a competitividade.

Após a revisão da bibliografia, foca-se o cumprimento dos objetivos específicos desta pesquisa. Os objetivos específicos 1, 2 e 3 são tratados no capítulo [3]. O primeiro objetivo apresenta a solução FGA, o segundo demonstra as lacunas do FGA e como o modelo de Campos e Armas da Competição pode contribuir para sua operacionalização e para seu aperfeiçoamento. O terceiro objetivo cria o modelo híbrido FGA/CAC absorvendo as vantagens de ambos. O conjunto desses três objetivos aponta para as seguintes conclusões, que estão apoiadas no referencial teórico, não se revestindo apenas de um caráter empírico:

- A metodologia da solução FGA está “focada na melhoria de performance geral e do resultado das áreas funcionais” das empresas;
- Três principais lacunas do FGA foram identificadas: 1) não é ferramenta para a competitividade. A vantagem competitiva almejada não tem protagonismo; 2) o processo de geração da estratégia não confere clareza sobre a estratégia adotada, são geradas múltiplas estratégias gerais e funcionais; 3) o processo de formulação da estratégia não reúne informações claras de como definí-la, o único procedimento diz respeito ao “uso de criatividade e singularidade”;
- Similaridades entre modelo CAC ao FGA são: 1) adotam as mesmas correntes da Teoria da Competitividade (Porter, RBV, BSC); 2) conciliam várias escolas do pensamento estratégico (Mintezberg); 3) trabalham com os mesmo níveis de estratégia (negócio e operacional);

- Contribuições do Modelo CAC ao FGA: 1) concilia estratégia de dentro para fora, de fora para dentro, deliberada e emergente como é anseio do FGA; 2) integra as fases de análise e formulação automaticamente definindo o posicionamento competitivo da empresa e sugerindo alternativas estratégicas; 3) apresenta passos bem delineados, numa sequencia lógica e racional suprimindo a fragmentação de técnicas reunidas no FGA; 4) posiciona a empresa no mercado; 5) adota a estratégia pela vantagem competitiva através de campos e armas da competição; 6) enfatiza o planejamento para a competitividade; 7) almeja alto desempenho nas atividades (armas) que conferem vantagem competitiva; 8) define claramente a estratégia competitiva baseada em campos da competição valorizados pelos clientes; 9) utiliza o mapa estratégico que reúne elementos essenciais para a tomada de decisão, complementando o uso de criatividade e singularidade.
- Contribuições do FGA ao CAC: Definir objetivos estratégicos traduzidos em expectativas de crescimento (exemplo: faturamento, rentabilidade) ou temas de natureza qualitativa (exemplo: internacionalização), conciliação com a implantação de um sistema de gestão baseado em indicadores e metas, acompanhamento sistemático da execução dos resultados (pilares 3, 4, 5 e 9 do FGA).
- A proposição do modelo híbrido: A revisão bibliográfica utilizada para verificar as similaridades, diferenças e completudes conceituais entre a solução FGA e o modelo CAC, apoiada pela análise de conteúdo entre estes dois constructos resultou no modelo híbrido FGA/CAC, demonstrando que o CAC parece ser suficientemente adequado para apoiar a operacionalização do FGA e seu aperfeiçoamento visando maior objetividade e clareza na formulação da estratégia competitiva. No modelo híbrido, o CAC substitui a solução FGA nas etapas de análise e formulação da estratégia e o FGA gera os objetivos estratégicos que passam a derivar da estratégia e seus respectivos indicadores e metas.

Desenvolvido o modelo híbrido FGA/CAC esta pesquisa dedicou-se ao objetivo específico 4, aplicar o modelo híbrido numa empresa de pequeno porte para testar sua operacionalização.

Para cumpri-lo foi realizado um estudo de caso no Laboratório Alfa, os dados foram coletados através de seis reuniões com os gestores, aplicando-se cada passo do modelo híbrido FGA/CAC, apoiado por um roteiro semi-estruturado para condução das reuniões e por oito questionários. Sobre a aplicação do modelo chega-se às seguintes conclusões:

- O modelo híbrido foi aplicado com sucesso, todos os passos foram seguidos sem nenhuma intercorrência;

- As contribuições esperadas do modelo híbrido para o FGA foram alcançadas:
 - Operacionalização: simplificação e integração das etapas de análise e formulação.
 - Clareza na decisão da estratégia: O Laboratório irá competir em qualidade de serviços e qualidade de atendimento.
 - Atendimento aos pilares 3, 4, 5 e 9 do FGA.
- As contribuições esperadas do modelo híbrido para o CAC foram evidenciadas:
 - Definição de expectativas de crescimento e retorno;
 - Conciliação com o BSC para acompanhamento de indicadores e metas das ações para intensificar a intensidade das armas relevantes para a competição;

Atrelado ao estudo de caso para aplicação do modelo híbrido FGA/CAC, o último objetivo específico desta pesquisa avalia se o modelo híbrido evidenciou-se numa ferramenta facilitadora para a elaboração da estratégia competitiva. Foi aplicado o questionário com 25 perguntas aos gestores do Laboratório, colhendo o parecer detalhado de todos os passos do modelo. Conclui-se, pelas respostas dos dirigentes que o modelo híbrido pode ser considerado uma ferramenta que facilita e torna clara a definição da estratégia e que apoia a operacionalização do FGA e contribui para seu aperfeiçoamento. Os gestores demonstraram satisfação com o processo e com as estratégias geradas;

Com a aplicação do estudo de caso, verificou-se as possíveis contribuições do modelo híbrido FGA/CAC em relação às especificidades da pequena empresa:

- Parece equacionar a especificidade ligada à decisão da estratégia baseada apenas na experiência e julgamento do dirigente. O modelo híbrido ajuda o dirigente a definir o problema da estratégia, pois cada análise feita nos Passos de 1 a 4 remete a campos e armas que podem ser escolhidos para tornar a competição mais proveitosa para a empresa. Zaccarelli (2000) chama a atenção para a importância da definição do problema da estratégia, segundo o autor um problema bem formulado já está meio resolvido. No caso do Laboratório Alfa, os gestores analisaram três alternativas estratégicas mais viáveis para a competição dado o contexto analisado, os anseios dos clientes e o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
- Parece equacionar a especificidade do dirigente da pequena empresa que “confunde” os objetivos pessoais com os da empresa. O modelo híbrido considera sim os desejos do empresário. Através do Passo 1, dá relevância e significado aos mesmos, traduz estes desejos em objetivos permanentes explícitos, claros e definidos, os quais vão se

constituir num conjunto de princípios éticos e econômicos relacionados com a empresa e seu ambiente. Possibilita assim a integração dos anseios do dirigente à cultura da empresa. O mais importante é que estes objetivos permanentes são expressos em campos da competição e passam a influenciar de forma consciente a estratégia a ser adotada. Ainda na definição da empresa almejada é preciso delinear o negócio em função dos anseios e desejos dos clientes representados pelos produtos e serviços da empresa. Percebe-se aqui uma conjugação do que o dirigente anseia, do que o cliente exige e o mercado espera. A definição da empresa almejada, muito mais que um desejo do empresário passa a ser uma decisão sobre sua competitividade. Este procedimento foi aplicado com êxito no Laboratório Alfa. A empresa busca ser referência local e regional e ficar próximo do nível de excelência dos grandes laboratórios.

- Parece equacionar duas outras especificidade da pequena empresa, uma que dá conta da “solidão”, “centralização”, “onipotência” do dirigente-estrategista, a segunda que remete à falta de informação. O modelo híbrido FGA/CAC sugere, no Passo 2, que seja criado um sistema de inteligência, composto pelo dirigente e por outros colaboradores visando a constituição de um grupo ou comitê de avaliação que apoia tomada de decisão. O sistema de inteligência passa a ter uma função relevante na estrutura organizacional, pretende-se incorporar na cultura da empresa a coleta e o tratamento de informações sobre o ambiente em que a empresa está inserida. Conclui-se que este passo traz duas contribuições: a participação de outros colaboradores no processo decisório e o incentivo à gestão do conhecimento. No Laboratório Alfa o sistema de inteligência foi formado pelo Diretor Técnico (dirigente-proprietário) pelo Diretor Comercial, pelo Gerente Financeiro, com a participação de outros colaboradores-chave.
- Parece equacionar as especificidades ligadas à falta de informação, dificuldade em obtê-las e interpretá-las. Os Passos 3 e 4 do modelo híbrido FGA/CAC tratam do entendimento do negócio (macro-ambiente, estrutura da indústria, clientes e fornecedores, concorrentes potenciais, concorrentes atuais) e da identificação e avaliação de oportunidades, ameaças e riscos. Busca analisar o relacionamento da empresa com os diversos atores econômicos, seu grau de competição, cooperação, dependência ou poder perante outras organizações e com as forças que regem ou regulam as trocas e transações estabelecidas. Wright et al (2000) conceituaram que a estratégia de negócio deve responder a pergunta “como devemos competir no setor ou negócio escolhido”. O modelo híbrido buscar dotar os gestores desta resposta, auxilia o dirigente da pequena empresa a obter as informações

essenciais para a tomada da decisão e já faz a conexão direta destas com a estratégia através dos campos, contornando a questão da ambiguidade que o excesso de informação pode propiciar e/ou reduzindo a incerteza da falta delas. Após aplicar os Passos de 3 a 4 do modelo híbrido FGA/CAC, os gestores do Laboratório Alfa avaliaram positivamente ressaltando a objetividade que o modelo proporciona remetendo à reflexão de potenciais campos e armas da competição que poderão ser adotados pela empresa.

- Parece equacionar as especificidades que dão conta da falta de domínio das técnicas de planejamento. O modelo híbrido, derivado do CAC, é um modelo analógico de fácil compreensão. Os 14 campos da competição retratam a estratégia competitiva adotando uma nomenclatura já incorporada no dia-a-dia do dirigente da pequena empresa: competir em preço, atendimento, qualidade (por exemplo) faz uma conexão direta com atributos de domínio do dirigente em comparação com outras tantas tipologias de estratégia. Para Terence e Escrivão Filho (2011), “a pequena empresa necessita de um processo de elaboração de estratégias que esteja integrada ao dia-a-dia da empresa e nas atividades dos dirigentes e funcionários”, em função de suas especificidades. No caso do Laboratório Alfa, houve um entendimento imediato dos conceitos de campos e armas da competição.
- Parece equacionar as especificidades que remetem à complexidade da formalização de planos e do alcance dos mesmos. Sobre a formalização, o modelo híbrido não é refém de relatórios, planos, táticas, políticas. As análises feitas e as alternativas estratégicas que se apresentam são traduzidas no mapa estratégico e traduzidas em campos da competição. Sobre o alcance dos planos que nas pequenas empresas são mais utilizados para enfrentar o momento do que para evitar problemas, com o modelo híbrido os campos e armas da competição são escolhidos com a finalidade blindar a empresa das ameaças e potencializar as oportunidades. No caso do Laboratório Alfa o mapa estratégico foi composto e aprovado pelos dirigentes.
- Parece equacionar as especificidades ligadas à dificuldade de alocação de recursos, que nas pequenas empresas está atrelada à falta de visão estratégica de como obtê-los e distribuí-los. O modelo híbrido, através da seleção do conjunto de armas da competição parece trazer uma indicação direta de onde a empresa deve buscar alto desempenho, apenas nas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva, nota-se aqui uma racionalidade para os investimentos. No Laboratório Alfa este procedimento foi cumprido com êxito, selecionando-se as armas relevantes para a competição.

- Parece equacionar o entrave entre a visão de curto e longo prazo dos dirigentes da pequena empresa: O modelo híbrido FGA/CAC , diferente dos processos de planejamento estratégico não limita a estratégia competitiva há um horizonte de tempo estratégico definido e atualizações com datas programadas. A estratégia competitiva pode e deve ser revista sempre que uma mudança no contexto ou na organização justifique um novo posicionamento competitivo. Contribuindo assim para o aprendizado contínuo e para a conciliação entre estratégia deliberada e emergente.
- Parece equacionar as especificidades que dão conta da falta de uma visão estratégica declarada. O modelo híbrido através dos Passos 5, 6 e 7, possibilitam a adoção da estratégia competitiva de negócio e da estratégia operacional, através do apoio do entendimento do posicionamento competitivo da empresa traduzido no mapa estratégico, de diretrizes gerais e recomendações sobre o ciclo de vida do produto, da evolução do mercado e da participação da empresa no mercado, contribuindo para romper a barreira de uma estratégia reativa e sem lastro de informações, o que leva muitas vezes a pequena empresa a administrar apenas crises cotidianas. Os gestores do Laboratório Alfa escolheram dois campos da competição e um campo coadjuvante para compor a estratégia competitiva de negócio.
- Parece equacionar a dicotomia entre a intuição e a definição da estratégia pretendida. O modelo híbrido FGA/CAC dá contexto à sensibilidade e percepção do dirigente, busca conciliar os campos da competição valorizados por eles, com aqueles praticados por seus concorrentes e valorizados pelos clientes. Estes elementos deixam a esfera subjetiva e ganham concretude na decisão da estratégia competitiva de negócio e na estratégia operacional. O processo de escolha é revestido de uma boa dose de lógica, pois são utilizadas variáveis quantitativas para apoiar a tomada de decisão, aumentando o foco no conjunto de armas da competição que são relevantes aos campos que a empresa escolheu competir, ou seja, que se traduzem em vantagens competitivas que possam gerar alto desempenho para empresa. Evita-se assim a dispersão de esforços em atividades irrelevantes.

O Quadro [41] resume as possíveis contribuições do modelo híbrido FGA/CAC às especificidades da pequena empresa sob o conceito que Contador (2008a) atribui a uma estratégia adequada:

Quadro [41] – Estratégia adequada e as especificidades da pequena empresa

Características de uma estratégia adequada (CONTADOR, 2008a)	Especificidades da pequena empresa (LEONE, 1999; MIGLIATO E ESCRIVÃO FILHO 2004)
Ter efeitos duradouro no tempo	Visão de curto prazo;
Compreender parcela significativa dos recursos da empresa, recursos humanos, financeiros e materiais	Problemas de escassez de recursos oriundos da má alocação são de origem estratégica;
Impactar a empresa e seu ambiente socioeconômico	Desconhecimento do ambiente; Empresa não atomizada (SACOMANO NETO E TRUZZI, 2009)
Orientar o desenvolvimento da empresa	Estratégia intuitiva ou ausência de estratégia pretendida; Postura de operar numa lógica de reação e adaptação ao ambiente;
Estabelecer diretrizes para as decisões	Decisão baseada em julgamento e experiência do dirigente;
Ser viável e compatível com os recursos disponíveis	Carência de recursos
Possuir um grau de risco aceitável	Não planejar

Fonte: a autora

O modelo híbrido FGA/CAC demonstrou compatibilidade com a perspectiva de redes. A tese do modelo CAC, do qual deriva, remete ao fato de que uma empresa não pode ser excelente em tudo, para buscar desempenho superior a empresa deve concentrar-se nos campos e armas da competição onde pode alcançar alto desempenho. No caso do Laboratório Alfa, a empresa escolheu atuar em rede com o Laboratório LCA (fase analítica), focando-se nas fases pré-analítica (coleta de exames) e pós-analítica (divulgação dos resultados). Adotou também a estratégia de atuar em redes com policlínicas (fase pré-analítica) para ampliar sua cobertura geográfica.

Com relação à perspectiva de campos, o modelo híbrido FGA/CAC também apresenta convergência uma vez que no âmbito dos mecanismos externos propõe o entendimento do macroambiente, a análise de forças da indústria, o entendimento de clientes, fornecedores, os objetivos dos acionistas para a decisão de uma estratégia competitiva representada pela adoção de campos da competição valorizados pelos clientes e que possa distinguir a empresa

de seus concorrentes. No âmbito interno, foca a adoção de armas da competição, que retratam os recursos da empresa em que se pode obter vantagem competitiva e proporcionar desempenho superior.

O modelo híbrido parece contrariar a teoria da ecologia das populações e da nova economia institucional, ao colocar o gestor da pequena empresa como um agente ativo da formulação da estratégia, fugindo do determinismo ambiental destas abordagens. Segundo Carvalho (2010) a estratégia ganha eco nas teorias do novo institucionalismo, contingência organizacional e dependência de recursos.

Com relação à Teoria da Competitividade, o modelo híbrido, por derivar do modelo CAC, reúne os pontos positivos de Porter, RBV e do BSC, acredita-se que pode ajudar a equacionar um *trade-off* sobre a adoção de uma estratégia de meio-termo, criticada por Porter mas considerada possível por Mintzberg. A empresa pode adotar 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes, o que converge com a característica de flexibilidade inerente às pequenas empresas.

[6.2] Considerações Finais

Finalizando esta pesquisa, constata-se que o modelo híbrido FGA/CAC tem origem em dois constructos que buscam adequar-se à realidade das empresas nacionais. O CAC por ser um modelo nacional, fruto de vinte e cinco anos de aplicação em empresas dos mais variados setores e alvo de inúmeras dissertações de mestrado e tese de doutorado. O FGA por ter nascido de uma pesquisa do Sebrae junto a dirigentes de pequenas empresas e ter gerado resultados amplamente reconhecidos pelas empresas participantes.

Atende assim ao requisito de ser voltado às pequenas empresas brasileiras.

A aplicação do modelo híbrido numa empresa de pequeno porte demonstrou que sua aplicação é factível e que reúne elementos que parecem contribuir com para equacionar importantes especificidades das pequenas empresas que interferem no contexto estratégico

Evidenciou-se numa ferramenta voltada à competitividade por adotar a vantagem competitiva como base da elaboração da estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional.

Nonaka e Takeuchi (2003) quando se referiram à “batalha, constante e penosa” das empresas japonesas em competir com as ocidentais, relatam que as mesmas voltaram-se para o mercado, para seus fornecedores, clientes e até concorrentes na busca de qualquer nova ideia ou pistas para melhor competir. O modelo híbrido FGA/CAC demonstrou trazer elementos que conduzem à elaboração de uma estratégia competitiva voltada ao cliente e com

lastro de informações sobre as relações e forças exercidas pelos demais atores que fazem parte da arena competitiva.

Esta pesquisadora ao propor o modelo híbrido FGA/CAC, buscou refletir sobre diferentes escolas da teoria das organizações e do pensamento estratégico, mesmo faltando consenso entre elas, para conceber uma ferramenta que apoie a integração da empresa ao seu contexto socioeconômico.

O modelo híbrido revela-se factível para operacionalizar e aperfeiçoar a solução FGA do Sebrae atendendo ao problema desta pesquisa.

Demonstrou conferir clareza à estratégia competitiva adotada no estudo de caso realizado com o Laboratório Alfa. Esta constatação ganha respaldo na avaliação dos gestores do Laboratório que avaliaram positivamente este atributo; na visão de Nakamura (2000) recorre a Porter para afirmar que as pequenas empresas precisam perceber o ambiente com maior clareza e rapidez que as grandes organizações para conseguir garantir sua sobrevivência; no pensamento de Brito e Brito (2012) que aponta que “a questão mais importante é saber quais aspectos e variáveis de desempenho revelam o valor criado pela empresa e podem refletir com fidelidade a sua posição competitiva”, o modelo híbrido propicia isto, os campos e as armas da competição refletem com clareza como a empresa irá competir e onde buscará alto desempenho.

Como os principais fatores associados à mortalidade das pequenas empresas estão ligados à problemas de ordem estratégica, esta pesquisa espera ter contribuído com a proposição de uma ferramenta para formulação de estratégia competitiva, voltada às especificidades da pequena empresa, capaz de contribuir para o aumento de competitividade e, conseqüentemente, para a redução das taxas de mortalidade precoce desses empreendimentos.

Outra expectativa desta pesquisa é contribuir para literatura acadêmica, uma vez que o universo das pequenas empresas carece de estudos que ampliem o conhecimento sobre suas especificidades, formas de competir e interagir num ambiente dinâmico, mutável e repleto de disputas de poder.

[6.3] Recomendações

Esta pesquisa apresenta como principal limitação a aplicação do modelo híbrido FGA/CAC apenas no Laboratório Alfa, configurando-se num estudo de caso único.

Esta limitação se deu pelo tempo de elaboração de uma dissertação de mestrado e pelo acesso desta pesquisadora a empresas que tivessem participado da solução FGA.

Por ser um estudo de caso único e dada a heterogeneidade das pequenas empresas, os resultados obtidos não podem ser generalizados.

Recomenda-se a realização de outras pesquisas com mais empresas de pequeno porte e de diferentes setores de atividade para testar a eficiência do modelo híbrido FGA/CAC e propor aperfeiçoamentos.

Ao buscar estudar ferramentas estratégicas voltadas ao universo de pequenas empresas, esta pesquisadora se deparou com a multiplicidade de caminhos que uma pesquisa pode trilhar, conviveu com receio de não contemplar informações relevantes ou de ampliar demais o leque de possibilidades de análise sobre estratégia.

Esta pesquisadora espera ter apresentado uma abordagem sobre ferramentas estratégicas que possa servir de inspiração para novos estudos, seja por suas limitações, seja por suas contribuições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, P. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. **Administrative Science Quarterly**, 28, 201-222.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**, McGraw-Hill. São Paulo, 1977 (Trad. Ed. 1965)
- ANSOFF, H. I. **The new corporate strategy**. John Wiley & Sons. 1988.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL (BNDES). **Porte de Empresa**. Disponível em:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html . Acesso em 14 jul 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BENZE, Rachel P.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo E. "Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa." In: EGEPE 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM /UEL / UnB, 2003.
- BOAVENTURA, J.M.G.; FISCHMANN, A. A.. **A Epistemologia da Estratégia: Uma proposta para a classificação de seu conteúdo**. XVI Congresso Latinoamericano de Estratégia. Lima: 2003.
- BOAVENTURA, J.M.G.; FISCHMANN, A. A.. Conteúdo e Processo Estratégico: Uma análise cruzada com base em tipologias de Classificação do Conteúdo e do Processo estratégico. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%20C3%A7%C3%B5es/Adalberto/61.pdf> . Acesso em 15 jul 2015
- BONASSI, Fábio Ângelo. Pequena empresa e ambiente organizacional externo pela ótica das teorias da organização industrial e da visão baseada em recursos. 2014. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-26022015-083957/>>. Acesso em: 2015-09-02.
- BRITO, R. P. de.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, jan-fev, 2012.
- CARNEIRO, et. al.. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 1, n. 3, Dec. 1997 . Available from

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso . access on 20 Jan. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>

CARVALHO, K. C. A pequena empresa e seu ambiente organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082010-081731/>>. Acesso em: 2015-09-02.

CERTO, S.C; PETER, J. P.. **Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CLEGG, S.R; HARDY, C. ; NORD, W.R. (organizadores edição original). Handbook of organizational studies. CALDAS, M.; FISCHER, T.(organizadores edição brasileira). Handbook de estudos organizacionais. 1 ed. – 6.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KOMBERGER, M. A. "Máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, out-dez, 2004.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. As Micro e Pequenas Empresas em Foco / Confederação Nacional do Comércio, Antonio Everton Chaves Junior. – Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.sindiopticarj.com.br/wp-content/uploads/2013/05/microepequenasemfoco.pdf> . Acesso em 14 jul 2015.

CONTADOR, J.C.. Formulação da Estratégia Competitiva para Micro e Pequenas Empresas por meio do Modelo de Campos e Armas da Competição. **Revista Da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.38-53, 2007. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/17>>. Acesso em 14 jul 2015.

CONTADOR, J. C.. **Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia**; São Paulo: Saint Paul, 2008a.

CONTADOR, J.C.. Estrutura variáveis matemáticas e validação do modelo de campos e armas da competição. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 20-41, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J.M.; GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

CRUZ, M.T.S.; MORAES, I.M.M. Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento & Realidade**. São Paulo, Ano XVI– v. 28 n° 2, p.59-76, 2013.

- DA SILVA, Leandro Costa. O balanced scorecard eo processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003 - ead.fea.usp.br
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, v.14, n.4, p.532-550, oct. 1989.
- FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures : some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FERREIRA, L.F.F. et al . A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 19, n. 4, p. 811-823, dez. 2012. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400011&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 14 jul 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011> .
- FLACH, F. F. **Resiliência: a arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva, 1991
- GERSICK, C. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, 31, 9-41, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIMENEZ, F. AP et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GOLDE, R. Planejamento prático para pequenas empresas. São Paulo: **Coleção Harvard de administração**, v. 9, p. 7-34. 1986.
- GONÇALVES et. al.. **Estratégia empresarial o desafio das organizações**. Editora Saraiva, 2006.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRIS, S., & SUTTON, R. (1986) Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, 29, 5-30.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISON. **Administração Estratégica**. 2a ed. Sao Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**. v. 16, n. 5, p. 517 528, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas**. 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2009/demoemp2009.pdf> . Acesso em 14 jul 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). **Empresômetro**. Disponível em: <http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas> . Acesso em 15 jul 2015.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo Regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KALLAS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/> . Acesso em: 15 jul 2015.

KAPLAN, R. K.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KIDDER, T. (1982). **Soul of a new machine**. New York: Avon.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p. 91-94, abr./jun. 1999

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas SP**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional**. In: VII Seminários em Administração - SemeAd, 10 e 11 de agosto de 2004, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. 1CD-ROM. p. 1-14, 2004.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Harvard Business Review, p.107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bokman, 2000.

MINTZBERG, H.. **The strategy concept I: five p's for strategy**. California Management Review, 30 (1), 11-24, jun.

MINTZBERG, H.. **Generic strategies : toward a comprehensive framework**. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.:Jay Press, 1988. v.5. p.1-67

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York : McGraw-Hill, 1978.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVAO FILHO, E.. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília , v. 35, n. 3, p. 124-132, dez. 2006 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000300012&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 14 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652006000300012> .

NAKAMURA, M.M. **Estratégia empresarial para empresas pequenas e médias: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Paulo – SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

NEUMANN, Susana Elisabeth; Planejamento Estratégico: uma investigação da prática nas empresas do setor metal mecânico da serra gaúcha. 2009. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.5

OLIVEIRA, D.P.R. **Pensamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PENROSE, E.T.. **The Theory of The Growth of The Firm**, Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, E.T.. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Editora Unicamp, 2006.

PIETRO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PINFLELD, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decisionmaking. **Administrative Science Quarterly**, 31, 365-388.

PORTAL BRASIL. **Importância das MPES na economia brasileira**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas> > Acesso 14 jul 2015

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

PORTER, M.E.. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

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

PORTER, M.E.. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.7, n.4, 2013, p.136-161

RATTNER, H. (1985). **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo, Brasiliense. 2v

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

RICCI, G.L. Estudo sobre as especificidades das pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **ENEGEP 2011**. Belo Horizonte, MG, out. 2011.

RUKSTAD, M.G.; COLLIS, D.J.. Você saber dizer qual é sua estratégia? **Harvard Business Brasil**, 2008.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 47(1):25-48, jan./fev. 2013

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional) - **Manual do Consultor, Ferramentas de Gestão Avançada, estrutura geral do programa**, Brasília, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional) - **Manual Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop I: Estratégia**. Brasília, 2009

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional) **Aula Inaugural. Ferramentas de Gestão Avançada**. Brasília, 2009

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional). **Ferramentas de Gestão Avançada: Planilha do Plano Empresarial**, Brasília, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional). **Manual do Participante. Ferramentas de Gestão Avançada. Plano Empresarial. Workshop II: Indicadores**. Brasília, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional)/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> > Acesso em 14 jul 2015

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae Nacional). **Coleção Estudos e Pesquisas 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em 14 jul 2015

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae-SP). **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf - Acesso 14 jul 2015

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

SIQUEIRA, A.C.B.. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G.. Como fazer monografia na prática. 12ª. edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

TICIANELI, M.A.P. Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas da região metropolitana de Porto Alegre (RS) para se manterem no mercado exportador. 81p. Dissertação (Mestrado) Faccamp. São Paulo, 2011.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-80, 1984.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 01

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Prezado Gestor do Laboratório Alfa,

Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de mestrado sobre formulação de estratégia competitiva para empresas de pequeno porte a ser submetida à FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista e à banca examinadora designada pela instituição.

Leia atentamente o enunciado de cada questão e responda da forma que melhor represente a sua realidade empresarial ou profissional.

IMPORTANTE: Emita sua resposta de forma individual, sem consultar outros gestores ou colaboradores da empresa. A franqueza de suas respostas é essencial para o sucesso deste projeto de pesquisa. Não existe resposta certa ou errada.

Dados da Empresa e do Entrevistado

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Tempo de empresa:

Aponte as alternativas que retratam a realidade da empresa, poderão existir múltiplas respostas:

Você atua nas decisões estratégicas do Laboratório?

() sempre () às vezes () nunca

Você participou do FGA-Sebrae?

() não participou () sim, integralmente () sim, parcialmente

Caso tenha participado do FGA, indique como este programa contribuiu para a empresa:

Você sabe definir qual a estratégia adotada pela empresa através do FGA?

() Não
() Sim. Descreva:

Após o FGA-Sebrae, a empresa atualizou o plano empresarial para definir novas estratégias?

() não () não sabe () sim

A empresa adotou algum outro tipo de processo de formulação estratégica após o FGA

() não () não sabe
() sim, qual?

Caso tenha ocorrido outro processo, você sabe definir a estratégia adotada pela empresa?

() Não
() Sim. Descreva:

Assinale qual corrente do pensamento estratégico você conhece:

() Estratégias Genéricas de Porter	() aplicou	() nunca aplicou
() Visão Baseada em Recursos	() aplicou	() nunca aplicou
() Balanced Score Card	() aplicou	() nunca aplicou
() Modelo Campos e Armas da Competição	() aplicou	() nunca aplicou
() Nenhuma		

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO – NR. 02 – OBJETIVOS PERMANENTES

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Prezado Gestor do Laboratório Alfa,

As perguntas a seguir têm por finalidade definir os objetivos permanentes do Laboratório Alfa.

Os objetivos permanentes são formados por um conjunto de propósitos que refletem o grau de competitividade, a perenidade e reúnem os princípios éticos e econômicos da empresa na relação com seus atores no ambiente interno e externo.

IMPORTANTE: Emita sua resposta de forma individual, sem consultar outros gestores ou colaboradores da empresa. A franqueza de suas respostas é essencial para o sucesso deste projeto de pesquisa. Não existe resposta certa ou errada. Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de mestrado sobre formulação de estratégia competitiva para empresas de pequeno porte a ser submetida à FACCAMP.

Dados da Empresa e do Entrevistado

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Responda as questões a seguir

Defina o propósito, a razão de ser da empresa:

Defina o grau de perenidade pretendido pela empresa (sucessão empresarial, venda)

A rentabilidade é uma diretriz para a empresa? Existem parâmetros para uma rentabilidade atraente no curto, médio ou longo prazo?

Defina o grau de competitividade pretendido pela empresa em comparação aos concorrentes locais, regionais, referenciais (de maior porte)?

Defina a postura da empresa em relação a expansão (crescimento da estrutura; abertura de filial; postos avançados de atendimento)?

Defina o grau de liderança pretendido no mercado de atuação?

Defina como será o privilégio dos lucros:

() **Lucro no presente (investimentos em patamares mínimos necessários)**

() **Lucro no futuro (alavancagem do crescimento)**

Defina como será política de reinvestimento ou distribuição de lucro em termos de percentuais

Defina como será a política de relacionamento e valorização dos funcionários (salários, treinamento, planos de carreira, participação nos lucros, benefícios, estabilidade)

Defina a postura da empresa quanto à responsabilidade social e ética

Defina o grau de cooperação com os concorrentes

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 03 - CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Prezado dirigente, solicitamos vossa atenção para responder as questões abaixo visando identificar e ordenar os campos de competição do Laboratório, levando em consideração os itens que, na sua opinião, são mais valorizados, pelos clientes. Selecione apenas 4 itens e priorize sua importância: 1º, 2º, 3º e 4, conforme explica o quadro abaixo.

Competir em	Significa	Ordem
Preço	Que o preço e as formas de pagamento dos serviços de análises clínicas do Laboratório são melhores, ou procuram ser melhores que os de outros laboratórios locais ou regionais para o público pessoa física que não utiliza ou possui o convênio. Incluindo-se: os meios de pagamento tradicionais (dinheiro, cheque, cartões de débito e de crédito), a Tabela AMB e as formas de pagamento: à vista ou à prazo.	
Qualidade de Serviço	Que a qualidade dos serviços de análises clínicas do Laboratório é, ou procura ser, de melhor qualidade que os serviços dos concorrentes locais ou regionais em termos de capacitação técnica da equipe, precisão dos diagnósticos, materiais de coleta empregados e creditação de qualidade.	
Diversidade de Serviços	Que a gama/amplitude de exames em análises clínicas oferecidos pelo Laboratório é, ou procura ser, maior que a concorrência local ou regional.	
Acesso ao atendimento	Que o acesso ao atendimento do Laboratório é melhor, ou procura ser melhor, que o dos concorrentes, levando em consideração a localização, estacionamento, atendimento telefônico, resultados pela internet, POSTOS AVANÇADOS e clínicas.	
Projeto de atendimento	Que o projeto de atendimento do Laboratório é mais atraente, ou procura ser mais atraente, que o dos concorrentes, proporcionando melhor atendimento que os outros laboratórios locais ou regionais, surpreendendo até os clientes mais exigentes.	
Qualidade de atendimento	Que o atendimento do Laboratório é considerado, ou procura ser, de melhor qualidade que a concorrência local ou regional levando em conta: tangibilidade, consistência, competência da equipe, velocidade, atmosfera, flexibilidade, credibilidade, atendimento prioritário, lanchonete, manobrista. (Refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).	
Prazo de entrega	Que o LABORATÓRIO oferece, ou procura oferecer, prazos menores de entrega de exames que a concorrência e cumpre os prazos estabelecidos.	
Prazo de atendimento	Que o Laboratório atende, ou procura atender, os clientes em menor tempo que a concorrência.	
Imagem	Que o Laboratório detém, ou procura deter, uma forte imagem de serviços, de empresa confiável e de responsabilidade social, mais favorável que os concorrentes locais ou regionais, perante os clientes, a comunidade médica, colaboradores, fornecedores e sociedade em geral.	

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 04 - CAMPOS DA COMPETIÇÃO - CONCORRÊNCIA

Prezado dirigente, solicitamos vossa atenção para responder as questões abaixo visando identificar e ordenar os campos de competição dos Concorrentes, levando em consideração os itens que, na sua opinião, são mais valorizados, pelos clientes. Selecione apenas 4 itens e priorize sua importância: 1º, 2º, 3º e 4º, conforme explica o quadro abaixo.

Competir em	Significa	Ordem
Preço	Que o preço e as formas de pagamento dos serviços de análises clínicas dos Concorrentes são melhores, ou procuram ser melhores que os do Laboratório para o público pessoa física que não utiliza ou possui o convênio. Incluindo-se: os meios de pagamento tradicionais (dinheiro, cheque, cartões de débito e de crédito), a Tabela AMB e as formas de pagamento: à vista ou à prazo.	
Qualidade de Serviço	Que a qualidade dos serviços de análises clínicas dos concorrentes é, ou procura ser, de melhor qualidade que os serviços do Laboratório em termos de capacitação técnica da equipe, precisão dos diagnósticos, materiais de coleta empregados e creditação de qualidade.	
Diversidade de Serviços	Que a gama/amplitude de exames em análises clínicas oferecidos pelos Concorrentes é, ou procura ser, maior que a do Laboratório.	
Acesso ao atendimento	Que o acesso ao atendimento dos concorrentes é melhor, ou procura ser melhor, que a do Laboratório, levando em consideração a localização, estacionamento, atendimento telefônico, resultados pela internet, POSTOS AVANÇADOS e clínicas.	
Projeto de atendimento	Que o projeto de atendimento dos Concorrentes é mais atraente, ou procura ser mais atraente, que o do Laboratório, proporcionando melhor atendimento, surpreendendo até os clientes mais exigentes.	
Qualidade de atendimento	Que o atendimento dos Concorrentes é considerado, ou procura ser, de melhor qualidade que do Laboratório levando em conta: tangibilidade, consistência, competência da equipe, velocidade, atmosfera, flexibilidade, credibilidade, atendimento prioritário, lanchonete, manobrista. (Refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).	
Prazo de entrega	Que os Concorrentes oferecem, ou procuram oferecer, prazos menores de entrega de exames que o Laboratório e cumpre os prazos estabelecidos.	
Prazo de atendimento	Que a Concorrência atende, ou procura atender, os clientes em menor tempo que o Laboratório.	
Imagem	Que a Concorrência detém, ou procura deter, uma forte imagem de serviços, de empresa confiável e de responsabilidade social, mais favorável que a do Laboratório, perante os clientes, a comunidade médica, colaboradores, fornecedores e sociedade em geral.	

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Data:

Rubrica:

Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de mestrado sobre formulação de estratégia competitiva para empresas de pequeno porte a ser submetida à FACCAMP.

APÊNDICE 5

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 05 - CAMPOS DA COMPETIÇÃO - CLIENTES

Prezado CLIENTE,

Queremos saber o que você mais valoriza **em nossos serviços de Análises Clínicas.**

Escolha os 4 itens que **você julga** mais relevantes e que diferenciam positivamente o nosso Laboratório perante os concorrentes. Aponte a ordem de importância para você: 1º.,2º.,3º.;4º.

ITEM	Significa	Ordem
PREÇO	Preços melhores que a concorrência para quem não tem ou não usa o convênio, ou para exames não cobertos pelo convênio. Mais opções de meios de pagamento: cartão de débito e crédito, cheques. Melhores formas de pagamento: parcelamento, descontos.	
QUALIDADE DE SERVIÇO	Que a qualidade dos serviços de análises clínicas prestados pelo Laboratório é de melhor que qualidade que dos concorrentes locais ou regionais.	
DIVERSIDADE DE SERVIÇOS	Que a quantidade de tipos de exames em análises clínicas oferecidos pelo Laboratório é maior que a concorrência local ou regional.	
ACESSO AO ATENDIMENTO	Que o acesso ao atendimento do Laboratório é melhor que o dos concorrentes, levando em consideração a localização, estacionamento, atendimento telefônico, resultados pela internet.	
PROJETO DE ATENDIMENTO	Que as instalações, a decoração e a estrutura de atendimento do Laboratório é mais atraente que as dos concorrentes, proporcionando melhor atendimento e conforto que os outros laboratórios locais ou regionais.	
QUALIDADE DE ATENDIMENTO	Que o atendimento do Laboratório tem melhor qualidade que a concorrência local ou regional levando em conta a recepção, a coleta e todo o contato com os atendentes do laboratório.	
PRAZO DE ENTREGA	Que o Laboratório oferece prazos menores de entrega de exames que a concorrência e cumpre os prazos estabelecidos.	
PRAZO DE ATENDIMENTO	Que o Laboratório atende os clientes em menor tempo que a concorrência.	
IMAGEM	Que o Laboratório detém uma forte imagem de serviços, de empresa confiável e de responsabilidade social , mais favorável que os concorrentes locais ou regionais.	

Há quanto tempo é cliente do Laboratório:

Faixa etária:

() Sexo Feminino () Sexo Masculino

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 6

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 06 - ARMA DA COMPETIÇÃO

Prezado dirigente, analise a Lista de 100 Armas da Competição – Versão 1.

Para validar esta relação, leia com atenção e responda:

As armas selecionadas tem ao menos uma destas características:

- 1) As atividades mais importantes, as mais frequentemente realizadas e/ou as mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos? () sim () não

- 2) Os recursos mais importantes de sua área de responsabilidade, os mais frequentemente utilizados e/ou os mais onerosos em termos financeiros? () sim () não

- 3) As armas mais importantes que sua área de responsabilidade não utiliza mas deveria utilizar? () sim () não

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 6A – LISTA DE ARMAS VERSÃO 1

LISTA DE ARMAS VERSÃO 1	
ARMAS DO ATENDIMENTO	
ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO	
1	Facilidade de Acesso
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento
3	Ambiente físico da área de atendimento
4	Cadastro eletrônico de clientes
5	Projeto de sistemas voltado ao cliente
6	dimensionamento do número de atendentes
7	Flexibilidade na equipe de atendimento
8	Financiamento ao cliente
9	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento
10	Serviços complementares
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
11	Cortesia no atendimento
12	Adequação do atendimento ao cliente
13	Conhecimento personalizado do cliente
14	Uniformidade ou padronização do atendimento
15	Capacidade de resolver incidentes críticos
16	Transmissão ao cliente da imagem favorável da empresa
17	Ampliação da alçada decisória do atendente
18	SAC
19	CRM
20	Sistema de fidelização dos clientes
21	Monitoramento da satisfação dos clientes
22	Atendimento prioritário
23	Atendimento especial para cliente vip
24	Influência sobre cliente potencial
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS OU SERVIÇOS	
25	Engenharia de processo
26	Tecnologia adequada ao processo produtivo
27	Automação do Processo produtivo
28	Programa permanente de redução de custos na área de produção
29	Mapeamento do fluxo de produção
30	Padronização do trabalho
31	Preparação de máquinas
32	Higiene e segurança do trabalho
33	Layout ou arranjo físico da produção
34	Gestão da manutenção de equipamentos
35	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção
36	Gestão ambiental ou da produção limpa
37	Terceirização da produção de bens e de serviços
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS	
38	Sistema de planejamento e controle da produção
39	Sistema de materiais
40	Controle e melhoria da qualidade
41	Rapidez da produção
42	Manual de instrução e procedimento
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
43	Estruturação da rede logística
44	Armazenamento
45	Análise dos indicadores do nível de serviço
46	Programa permanente de melhoria da logística interna
47	Programa permanente de melhoria da logística externa
48	Rastreabilidade
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS	
49	Seleção de fornecedores
50	Certificação dos fornecedores

	ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO
	ESTRATÉGIA
51	Definição clara da empresa que se deseja ter
52	Sistema de inteligencia competitiva
53	Entendimento (compreensão) do negócio
54	Benchmarking externo
55	Benchmarking interno
56	Formulação da estratégia competitiva do negócio
57	Formulação da estratégia competitiva operacional
58	Liderança da alta administração
59	Definição da capacidade produtiva
60	Redefinição da linha de produtos
61	Gestão de riscos potenciais
62	Diversificação da linha de produtos
63	Desenvolvimento da sensibilidade civica, social e ambiental
64	Certificação por institutos
65	Pesquisa operacional
	MARKETING
66	Dominio sobre o processo de marketing
67	Elaboração e realização de pesquisas de mercado
68	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda
69	Realização de promoção ou eventos
70	Merchandising
71	Marketing de relacionamento
72	Marketing institucional
73	Endomarketing
	ARMAS ADMINISTRATIVAS
	ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
74	Estrutura organizacional
75	Definição explicita da estrutura de poder da empresa
76	Ambiente fisico da área administrativa
77	Sistema de comunicação unificada
78	Sistema de informação gerencial
79	Sistema de informação operacional
80	Processo de decisão gerencial e operacional
81	Controle do desempenho operacional
82	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio
83	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa
84	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio
85	Programas permanentes de melhoria estratégica
86	Governança corporativa
	FINANÇAS
87	Administração financeira
88	Disponibilidade de recursos financeiros
89	Análise fiscal e tributária
	PESSOAL
90	Recrutamento e seleção de pessoal
91	Capacitação de pessoal
92	Sistema de avaliação de pessoal
93	Administração participativa
94	Motivação de pessoal
95	Sistema de recompensa ou politica de salários
96	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
97	Relacionamento da empresa com empregados
98	Politica de retenção de funcionários
99	Politica de estabilidade de emprego
	ARMAS DA COOPERAÇÃO
100	Constituição da empresa fornecedora de insumos

APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO NR. 07

QUESTIONÁRIO NR.07 - PARA SELEÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO						
Sr. Dirigente, por favor, para cada arma, responda a pergunta: “esta arma, se utilizada na gestão do Laboratório, gera alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes?” Escolha uma opção: concordo (C); tendo a concordar (TC); discordo (D); e tendo a discordar (TD).						
LISTA DE ARMAS VERSÃO 2			C	TC	D	TD
ARMAS DO ATENDIMENTO						
ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO						
1	Facilidade de Acesso	Localização do Laboratório Alfa, horário de atendimento, contatos via telefone, fax, internet, estacionamento				
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Recepção ampla, número de cadeiras, pontos de atendimento, sala de espera adulto e infantil, disposição do sistema de senhas, salas específicas de coleta				
3	Ambiente físico da área de atendimento	Decoração do Laboratório Alfa, ambientação da sala de espera infantil, ar condicionado, cores suaves relacionadas a saúde e bem estar, higiene e limpeza, jardinagem, organização e aparência visual das salas de coleta				
4	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados dos clientes com histórico de exames, dados pessoais				
5	dimensionamento do número de atendentes	Dimensionamento do pessoal de recepção dos pedidos de exames e encaminhamento para coleta, encarregados e supervisão. Otimização de filas, número de postos de atendimentos abertos por período, flexibilidade da equipe de atendimento, dimensionamento da equipe de coleta, otimização da fila da coleta. Estudo do TAT, tempo de atendimento Total				
6	Serviços complementares	Disponibilidade de lanchonete com jejum apropriado pós exame, manobrista, serviço social, apoio médico, tv, revistas e jornais, acessibilidade a portadores de necessidades especiais, banheiros especiais, salas de esperas adulto e infantil				
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO			C	TC	D	TD
7	Cortesia no atendimento	Apresentação do pessoal, uniformização por área de atendimento, educação e cordialidade, tratamento humanizado e amigável, adequação do atendimento ao perfil do cliente, conhecimento dos clientes fiéis ao Laboratório Alfa e dos respectivos médicos				
8	Uniformidade ou padronização do atendimento	Padronização da forma de atendimento seguindo os POPs do Laboratório Alfa				
9	Capacidade de resolver incidentes críticos	Habilidade do atendente da recepção em identificar exames corretos, resolver problemas com o convênio, habilidade dos técnicos da coleta em realizar os exames e resolver situações imprevistas na coleta				
10	Transmissão ao cliente da imagem favorável da empresa	Sigilo em relação aos problemas de saúde e resultados dos exames				
11	SAC	Respostas rápidas às solicitações, dúvidas, reclamações, sugestões relativas aos exames e ao atendimento em si, acesso aos gestores do Laboratório Alfa e equipe técnica (médicos e assistentes)				
12	CRM	Permite que todos os colaboradores do Laboratório Alfa tenham ampla percepção dos clientes (visão 360 graus) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado				
13	Sistema de fidelização dos clientes	Programas de gestão de fidelização				
14	Monitoramento da satisfação dos clientes	Pesquisas de satisfação de clientes, mensuração dos indicadores da qualidade: Tangibilidade: qualidade ou aparência física do ambiente; Consistência: padrão de qualidade. Competência; Velocidade: tempo de atendimento; Ambiente e atmosfera de atendimento: experiência do atendimento, vai da decoração até a personalização do atendimento; Flexibilidade: adaptação a mudanças e novas necessidades; Credibilidade e segurança: baixo risco				
15	Atendimento prioritário	Atendimento prioritário a idosos, crianças, gestantes e portadores de necessidade especiais na realização dos exames, coleta a domicílio				
16	Influência sobre cliente potencial	Influência de médicos (formadores de opinião), familiares e amigos de clientes do Laboratório Alfa				
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS						
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS OU SERVIÇOS			C	TC	D	TD
17	Engenharia e Tecnologia adequada ao processo produtivo (coleta e análise dos exames)	Desenvolver, projetar e padronizar o processo de coleta de exames (fase pre-analítica), do processamento dos dos exames (fase analítica) e da liberação dos laudos (fase pos analítica). Equipamentos adequados para coleta e análise dos exames, domínio da tecnologia de processamento				
18	Automação do Processo produtivo, preparação e	Equipamentos automatizados e calibrados de acordo com as margens de tolerância e os padrões referenciais, manutenção preventiva, corretiva e preditiva, reposição de equipamentos				
19	Programa permanente de redução de custos na área	Controle de desperdícios de insumos necessários para realização das coletas e processamento dos exames				
20	Mapeamento do fluxo de produção	Fluxo da fase pré analítica, analítica e pós analítica do Laboratório Alfa				
21	Padronização do trabalho	Documentação, protocolos, procedimentos padronizados pelo PALC (programa de acreditação de laboratórios) para coleta e análise dos exames				
22	Higiene e segurança do trabalho	Adoção de normas para gestão de riscos de contaminação de funcionários, clientes e exames, higiene das instalações, destinação adequada de resíduos comuns e contaminantes, utilização de epis				
23	Layout ou arranjo físico da produção	Projeto das salas de coleta e da área de análises, sequência dos equipamentos e materiais, integração entre as estações de análise				
24	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Programas de aumento da produtividade de coleta e de processamento dos exames				
25	Gestão ambiental ou da produção limpa	Programas de destinação final de resíduos contaminantes				
26	Terceirização da produção de bens e de serviços	Terceirização dos exames de alta complexidade que não podem ser realizados no Laboratório Alfa por questões tecnológicas				

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS		C	TC	D	TD	
27	Sistema de planejamento e controle da produção	Adoção de sistemas de gerenciamento da coleta e da análise; otimizar a programação dos exames de urgência; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais para os mais diversos controles, como falta de mão de obra e de paradas de equipamentos, de tempos inativos, de custos, etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e as atividades do dia.				
28	Sistema de materiais	MRP, planejamento da necessidade materiais, sistema de planejamento e controle de estoque, sistema de suprimentos de material de coleta e de análise, sistema de suprimentos (controles de estoque, ordens de compas, recepção de insumos), sistema de estocagem (níveis, formas de acondicionamento, segurança de estocagem);				
29	Controle e melhoria da qualidade	controle de não conformidades, auditorias PALC, rastreabilidade, contraprovas, CEP, PDCA, 5s, e demais procedimentos científicos inerentes aos protocolos de análises clínicas, atendimento às normas da ANVISA, reuniões com equipes de coleta e de análises, acompanhamento do controle de qualidade do Laboratório de Apoio.				
30	Rapidez da produção	Tempo de realização dos exames respeitando as características e tempos dos exames de rotina e dos exames de especialidades, melhoria da logística interna e externa, relacionamento com fornecedores de insumo				
31	Manual de instrução e procedimento	Procedimentos dos manuais operacionais e de qualidade dentro das normas PALC				
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		C	TC	D	TD	
32	Estruturação da rede logística	Fluxo de exames para análise entre o laboratório Rocha Lima e o Laboratório de Apoio, sistema de coleta a domicílio, fluxo dos exames dentro dos setores de laboratório				
33	Armazenamento	Localização dos insumos por tipo de estocagem para evitar deterioração ou contaminação				
34	Análise dos indicadores do nível de serviço	Prazos de entregas, tempo de transporte				
35	Programa permanente de melhoria da logística interna	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados internamente				
36	Programa permanente de melhoria da logística externa	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados externamente				
37	Rastreabilidade	Rastreabilidade do processamento interno e externo dos exames				
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS						
38	Seleção de fornecedores	Seleção de fornecedores que atendam os padrões de qualidade, conservação e prazo dos insumos diretos e indiretos, para coleta e análise dos exames, seleção de fornecedores de equipamentos com a tecnologia adequada para realização das análises dentro dos padrões estabelecidos, avaliação da tecnologia, da assistência técnica, medicação de apoio e de emergência				
39	Certificação dos fornecedores	Trabalhar com fornecedores com padrão de qualidade assegurada e com certificação auditada				
ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO						
ESTRATÉGIA		C	TC	D	TD	
40	Definição clara da empresa que se deseja ter	Definição clara dos objetivos permanentes da empresa, missão, visão, valores, formulação das estratégias de negócio e das estratégias operacionais, liderança da alta administração				
41	Sistema de inteligencia competitiva	Monitoramento constante do macroambiente, identificação de ameaças e oportunidades, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência, entendimento e compreensão do negócio				
42	Benchmarking externo	Identificar onde a concorrência é superior e copiar melhores práticas				
43	Benchmarking interno	Identificar e replicar as melhores práticas de cada setor				
44	Definição da capacidade produtiva	Definição da quantidade de exames podem ser coletados, definição da quantidade de exames podem ser analisados interna e externamente, definição da quantidade de coletas a domicílio, aumento da produtividade de cada equipamento de análise, melhoramento do sistema de coleta, melhoria do sistema de análise, melhoria do sistema de emissão de laudos, melhoria no sistema de recepção e encaminhamento para coleta				
45	Redefinição da linha de produtos	Revisar os tipos de exames realizados				
46	Gestão de riscos potenciais	Identificação e prevenção de riscos potenciais: falta de insumos, problemas com equipamentos, falta de peças de reposição dos equipamentos de análise, fusão de laboratórios, mudança de legislação, mudança no comportamento dos clientes, mudanças nas políticas dos convenios				
47	Diversificação da linha de produtos	Ampliar a gama de exames de análise clínicas				
48	Desenvolvimento da sensibilidade civica, social e ambiental	Relações com a comunidade, ações solidárias e de esclarecimento de riscos a saúde, disseminação de praticas de qualidade de vida e prevenção de enfermidades				
49	Certificação por institutos	Certificações PALC, SBPC, ISO				
MARKETING		C	TC	D	TD	
50	Dominio sobre o processo de marketing	Planejamento, organização, coordenação, implementação, auditoria e controle das atividades de marketing				
51	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	Identificação dos fatores de escolha de laboratório clínicos, entendimento das necessidades, expectativas, preferências e anseios dos clientes, hábitos dos clientes adultos, infantis e da melhor idade, grau de satisfação com os serviços do Laboratório Rocha Lima, imagem perante clientes, comunidade médica e sociedade em geral				
52	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	Divulgação dos serviços e da qualidade do Rocha Lima, planejamento de comunicação, divulgação em revistas, sites, folhetos, realização de eventos com a comunidade médica e com clientes, merchandising				
53	Marketing de relacionamento	Ações de marketing de relacionamento com a comunidade médica, importante fonte de indicação de clientes, estreitamento da relação dos dirigentes e médicos com os clientes				
54	Marketing institucional	Criação e consolidação da imagem corporativa e do posicionamento da empresa com os diversos públicos de interesse, patrocínio de eventos médicos e com secretarias de médicos, imagem de confiança, responsabilidade social. Imagem de referência na região do Grande ABC.				
55	Endomarketing	Ações com o público interno, divulgação dos objetivos do Laboratório, campanhas motivacionais				

ARMAS ADMINISTRATIVAS						
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO			C	TC	D	TD
56	Estrutura organizacional	Adequação da estrutura da empresa à estratégia, organograma ideal, velocidade de comunicação, integração entre as áreas do Laboratório				
57	Definição explícita da estrutura de poder da empresa	Definição das lideranças por setor do Laboratório				
58	Ambiente físico da área administrativa	Projeto arquitetônico e de decoração dos ambientes administrativos, ergonomia, iluminação, decoração				
59	Sistema de comunicação unificada	Integração de diferentes meios de comunicação que sejam habilitados por meio de recursos de tecnologia da informação. Com unified communication, pode-se criar a experiência da presença única do usuário perante os diversos serviços de comunicação disponíveis para este, seja entre a comunicação em tempo real (mensagens instantâneas, telefonemas, vídeo/web conferência, compartilhamento de aplicativos, seja os de comunicação em tempo quase real (emails, mensagens de voz, serviços short message), comunicação integrada entre a recepção, coleta, análise e laudos				
60	Sistema de informação gerencial	Sistema de apoio às atividades, ao controle e tomada de decisões. Controle de exames realizados, de pedidos de remuneração dos convenios, de controle de glosas, dos médicos solicitantes, alimenta os sistema de informação estratégica e o sistema de informação operacional;				
61	Sistema de informação operacional	Sistema de controle das atividades operacionais e da tomada de decisões operacionais, é padronizado e repetitivo.				
62	Processo de decisão gerencial e operacional	Estruturação de um processo que propicie rapidez de decisão por meio de autonomia dos setores, decisões compartilhadas e de comunicação interna				
63	Controle do desempenho operacional	Definição de indicadores (métricas) operacionais adequados				
64	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	Softwares específicos do Laboratório				
65	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa	Busca constante da eficiência administrativa, 5S, desburocratização das atividades do Laboratório que não interfiram nos protocolos de exames, estrutura organizacional adequada, tecnologia adequada, normas e procedimentos				
66	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	Eliminação de desperdícios de materiais indiretos, principalmente cópias, telefonemas, ajuste do horário de trabalho em função dos picos de atendimento				
67	Programas permanentes de melhoria estratégica	Programas contínuos de melhoria alinhados à estratégia competitiva de negócios da empresa (alinhados aos campos de competição e coadjuvantes)				
68	Governança corporativa	Ética nos negócios, imagem de empresa confiável				
FINANÇAS						
69	Administração financeira	Planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, aplicações financeiras	C	TC	D	TD
70	Disponibilidade de recursos financeiros	Administração de recursos próprios e financeiros, conhecimento dos sistemas de financiamentos públicos e privados, contabilidade financeira, relacionamento com bancos				
71	Análise fiscal e tributária	Gestão de tributos				
PESSOAL			C	TC	D	TD
72	Recrutamento e seleção de pessoal	Descrição de cargos e salários do Laboratório, determinação do perfil desejado de profissionais e das faixas salariais de mercado e demais políticas de remuneração				
73	Capacitação de pessoal	Pessoal com formação adequada para cada setor do Laboratório, treinamentos específicos para recepção, coleta e análise				
74	Sistema de avaliação de pessoal	Avaliação do desempenho em função do exercício direto das atividades de cada setor, avaliação do desempenho em relação aos objetivos empresariais				
75	Administração participativa	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo. Reuniões periódicas para avaliação dos principais indicadores de qualidade e desempenho do Laboratório, reuniões de liderança, trabalho em equipe, espírito colaborativo entre os setores de recepção, coleta e análise, círculos de controle de qualidade, empowerment, alto gestão, clima propício à implantação de mudanças, sistemas de recompensa, relacionamento da empresa com os colaboradores				
76	Política de estabilidade de emprego	Retenção de colaboradores, plano de carreira, sistemas de benefícios extensivo a familiares				
ARMAS DA COOPERAÇÃO			C	TC	D	TD
77	Constituição da empresa fornecedora de insumos	Parceria com Laboratório de Apoio para análise de exames de alta complexidade (empresas denominadas fábrica de exames)				

APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO NR.08 - INTENSIDADE DAS ARMAS

QUESTIONÁRIO NR.08 PARA IDENTIFICAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS		
<p>Prezados dirigentes, analisar a intensidade das armas da área sob sua responsabilidade. Adotar a escala de 1 a 5. A intensidade 1 corresponde à arma no seu estado mais simples e a intensidade 5 corresponde à arma em seu estado mais evoluído.</p>		
	INTENSIDADE DAS ARMAS	INTENSIDADE
	LISTA DE ARMAS DA COMPETIÇÃO	DA ARMA
1	Facilidade de Acesso	
2	Layout, arranjo físico e ambientação da área de atendimento	
3	dimensionamento do número de atendentes	
4	Serviços complementares	
5	Cortesia no atendimento, uniformidade ou padronização, transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa. Atendimento prioritário	
6	Capacidade de resolver incidentes críticos	
7	SAC e CRM	
8	Sistema de fidelização dos clientes e influencia sobre cliente potencial	
9	Monitoramento da satisfação dos clientes	
10	Engenharia e Tecnologia	
11	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos equipamentos	
12	Programa permanente de redução de custos na área de produção	
13	Mapeamento do fluxo de produção	
14	Padronização do trabalho	
15	Higiene e segurança do trabalho	
16	Layout ou arranjo físico da produção	
17	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	
18	Gestão ambiental ou da produção limpa	
19	Terceirização da produção de bens e de serviços	
20	Sistema de planejamento e controle da produção	
21	Controle e melhoria da qualidade	
22	Rapidez da produção	
23	Manual de instrução e procedimento	
24	Estruturação da logística do Laboratório, armazenamento.	
25	Programa permanente de melhoria da logística interna	
26	Programa permanente de melhoria da logística externa	
27	Rastreabilidade	
28	Seleção de fornecedores e estabelecimento de parcerias.	
29	Certificação dos fornecedores	
30	Definição clara da empresa que se deseja ter, sistema de inteligencia competitiva, benchmarking externo e interno. Programas de melhoria estratégica. Gestão de riscos potenciais	
31	Definição da capacidade produtiva	
32	Redefinição e diversificação da linha de produtos.	
33	Certificação por institutos	
34	Domínio sobre o processo de marketing, elaboração e realização de pesquisas de mercado	
35	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	
36	Marketing de relacionamento	
37	Marketing institucional	
38	Endomarketing	
39	Estrutura organizacional e definição da estrutura do poder da empresa	
40	Sistema de comunicação unificada e sw específicos para o negócio	
41	Sistema de informação gerencial e operacional	
42	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	
43	Governança corporativa	
44	Administração financeira, fiscal e tributária	
45	Disponibilidade de recursos financeiros	
46	Recrutamento e seleção de pessoal	
47	Capacitação de pessoal	
48	Sistema de avaliação de pessoal	
49	Administração participativa	
50	Política de estabilidade de emprego	

APÊNDICE 9

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – NR. 09 AVALIAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO FGA/CAC

Prezado dirigente, solicitamos vossa atenção para responder as questões abaixo visando emitir seu parecer sobre o modelo híbrido FGA/CAC. Para cada frase afirmativa sobre o modelo híbrido existem cinco alternativas de resposta: Discordo (D), Tendo a Discordar (TD), Indiferente (I), Tendo a Concordar (TC), Concordo (C). As comparações referem-se sempre ao modelo híbrido em relação ao FGA

Frase	O modelo híbrido FGA/CAC	D	TD	I	TC	C
1	Facilita a operacionalização da Etapa de Análise da solução FGA.					
2	Contribui com uma solução mais comprometida com a definição do negócio da empresa, Passo 1 do FGA, por considerar um elenco maior de características refletidas nos objetivos permanentes, nas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios dos clientes.					
3	Facilita a análise do macroambiente que envolve o negócio, Passo 2 do FGA, dotando a empresa de maior conhecimento para identificar ameaças, oportunidades e riscos.					
4	Aperfeiçoa a análise estrutural da indústria, Passo 3 do FGA, ampliando o conhecimento de clientes e fornecedores.					
5	Simplifica a avaliação do tamanho e crescimento do mercado, Passo 3 do FGA, com a identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes					
6	Aperfeiçoa a análise do ciclo de vida do setor, Passo 3 do FGA fornecendo recomendações específicas para cada fase de crescimento					
7	Aperfeiçoa a análise da concorrência, Passo 3 do FGA, uma vez que traduz os resultados dessa análise, além dos fatores chave de sucesso, em termos de campos da competição					
8	Simplifica a análise da organização, Passo 4 do FGA, substituindo a retomada do diagnóstico MEG pela fixação dos objetivos permanentes, os quais são compatíveis com os fundamentos deste modelo de excelência em gestão					
9	Contribui para identificar as competências organizacionais da empresa, Passo 4 do FGA, através da adoção do conceito de armas da competição que permite identificar de forma minuciosa os recursos da empresa.					
10	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA com a adoção do conceito de armas da competição as quais evidenciam as vantagens competitivas da empresa.					
11	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA, com a adoção do conceito de armas da competição simplificando a definição da estratégia competitiva operacional.					
12	Aperfeiçoa o Passo 4 do FGA que utiliza três estratégias genéricas e Porter apenas para determinar o perfil estratégico da empresa pela possibilidade de combinação de 14 campos da competição na definição da estratégia competitiva do negócio.					
13	Aperfeiçoa a análise dos pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais da empresa, Passo 4 do FGA, pela determinação da intensidade média das armas da competição associadas a cada uma dessas áreas.					
14	Facilita e contribui para a análise cruzada da organização versus o ambiente, Passo 5 do FGA, uma vez que a matriz SWOT além de identificar ameaças, oportunidades e riscos é utilizada para eleger campos ou armas da competição que possam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças.					
15	Facilita a operacionalização da Etapa de Formulação da Estratégia da solução FGA.					
16	Aperfeiçoa o Passo 6, substituindo a análise da missão e visão da empresa, pela definição dos objetivos permanentes traduzidos em campos da competição que					

	vão ajudar a estabelecer a estratégia competitiva do negócio					
17	Facilita a formulação da estratégia de negócio, Passos 7 e 8 do FGA, numa sequência lógica e racional, determinando com clareza a estratégia competitiva através da adoção de 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes.					
18	Contribui para a decisão da estratégia competitiva de negocio ao agregar variáveis quantitativas e fornecer diversos critérios para auxiliar a decisão, o que tende a aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia adotada					
19	Aperfeiçoa a Solução FGA ao gerar estratégias competitivas de negócio mais coerentes com as expectativas dos gestores, voltados aos atributos valorizados pelos clientes e orientada para a concorrência.					
20	Contribui para assertividade da estratégia competitiva operacional, Passo 9 do FGA, através da administração da intensidade, do foco e da dispersão das armas da competição nos campos em que a empresa escolheu para competir.					
21	Facilita a operacionalização da solução FGA ao alinhar automaticamente a estratégia competitiva operacional com a estratégia de negócio					
22	Integra as etapas de análise e formulação da estratégia prevista pelo FGA, contribuindo com passos delineados e detalhados.					
23	Cumprir o objetivo de facilitar a operacionalização do FGA					
24	Mantém adequada integração com o BSC e com o Painel de Resultados.					
25	As alterações propostas geram um processo coerente, com passos perfeitamente integrados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, encaixando-se naturalmente ao modelo FGA original					

Razão Social: LABORATÓRIO ALFA

Função:

Data:

Rubrica:

APÊNDICE 10 – TABULAÇÃO DA PESQUISA COM CLIENTES

PESQUISA IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DE COMPETIÇÃO E DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

1º Qual o motivo da escolha do Laboratório Alfa?

Indicação Médica, de Amigos (Imagem, Confiança)	13
Qualidade dos Serviços	13
Diversidade de Exames	9
Localização, Acesso ao atendimento	18
Qualidade de Atendimento	10

2º Você já utilizou o site do ALFA ? O que achou?

Sim	38
Não	16
Gostei	38
Não gostei	1

3º Quanto você atribui ao serviço do Rocha Lima? (de 0 a 10)

Ambiente Físico										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	3	1	9	13	26

Localização da Unidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	1	2	8	30

Preço										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	1	1	3	2	3	15

Clareza nas informações/Organização Interna										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	0	3	10	9	26

Atendimento Telefônico										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	2	1	2	8	24

Qualidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	1	3	4	8	30

Forma de Entrega de Laudos										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	1	3	10	9	26

Estacionamento										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	0	2	2	5	8	24

Prazo de Entrega										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	3	3	3	4	5	24

Higiene e Limpeza										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	2	2	4	10	31

Atendimento Enfermagem e/ou Médico										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	1	1	2	4	6	35

Atendimento Recepção										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	0	0	0	1	1	5	7	35

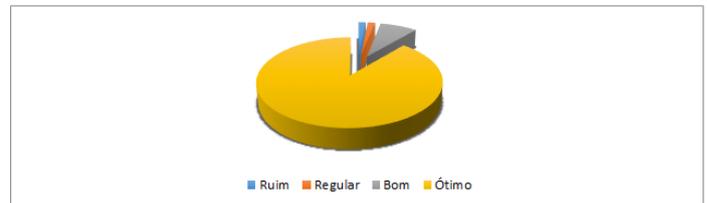
De 0 A 10 quanto você recomendaria										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	0	0	0	1	1	4	16	40

Quão importante você acha fazer seus exames aos domingos?

Pouco Importante	13
Muito Importante	31
Não é importante	11

AVALIAÇÃO GERAL											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
0	0	1	0	0	0	1	1	4	16	40	63

%	Ruim	2%
	Regular	2%
	Bom	8%
	Ótimo	89%
TOTAL DE PESQUISAS REALIZADAS		63



APÊNDICE 11 – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA CONDUÇÃO DE REUNIÕES DE APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO FGA/CAC COM O LABORATÓRIOS ALFA

ETAPA 1 – Definição da Estratégia Competitiva

Passo 1 – Definir a empresa almejada:

- Quais produtos/serviços serão oferecidos para quais mercados ?
- Qual a abrangência geográfica?
- Qual o grau de verticalização na cadeia produtiva?
- Qual a extensão dos negócios relacionados?
- O que o consumidor exige dos serviços oferecidos?
- Quais são suas necessidades?
- Quais são suas preferências?

Passo 2 – Sistema de Inteligência

- Como será composto o sistema de inteligência do Laboratório ?

Passo 3 – Entender o negócio:

- Analise Macro Ambiental:
 - Que aspectos do ambiente político, econômico, social e tecnológico podem afetar positiva ou negativamente o Laboratório?
- Analise da Estrutura da Indústria:
 - Existe ameaça de novos entrantes, que porte de empresas?
 - Existe legislação de barreira ou incentivo?
 - O mercado está em fase de crescimento, declínio ou estagnação ?
 - O aumento populacional influencia na demanda por saúde suplementar?
 - É fácil trocar de plano de saúde?
 - Como é poder de barganha dos compradores do Laboratório?
 - Como é poder de barganha dos fornecedores do Laboratório?
 - Existe ameaça de produtos substitutos?
 - Como se dá a rivalidade no setor de saúde suplementar?
- Análise de Clientes e Fornecedores:
 - Quem são os clientes do Laboratório?
 - Como podem ser divididos ou classificados, é possível estabelecer um perfil dos mesmos?

- Quem são os fornecedores do Laboratório, como estão organizados, como se relacionam com a empresa?
- Análise de Concorrentes
 - Quem são os concorrentes atuais do Laboratório?
 - É possível determinar de onde surgirão novos concorrentes?

Passo 4 – Identificar oportunidades, ameaças e riscos

- Aplicar Matriz Swot:
 - Quais são as principais oportunidades, ameaças e riscos que o Laboratório deve levar em conta para tornar-se mais competitivo no ambiente no qual está inserido?
 - Quais são os pontos fortes e fracos do Laboratório que podem impactar na formulação da estratégia?
 - Existem fatores críticos ou crônicos que devam ser observados e demandem maior atenção?

Passo 5 – Formular Alternativas Estratégicas

- Qual o par produto mercado escolhido pelo Laboratório para formular a estratégia competitiva?
- Quais são os campos da competição factíveis para o Laboratório?
- Quais são os atuais campos da competição da empresa?
- Quais são os campos da competição valorizados pelos clientes?
- Quais os campos da competição dos principais concorrentes?
- Alimentar o mapa estratégico versão 1
- Quais são as armas com potencial para se transformarem em armas da competição?
- Validar as armas da competição Versão 1
- Descrever conteúdo das armas selecionadas e criar versão 2
- Seleção das armas da competição Versão Final
- Decidir sobre a aplicação do Nihans ou método expedito para classificar as armas segundo sua relevância
- Definir a intensidade das armas
- Calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão
- Calcular aproveitamento e poderio competitivo
- Compor mapa estratégico versão 2
- Analisar o mapa
- Analisar alternativas estratégicas em função das diretrizes gerais e recomendações do ciclo de vida do produto, evolução do mercado e participação no mercado

Passo 6 – Decisão da Estratégia Competitiva de Negócio

- Selecionar os campos da competição e os campos coadjuvantes

Passo 7 – Decisão da Estratégia Competitiva Operacional

- Definir a intensidade das armas
- Calcular foco e dispersão
- Cálculo do foco e da dispersão conjunta dos campos da competição e coadjuvantes
- Composição do mapa estratégico final

ETAPA 2 – Implantação da Estratégia Competitiva

- Que ações são necessárias para aumentar a intensidade das armas relevantes da competição?
- Quais são os objetivos estratégicos que podem ser estabelecidos levando em consideração a estratégia competitiva de negócio adotada?
- São necessárias ações complementares para conquistar os objetivos estratégicos?
- Existe redundância entre as ações derivadas da estratégia operacional e dos objetivos estratégicos?
- Distribuir as ações pelas áreas funcionais
- Definir indicadores
- Montar painel de resultados

APÊNDICE 12 – LISTA DE ARMAS VERSÃO 1

LISTA DE ARMAS VERSÃO 1	
ARMAS DO ATENDIMENTO	
ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO	
1	Facilidade de Acesso
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento
3	Ambiente físico da área de atendimento
4	Cadastro eletrônico de clientes
5	Projeto de sistemas voltado ao cliente
6	dimensionamento do número de atendentes
7	Flexibilidade na equipe de atendimento
8	Financiamento ao cliente
9	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento
10	Serviços complementares
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
11	Cortesia no atendimento
12	Adequação do atendimento ao cliente
13	Conhecimento personalizado do cliente
14	Uniformidade ou padronização do atendimento
15	Capacidade de resolver incidentes críticos
16	Transmissão ao cliente da imagem favorável da empresa
17	Ampliação da alçada decisória do atendente
18	SAC
19	CRM
20	Sistema de fidelização dos clientes
21	Monitoramento da satisfação dos clientes
22	Atendimento prioritário
23	Atendimento especial para cliente vip
24	Influencia sobre cliente potencial
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS OU SERVIÇOS	
25	Engenharia de processo
26	Tecnologia adequada ao processo produtivo
27	Automação do Processo produtivo
28	Programa permanente de redução de custos na área de produção
29	Mapeamento do fluxo de produção
30	Padronização do trabalho
31	Preparação de máquinas
32	Higiene e segurança do trabalho
33	Layout ou arranjo físico da produção
34	Gestão da manutenção de equipamentos
35	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção
36	Gestão ambiental ou da produção limpa
37	Tercerização da produção de bens e de serviços
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS	
38	Sistema de planejamento e controle da produção
39	Sistema de materiais
40	Controle e melhoria da qualidade
41	Rapidez da produção
42	Manual de instrução e procedimento
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
43	Estruturação da rede logística
44	Armazenamento
45	Análise dos indicadores do nível de serviço
46	Programa permanente de melhoria da logística interna
47	Programa permanente de melhoria da logística externa
48	Rastreabilidade
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS	
49	Seleção de fornecedores
50	Certificação dos fornecedores

	ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO
	ESTRATÉGIA
51	Definição clara da empresa que se deseja ter
52	Sistema de inteligencia competitiva
53	Entendimento (compreensão) do negócio
54	Benchmarking externo
55	Benchmarking interno
56	Formulação da estratégia competitiva do negócio
57	Formulação da estratégia competitiva operacional
58	Liderança da alta administração
59	Definição da capacidade produtiva
60	Redefinição da linha de produtos
61	Gestão de riscos potenciais
62	Diversificação da linha de produtos
63	Desenvolvimento da sensibilidade civica, social e ambiental
64	Certificação por institutos
65	Pesquisa operacional
	MARKETING
66	Dominio sobre o processo de marketing
67	Elaboração e realização de pesquisas de mercado
68	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda
69	Realização de promoção ou eventos
70	Merchandising
71	Marketing de relacionamento
72	Marketing institucional
73	Endomarketing
	ARMAS ADMINISTRATIVAS
	ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
74	Estrutura organizacional
75	Definição explicita da estrutura de poder da empresa
76	Ambiente fisico da área administrativa
77	Sistema de comunicação unificada
78	Sistema de informação gerencial
79	Sistema de informação operacional
80	Processo de decisão gerencial e operacional
81	Controle do desempenho operacional
82	Desenvolvimento de softwares especificos para o negócio
83	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa
84	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio
85	Programas permanentes de melhoria estratégica
86	Governança corporativa
	FINANÇAS
87	Administração financeira
88	Disponibilidade de recursos financeiros
89	Análise fiscal e tributária
	PESSOAL
90	Recrutamento e seleção de pessoal
91	Capacitação de pessoal
92	Sistema de avaliação de pessoal
93	Administração participativa
94	Motivação de pessoal
95	Sistema de recompensa ou politica de salários
96	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
97	Relacionamento da empresa com empregados
98	Politica de retenção de funcionários
99	Politica de estabilidade de emprego
	ARMAS DA COOPERAÇÃO
100	Constituição da empresa fornecedora de insumos

Fonte: a autora

APÊNDICE 13 – LISTA DE ARMAS VERSÃO 2

LISTA DE ARMAS VERSÃO 2		
ARMAS DO ATENDIMENTO		
ORGANIZAÇÃO DE ATENDIMENTO		
1	Facilidade de Acesso	Localização do Laboratório, horário de atendimento, contatos via telefone, fax, internet, estacionamento
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	Recepção ampla, número de cadeiras, pontos de atendimento, sala de espera adulto e infantil, disposição do sistema de senhas, salas específicas de coleta
3	Ambiente físico da área de atendimento	Decoração do laboratório, ambientação da sala de espera infantil, ar condicionado, cores suaves relacionadas a saúde e bem estar, higiene e limpeza, jardinagem, organização e aparência visual das salas de coleta
4	Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados dos clientes com histórico de exames, dados pessoais
5	dimensionamento do número de atendentes	Dimensionamento do pessoal de recepção dos pedidos de exames e encaminhamento para coleta, encarregados e supervisão. Otimização de filas, número de postos de atendimentos abertos por período, flexibilidade da equipe de atendimento, dimensionamento da equipe de coleta, otimização da fila da coleta. Estudo do TAT, tempo de atendimento Total
6	Serviços complementares	Disponibilidade de lanchonete com jejum apropriado pós exame, manobrista, serviço social, apoio médico, tv, revistas e jornais, acessibilidade a portadores de necessidades especiais, banheiros especiais, salas de esperas adulto e infantil
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
7	Cortesia no atendimento	Apresentação do pessoal, uniformização por área de atendimento, educação e cordialidade, tratamento humanizado e amigável, adequação do atendimento ao perfil do cliente, conhecimento dos clientes fieis ao Laboratório e dos respectivos médicos
8	Uniformidade ou padronização do atendimento	Padronização da forma de atendimento seguindo os POPs do Laboratório
9	Capacidade de resolver incidentes críticos	Habilidade do atendente de recepção em identificar exames corretos, resolver problemas com o convênio, habilidade dos técnicos da coleta em realizar os exames e resolver situações imprevistas na coleta
10	Transmissão ao cliente da imagem favorável da empresa	Sigilo em relação aos problemas de saúde e resultados dos exames
11	SAC	Respostas rápidas às solicitações, dúvidas, reclamações, sugestões relativas aos exames e ao atendimento em si, acesso aos gestores do laboratório e equipe técnica (médicos e assistentes)
12	CRM	Permite que todos os colaboradores do Laboratório tenham ampla percepção dos clientes (visão 360 graus) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado
13	Sistema de fidelização dos clientes	Programas de gestão de fidelização, cartão Rocha Lima
14	Monitoramento da satisfação dos clientes	Pesquisas de satisfação de clientes, mensuração dos indicadores da qualidade: Tangibilidade: qualidade ou aparência física do ambiente; Consistência: padrão de qualidade. Competência; Velocidade: tempo de atendimento; Ambiente e atmosfera de atendimento: experiência do atendimento, vai da decoração até a personalização do atendimento; Flexibilidade: adaptação a mudanças e novas necessidades; Crebilidade e segurança: baixo risco
15	Atendimento prioritário	Atendimento prioritário a idosos, crianças, gestantes e portadores de necessidade especiais na realização dos exames, coleta a domicílio
16	Influencia sobre cliente potencial	Influência de médicos (formadores de opinião), familiares e amigos de clientes do Laboratório
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS OU SERVIÇOS		
17	Engenharia e Tecnologia adequada ao processo produtivo (coleta e análise dos exames)	Desenvolver, projetar e padronizar o processo de coleta de exames (fase pre-analítica), do processamento dos exames (fase analítica) e da liberação dos laudos (fase pós analítica). Equipamentos adequados para coleta e análise dos exames, domínio da tecnologia de processamento
18	Automação do Processo produtivo, preparação e manutenção dos eq	Equipamentos automatizados e calibrados de acordo com as margens de tolerância e os padrões referenciais, manutenção preventiva, corretiva e preditiva, reposição de equipamentos
19	Programa permanente de redução de custos na área de produção	Controle de desperdícios de insumos necessários para realização das coletas e processamento dos exames
20	Mapeamento do fluxo de produção	Fluxo da fase pré analítica, analítica e pós analítica do Laboratório
21	Padronização do trabalho	Documentação, protocolos, procedimentos padronizados pelo PALC (programa de acreditação de laboratórios) para coleta e análise dos exames
22	Higiene e segurança do trabalho	Adoção de normas para gestão de riscos de contaminação de funcionários, clientes e exames, higiene das instalações, destinação adequada de resíduos comuns e contaminantes, utilização de epis
23	Layout ou arranjo físico da produção	Projeto das salas de coleta e da área de análises, sequencia dos equipamentos e materiais, integração entre as estações de análise
24	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Programas de aumento da produtividade de coleta e de processamento dos exames
25	Gestão ambiental ou da produção limpa	Programas de destinação final de resíduos contaminantes
26	Terceirização da produção de bens e de serviços	Terceirização dos exames de alta complexidade que não podem ser realizados no laboratório por questões tecnológicas

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS		
27	Sistema de planejamento e controle da produção	Adoção de sistemas de gerenciamento da coleta e da análise; otimizar a programação dos exames de urgência; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais para os mais diversos controles, como falta de mão de obra e de paradas de equipamentos, de tempos inativos, de custos, etc. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião operacional diária realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas e atrasos do dia anterior e as atividades do dia.
28	Sistema de materiais	MRP, planejamento da necessidade materiais, sistema de planejamento e controle de estoque, sistema de suprimentos de material de coleta e de análise, sistema de suprimentos (controles de estoque, ordens de compas, recepção de insumos), sistema de estocagem (níveis, formas de acondicionamento, segurança de estocagem);
29	Controle e melhoria da qualidade	controle de não conformidades, auditorias PALC, rastreabilidade, contraprovas, CEP, PDCA, 5s, e demais procedimentos científicos inerentes aos protocolos de análises clínicas, atendimento às normas da ANVISA, reuniões com equipes de coleta e de análises, acompanhamento do controle de qualidade do Laboratório de Apoio.
30	Rapidez da produção	Tempo de realização dos exames respeitando as características e tempos dos exames de rotina e dos exames de especialidades, melhoria da logística interna e externa, relacionamento com fornecedores de insumo
31	Manual de instrução e procedimento	Procedimentos dos manuais operacionais e de qualidade dentro das normas PALC
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		
32	Estruturação da rede logística	Fluxo de exames para análise entre o laboratório Rocha Lima e o Laboratório de Apoio, sistema de coleta a domicílio, fluxo dos exames dentro dos setores de laboratório
33	Armazenamento	Localização dos insumos por tipo de estocagem para evitar deterioração ou contaminação
34	Análise dos indicadores do nível de serviço	Prazos de entregas, tempo de transporte
35	Programa permanente de melhoria da logística interna	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados internamente
36	Programa permanente de melhoria da logística externa	Aplicação continuada de ações para aprimorar as logística dos exames analisados externamente
37	Rastreabilidade	Rastreabilidade do processamento interno e externo dos exames
FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS		
38	Seleção de fornecedores	Seleção de fornecedores que atendam os padrões de qualidade, conservação e prazo dos insumos diretos e indiretos, para coleta e análise dos exames, seleção de fornecedores de equipamentos com a tecnologia adequada para realização das análises dentro dos padrões estabelecidos, avaliação da tecnologia, da assistência técnica, medicação de apoio e de emergência
39	Certificação dos fornecedores	Trabalhar com fornecedores com padrão de qualidade assegurada e com certificação auditada
ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO		
ESTRATÉGIA		
40	Definição clara da empresa que se deseja ter	Definição clara dos objetivos permanentes da empresa, missão, visão, valores, formulação das estratégias de negócio e das estratégias operacionais, liderança da alta administração
41	Sistema de inteligencia competitiva	Monitoramento constante do macroambiente, identificação de ameaças e oportunidades, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência, entendimento e compreensão do negócio
42	Benchmarking externo	Identificar onde a concorrência é superior e copiar melhores práticas
43	Benchmarking interno	Identificar e replicar as melhores práticas de cada setor
44	Definição da capacidade produtiva	Definição da quantidade de exames podem ser coletados, definição da quantidade de exames podem ser analisados interna e externamente, definição da quantidade de coletas a domicílio, aumento da produtividade de cada equipamento de análise, melhoramento do sistema de coleta, melhoria do sistema de análise, melhoria do sistema de emissão de laudos, melhoria no sistema de recepção e encaminhamento para coleta
45	Redefinição da linha de produtos	Revisar os tipos de exames realizados
46	Gestão de riscos potenciais	Identificação e prevenção de riscos potenciais: falta de insumos, problemas com equipamentos, falta de peças de reposição dos equipamentos de análise, fusão de laboratórios, mudança de legislação, mudança no comportamento dos clientes, mudanças nas políticas dos convenios
47	Diversificação da linha de produtos	Ampliar a gama de exames de análise clínicas
48	Desenvolvimento da sensibilidade civica, social e ambiental	Relações com a comunidade, ações solidárias e de esclarecimento de riscos a saúde, disseminação de praticas de qualidade de vida e prevenção de enfermidades
49	Certificação por institutos	Certificações PALC, SBPC, ISO

MARKETING		
50	Domínio sobre o processo de marketing	Planejamento, organização, coordenação, implementação, auditoria e controle das atividades de marketing
51	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	Identificação dos fatores de escolha de laboratório clínicos, entendimento das necessidades, expectativas, preferências e anseios dos clientes, hábitos dos clientes adultos, infantis e da melhor idade, grau de satisfação com os serviços do Laboratório Rocha Lima, imagem perante clientes, comunidade médica e sociedade em geral
52	Comunicação com os diversos públicos alvo por meio de publicidade e propaganda	Divulgação dos serviços e da qualidade do Rocha Lima, planejamento de comunicação, divulgação em revistas, sites, folhetos, realização de eventos com a comunidade médica e com clientes, merchandising
53	Marketing de relacionamento	Ações de marketing de relacionamento com a comunidade médica, importante fonte de indicação de clientes, estreitamento da relação dos dirigentes e médicos com os clientes
54	Marketing institucional	Criação e consolidação da imagem corporativa e do posicionamento da empresa com os diversos públicos de interesse, patrocínio de eventos médicos e com secretarias de médicos, imagem de confiança, responsabilidade social. Imagem de referência na região do Grande ABC.
55	Endomarketing	Ações com o público interno, divulgação dos objetivos do Laboratório, campanhas motivacionais
ARMAS ADMINISTRATIVAS		
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
56	Estrutura organizacional	Adequação da estrutura da empresa à estratégia, organograma ideal, velocidade de comunicação, integração entre as áreas do Laboratório
57	Definição explícita da estrutura de poder da empresa	Definição das lideranças por setor do Laboratório
58	Ambiente físico da área administrativa	Projeto arquitetônico e de decoração dos ambientes administrativos, ergonomia, iluminação, decoração
59	Sistema de comunicação unificada	Integração de diferentes meios de comunicação que sejam habilitados por meio de recursos de tecnologia da informação. Com unified communication, pode-se criar a experiência da presença única do usuário perante os diversos serviços de comunicação disponíveis para este, seja entre a comunicação em tempo real (mensagens instantâneas, telefonemas, vídeo/web conferencia, compartilhamento de aplicativos, seja os de comunicação em tempo quase real (emails, mensagens de voz, serviços short message), comunicação integrada entre a recepção, coleta, análise e laudos
60	Sistema de informação gerencial	Sistema de apoio às atividades, ao controle e tomada de decisões. Controle de exames realizados, de pedidos de remuneração dos convênios, de controle de glosas, dos médicos solicitantes, alimenta os sistema de informação estratégica e o sistema de informação operacional;
61	Sistema de informação operacional	Sistema de controle das atividades operacionais e da tomada de decisões operacionais, é padronizado e repetitivo.
62	Processo de decisão gerencial e operacional	Estruturação de um processo que propicie rapidez de decisão por meio de autonomia dos setores, decisões compartilhadas e de comunicação interna
63	Controle do desempenho operacional	Definição de indicadores (métricas) operacionais adequados
64	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	Softwares específicos do Laboratório
65	Programa permanente de aumento de produtividade administrativa	Busca constante da eficiência administrativa, SS, desburocratização das atividades do Laboratório que não interfiram nos protocolos de exames, estrutura organizacional adequada, tecnologia adequada, normas e procedimentos
66	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	Eliminação de desperdícios de materiais indiretos, principalmente cópias, telefonemas, ajuste do horário de trabalho em função dos picos de atendimento
67	Programas permanentes de melhoria estratégica	Programas contínuos de melhoria alinhados à estratégia competitiva de negócios da empresa (alinhados aos campos de competição e coadjuvantes)
68	Governança corporativa	Ética nos negócios, imagem de empresa confiável
FINANÇAS		
69	Administração financeira	Planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, aplicações financeiras
70	Disponibilidade de recursos financeiros	Administração de recursos próprios e financeiros, conhecimento dos sistemas de financiamentos públicos e privados, contabilidade financeira, relacionamento com bancos
71	Análise fiscal e tributária	Gestão de tributos
PESSOAL		
72	Recrutamento e seleção de pessoal	Descrição de cargos e salários do Laboratório, determinação do perfil desejado de profissionais e das faixa salariais de mercado e demais políticas de remuneração
73	Capacitação de pessoal	Pessoal com formação adequada para cada setor do Laboratório, treinamentos específicos para recepção, coleta e análise
74	Sistema de avaliação de pessoal	Avaliação do desempenho em função do exercício direto das atividades de cada setor, avaliação do desempenho em relação aos objetivos empresariais
75	Administração participativa	Criação ou aprimoramento de ambiente participativo. Reuniões periódicas para avaliação dos principais indicadores de qualidade e desempenho do Laboratório, reuniões de liderança, trabalho em equipe, espírito colaborativo entre os setores de recepção, coleta e análise, círculos de controle de qualidade, empowerment, alto gestão, clima propício à implantação de mudanças, sistemas de recompensa, relacionamento da empresa com os colaboradores
76	Política de estabilidade de emprego	Retenção de colaboradores, plano de carreira, sistemas de benefícios extensivo a familiares
ARMAS DA COOPERAÇÃO		
77	Constituição da empresa fornecedora de insumos	Parceria com Laboratório de Apoio para análise de exames de alta complexidade (empresas denominadas fábrica de exames)

APÊNDICE 13 – AUTORIZAÇÃO SEBRAE

The screenshot shows a web browser window with the URL `mail.uol.com.br/main?notice=true#selectedfolder=SENT&uid=ODMyOA`. The browser's address bar and tabs are visible at the top. On the left side, there is a sidebar with a folder list including 'Destacados', 'Pastas', '2012', 'casinha', 'catho', 'CERNE', 'disney', and 'FGV'. Below the folder list is a 'BATE-PAPO COM CÂMERA' section with a 'conversar com:' field and a 'Convidar' button. Further down are links for 'Contatos', 'Antispam', 'Calendário', 'Filtros', 'Configurações', 'VídeoMail', and 'Tire suas dúvidas'. At the bottom left, there is a promotional banner for the UOL Mail app with the text 'Baixe grátis o novo aplicativo UOL Mail'. The main content area displays an email from Tania Macriani. The email text is as follows:

Para sua segurança, imagens externas neste e-mail não são exibidas automaticamente.
[Mostrar imagens deste e-mail](#) | [Sempre mostrar as imagens](#)

Prezada Alessandra, como vai?

Fui consultora do Programa Ferramentas de Gestão Avançada no piloto aplicado em São Paulo.

Acredito que se lembre de mim. Atendi o Laboratório [REDACTED], o qual obtive excelentes resultados com o programa.

Atualmente estou fazendo mestrado profissional em administração.

Pretendo fazer uma dissertação sobre ferramentas estratégicas voltadas para micro e pequenas empresas.

Gostaria de utilizar o FGA, mencionando que ele utiliza como metodologia Porter, BSC e que poderia ser aprimorado pelo Modelo Campos e Armas da Competição, um modelo estratégico nacional, desenvolvido por Professores Doutores do Ita, que apresenta estratégias competitivas de fácil entendimento para as MPEs e que utiliza de ferramentas matemáticas para definir o foco e a dispersão da estratégia, aliando estratégia de negócio e estratégia operacional.

Enquanto Porter fala de estratégias de diferenciação, liderança de custos e enfoque, o Modelo Campos e Armas da Competição apresenta 5 macro-campos de competição:

- preço
- produto
- atendimento
- imagem
- prazo

E também apresenta armas para competir nestes campos. Além disto, o modelo tem como tese que uma empresa não pode ser excelente em tudo, então tem que buscar vantagem competitiva onde pode conseguir alto desempenho.

Enfim, a idéia é comparar teoricamente os modelos, fazer uma análise crítica e sugerir contribuições ao FGA. Vou demonstrar que o FGA contribuiu para o crescimento do laboratório e que o modelo CAC ampliou a competitividade, aumentou o foco e diminuiu a dispersão dos esforços.

Lembrando que é um trabalho acadêmico, o Sebrae não precisa incorporar as contribuições. O Laboratório aceita participar, mas a razão social dele e os dados de faturamento serão ocultados em função da concorrência, já que a dissertação é passível de publicação em revistas acadêmicas/científicas, e, no mínimo, fica à disposição no repositório da Faculdade.

Gostaria de autorização para fazer o estudo.

Grata por sua atenção.

Tania Macriani

The Windows taskbar at the bottom shows icons for Windows, File Explorer, Edge, Chrome, OneDrive, Skype, Word, and Excel. The system tray on the right shows the date and time as 'POR PTB 14:27 16/09/2015'.

UOL Mail - Entrada - RES: x Nova guia x Tania

mail.uol.com.br/?folder=INBOX&xc=1b0ef4f41352d3563dc913af8771bede#selectedfolder=INBOX&uid=NDY0NzE

Contas adicionar / editar
taniamhd

Entrada

- Enviados
- Rascunhos (7)
- Lixeira (56) esvaziar
- Quarentena (340)
- Busca rápida
- Não Lidos
- Destacados
- Pastas criar / editar
 - 2012
 - casinha
 - catho
 - CERNE
 - disney
 - FGV

BATE-PAPO COM CÂMERA
conversar com:
Digite um e-mail Convidar

- Contatos
- Antispam
- Calendário
- Filtros
- Configurações
- VídeoMail
- Tire suas dúvidas

Voltar para lista (página 1) « Anterior Próxima »

Responder Responder a todos Encaminhar Apagar Spam Mais ações...

RES: Apoio ao meu mestrado [Esconder detalhes](#)

De: Ale@sebrae.com.br
Para: taniamhd@uol.com.br
Cópia: anamariab@sp.sebrae.com.br
Cópia oculta:
Assunto: RES: Apoio ao meu mestrado
Data: 19/09/2014 13:01

image009.jpg 486 B image010.jpg 642 B image011.jpg 3.65 KB image012.png 136 B [Baixar todos os anexos](#)
image013.png 970 B image014.png 892 B [Ver miniaturas](#)

 Para sua segurança, imagens externas neste e-mail não são exibidas automaticamente.
[Mostrar imagens deste e-mail](#) | [Sempre mostrar as imagens](#)

Bom dia Tania,

Estou bem e você? Claro que lembro de você e dos resultados expressivos do Laboratório [redacted] a partir das contribuições metodológicas e de conteúdo do FGA.

Não vejo problemas em realizar esse estudo, na condição de registrar os devidos créditos ao Sebrae em relação à propriedade/direitos autorais da solução Ferramentas de Gestão Avançada, integrante do Programa Sebrae Mais. Nas citações que fizer, utilize as regras da ABNT. E sugiro que na comparação teórica dos modelos poderia demonstrar os benefícios de ambos, como complementares e não excludentes.

Esclareço ainda que o FGA é uma solução integrada, para empresas de pequeno porte. Não é para micro empresa.

Sucesso no seu trabalho.



Bom dia Tania,

Estou bem e você? Claro que lembro de você e dos resultados expressivos do Laboratório [REDACTED] partir das contribuições metodológicas e de conteúdo do FGA.

Não vejo problemas em realizar esse estudo, na condição de registrar os devidos créditos ao Sebrae em relação à propriedade/direitos autorais da solução Ferramentas de Gestão Avançada, integrante do Programa Sebrae Mais. Nas citações que fizer, utilize as regras da ABNT. E sugiro que na comparação teórica dos modelos poderia demonstrar os benefícios de ambos, como complementares e não excludentes.

Esclareço ainda que o FGA é uma solução integrada, para empresas de pequeno porte. Não é para micro empresa.

Sucesso no seu trabalho.

Abraços,

Alessandra Cunha Souza

Analista técnica

UCE - Unidade de Capacitação Empresarial

Fone: (55 61) 3348 7230

SGAS - Quadra 605, Conjunto A

CEP - 70.200-645 - Brasília-DF

e-mail ale@sebrae.com.br



Convidar

o

ções

dúvidas



is Scan grátis
computador está
centro ufpa



UOL Antivirus Scan grátis
Verifique se seu computador está protegido contra vírus

UOL Cliques



De Goiânia para Toronto

Sedex Mundi o mundo é logo ali. Sua encomenda entregue em 200 países
www.correiosinternacional.com.br



Roupas para todos os dias

do elegante ao casual
Clique aqui para a loja!
www.bonprix.com.br/vestidos

De: anamariab@sp.sebrae.com.br
Enviada: Quarta-feira, 17 de Setembro de 2014 19:47
Para: taniamhd@uol.com.br,Ale@sebrae.com.br
Assunto: Apoio ao meu mestrado

Alessandra boa tarde .

Tudo bom ?

Envio o e-mail da Tania Macriani que foi prestadora de serviços no SEBRAE-SP e atualmente está precisando de sua autorização para utilização em um estudo acadêmico (mestrado) de uma ferramenta utilizada no FJA .

Faço a primeira aproximação para que a Tania possa relatar qual é a situação e solicitar sua autorização .

Agradeço sua atenção .

Att.

ANA MARIA DE ARAUJO BRASILIO

UNIDADE CULTURA EMPREENDEDORA

(11) 3177-4873

anamariab@sebraesp.com.br

<http://www.sebraesp.com.br>